

22 RELATÓRIO ANUAL

Escritório de Avaliação e Supervisão



Copyright © 2023 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, 2023

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

22 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
III	Acrônimos e abreviações
1	Avaliações por categoria concluídas em 2022
5	Melhorando a eficácia do Grupo BID no desenvolvimento— Lições das avaliações e produtos concluídos em 2022
6	Instrumentos de garantia no Grupo BID
7	A governança do BID
9	Uso do Fundo de Doações do BID para a Reconstrução do Haiti (GRF)
11	Validação dos relatórios de resultados de projetos do Grupo do BID por meio dos PCRs e XSRs
12	Validação da implementação das recomendações do OVE por parte da Direção através do ReTS
15	Avaliações do programa do país — Aumentando a relevância das estratégias de país
15	Protocolo atualizado para avaliações do programa-país
16	Revisões Independentes dos Programa-País (ICPRs)
21	Desenvolvimento da capacidade de avaliação (ECD)— Cumprir o mandato do OVE na região da ALC
22	Fortalecimento do sistema e capacidades de M&E da Guatemala - projeto piloto
23	Consolidando a Rede de Desenvolvimento da Capacidade de Avaliação (ReDeCA)
23	Colaboração com a Iniciativa de Avaliação Global (GEI)
25	Seguindo OVE: Esforços de divulgação e Gestão do Conhecimento
25	BIDAcademy: Apresentando os ReTS do OVE
26	Aderindo ao "novo normal" com eventos híbridos e presenciais
29	O trabalho à frente
29	Programa de trabalho proposto pelo OVE 2023–2024
30	Apoio contínuo às agendas institucionais
30	Apoio ao desenvolvimento da capacidade de avaliação
31	Cooperação com outros escritórios de avaliação
33	Anexo I: Avaliações do OVE realizadas em 2011–2022, por tipo

PREFÁCIO



2022 foi um ano de reflexão, aprendizado e inovação no Escritório de Avaliação e Supervisão (OVE). O período da pandemia da COVID-19 trouxe desafios que exigiram uma rápida adaptação. Os países foram obrigados a agir rapidamente, tentando evitar maiores danos da pandemia em tantos níveis. A rápida adaptação muitas vezes significou um planejamento mínimo, mas o processo de adaptação também nos tirou da nossa zona de conforto e nos ajudou a pensar de forma inovadora.

Tempos de crise oferecem oportunidades de aprendizado e inovação que nos ajudam a nos adaptar e enfrentar o futuro. Ao darmos início a um novo normal, chegou a hora de refletir sobre o período agitado da COVID-19 e começar a olhar para o futuro. As avaliações proporcionam o espaço para reflexão e aprendizado. Como os programas mudaram durante este período, as metodologias de avaliação exigiram inovações que também trouxeram lições aprendidas. Por estas razões, o Relatório anual do OVE de 2022 colhe lições das adaptações provocadas pelos anos de pandemia. As lições capturadas neste documento provêm das avaliações do OVE sobre o desempenho e a eficácia do desenvolvimento do Grupo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e apresentam os destaques de suas atividades de desenvolvimento da capacidade de avaliação (ECD).

As avaliações do OVE procuram fortalecer a forma como o BID trabalha na América Latina e no Caribe através de avaliações rigorosas e de conclusões e recomendações cuidadosamente elaboradas. Este relatório destaca os resultados e lições dos diferentes tipos de avaliações e iniciativas realizadas em 2022.

Além disso, em 2022, OVE aprofundou o escopo de suas atividades de ECD na região. O OVE empreendeu um projeto piloto na Guatemala para fortalecer o sistema de monitoramento e avaliação do país, trabalhou para consolidar a rede de avaliação de bancos e agências de desenvolvimento (ReDeCA) lançada no Brasil em 2021, e foi um parceiro-chave na Iniciativa Global de Avaliação para levar recursos de avaliação aos países da América Latina e Caribe.

O relatório também destaca os esforços para facilitar o aprendizado institucional, promovendo a responsabilidade e a transparência, por meio da divulgação das avaliações do OVE e dos eventos de desenvolvimento da capacidade de avaliação. Ele também descreve o próximo programa de trabalho do OVE para melhorar o uso da avaliação dentro e fora do BID.

As páginas seguintes capturam lições importantes das avaliações e atividades do OVE que podem ajudar a definir o caminho do Grupo BID para o futuro. O trabalho da OVE em 2022 reafirma seu compromisso de continuar *melhorando vidas*, fornecendo evidências e informações confiáveis para fortalecer a eficácia do desenvolvimento no Grupo BID.



Ivory Yong Prötzel
Diretora

ACRÔNIMOS E ABREVIACÕES



- AP** Plano de Ação *(por sua sigla em inglês)*
- CABEI** Banco Centro-americano de Integração Econômica *(por sua sigla em inglês)*
- CAF** Banco de Desenvolvimento da América Latina *(por sua sigla em espanhol)*
- CCB** Departamento de Países do Grupo do Caribe *(por sua sigla em inglês)*
- CDB** Banco de Desenvolvimento do Caribe *(por sua sigla em inglês)*
- CID** Departamento do BID para Países da América Central, Haiti, México, Panamá e República Dominicana *(por sua sigla em inglês)*
- CLEAR** Centros de Aprendizagem sobre Avaliação e Resultados *(por sua sigla em inglês)*
- CPE** Avaliação do Programa do País *(por sua sigla em inglês)*
- CS** Estratégia de País *(por sua sigla em inglês)*
- DAC** Comitê de Assistência ao Desenvolvimento *(por sua sigla em inglês)*
- DEval** Instituto Alemão de Avaliação do Desenvolvimento *(por sua sigla em inglês)*
- DSP** Divisão de Planejamento Estratégico *(por sua sigla em inglês)*
- ECD** Desenvolvimento da Capacidade de avaliação *(por sua sigla em inglês)*
- ECG** Grupo de Cooperação para Avaliação *(por sua sigla em inglês)*
- FI** Instituição Financeira *(por sua sigla em inglês)*
- GEI** Iniciativa de Avaliação Global *(por sua sigla em inglês)*
- GRF** Fundo de Doações do BID para a Reconstrução do Haiti *(por sua sigla em inglês)*
- ICPR** Revisão Independente de Programa de País *(por sua sigla em inglês)*
- BID** Banco Interamericano de Desenvolvimento
- INCE** Índice de Capacidades de Avaliação Nacional *(por sua sigla em espanhol)*
- ALC** América Latina e Caribe
- M&E** Monitoramento e Avaliação

BDM	Banco de Desenvolvimento Multilateral
MICI	Mecanismo Independente de Consulta e Investigação
FUMIN	Fundo Multilateral de Investimentos (atualmente, BID Lab)
NSG	Sem Garantia Soberana (<i>por sua sigla em inglês</i>)
OE	Objetivo Estratégico
OECD	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (<i>por sua sigla em inglês</i>)
OVE	Escritório de Avaliação e Supervisão (<i>por sua sigla em inglês</i>)
PBL	Empréstimo Baseado em Políticas (<i>por sua sigla em inglês</i>)
PBR	Empréstimo Baseado em Resultados (<i>por sua sigla em inglês</i>)
PCR	Relatório de Conclusão de Projeto (<i>por sua sigla em inglês</i>)
PPP	Parceria Público-Privada
ReDeCA	Rede de Desenvolvimento de Capacidades de Avaliação
ReTS	Sistema de Rastreamento de Recomendações de Avaliações (<i>por sua sigla em inglês</i>)
FEC	Financiamento Estruturado e Corporativo
SG	Com Garantia Soberana (<i>por sua sigla em inglês</i>)
PME	Pequenas e Médias Empresas
SPD	Escritório de Planejamento Estratégico e Eficácia no Desenvolvimento (<i>por sua sigla em inglês</i>)
WFP	Programa Mundial Alimentar (<i>por sua sigla em inglês</i>)
XCPE	Avaliação Expandida do Programa do País (<i>por sua sigla em inglês</i>)
XPSR	Relatório Ampliado de Supervisão do Projeto (<i>por sua sigla em inglês</i>)
XSR	Relatório Expandido de Supervisão (<i>por sua sigla em inglês</i>)

AVALIAÇÕES POR CATEGORIA CONCLUÍDAS EM 2022



O Escritório de Avaliação e Supervisão (OVE) dispõe de quatro grandes categorias de avaliação: de projeto, corporativa, de programa do país e setorial & temática. Essas categorias são complementares e oferecem uma perspectiva única sobre o desempenho e a eficácia do desenvolvimento do Grupo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).¹ Ao desenvolver seu programa de trabalho — aprovado pelas Diretorias Executivas do BID e do BID Invest, que juntos compõem o Grupo BID — o OVE considera tópicos de interesse estratégico e operacional para o Grupo, o momento das principais decisões corporativas e o mandato e os recursos do OVE.

