

Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto:	Programa Diagnósticos, Perspectivas e Alternativas para o Desenvolvimento do Brasil - IPEA PESQUISA
País:	BRASIL
Sector/Subsector:	Fortalecimiento Institucional
Equipo de Proyecto Original:	Juan J. Luna Kelser (RE1/SC1), Jefe del Equipo de Proyecto; Suzanne Duryea (RES); Claudete Camarano (COF/GBR); Valnora Leister (LEG/OPR); y Luciana Pimentel y Lilia Dobbin (consultoras). Marcella Distrutti y Margarita Fuentes (RE1/SC1) asistieron en la producción del documento.
Número del Proyecto:	BR-L1060
Número del Préstamo:	1841/OC-BR
Fecha del QRR:	29 de novembro de 2016
Fecha de Aprobación	8 de fevereiro de 2017
Final del PCR:	

Equipo PCR: Dino Capriolo, chefe de projeto (ICS/GBR), Kátia Sousa, (CSC/GBR) (CSC/GBR), Tiago Cordeiro (CSC/GBR), Melissa Gonzalez (IFD/ICS) e Rodrigo Speziali (Consultor).

Índice

Siglas e Abreviações	0
I. Información Básica	1
II. El Proyecto	2
A. Contexto del Proyecto	2
B. Descripción del Proyecto	5
C. Revisión de la Calidad del Diseño	10
III. Resultados	13
A. Efectos Directos	13
B. Externalidades	20
C. Productos	20
D. Costos del Proyecto	31
IV. Implementación del Proyecto	32
A. Análisis de los Factores Críticos	32
B. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora	33
C. Desempeño del Banco	34
V. Sustentabilidad	34
A. Análisis de Factores Críticos	34
B. Riesgos Potenciales	38
C. Capacidad Institucional	38
VI. Monitoreo y Evaluación	38
A. Información sobre Resultados	38
B. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post	39
VII. Lecciones Aprendidas	39

Siglas e Abreviações

BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
R&D	<i>Research and Development</i>
INAE	Instituto Nacional de Altos Estudos
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPEA Pesquisa	Programa Diagnóstico, Perspectiva e Alternativas para o Desenvolvimento do Brasil.
PMR	<i>Progress Monitoring Report</i>
PPA	Plano Plurianual
PROCIN	Programa de Cooperação Internacional
PROMOB	Programa de Mobilização da Competência Nacional para Estudos sobre o Desenvolvimento
RCIPEA	Repositório do Conhecimento do IPEA
Rede IPEA	Programa de Investigação e Desenvolvimento de Políticas
SECI	Informe de Avaliação da Capacidade Institucional
SPI	Índice de Desempenho de Cronograma
TI	Tecnologia da Informação
UCP	Unidade de Coordenação do Programa

ANEXOS	
Anexo I –	Contrato de Empréstimo nº 1841/OC-BR
Anexo II –	Primeiro Termo Aditivo ao Contrato de Empréstimo nº 1841/OC-BR
Anexo III –	Segundo Termo Aditivo ao Contrato de Empréstimo nº 1841/OC-BR
Anexo IV –	Terceiro Termo Aditivo ao Contrato de Empréstimo nº 1841/OC-BR
Anexo V –	Ofício nº 015/2016/UCP/DIDES/IPEA, de 26 de fevereiro de 2016
Anexo VI –	Relatório de Progresso e Monitoramento – PMR, jan. jun. 2016
Anexo VII –	Ajuda Memória da Missão de Administração do Programa, 30 de julho de 2013
Anexo VIII –	Informe de Avaliação da Capacidade Institucional – SECI
Anexo IX –	Ofício nº 055_2015 reencaminha justificativa de renúncia

I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

No Proyecto: BR-L1060

Prestatario: República Federativa do Brasil
Agencia Ejecutora (AE): Instituto de Pesquisas Econômica Aplicada - IPEA

Préstamo (s): 1841/OC-BR
Sector: Reforma/Modernização do Estado/Gestão Pública por Resultado.

Instrumento de Préstamo: Facilidade Unimonetária.