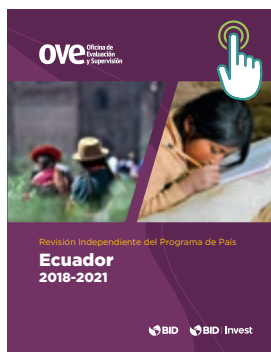
Este relatório anual apresenta uma síntese do trabalho de avaliação concluído pelo OVE em 2022. O foco está nas lições aprendidas a partir das conclusões e recomendações das avaliações do OVE.

Em 2022, o OVE realizou cinco Revisões Independentes de Programas de País (ICPR): *Equador, Peru, Chile, Guiana, Jamaica*; o Protocolo do OVE de Produto-País: proposta de atualização; três avaliações corporativas (*Avaliação dos Instrumentos de Garantia no Grupo BID*; *Avaliação da Governança do BID*; *Avaliação do Uso do Fundo de Doações do BID para a Reconstrução e Desenvolvimento do Haiti: 2011-2020*); e dois relatórios anuais de validação (*Implementação das Recomendações do OVE pela Administração: Sistema de Rastreamento das Recomendações de Avaliações (ReTS) do Grupo BID 2021*; *Revisão do OVE dos Relatórios de Conclusão de Projetos (PCRs) e Relatórios de Supervisão Expandidos (XPRs): O Ciclo de Validação de 2022*).

Todas as avaliações foram parte do programa de trabalho do OVE em 2022-2023 aprovado pelas diretorias do Grupo BID. A finalidade era apoiar os processos decisórios estratégicos e fortalecer o desempenho do Grupo BID.

1 O Anexo I inclui uma lista de avaliações feitas pelo OVE em 2011–22, por tipo de avaliação.

6 Productos e análisis independientes de programas de país



ICPR Ecuador 2018-2021



ICPR Perú 2017-2021



ICPR Chile 2019-2022



ICPR Guyana 2017-2021



ICPR Jamaica 2016-2022



Protocolo para Productos País de OVE: Propuesta de Actualización

5

Avaliações e produtos corporativos



Evaluación de los instrumentos de garantía en el Grupo BID



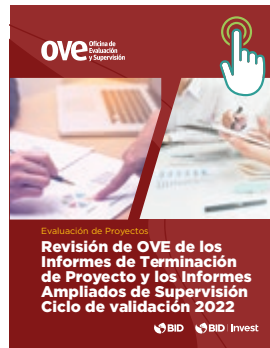
Evaluation of the IDB's Governance



Evaluación del uso del Fondo de Donaciones del BID para la reconstrucción y el desarrollo de Haití: 2011-2020



Implementación de las Recomendaciones de OVE por parte de la Administración: Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones del Grupo BID 2021



Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión Ciclo de validación 2022

MELHORANDO A EFICÁCIA DO GRUPO BID NO DESENVOLVIMENTO— LIÇÕES DAS AVALIAÇÕES E PRODUTOS CONCLUÍDOS EM 2022



Os produtos corporativos do OVE incluem avaliações corporativas e validações anuais. As avaliações corporativas avaliam a qualidade das políticas, estratégias, acordos institucionais, ferramentas e processos internos do BID e do BID Invest. Os exercícios de validação incluem a avaliação anual dos relatórios de resultados em nível de projeto do Grupo BID e a avaliação da implementação das recomendações do OVE por parte do Grupo. Através de suas avaliações e validações corporativas, o OVE procura melhorar o desempenho do Grupo BID para oferecer melhores serviços e resultados. Em 2022, o OVE apresentou aos Diretores Executivos do Grupo BID três avaliações corporativas e dois relatórios de validação, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1. Avaliações e validações corporativas 2022

Tipo de produto corporativo	Tópicos	Área de avaliação	Produto do OVE por data de apresentação às Diretorias Executivas
Avaliações	Instrumentos de garantia	Avaliação dos instrumentos de empréstimo do BID	Avaliação dos Instrumentos de Garantia no Grupo do BID (Março de 2022)
	Governança do BID	Avaliação do funcionamento interno do BID	Avaliação da governança do BID (Junho de 2022)
	Uso do Fundo de Doações do BID para a Reconstrução do Haiti (GRF)	Avaliação da abordagem estratégica do BID para trabalhar em um estado frágil	Avaliação do uso do Fundo de Doações do BID para a reconstrução e desenvolvimento do Haiti 2011-2020 (Setembro 2022)
Validações	Resultados da validação do OVE do Grupo BID - relatório de resultados em nível de projeto	Apoio para a arquitetura de avaliação de projetos do Grupo do BID	Revisão dos PCRs e dos XSRs (Dezembro 2022)
	Implementação das recomendações do OVE	Acompanhamento da Diretoria Executiva do BID de recomendações do OVE em avaliações anteriores que foram endossadas	Implementação das recomendações do OVE pela Administração por meio do ReTS (Outubro de 2022)

Fonte: OVE

Instrumentos de garantia no Grupo BID

As garantias são consideradas um instrumento potencialmente útil para mobilizar recursos privados necessários para enfrentar os efeitos da pandemia da COVID-19, para cumprir as Metas de Desenvolvimento Sustentável e para cumprir com a Declaração de Paris. Nesta avaliação, o OVE avaliou até que ponto o Grupo BID utilizou garantias de médio e longo prazo entre 2005 e 2020 para apoiar seus clientes e para mobilizar recursos privados. A avaliação concluiu que os clientes do Grupo do BID utilizaram poucas garantias durante o período de avaliação, tanto no BID quanto no BID Invest. Várias das operações aprovadas foram canceladas posteriormente, e pelo menos 44



operações sem garantia soberana (NSG) em preparação nos últimos cinco anos foram abandonadas ou suspensas indefinidamente. Além disso, a avaliação constatou que nem o BID nem o BID Invest estavam monitorando sistematicamente os recursos reais mobilizados por meio de garantias.

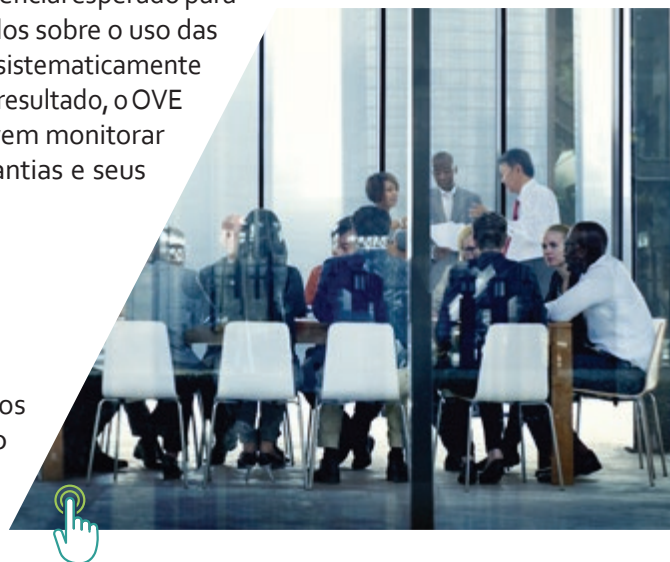
Apesar do uso limitado, os clientes, funcionários e agências de classificação de crédito do Grupo BID concordam que as garantias podem ser úteis aos clientes para certos nichos de mercado. Entretanto, a avaliação identificou três fatores principais que restringiram o uso de garantias do Grupo BID: (i) embora o preço das garantias soberanas (SG) e NSG seja comparável ao dos empréstimos, as garantias têm custos de transação mais altos, pois normalmente exigem documentação mais complexa e custos legais mais altos; (ii) a Administração e os funcionários do Grupo BID têm pouca familiaridade com garantias e os incentivos favorecem o trabalho em empréstimos que são mais bem compreendidos, mais simples de processar e têm maior probabilidade de se concretizar; e, (iii) com algumas exceções, o Grupo BID não é bem conhecido como um fornecedor de garantias entre os seus clientes potenciais.

Com base nos resultados da avaliação, duas lições principais emergiram. A primeira é que, para aumentar o uso de garantias, o Grupo BID precisa fazer um esforço conjunto para abordar de forma integrada as principais restrições discutidas acima. É por isso que o OVE recomendou que o BID projete e implemente um esquema piloto com prazo limitado, oferecendo garantias aos mutuários com um impacto reduzido nos envelopes de empréstimos de um país e que designe um grupo de funcionários experientes na estruturação de garantias para servir como um ponto focal para os clientes.

A avaliação também destacou a importância de se ter sistemas consolidados de monitoramento e de informação para acompanhar o progresso no alcance dos resultados esperados. Para que o BID e o BID Invest verifiquem se as garantias cumprem seu potencial esperado para mobilizar recursos adicionais do setor privado, os dados sobre o uso das garantias e termos financeiros associados precisam ser sistematicamente coletados e reportados por ambas as instituições. Como resultado, o OVE recomendou que tanto o BID quanto o BID Invest devem monitorar e informar sobre a mobilização de recursos das garantias e seus termos financeiros associados.

A governança do BID

Nesta avaliação, o OVE fez um balanço dos acordos de governança do BID e avaliou até que ponto esses acordos permitem que a instituição opere de forma eficaz e eficiente, ao mesmo tempo em



que proporciona responsabilidade suficiente, transparência e voz das partes interessadas na tomada de decisões. O relatório enfoca principalmente o funcionamento e a interação entre a Assembleia de Governadores, a Diretoria Executiva e a Alta Administração, e se baseia em informações relevantes sobre o período desde a fundação do BID em 1959 até setembro de 2020, com ênfase especial na última década. A avaliação concentrou-se nos diferentes órgãos dirigentes como um todo e não nos membros individuais destes, o que permitiu ao OVE fazer conclusões e recomendações sobre questões estruturais que afetam a governança do Banco.

A avaliação constatou que as disposições de governança do BID geralmente permitiram que os órgãos dirigentes funcionassem. Elas foram ligeiramente modificadas ao longo desses 60 anos para se adaptarem às novas circunstâncias. Entretanto, o OVE identificou vários fatores que impedem a eficácia, eficiência e responsabilidade dos órgãos dirigentes.

Entre os fatores que afetam a eficácia e a eficiência estão a falta de uma clara delimitação e compreensão dos papéis e responsabilidades dos órgãos dirigentes (levando a lacunas e duplicações), a forma como os membros da Diretoria Executiva são nomeados (fazendo com que a Diretoria Executiva, como um grupo, nem sempre tenha as habilidades e experiência necessárias para desempenhar todas as suas responsabilidades fiduciárias), o alto índice de rotatividade dos membros da Diretoria Executiva e os deficientes programas de indução e conhecimento que lhes são oferecidos (causando lacunas de conhecimento e perda de memória institucional). Além disso, outros fatores seriam a forma como as reuniões são administradas, como suas agendas são estabelecidas, como as informações são disponibilizadas para a Diretoria Executiva e o fato de que o Secretário do Banco se reporta exclusivamente ao Presidente. Finalmente, a responsabilidade é enfraquecida não só pela falta de um processo simplificado para que a Administração acompanhe e administre as solicitações da Diretoria Executiva, mas também pelo fato da Assembleia de Governadores eleger o Presidente do Banco, que, ao mesmo tempo, atua também como presidente da Diretoria Executiva (complicando a capacidade da Diretoria Executiva de responsabilizar a Alta Administração por seus compromissos, ações e conduta), e pela falta de uma estrutura para responsabilizar a Administração e pela ausência de um instrumento para responsabilizar a Diretoria Executiva por seu desempenho.

Uma lição importante é que, no BID, é fundamental abordar a elevada assimetria de informação que naturalmente surge da delegação de responsabilidades típicas de entidades com administração corporativa e com acionistas (uma relação entre principal e agente). No BID, esta assimetria foi exacerbada pela agregação de fatores de natureza diversa que dificultam a capacidade da Diretoria Executiva de cumprir seu papel e que criam um desequilíbrio entre os órgãos dirigentes. Daí a importância de se concentrar nesses fatores e na criação de mecanismos adequados de prestação de contas para permitir que os diferentes órgãos dirigentes desempenhem plenamente suas funções.

Com base nos resultados da avaliação e nas lições aprendidas, o OVE fez 12 recomendações. Estas estão relacionadas a vários dos fatores que aumentam a assimetria de informação e que acabam dificultando a eficácia, eficiência e responsabilidade dos órgãos dirigentes do Banco. Muitas das recomendações foram dirigidas à Diretoria Executiva, enquanto algumas foram dirigidas à Administração. Todas as recomendações foram endossadas pela Diretoria Executiva, que também indicou que a avaliação representava uma oportunidade histórica para fortalecer a governança, a transparência e a responsabilidade da instituição.

Uso do Fundo de Doações do BID para a Reconstrução do Haiti (GRF)

Após o devastador terremoto de 2010, o BID se comprometeu a destinar US\$ 2 bilhões em doações ao Haiti, a serem transferidos através do GRF, em um montante anual de US\$ 200 milhões em 10 anos, a partir de janeiro de 2011. Nesta avaliação, o OVE avaliou o que foi alcançado em 10 anos de financiamento GRF e se o uso do GRF foi uma abordagem eficaz para apoiar a reconstrução e o desenvolvimento do país. O OVE avaliou o envolvimento do Banco com o Haiti em três níveis: estratégico, programático e operacional. Além disso, dada a condição do Haiti como um estado frágil, o OVE adotou uma lente de fragilidade baseada em princípios geralmente aceitos para orientar a avaliação.



A avaliação constatou que os resultados gerais do programa GRF do BID foram modestos. O Banco procurou canalizar apoio maciço através do GRF para um país assolado por desastres naturais recorrentes e por uma governança histórica muito débil. Entretanto, a falta de uma abordagem estratégica e operacional que considerasse a fragilidade do país e que incorporasse lições do início da resposta pós-terremoto limitou os resultados. Além disso, diante de diversos desafios e de um contexto em deterioração, as lições não foram absorvidas com rapidez suficiente, as suposições, demasiadamente otimistas, não foram revisadas e os riscos contextuais foram negligenciados e não foram gerenciados de forma proativa. Reconhecendo que fazer negócios como usualmente feitos não era uma opção, o BID modificou algumas de suas políticas e procedimentos para responder aos desafios do Haiti, aumentar a flexibilidade do Banco e facilitar o fluxo de desembolsos. Entretanto, na ausência de uma abordagem de gestão de risco e de um modelo de supervisão adequado ao contexto haitiano, tais medidas podem ter enviado sinais errados

às contrapartes do BID, minando a própria dinâmica de reforma que o BID queria apoiar. Além disso, o BID fez uso limitado do corpo existente de conhecimentos, experiência e boas práticas de outros parceiros de desenvolvimento e bancos multilaterais de desenvolvimento (BDMs) que trabalham em estados frágeis. Como resultado, o BID foi incapaz de identificar efetivamente os pontos de partida para mudanças ao longo de 10 anos.

Esta avaliação enfatizou uma lição que foi sublinhada já em 2005 pela Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda: o fluxo de recursos financeiros por si só não é suficiente para trazer um desenvolvimento eficaz e duradouro. Tais fluxos precisam ser parte de uma abordagem abrangente focada na eficácia da ajuda e que procura fortalecer a governança dos países em desenvolvimento e melhorar a implementação e o desempenho, entre outras coisas. A avaliação constatou que, ao destinar o financiamento GRF para um período de 10 anos, o BID gerou uma superabundância de recursos, tornando difícil para o Haiti utilizá-los de forma eficiente e transparente, dadas as deficiências institucionais e as limitações das agências governamentais. O apoio financeiro substancial do BID não foi adaptado ao que poderia ser realisticamente realizado, já que as considerações sobre a capacidade de absorção estavam em sua maioria ausentes da definição e implementação do financiamento da GRF por parte do BID. De fato, o volume de financiamento, juntamente com a falta de capacidade e os fracos sistemas fiduciários dos órgãos executores, contribuíram para criar oportunidades para práticas proibidas, como evidenciado pelas sanções impostas por práticas corruptas pelo Sistema de Sanções do BID. Para tratar disso, o OVE recomendou que, no futuro, o BID garanta que a alocação global de recursos para o Haiti seja condicionada à capacidade de absorção e ao desempenho do país, e aplique consistentemente a Estrutura de Sustentabilidade da Dívida e o Sistema de Alocação Baseado no Desempenho do BID, condicionando novas aprovações em cada setor ao cumprimento de marcos claros de desempenho na execução de projetos em implementação.

Uma segunda lição desta avaliação é que a fragilidade coloca desafios ao desenvolvimento que precisam ser enfrentados resolutamente. Isto requer uma abordagem diferenciada e atenta à fragilidade, focada na entrega de projetos e resultados de desenvolvimento de alta qualidade, em vez da quantidade de financiamento entregue. O OVE constatou que as concepções dos projetos, por exemplo, raramente identificaram e abordaram fatores de fragilidade do Haiti, tais como insegurança, instabilidade política e agitação social, o que teve grandes implicações para a implementação de todo o portfólio e limitou o espaço para enfrentar estas questões durante a execução. Embora o apoio a melhores políticas, instituições e sistemas fosse um objetivo explícito da maioria das intervenções, aspectos críticos que tornam as instituições eficazes e responsáveis - e, por extensão, tornam o Estado legítimo aos olhos da população - não foram adequadamente considerados nas operações financiadas pela GRF. O OVE recomendou, portanto, que o BID adote uma abordagem de gestão atenta à fragilidade e dinâmica para o planejamento

estratégico em cada uma das etapas do ciclo dos projetos para garantir que o Banco identifique e gerencie adequadamente os riscos e aprenda com a experiência em tempo real. O OVE também recomendou que o BID reforce o foco no fortalecimento das capacidades governamentais, desenvolvendo e aplicando uma estrutura conceitual para intervenções de fortalecimento institucional que esboce uma teoria de mudança com objetivos bem definidos e realistas, pressupostos explícitos e uma explicação clara dos diferentes pontos de entrada e caminhos para as intervenções do Banco.