Título: Programa Diagnósticos, Perspectivas e Alternativas para o Desenvolvimento do Brasil - IPEA PESQUISA

Fecha de la Aprobación Directorio: 31/01/2007

Fecha de la Efectividad del Contrato de Préstamo: 15/09/2009

Fecha de la Elegibilidad del Primer Desembolso: 26/02/2010

Fecha del Primer Desembolso: 10/12/2010

Meses en Ejecución:

* Desde la aprobación: 112 (Até 05/2016)

* Desde la efectividad del contrato: 80

Períodos de Desembolso

Fecha Original de último desembolso: 15/09/2014

Fecha Actual de último desembolso: 15/09/2016

Extensión Acumulada (Meses): 24

Montante del Préstamo(s)

* **Monto Original:** US\$7.150.000,00

* **Monto Final:** US\$4.680.673,81

* **Pari Passu (original):** 81,25% - 18,75%

* **Pari Passu (final):** 78,1% - 21,9%

Redireccionamiento

Este proyecto:

▪ **recibió recursos de otros proyecto?** [No]

▪ **transfirió recursos a otro proyecto?** [No]

▪ **N/A** [X]

Reducción de Pobreza (PTI): No

Equidad Social (SEQ): No

Clasificación Ambiental: C

Desembolsos

Monto actual: US\$4,680.673,81 (17/11/2016).

Costo total del proyecto (estimado original): US\$8.800.000,00

En estado de "Alerta"

Está el proyecto "en alerta" en el País: No

RESUMEN DE LA CLASIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SU	<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)

II. El Proyecto

A. Contexto del Proyecto

- 2.1. Nas últimas décadas o Brasil adentrou a um período de estabilidade macroeconômica, fundamentado por uma política de austeridade fiscal, acompanhada de um regime de metas inflacionárias e um período de expansão econômica, principalmente a partir dos anos 2000. Tais condições possibilitaram a expansão das políticas sociais, da renda, do consumo e de incentivos aos setores produtivos.
- 2.2. Para consolidar essa situação macroeconômica fazia-se necessário à implementação de reformas estruturais, capazes de reduzir e/ou eliminar os principais riscos ao equilíbrio macroeconômico e de fomentar o desenvolvimento econômico e social de toda a nação.
- 2.3. Assim, fixar uma ambiência de debate e difusão de conhecimento, que fosse capaz de contribuir de forma direta para a formulação e avaliação de políticas públicas, tornou-se um mecanismo estratégico e de fundamental importância ao processo de tomada de decisão do governo.
- 2.4. Nesse contexto, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) assumiu papel central e de suma importância técnica no processo de organização do Estado e na formulação e construção de políticas públicas; de acompanhamento e avaliação dessas políticas, com sugestão de medidas e alternativas para orientar o governo e garantir o crescimento sustentável do país.
- 2.5. O IPEA participou de forma proativa e intensiva nos processos de formulação, monitoramento e avaliação de políticas públicas, com destaque para o Plano Plurianual (PPA) de Governo, para a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, para as políticas sociais (como na consolidação do Programa Bolsa Família) e macroeconômicas, que buscavam a consolidação dos avanços a partir da implementação das reformas estruturais da economia brasileira.
- 2.6. Essa participação foi balizada por pesquisas, estudos técnicos, seminários e outras formas de consolidação de conhecimento sobre a realidade econômica, social e ambiental da sociedade brasileira e consequente divulgação para a sociedade, uma vez que o Instituto tem como tradição disseminar o conhecimento por ele produzido através de publicações de vasto acesso.
- 2.7. Tal situação impunha ao IPEA a necessidade de atender a um vasto leque de demandas governamentais e ainda, manter as suas tradicionais pesquisas. Além disso, dificultava a implantação de um planejamento estratégico e de longo prazo. Assim, o principal foco de atuação consistia na realização de pesquisas pontuais para atender às demandas governamentais.
- 2.8. Por outro lado, o IPEA mantinha a sua tradição em publicações que já perpassam várias décadas tais como¹: (i) Revista *Planejamento e Políticas Públicas*, cuja publicação foi iniciada em 1997; (ii) *Textos de Discussão*, cuja publicação já ultrapassa

¹ Diversas são as publicações do IPEA e podem ser acessadas no site: www.ipea.gov.br.

a casa das 2.200 edições, tendo sido iniciada em 1979; e (iii) Publicação *Brasil em Desenvolvimento*, que consiste em um estudo amplo e aprofundado sobre temas econômicos e sociais da sociedade brasileira e dá continuidade ao Projeto *Brasil – o estado de uma nação*.