Validação dos relatórios de resultados de projetos do Grupo do BID por meio dos PCRs e XSRs


O OVE avalia anualmente o resultado do desenvolvimento das operações do BID e do BID Invest através da validação de PCRs e XSRs preparados pelas Administrações do BID e do BID Invest, respectivamente. Tanto os PCRs quanto os XSRs são destinados a servir como ferramentas para prestação de contas e de aprendizagem. Como parte do ciclo de validação de 2022, o OVE avaliou 62 operações SG e 47 operações NSG. Além disso, as operações NSG reembolsadas ou pré-pagas entre 2016 e 2019, para as quais os XSRs não haviam sido preparados, também foram revistas com uma metodologia simplificada.



O OVE constatou que cerca da metade das operações SG e 57% das NSG que foram validadas alcançaram uma classificação de resultados gerais positiva. Como nos ciclos anteriores, a relevância foi o critério central que obteve o melhor desempenho entre as operações SG e NSG. Quanto à eficácia, 27% das operações de SG alcançaram classificações positivas enquanto cerca da metade das operações de NSG validadas alcançaram classificações de eficácia positiva. O OVE também avaliou a eficiência e a sustentabilidade das operações SG e NSG revisadas.

Várias lições podem ser tiradas do exercício de validação PCR/XSR de 2022. Primeiro, a validação mostrou que a completude e a franqueza são essenciais para a avaliação da qualidade. Mais da metade dos PCRs não possuíam as informações-chave necessárias para avaliar o desempenho,

levando a ineficiências no processo de validação. De fato, menos da metade dos PCRs foi classificada como de qualidade satisfatória. Como resultado, o OVE recomendou que a Administração fortalecesse a qualidade da PCR através de vários mecanismos, incluindo uma melhor garantia de qualidade interna e documentação sistemática dos motivos para o insucesso. Em segundo lugar, a validação apontou a importância de uma estreita colaboração entre a Administração e o OVE para ajudar a estabelecer uma abordagem comum, uma vez que as diretrizes para a preparação de PCR e XSR definem regras gerais, mas não podem prever todas as situações possíveis. Os resultados da validação de PCRs pelo OVE indicam que as diferenças entre as classificações de operações de SG do OVE e da Administração continuaram a aumentar, embora OVE e a Administração utilizem as mesmas diretrizes de PCR. O OVE, portanto, recomendou que o BID realizasse treinamento conjunto para a preparação dos PCR em conjunto com o OVE. Em terceiro lugar, este exercício de validação destacou a importância de se ter uma metodologia de avaliação estável para estabelecer uma série temporal comparável como uma forma de entender se os esforços empreendidos para fortalecer a eficácia do desenvolvimento das operações do BID foram bem-sucedidos ou se são necessárias correções de curso. O OVE identificou que mudanças repetidas nas diretrizes de PCR atrapalharam a comparabilidade dos dados ao longo do tempo para as operações SG, enquanto as diretrizes estáveis do XSR nos últimos anos permitiram cinco anos de dados comparáveis sobre as operações NSG.



Validação da implementação das recomendações do OVE por parte da Direção através do ReTS

O ReTS foi projetado para fornecer anualmente às Diretorias Executivas do BID Invest informações oportunas sobre as ações tomadas pela Administração, os progressos alcançados e os desafios encontrados na implementação das recomendações do OVE. O Relatório ReTS 2021 do OVE apresentou os resultados da validação de 120 planos de ação ativos projetados pela Diretoria Executiva para atender às recomendações do OVE endossadas pela Diretoria Executiva. O OVE avaliou a relevância, avaliabilidade, implementação e adoção de tais planos de ação.

O OVE constatou que, embora a implementação de planos de ação tenha melhorado em 2021 em relação aos anos anteriores, ainda há espaço para melhorias na

capacidade de avaliação e sua relevância. Com relação às recomendações que completaram quatro anos de monitoramento através do ReTS, quase todas foram descontinuadas como total ou substancialmente adotadas - a porcentagem mais alta nos seis anos de validações do ReTS. Entretanto, duas recomendações foram descontinuadas como "não adotadas" porque os planos de ação que a Administração propôs para abordar a recomendação não foram implementados, apesar de serem relevantes.

Um aprendizado importante decorrente deste relatório de validação é que o monitoramento e a elaboração de relatórios sobre o progresso feito pela Administração na implementação das recomendações de avaliação endossadas pelas Diretorias Executivas do Grupo do BID criaram incentivos para que a Administração garanta que as recomendações sejam tratadas de maneira oportuna e substantiva. Entretanto, é preocupante que a cada ano algumas recomendações completem quatro anos de monitoramento do ReTS sem que a Administração tenha abordado de forma substantiva a recomendação. Na apresentação do relatório para a Diretoria Executiva, vários diretores pediram que o OVE e a Administração trabalhassem em um mecanismo para tratar desta questão.

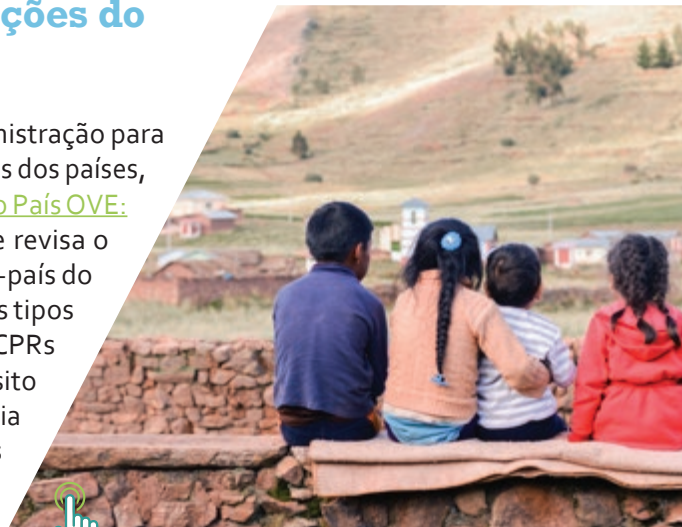
AVALIAÇÕES DO PROGRAMA DO PAÍS — AUMENTANDO A RELEVÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE PAÍS

As revisões e avaliações do programa do país enfocam o apoio individual do Grupo BID aos países mutuários. Estes produtos nacionais avaliam a relevância e a eficácia dos programas e estratégias do país, fornecendo informações críticas para melhorar o trabalho futuro.

Protocolo atualizado para avaliações do programa-país

Após discussões com a Diretoria Executiva e a Administração para atualizar o protocolo de 2009 que orienta as avaliações dos países, em 2022 o OVE apresentou o [Protocolo de Produto do País OVE: Proposta de atualização](#) (ver Quadro 1 abaixo), que revisa o

escopo, a abordagem e o processo para os produtos-país do OVE. Sob o protocolo atualizado, o OVE prepara dois tipos de produtos focados no país: ICPRs e XCPEs. As ICPRs cobrem um único período estratégico e têm o propósito principal de prestação de contas, fornecendo à Diretoria Executiva informações úteis para serem consideradas na preparação da próxima Estratégia do País (CS). Os XCPEs cobrem dois períodos estratégicos, têm um propósito de responsabilidade e aprendizagem, e visam fornecer tanto à Diretoria como à Administração uma avaliação do desempenho do Grupo do BID no país e recomendações para melhorar a futura CS e o programa-país.



Quadro 1. Protocolo para revisões e avaliações de programas por país

Conforme acordado com a Diretoria Executiva em outubro de 2020, o OVE atualizou o protocolo de revisões e avaliações do programa do país para aumentar a relevância dos produtos do país e, ao mesmo tempo, atingir o equilíbrio certo entre custo e valor para a instituição. Os novos produtos do país (ICPRs e XCPEs) foram testados durante 2021. O piloto original incluía ICPRs para Trinidad e Tobago, Guatemala e Suriname, e uma XCPE para a República Dominicana. Alguns elementos foram ajustados durante o piloto - incluindo uma consulta sobre o relatório final da ICPR com o governo - enquanto outros foram refinados quando o OVE compilou e revisou as lições aprendidas com os

pilotos e as apresentou à Diretoria Executiva. O OVE também consultou a Administração ao longo de 2022 antes de apresentar um protocolo revisado que a Diretoria aprovou. Enquanto o protocolo estava sendo atualizado e finalizado, as ICPRs para o Equador, Peru, Chile, Guiana e Jamaica foram concluídas. O protocolo atualizado aumenta a capacidade do OVE de expandir a utilidade dos produtos de seus países, de definir melhor os princípios e abordagens utilizados, e, pela primeira vez, de formalizar compromissos importantes no que diz respeito a sua periodicidade e aos seus processos de interação com a Administração e as autoridades nacionais.