- 2.9. Dessa forma, o IPEA se destaca no papel de formulador de conhecimento e de subsídios para a tomada de decisão governamental de médio e longo prazo e, ainda por contribuir no atendimento das demandas governamentais.
- 2.10. Ademais ao suporte teórico e institucional ao comando central do Governo Federal, o IPEA tem uma longa história de atuação vinculada à Pesquisa e Desenvolvimento (R&D - *research and development*). No Brasil, este tema sempre esteve sob a responsabilidade do então Ministério da Ciência e Tecnologia². Assim faz-se necessário destacar que o IPEA mantém, ao longo dos anos, uma participação estratégica sobre este assunto, desenvolvendo pesquisas, estudos e projeções macroeconômicas, setoriais e também análises temáticas. Além, evidentemente, de contribuir com a formulação e avaliação de políticas públicas setoriais e de temas específicos.
- 2.11. A Plataforma IPEA de Pesquisa em Rede advém do Programa de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Públicas (Rede IPEA)³, cuja execução foi financiada com recursos de um empréstimo tomado junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, em outubro de 1997.
- 2.12. O objetivo daquele Programa consistia em fortalecer a capacidade institucional do IPEA e de outras instituições vinculadas à pesquisa econômica e estatística, de forma a contribuir para elaboração, planejamento e avaliação de políticas públicas no Brasil.
- 2.13. Com o término do Programa IPEA Pesquisa, algumas limitações institucionais e financeiras avolumaram-se, principalmente aquelas relacionadas à necessidade de acesso aos estudos de fronteira do conhecimento, pois os intercâmbios com instituições e pesquisadores internacionais apresentavam limitações. Também existiam restrições à participação do corpo técnico em eventos técnicos internacionais e nacionais. Tais questões foram base para a preparação do Programa IPEA Pesquisa.
- 2.14. Tais limitações também foram verificadas no campo orçamentário e financeiro. Naquela época, uma das formas de enfrentar essa dificuldade consistia na implementação de programas financiados com recursos de organismos internacionais, pois esses programas tinham tratamento orçamentário e financeiro diferenciados, ou seja, seus recursos eram considerados como receita orçamentária adicional ao órgão contratante/executor. Assim, esses programas potencializavam os recursos e a gestão orçamentária dos órgãos federais.
- 2.15. Entretanto, a partir de 2009/2010, a Secretaria de Orçamento Federal, órgão vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, responsável pela elaboração das diretrizes orçamentárias do Governo Federal, estabeleceu novo entendimento em relação a este tema. Essa nova orientação estabelecia que os limites orçamentários de cada órgão devessem englobar todas as receitas e despesas, inclusive aquelas oriundas de Programas financiados com recursos internacionais. Tal fato impôs um

² Atual Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.
³ Contrato de Empréstimo Nº 991/OC-BR - Rede IPEA.

limitador para a execução desses Programas no âmbito Federal. Esse entendimento permanece vigente até os dias atuais.

- 2.16. Por fim, cumpre destacar que a avaliação final do Programa Rede IPEA forneceu diversas contribuições para a concepção do Programa IPEA Pesquisa. As principais lições aprendidas foram: (i) existência de lacunas na produção de conhecimento em diversas áreas de pesquisa e formulação e avaliação de políticas públicas; (ii) pouca ocorrência de atividades de intercâmbio de técnicos do IPEA com instituições nacionais e internacionais de pesquisa; (iii) fragilidade dos instrumentos de gestão do IPEA, em especial aqueles vinculados com a criação, disseminação, divulgação e transferência de conhecimento pelo Instituto; (iv) fragilidade da infraestrutura tecnológica do IPEA; e (v) dificuldades de comunicação e divulgação dos trabalhos institucionais do IPEA para a sociedade.
- 2.17. Como o Programa IPEA Pesquisa foi concebido para ser o sucessor do Programa Rede IPEA, as recomendações e lições apreendidas com o Programa anterior estabeleceram orientações importantes para a sua concepção.
- 2.18. A seguir será apresentado o contexto estratégico em que o novo Programa foi concebido. No ano de 2008, o IPEA iniciou um processo contínuo e participativo de definição de seu planejamento estratégico. Esta etapa foi denominada de “Ciclo de Planejamento Estratégico 2008-2009⁴”. Naquele momento, o IPEA redefiniu seus direcionadores estratégicos, como: missão, valores, princípios, formas de atuação e estabeleceu seus eixos temáticos de desenvolvimento e seus respectivos objetivos estratégicos de longo prazo.
- 2.19. Neste processo foram estabelecidos novos valores e objetivos estratégicos, dentro os quais podem ser destacados:
 - a. Visão:**
 - (i) Ocupar um lugar de destaque nos processos decisórios estratégicos do Estado para o desenvolvimento brasileiro; e
 - (ii) Ser reconhecido como referência nacional e internacional na área de estudos e pesquisas em desenvolvimento.
 - b. Missão:**
 - (i) Produzir, articular e disseminar conhecimento para aperfeiçoar as políticas e contribuir para o planejamento do desenvolvimento.
 - c. Objetivos Estratégicos (Desafios):**
 - (i) Formular estratégias de desenvolvimento nacional em diálogo com atores sociais;
 - (ii) Fortalecer a interação institucional do IPEA no Governo Federal;
 - (iii) Transformar o IPEA em um indutor da Gestão Pública do Conhecimento sobre Desenvolvimento;
 - (iv) Ampliar a participação do IPEA no debate internacional sobre desenvolvimento;
 - (v) Promover o fortalecimento institucional do IPEA.