Revisões Independentes dos Programa-País (ICPRs)

As ICPRs concluídas durante 2022 (para [Equador](#), [Peru](#), [Chile](#), [Guiana](#), [Jamaica](#)) eram diversas em termos do tamanho dos países, regiões, contextos e portfólios, mas revelaram algumas conclusões e lições em comum. Estas ICPRs abrangeram estratégias implementadas em um período semelhante, de 2016 (a primeira, Jamaica) a 2022 (a última, Chile).² Os resultados listados abaixo estão associados aos objetivos das estratégias nacionais, sua capacidade de avaliação, relevância e alinhamento dos programas, questões de implementação e contribuições.

2 Jamaica 2016-2021, Equador 2018-2021, Guiana 2017-2021, Peru 2017-2021, Chile 2019-2022.

As estratégias nacionais analisadas estabeleceram Objetivos Estratégicos (OEs) que geralmente eram relevantes, mas a maioria das CSs tinha um foco ex-ante muito amplo (exceto para a Guiana). Na Jamaica, os OEs eram muito amplos, dados os conhecidos desafios de implementação e o apertado espaço fiscal. No Equador, o conjunto de OEs não estava suficientemente concentrado, dada a situação fiscal do país no início do período. No Peru, os OEs estavam bem alinhados com os desafios de desenvolvimento do país, mas eram abrangentes. Eles cobriram uma multiplicidade de questões, desde o fortalecimento do clima empresarial, a melhoria da gestão pública e a gestão ambiental. A Guiana foi a única exceção, com sua CS 2017-2021 mais focada do que a anterior, ao mesmo tempo em que deu continuidade em áreas-chave e permaneceu relevante.

Além disso, mesmo com uma lógica vertical geralmente adequada, todas as CSs analisadas mostraram lacunas de avaliação. Para a Jamaica, o OVE identificou pontos fracos na matriz de resultados da CS e, em nível de projeto, desafios no rastreamento de indicadores e na disseminação de resultados (cerca de 30% dos indicadores não puderam ser rastreados como planejado). Para a Guiana, a maioria dos indicadores propostos não permitiam medir adequadamente o progresso no período. Metade dos indicadores tinha problemas básicos, tais como falta de linha de base ou falta de fontes, e a maioria do restante só permitia medições até 2019, uma vez que se baseavam em avaliações que são realizadas apenas a cada três ou cinco anos. Para o Peru, alguns OEs e seus resultados esperados foram vagos ou não incluíram as principais áreas de trabalho do Grupo do BID, particularmente para o BID Invest (ou seja, acesso a financiamento para micro e pequenas e médias empresas (PMEs) e aumento da infraestrutura digital e conectividade) e o portfólio de projetos pré-existentes. Em um caso (fortalecimento da gestão ambiental), o resultado não teve relação causal com o objetivo.

O OVE também descobriu que, em geral, o alinhamento dos programas era, na maioria das vezes, motivado por necessidades urgentes e, na maioria das vezes, consistente com alguns dos OEs (como a gestão fiscal). Estratégias ex-ante amplas, cobrindo uma série de objetivos, do público ao privado, permitiram ajustes. Na Jamaica, o foco do programa permaneceu principalmente na gestão do setor público, especialmente na política fiscal (para a qual o Banco foi reconhecido como um parceiro de confiança pelo Governo da Jamaica). No Equador, o programa foi fortemente alinhado com os OEs para fortalecer as finanças públicas (relacionadas às causas subjacentes de uma crise fiscal que antecedeu a COVID-19) e melhorar o acesso ao financiamento, serviços sociais, habitação e água e saneamento. Para o Chile, embora a estratégia não incluísse disposições sobre como lidar com choques externos potenciais, ela era suficientemente ampla para abordar as questões sociais e econômicas subjacentes que resultaram na agitação política observada durante o período (ou seja, principalmente políticas de pensão e de equidade social).

A COVID-19 desencadeou respostas do programa principalmente por meio de apoio financeiro contracíclico e de desembolso rápido. Com o advento da pandemia, verificou-se que os programas geralmente se adaptaram à nova situação, aumentando o apoio financeiro sob a estrutura provisória comum criada pelo

Banco (por exemplo, os protótipos COVID-19). Ao mesmo tempo, cada país adotou objetivos e medidas aprendidas durante a experiência recente do Grupo BID naquele país. No Equador, o programa aprovou proativamente uma mistura diversificada de instrumentos (SG e NSG), respondendo à mudança de prioridades trazida pela crise fiscal e pela pandemia, sendo pioneiro em alguns instrumentos do Banco, incluindo os protótipos COVID-19, garantias soberanas para habitação e vacinas. No Chile, quase dois terços das operações aprovadas em resposta à COVID-19 foram empréstimos baseados em políticas (PBLs) focalizadas em responder à reativação econômica e garantir níveis mínimos de qualidade de vida para populações vulneráveis.

O alinhamento foi mais fraco em outras áreas das CSs, como as de clima empresarial e produtividade, para as quais na maioria dos casos o apoio do Banco foi menor do que o esperado. No Equador, o alinhamento com os objetivos de investimento privado e produtividade, mercados de exportação e bens e serviços agrícolas foi baixo. Na Guiana, o programa estava apenas parcialmente alinhado com o apoio ao clima empresarial e ao estabelecimento de uma estratégia nacional moderna e de uma estrutura de planejamento. O alinhamento do programa foi afetado pela inclusão limitada de operações para melhorar a qualidade geral do serviço público e para melhorar a estrutura institucional das parcerias público-privadas (PPPs). No Peru, o alinhamento aos objetivos na área prioritária de produtividade da economia foi mais baixo, devido à falta de cobertura para a melhoria da qualidade do fornecimento de eletricidade.

Neste cenário, todos os programas aumentaram os desembolsos (com base em instrumentos rápidos), mas ao mesmo tempo os desafios de implementação dos empréstimos para investimento se intensificaram. Para a Guiana, a execução dos projetos e os desembolsos para empréstimos para investimentos foram inferiores ao esperado, embora o total de desembolsos do programa tenha aumentado em comparação com o período anterior com base nas operações de resposta à COVID-19. Os desafios persistentes da baixa capacidade de execução e dos processos de aquisição foram os principais fatores que afetaram a implementação. No Peru, a rotação administrativa nos ministérios e altas autoridades e a falta de capacidade de execução se destacaram como problemas de implementação, agravados pela chegada da COVID-19. Neste caso, o Banco respondeu proativamente e forneceu apoio relevante a suas contrapartes (por exemplo, criando unidades técnicas especializadas em gerenciamento de projetos e envolvendo funcionários de carreira dentro das unidades executoras). O Chile, por outro lado, evitou os problemas em parte cancelando operações de investimento que apresentavam baixos níveis de desembolso e enfrentavam restrições orçamentárias, liberando espaço de financiamento para atender às necessidades temporárias levantadas pela agitação social e pela pandemia.

Além disso, o OVE descobriu que as contribuições dependiam das características do país e estavam frequentemente relacionadas à experiência e continuidade do trabalho do Grupo BID durante mais de um período. Para a Jamaica e a Guiana, as contribuições foram mais fortes para os objetivos da CS relacionados com a área estratégica da gestão do setor público e da política fiscal do que para os

relacionados com a produtividade do setor privado. Para a Guiana, as contribuições do programa foram mais fortes para os OEs relacionados ao planejamento do setor público e políticas fiscais do que para aqueles relacionados ao apoio ao clima empresarial e ao investimento em infraestrutura crítica. Para o Chile, os resultados foram mais fortes no desenvolvimento de negócios e no setor privado. O programa fez uma contribuição substancial em energia e acesso ao financiamento. Considerando a perspectiva do governo, o BID tem valor agregado em assistência técnica e diálogo de políticas, com todo o trabalho anterior em assistência técnica facilitando a preparação de PBLs. Uma capacidade de resposta rápida foi explicada, em parte, pelo programa que está sendo construído com base no trabalho anterior que o BID havia realizado no país.

Considerando as conclusões comuns acima mencionadas, algumas lições emergentes deste lote de ICPRs mostram espaço para melhorar estratégias futuras com base em experiências recentes.