⁴

Vide. http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1404#artigo1.

- 2.20. Já o Ciclo de Planejamento Estratégico 2009-2010⁵, em continuidade ao ciclo anterior, estabeleceu diversas metas ao IPEA, dentre elas se destacam:
- (i) Produzir documento de referência para o Projeto Brasil: estado de uma Nação 2008/2009 - planejamento, políticas públicas e desenvolvimento;
 - (ii) Produzir estudos no âmbito do Projeto IPEA-Pesquisa (parceria IPEA-BID), agrupados sob o eixo Macroeconomia e Inserção Internacional Brasileira;
 - (iii) Produzir estudos no âmbito do Projeto IPEA-Pesquisa (parceria IPEA-BID), agrupados sob o eixo Infraestrutura Econômica e Dinâmica Técnico-Produtiva no Brasil;
 - (iv) Produzir estudos no âmbito do Projeto IPEA-Pesquisa (parceria IPEA-BID), agrupados sob o eixo Proteção Social e Qualidade de Vida no Brasil. Elaborar novo modelo de gestão de pessoas do IPEA contemplando o aprimoramento e integração dos seguintes processos de recursos humanos, observando-se os requisitos estabelecidos pela Lei no 11.890/2008: (a) Planejamento; (b) Recrutamento e seleção; (c) Valorização; (d) Desenvolvimento; (e) Sustentação; e (f) Desligamento;
 - (v) Consolidar a revista Desafios do Desenvolvimento como instrumento importante de disseminação da produção do IPEA por meio da ampliação da revista.
- 2.21. Portanto, foi nesse contexto que o Programa IPEA Pesquisa foi concebido. A sua estratégia consiste em melhorar a *performance* operacional do IPEA, fortalecendo a sua capacidade institucional mediante a estruturação de suas áreas estratégicas e a implantação de sistemas de gestão, incentivos ao desenvolvimento de novos conhecimentos e de sua sistematização e disseminação.

B. Descripción del Proyecto

i. Objetivo(s) de Desarrollo

- 2.22. O Programa tem por objetivo principal contribuir para uma melhor formulação, acompanhamento e avaliação das políticas públicas brasileiras. Para tanto, buscou-se fortalecer a capacidade do IPEA para melhorar a produção, sistematização e disseminação de conhecimentos sobre os desafios do desenvolvimento do país, com indicação de alternativas de solução. Os objetivos foram estabelecidos no início do Programa e não sofreram modificações durante a sua execução.

ii. Componentes

- 2.23. Para alcançar aos objetivos propostos, o Programa foi estruturado em três componentes apresentados a seguir:
- 2.24. **Componente I – Desenvolvimento de projetos estruturadores** teve por objetivo desenvolver projetos que fortaleçam a capacidade de pesquisa, formulação, acompanhamento e a avaliação das políticas públicas no Brasil. Este componente visava atender ainda às demandas institucionais do IPEA, dialogando com as diretrizes institucionais, implementando uma lógica de trabalho integradora e direcionada a resultados, superando assim, a lógica da divisão por diretorias. Essa estratégia possibilitou a otimização de alocação dos técnicos e pesquisadores do órgão,

⁵ O detalhamento das metas pode ser acessado em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/100205_metas_3.pdf

contribuindo para obtenção de resultados mais consistentes e integradores. As principais ações deste componente serão apresentadas a seguir.