- » Primeiro, a capacidade de adaptação ao contexto, em parte, dependia do quanto o BID havia acumulado experiência de trabalho em uma área específica, e o quanto o BID considerava as especificidades do país. Por exemplo, para o Chile, o programa considerou o uso intensivo de PBLs e PBRs, em vez de empréstimos para investimento, juntamente com um relacionamento técnico e um diálogo político, que permitiu ao Grupo BID responder rapidamente às demandas de financiamento para enfrentar a crise.
- » Em segundo lugar, a adaptação dos programas também pode ser melhorada pelo reconhecimento precoce das prioridades-chave e pelo uso de uma combinação diversificada de instrumentos. Por exemplo, no Equador, a nova CS forneceu uma estrutura para trabalhar em questões fiscais que mais tarde provaram ser de maior importância para o país, onde o BID tinha experiência em uma ampla combinação de instrumentos.
- » Terceiro, quando a pandemia afetou a região, a estrutura comum de resposta do Grupo BID parece ter sido útil para fornecer uma resposta coordenada e rápida. A estrutura provisória, estabelecida com os protótipos, parece ter funcionado em alguns dos casos para fazer avançar o programa em um contexto muito difícil; no entanto, esta constatação precisa ser devidamente avaliada.
- » Em quarto lugar, embora as lógicas verticais das CSs tenham sido geralmente adequadas, a debilidade dos indicadores dificultou a avaliação de progressos, afetando negativamente a capacidade do Banco de corrigir e extrair lições para ciclos futuros.
- » Em quinto lugar, persistiram ou aumentaram os problemas de implementação dos empréstimos para investimento, o que reduziu a capacidade de contribuir como esperado com base nos objetivos originais. As respostas contracíclicas à crise registrada durante o período são de curto prazo por natureza e baseadas em instrumentos de desembolso rápido.



Ecuador
2018-2021



Peru
2017-2021



Jamaica
2016-2022



Chile
2019-2022



Guiana
2017-2021



DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE AVALIAÇÃO (ECD)— CUMPRIR O MANDATO DO OVE NA REGIÃO DA ALC



A avaliação é fundamental para que os responsáveis pela tomada de decisão obtenham melhores resultados em suas políticas e reforcem a sua capacidade de prestação de contas. No entanto, o ritmo e a profundidade dos esforços dos países da ALC para fortalecer seus sistemas de monitoramento e avaliação (M&E) é altamente heterogêneo. Além disso, alguns dos ganhos da institucionalização da função de avaliação estiveram em risco de serem perdidos na recente turbulência política, econômica e institucional que afetou vários países da região.

Neste contexto, o OVE procurou aprofundar o escopo de suas atividades de ECD em 2022, fornecendo apoio direto para fortalecer o sistema nacional de M&E na Guatemala como um projeto piloto, enquanto continuava a participar ativamente da Iniciativa de Avaliação Global (GEI) e a apoiar a rede de avaliação de bancos e agências de desenvolvimento, ReDeCA, lançada no Brasil em 2021. Desta forma, o OVE pretende alcançar dois grupos-chave de usuários de avaliação:

- i. unidades e funcionários de avaliação de bancos de desenvolvimento,
- ii. funcionários governamentais encarregados de funções de avaliação em países onde o sistema de avaliação é relativamente incipiente (ver Quadro 2).

Quadro 2. Parceiros-alvo do ECD

Unidades de avaliação em bancos e instituições de desenvolvimento

Após mapear 82 bancos e instituições subnacionais, nacionais e regionais de desenvolvimento na região, o OVE identificou apenas alguns poucos que tinham unidades de avaliação. Na maioria dos casos, a função de avaliação é realizada por unidades de planejamento, pesquisa ou controle. Essas instituições geralmente terceirizam as avaliações contratando consultores externos.

Funcionários governamentais que trabalham em sistemas de avaliação incipientes

Muitos países da região da ALC lutam para consolidar sistemas de avaliação eficazes. Fortes capacidades e sistemas de avaliação criam oportunidades para melhorar a política, fornecendo evidências do que funciona e do que não funciona e promovendo o aprendizado através de constatações rigorosas e recomendações úteis.

Fortalecimento do sistema e capacidades de M&E da Guatemala - projeto piloto

A Guatemala foi selecionada para conduzir o projeto piloto porque havia concluído recentemente a avaliação de suas capacidades de avaliação nacional através do Índice de Capacidades de Avaliação Nacional (INCE) com o apoio do Programa Mundial de Alimentos (WFP) e do Instituto Alemão de Avaliação do Desenvolvimento (DEval) através de seu programa FOCELAC+ (Fortalecendo uma Cultura de Avaliação e Aprendizagem na América Latina com uma Perspectiva Global). O OVE utilizou os resultados da medição INCE como blocos de construção para o projeto piloto. Além disso, a Secretaria de Planejamento SEGEPLAN pediu apoio ao OVE para o desenvolvimento de ações concretas adaptadas ao contexto da Guatemala para enfrentar as deficiências no sistema de M&A identificadas pelo INCE. Finalmente, o trabalho na Guatemala foi visto como uma oportunidade para o OVE desenvolver um modelo de intervenção para fortalecer os sistemas de avaliação de outros países com estruturas e capacidades institucionais de avaliação relativamente incipientes.

Em colaboração com a SEGEPLAN, o projeto piloto desenvolveu vários produtos-chave que eram novos para a instituição e que foram adotados desde então como parte das ferramentas de avaliação da SEGEPLAN: alinhamento estratégico entre os instrumentos de planejamento e as prioridades de desenvolvimento nacional, mapeamento dos principais protagonistas e seu papel com relação à prioridade de saúde, teoria de mudança subjacente à prioridade de saúde, um documento de abordagem para avaliar a prioridade de saúde, e uma matriz de avaliação. Além disso, o OVE conduziu duas edições bem-sucedidas de um curso de treinamento de M&E: "Ferramentas Práticas de Planejamento, Monitoramento e Avaliação".



Consolidando a Rede de Desenvolvimento da Capacidade de Avaliação (ReDeCA)

Em 2022, o OVE apoiou diversas atividades voltadas à consolidação de unidades de avaliação dentro de bancos e agências de desenvolvimento lançadas no Brasil. Entre as atividades mais notáveis estava uma série de sete sessões de treinamento em M&A adaptadas ao contexto específico dos bancos de desenvolvimento brasileiros. Finalmente, em preparação para a expansão da rede de avaliação para outros países da ALC, o OVE organizou um evento em Washington, D.C., com as unidades de avaliação de 10 bancos de desenvolvimento da região, para discutir o papel e os desafios da institucionalização da função de avaliação em bancos de desenvolvimento nacionais e subnacionais (veja mais na seção de divulgação).



Colaboração com a Iniciativa de Avaliação Global (GEI)

Além de seu apoio contínuo ao centro CLEAR³ no Brasil, o OVE participou de discussões estratégicas relativas ao centro CLEAR para a ALC e à necessidade de identificar um novo anfitrião após o fechamento do centro no México. Até o final de 2022, um convite à apresentação de propostas havia resultado em 14 candidaturas. Espera-se que o processo de seleção seja concluído até o segundo trimestre de 2023.

3 CLEAR significa Centros de Aprendizagem sobre Avaliação e Resultados.

SEGUINDO OVE: ESFORÇOS DE DIVULGAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

////////////////////

O OVE divulga suas avaliações ao público de acordo com as políticas do Grupo do BID e os princípios da Estrutura da Política de Avaliação. Seu objetivo é compartilhar lições aprendidas e práticas recomendadas com a região e a comunidade de desenvolvimento em geral e contribuir para apoiar o aprendizado, a prestação de contas e a transparência do Grupo do BID.

Ao longo de 2022, o OVE continuou implementando uma estratégia de comunicação integrada que abrangeu o alcance de seu público interno (as Diretorias Executivas do BID e do BID Invest, os funcionários e consultores do Grupo BID e a equipe do OVE), bem como seu público externo (a comunidade de avaliação na região e o público em geral).

O OVE empregou várias ferramentas de divulgação para impulsionar a divulgação das avaliações concluídas em 2022. Estas ferramentas incluíram um boletim informativo, listas de distribuição por e-mail, contas de mídia social do OVE (no [LinkedIn](#) e [Twitter](#)), e as plataformas Infolinks e GoDigital, para alcance externo e interno. A Figura 5.4 mostra as mudanças percentuais nas métricas selecionadas relacionadas com o alcance de 2021 a 2022.

BIDAcademy: Apresentando os ReTS do OVE

Em parceria com o Escritório de Planejamento Estratégico e Eficácia no Desenvolvimento (SPD) e as Divisões de Conhecimento, Inovação e Comunicação (KIC) do Grupo do BID, o OVE projetou e produziu um pequeno curso (nanocurso) sobre o ReTS do Grupo BID e seus conceitos-chave, propósito e metodologia. Esta iniciativa responde às sugestões dos Diretores Executivos para fortalecer o conhecimento e a disseminação do ReTS ao público interno, como a Diretoria Executiva, assim como o BID, o BID Invest e os funcionários do OVE.

A partir de 2023, o nanocurso ReTS estará disponível em inglês e espanhol e será disponibilizado para os programas anuais de treinamento dos funcionários do OVE, do BID, do BID Invest e da Diretoria Executiva. Além disso, as partes interessadas do ReTS poderão consultar essas informações de forma acessível e oportuna ao longo do ano, o que será útil para evitar lacunas de informação devido à rotação de pessoal e equipe.

Aderindo ao "novo normal" com eventos híbridos e presenciais

Sob a abordagem de trabalho híbrido do "novo normal" em 2022, o OVE organizou e sediou uma variedade de eventos de acordo com seu mandato para apoiar o ECD na região e facilitar o aprendizado da avaliação dentro do Grupo BID.



Como parte da Semana de Avaliação gLOCAL, realizada de 30 de maio a 3 de junho, o OVE organizou dois eventos virtuais. O primeiro painel, *Monitoramento e avaliação da integração da perspectiva de gênero: Lições aprendidas e desafios*, reuniu avaliadores, profissionais e especialistas da sociedade civil, que abordaram os desafios e as lições aprendidas com a integração do gênero em projetos de desenvolvimento na ALC com foco em M&A. A discussão contribuiu para uma melhor compreensão de como melhorar a integração do gênero nas intervenções de desenvolvimento, bem como a M&A desses projetos para melhor abordar a desigualdade de gênero.

A segunda mesa redonda, *Do diagnóstico à ação: Medindo e fortalecendo as capacidades de avaliação nos países em desenvolvimento*, focada no reconhecimento dos elementos centrais e desafios para medir sistemas de M&A e em como passar do diagnóstico para planos concretos de fortalecimento institucional que possam ser efetivamente implementados. O público conheceu a experiência de entidades que implementaram instrumentos para medir as capacidades de avaliação em nível nacional para identificar boas práticas no desenvolvimento de diagnósticos nacionais que podem ser uma base para o fortalecimento dos sistemas de M&A na ALC.



Em meados de novembro, o OVE organizou seu primeiro evento presencial pós-pandemia, *Avaliação em bancos de desenvolvimento: Desafios e contribuições*. A

conferência procurou aumentar o reconhecimento da avaliação nos bancos de desenvolvimento como uma ferramenta-chave para a obtenção de resultados orientados para a missão. Representantes de oito bancos nacionais de desenvolvimento da ALC e três regionais (CABEL,



CDB e CAF) se reuniram em Washington, D.C., para aprender, discutir e compartilhar lições sobre o papel crítico da avaliação para seu trabalho.

Gráfico 1. El alcance de OVE en cifras en 2022



Fonte: OVE

Em termos de cooperação com outros escritórios de avaliação, o OVE manteve um envolvimento contínuo com o Grupo de Cooperação de Avaliação (ECG) e outros membros da comunidade de avaliação do desenvolvimento em 2022. Entre os tópicos discutidos nas reuniões do ECG se destacam os seguintes: avaliação em tempos de maior incerteza e risco (incluindo reflexões sobre a avaliação da resposta à COVID-19); inovações sobre o acompanhamento dos sistemas de recomendações de avaliação; avaliações de Programas Nacionais; validação de autoavaliações; abordagens para avaliação com foco no meio-ambiente, mudança climática e desenvolvimento; uso de métodos mistos em situações frágeis e afetadas por conflitos; e mineração de texto e aprendizagem de máquinas para avaliações. Além disso, o ECG realizou uma reunião conjunta com o Grupo de Trabalho de Gestão de Resultados para o Desenvolvimento, uma rede onde o SPD e o DSP representam o BID e o BID Invest, respectivamente. Os membros do OVE continuaram a colaborar como colegas revisores de avaliações e políticas de avaliação de outros MDBs.

O TRABALHO À FRENTE



Programa de trabalho proposto pelo OVE 2023–2024

O programa de trabalho aprovado para 2022-2023 era ambicioso e baseado em uma abordagem escalonada, o que significa que uma parte do programa deveria ser iniciada apenas na segunda metade de 2022 e entregue em 2023. Portanto, parte da parcela para 2023 do programa de trabalho 2023-2024 consiste em finalizar o trabalho de avaliação já estabelecido no programa anterior. Esta abordagem foi estrategicamente escolhida para responder às múltiplas necessidades da Diretoria Executiva e para maximizar o uso dos recursos do OVE. Os produtos do OVE precisam de diferentes períodos para serem concluídos, dependendo do tipo, complexidade, disponibilidade dos líderes da equipe de avaliação e outras variáveis.

Para identificar prioridades de avaliação adicionais que complementaríamos o trabalho de avaliação já definido, o OVE reuniu-se bilateralmente com todos os representantes da Diretoria Executiva e da Alta Administração que manifestaram interesse no assunto durante julho de 2022. Embora alguns membros da Diretoria Executiva tenham sugerido tópicos de avaliação específicos para o OVE em 2023 e 2024, a flexibilidade continua sendo importante para permitir que o OVE se ajuste à evolução das prioridades da instituição.

A proposta do OVE 2023-2024 tem três objetivos :

- i. fornecer avaliações de alta qualidade e oportunas para informar as decisões da Diretoria Executiva, avaliando as mudanças institucionais e estratégicas que ocorreram - e continuam a ocorrer - no Banco;
- ii. ajudar a instituição a se preparar para futuras crises; e
- iii. continuar a fortalecer as capacidades de avaliação na região para promover uma cultura de decisões baseadas em evidências.

Assim sendo, o OVE fornecerá: avaliações corporativas sobre empréstimos baseados em políticas, avaliações sobre o Marco de Eficácia no Desenvolvimento, mobilização de recursos do setor privado e a primeira fase da avaliação da COVID-19 ao longo de 2023; Revisões Setoriais e Temáticas sobre mudanças climáticas; e Revisões de Programas Nacionais e Avaliações para Colômbia, Honduras, Bahamas e Brasil, a serem entregues em 2023. Em 2023, o OVE também se encarregará de produtos-país para a Argentina, Costa Rica e Barbados.

Seguindo o recém-aprovado Protocolo do OVE de Produto-País, o OVE irá preparar as diretrizes do ICPR e XCPE. As diretrizes descreverão a abordagem do OVE para cada tipo de produto-país, de acordo com os princípios do Protocolo aprovados pela Diretoria Executiva. As diretrizes detalharão os critérios, as questões de avaliação e as fontes de dados necessárias para atender às metas especificadas de cada tipo de produto-país. Esta orientação será dirigida tanto aos funcionários do OVE - para aumentar a consistência com a qual ele produz os produtos-país-, quanto à Administração e outras partes externas - para dar-lhes clareza sobre como o OVE avalia os diferentes aspectos dos produtos-país.

Apoio contínuo às agendas institucionais

Após a avaliação da Governança do BID e o endosso da Diretoria Executiva de todas as suas recomendações, a Diretoria Executiva e a Administração do BID estão trabalhando em ações para abordar as recomendações e melhorar os acordos de governança. O OVE dará apoio a esta agenda e em particular ao trabalho do Grupo de Trabalho de Governança da Diretoria Executiva.

Após os relatórios do OVE chamarem a atenção para o baixo desempenho dos projetos do BID, a eficácia do desenvolvimento foi identificada pelo BID como uma área-chave para melhorias. Conforme solicitado pela Diretoria, o OVE atuará proativamente com a Administração do BID para apoiar a agenda da eficácia do desenvolvimento com base nas conclusões da avaliação e nas boas práticas internacionais.

Apoio ao desenvolvimento da capacidade de avaliação

Em 2023, o OVE continuará refinando sua estratégia de ECD com base nas lições aprendidas em seus programas-piloto na Guatemala e no Brasil, e procurará expandir o escopo de seu trabalho de ECD para outros países da região. O modelo que o OVE desenvolveu por meio desses pilotos para apoiar o fortalecimento das capacidades locais de avaliação baseia-se em três elementos-chave:

- i. fornecer apoio específico ao contexto;
- ii. utilizar uma abordagem altamente participativa; e
- iii. concentrar-se no treinamento prático e ativo. Além disso, o OVE continuará a apoiar a GEI e os centros CLEAR associados e a colaborar com outros parceiros de desenvolvimento.

Cooperação com outros escritórios de avaliação

O OVE continuará participando do ECG em 2023. Tendo em mente seus três objetivos estratégicos, o OVE procurará compartilhar o conhecimento e a experiência de seus novos produtos (incluindo os pilotos de produtos de seu país) e identificar metodologias e abordagens utilizadas por outras instituições que poderiam ser aplicadas ao Grupo BID e incorporadas ao seu conjunto de ferramentas para a realização de avaliações.

A stylized illustration of a large, curved building with a grid of windows. The building is dark blue with light green rectangular windows. At the bottom center is a large arched entrance with a globe icon above the doors. Two smaller arched entrances are on either side. A white text box is overlaid on the upper part of the building.

Em sua maioria, as avaliações estão disponíveis apenas em Inglês e Espanhol.

ANEXO - AVALIAÇÕES DO OVE REALIZADAS EM 2011- 2022, POR TIPO

AVALIAÇÕES CORPORATIVAS E RELATÓRIOS DE SUPERVISÃO

ANO	RELATÓRIO
2022	Avaliação dos Instrumentos de Garantia no Grupo BID (RE-559-1)
	Avaliação da Governança do Banco Interamericano de Desenvolvimento (RE-553-1)
	Avaliação do uso de doações do BID para a reconstrução e desenvolvimento do Haiti: 2011-2020 (RE-558-1)
	Protocolo para Productos País de OVE: Propuesta de Actualización (RE-348-5)
	Avaliação do BID Invest (<i>Em andamento</i>)
2021	ReTS 2021 (RE-572)
	ReTS 2020 (RE-562)
	Avaliação do BID Lab: Relevância estratégica (MIF/RE-5-6)
	Avaliação do MICI (RE-542-1)
	Avaliação do BID Lab: Avaliação das operações e resumo dos resultados (MIF/RE-6)
2020	Série de instrumentos: Avaliação de instrumentos de empréstimo (RE-549)
	ReTS (RE-550)
	Avaliação do MICI (<i>em andamento</i> ; Documento de abordagem RE-542)
2019	Revisão da geração e disseminação do conhecimento (RE-517-2)
	Salvaguardas ambientais e sociais (RE-521-1)
	ReTS (RE-541)
	Lições de projetos problemáticos NSG (CII/RE-32-1)

ANO	RELATÓRIO
2018	Atualização BID 9 (RE-515-6)
	Avaliações de impacto (RE-512-1)
	ReTS (Nota informativa: RE-524-2)
2017	IAMCs (RE-508-1)
	Análise de fusão (RE-513-3)
	Apoio direto às PMEs pela CII (CII/RE-23-3)
	ReTS (Nota informativa: RE-511-1)
2016	Empréstimo com base em políticas (Nota técnica RE-485-6)
	Empréstimos contingentes (RE-496-1)
	Evolução dos gastos administrativos no BID (RE-499-1)
2011-15	Observação de supervisão: Gestão de risco de crédito (RE-386)
	Pilar de conhecimento e aprendizagem (RE-401)
	BID-8 (RE-409-1)
	Oportunidades para a maioria (RE-414)
	MICI (RE-416-1 , RE-463-1)
	Avaliação intermediária do BIDg (RE-425 , RE-437-2)
	Países de renda média superior (RE-447)
	Realinhamento do BID (RE-451-2)
	Fundo Fiduciário Japonês (RE-471)
	Programas especiais do BID (RE-476-5)
	FOMIN2 (MIF/RE-2-4)
	ReTS 2013-2014 (RE-470-4)
	Revisão da fase piloto do novo ReTS (GN-2707-4)

AVALIAÇÕES DO PROGRAMA DE PAÍSES

ANO	RELATÓRIO		
2022	• Avaliação Independente do Programa de Países: Equador, 2018–2021 (RE-567)	• Avaliação Independente do Programa de Países: Peru, 2017–2021 (RE-569)	• Avaliação Independente do Programa de Países: Chile, 2019–2022 (RE-570)
	• Avaliação Independente do Programa de Países: Guiana, 2017–2021 (RE-571)	• Avaliação Independente do Programa de Países: Jamaica, 2016–2021 (RE-573)	• Avaliação Independente do Programa de Países: Colômbia, 2019–2022 (<i>Em andamento</i>)
	• Avaliação Independente do Programa de Países: Honduras, 2019–2022 (<i>Em andamento</i>)		
2021	• Avaliação Independente do Programa de Países: Suriname, 2016–2020 (RE-561-2)	• Avaliação Independente do Programa de Países: Trinidad e Tobago 2016–2020 (RE-555-3)	• Avaliação Independente do Programa de Países: Guatemala, 2017–2020 (RE557-2)
	• Avaliação Independente do Programa de Países: Belize 2013–2021 (RE-561-4)	• Avaliação do Programa de País Estendido: República Dominicana 2013–2020 (RE-566)	
2020	• Panamá (RE-547)	• Argentina (RE-540-1)	• Uruguai (RE-546-1)
	• El Salvador (RE-539-1)	• Bolívia (RE-545-1)	
	• Atualização do produto de Avaliação do País (Apresentação PP-1091)		
2019	• Colômbia (RE-529-3)	• Costa Rica (RE-535-4)	• México (RE-536-1)
	• Brasil (RE-534-1)		
2018	• Nicarágua (RE-522-1)	• Chile (RE-526-1)	• Honduras (RE-528-1)
	• Barbados (RE-525-1)	• Paraguai (RE-527-1)	
2017	• Guiana (RE-502-3)	• República Dominicana (RE-505-1)	• Bahamas (RE-516-4)
	• Equador (RE-514-1)		
2016	• Argentina (RE-491-1)	• Haiti (RE-494-1)	• Peru (RE-498-1)
	• Suriname (RE-493-1)	• Trinidad e Tobago (RE-495-3)	• Guatemala (RE-503-1)
2011-15	27 países		

AVALIAÇÕES SETORIAIS E TEMÁTICAS

ANO	RELATÓRIO
2022	Transparência e integridade (<i>em andamento</i>)
	Avaliação do apoio do BID na área de Segurança Cidadã e Justiça na Região (<i>em andamento</i>)
2018	Gênero e diversidade (RE-518-2)
2017	Programas de desenvolvimento produtivo no Brasil (RE-489-1)
	Habitação: Caribe (RE-500-1)
	PPPs de infraestrutura (RE-504-4)
	Política e administração tributária (RE-509-1)
	Investimento de capital em FIs de desenvolvimento (CII/RE-20-2)
2016	Água rural (RE-464-1)
	Grupo BID trabalha por meio de FIs (RE-486-2)
	Empréstimos verdes (RE-487-2)
	Transporte urbano e pobreza (RE-497-1)
	Cidades sustentáveis (RE-501-1)
2011-15	Setor de energia (RE-382)
	Avaliações retroativas: Medidas de mitigação ambiental (RE-383 , RE-385)
	Processos de reassentamento e impacto socioeconômico: Colômbia (RE-387)
	Gestão de bacias hidrográficas (RE-399)
	Programas regionais (Documento de abordagem RE-400)
	Empréstimos NSG subnacionais (RE-402)
	Prevenção da violência e do crime na LAC (Documento de abordagem RE-408)
	Regularização e administração de terras (RE-410-1)
	Programas transnacionais (RE-415)
	Política de povos indígenas (RE-419)

ANO	RELATÓRIO
2011-15	Programas de apoio a PMEs no Brasil (RE-450-1)
	Transporte urbano (RE-454-1)
	Segurança do cidadão (RE-455-1 , RE-456)
	Clima (RE-459 , RE-459-1 , RE-480)
	Ensino secundário (RE-461)
	Agricultura e segurança alimentar (RE-467-1)
	Programas CCT: América Central (RE-473-1)
	PROCIDADES: Brasil (RE-481-4)
	Documentos de discussão (IDB-DP-305 , IDB-DP-306 , IDB-DP-307 , IDB-DP-308)
	Documentos de trabalho (OVE/WP-01/12 , OVE-WP-02/12 , OVE/WP-02/14 , IDB-WP-475)

AVALIAÇÕES E VALIDAÇÕES DE PROJETOS

ANO	RELATÓRIOS
2022	Validações RCP/XSR (RE-575-2)
2021	Validações RCP/XSR (RE-565)
2020	Validações RCP/XSR (RE-552)
2019	Validações RCP/XSR (RE-544) Lições de projetos problemáticos NSG (CII/RE-32-1)
2018	Validações RCP/XSR (RE-530-2)
2017	Validações RCP/XSR (RE-520)
2011-15	Avaliações independentes do exercício de XPSRs do SCF (RE-332-4 , RE-332-6 , RE-332-8)
	Análise de avaliabilidade dos projetos do Banco (RE-397-1 , RE-448-1 , RE-384)
	Revisão do sistema de PCR para operações de SG (RE-417)
	Avaliação do desempenho do projeto do BID: Sistemas de PCR e XPSR (RE-488)
	Relatórios anuais de validação independente da CII (CII/RE-13 , CII/RE-14 , CII/RE-15 , CII/RE-16)
	Validações independentes de projetos de investimento do FUMIN (MIF/RE-4)

OUTROS

ANO	RELATÓRIOS
2022	Relatório anual de OVE 2021 (RE-568)
2021	Relatório anual de OVE 2020 (RE-554)
2020	Relatório anual de OVE 2019 (RE-548)
2019	Estrutura da política de avaliação (RE-538-5)
	Relatório anual de OVE 2018 (RE-537)
	Acompanhamento do painel de revisão independente da função de avaliação (RE-531-4)
2018	Relatório anual de OVE 2017 (RE-524-2)
2017	Relatório anual de OVE 2016 (RE-511)
2016	Relatório anual de OVE 2015 (RE-485-8)
2011-15	Relatório anual de OVE 2013-2014 (RE-470-4)



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

'22 RELATÓRIO ANUAL

Escritório de Avaliação e Supervisão

 iadb.org/evaluation

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

 linkedin.com/showcase/idb-ove