- 2.25. A primeira atividade consistiu em ampliar o projeto “*Brasil: o estado de uma nação*” por meio do apoio ao desenvolvimento de estudos e pesquisas, da revisão, editoração, impressão e divulgação da publicação anual do livro do Programa. Esta atividade está estruturada em duas fases, sendo a primeira relacionada à realização de estudos e desenvolvimento de pesquisas específicas e à realização de seminários de validação e discussão dos resultados alcançados. A segunda fase está relacionada à consolidação e divulgação do conhecimento gerado, por intermédio da edição e publicação de um livro consolidando todos os resultados obtidos na fase anterior.
- 2.26. O projeto “*Brasil: o estado de uma nação*” foi lançado em 2004 e resultou em três publicações, sendo a primeira em 2005, cujo tema foi o crescimento econômico. No ano seguinte (2006), a segunda publicação foi lançada com temas relacionados ao mercado de trabalho, emprego e informalidade. A terceira e última publicação ocorreu em 2007, tendo sido escolhido o seguinte tema: “*Estado, Crescimento e Desenvolvimento: A Eficiência do Setor Público no Brasil*”.
- 2.27. Essa nomenclatura permaneceu até o ano de 2009, quando o projeto passou a ser denominado “*Brasil em Desenvolvimento: Estado, Planejamento e Políticas Públicas*”, com publicações em todos os anos subsequentes, exceto em 2012. Esta alteração ocorreu em decorrência de processos internos de planejamento (já descritos anteriormente), que elegeram a temática do desenvolvimento brasileiro como prioritária a partir de 2008.
- 2.28. A segunda atividade consistiu na concepção e implantação de projetos estruturadores e visava apoiar novos projetos de pesquisa que tenham como resultado a realização de publicações, metodologias, bases de dados e sistemas de informação, conferências e seminários, e modelos de avaliação de políticas. As principais áreas temáticas eram: acompanhamento de conjuntura; modelagem macroeconômica; integração regional e comércio exterior; desenvolvimento regional e urbano; economia do meio ambiente; finanças públicas, política fiscal e qualidade do gasto público; política industrial e tecnológica; tributação; ação social de empresas; assistência social; cultura; desigualdades; direitos humanos; distribuição de renda; educação; gasto social; mercado de trabalho; participação social; demografia; previdência social; saúde; segurança alimentar; segurança pública; serviços públicos e infraestrutura; agricultura; arranjos produtivos locais; ciência e tecnologia; indústria; inovação; turismo; instituições econômicas; eficiência e eficácia do Estado; regulação econômica e defesa da concorrência.
- 2.29. Assim, esse componente apoiou a realização de projetos de estudos/pesquisas com foco na formulação e avaliação de políticas públicas. As medições da UCP, estabelecidas no PMR (Anexo VI) indicam que existem 27 (vinte e sete) projetos estruturantes concluídos.
- 2.30. É importante ressaltar que esse componente complementou as ações do Programa de Mobilização da Competência Nacional para Estudos sobre o Desenvolvimento (PROMOB), instituído por meio da Portaria Ipea nº 491, de 28 de dezembro de 2010, que consistiu em um mecanismo institucional do IPEA para apoiar e fomentar projetos de pesquisa. Este Programa foi desenvolvido e implementado pelo IPEA, para apoiar,

com recursos próprios, projetos de pesquisa. Assim, o Programa IPEA Pesquisa contribuiu para complementar algumas ações específicas do PROMOB, com a realização de atividades pontuais. **Componente II – Cooperação e intercâmbio com instituições nacionais e internacionais.** O objetivo deste componente consistia em fortalecer os laços de cooperação com pesquisadores e entidades nacionais e internacionais. A partir desta estratégia foi possível intensificar os laços de cooperação do IPEA com as diversas instituições parceiras integrantes da Rede de Pesquisa estabelecida no Programa anterior, a saber: (i) Rede IPEA / Entidades Estaduais de Pesquisa; (ii) Rede IPEA / Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional; (iii) Rede IPEA / Associação de Pesquisadores; (iv) Rede IPEA / Organizações Não Governamentais de Atuação Pública; e (v) Rede IPEA / Organizações Internacionais, entre outras. Este componente está estruturado em três ações detalhadas a seguir:

a. Intercâmbio de pesquisadores visitantes e especialistas:

- 2.31. Esta atividade visava promover a interação dos pesquisadores do IPEA com seus pares de outras instituições de alto nível e o contato permanente com a fronteira do conhecimento e do desenvolvimento de pesquisa aplicada. É uma atividade de fundamental importância, pois promoveu o contato dos técnicos do IPEA com as áreas de fronteira do conhecimento e do desenvolvimento de pesquisas aplicadas.
- 2.32. As atividades de intercâmbio entre pesquisadores do Instituto com outros centros de pesquisa foram ressaltadas no Livro “IPEA 40 Anos apontando caminhos”⁶, o qual ressaltou que a presença de pesquisadores visitantes foi fundamental para o avanço da instituição em diversas ocasiões. O apoio e interação foram importantes tanto para ajudar a estruturar áreas nas quais o IPEA dispunha de pouca capacidade, como para trazer pesquisadores para levar adiante projetos em áreas já bem estruturadas.
- 2.33. Essa atividade propiciou um incremento positivo na realização de intercâmbios com especialistas, de modo complementar ao Programa de Cooperação Internacional (PROCIN) do Ipea (Portaria Ipea nº 339, de 12 de agosto de 2010).

b. Participação de técnicos em congressos e eventos científicos internacionais:

- 2.34. Esta atividade teve por objetivo apoiar a participação de pesquisadores do IPEA em congressos e eventos científicos internacionais visando ao desenvolvimento de redes de cooperação, que poderão resultar no intercâmbio de pesquisadores, e à discussão e disseminação dos resultados dos projetos estruturadores desenvolvidos no Componente I.
- 2.35. Entretanto, conforme relatado na Ajuda Memória da Missão de Administração do Programa, datada de 30 de julho de 2013 (Anexo VII), o IPEA optou por executar esta atividade com recursos próprios, ou seja, sem vincular à execução do Programa⁷.

⁶

Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/arquivo_completo-12.pdf

⁷

A portaria IPEA nº 210, de 18 de setembro de 2013 e a Norma Operacional SPOA/MP nº 03, de 22 de junho de 2010 regulamentam este tipo de procedimento.

c. Apoio à execução do Fórum Nacional:

- 2.36. O objetivo desta atividade foi de apoiar a realização de fóruns anuais, antecidos por fóruns especiais, visando ampliar o intercâmbio com instituições integrantes da Rede IPEA de Conhecimento. O Fórum Nacional é uma associação de cem dos principais economistas, sociólogos e cientistas políticos do país. A sua criação ocorreu em 1988 com a finalidade de debater ideias e formular propostas para a modernização e o desenvolvimento do Brasil. Em 1991, o Fórum Nacional foi formalizado e adquiriu personalidade jurídica com a criação do Instituto Nacional de Altos Estudos (INAE), sociedade civil sem fins lucrativos.
- 2.37. Nos eventos do Fórum, é tradição ter sempre os principais Ministros do Governo e Presidentes de entidades governamentais para apresentar a visão governamental sobre os temas em discussão. E sobre ela se faz uma reflexão e apresentação de sugestões, ou seja, o Fórum é um “locus” de discussões sobre temas relevantes e apresenta ainda propostas de superação das dificuldades enfrentadas pelo País.
- 2.38. Atualmente, o Fórum Nacional é um dos eventos de maior relevância na promoção da discussão sobre desenvolvimento econômico e de avaliação de políticas públicas no Brasil. Até o presente momento o Programa já apoiou a realização de seis eventos do Fórum Nacional.
- 2.39. **Componente III** – Desenvolvimento Institucional foi estruturado para atender as diretrizes do Planejamento Estratégico do IPEA e das recomendações contidas no documento Informe de Avaliação da Capacidade Institucional – SECI, elaborado pelo Banco, quando da preparação do Programa. Este documento encontra-se disponível no Anexo VI. Portanto, o objetivo deste componente é promover o fortalecimento institucional do IPEA. As ações previstas são apresentadas a seguir.

Desenvolvimento de um modelo e implantação de um projeto piloto de avaliação da produção institucional.

- 2.40. O IPEA é reconhecido nacional e internacionalmente como um dos principais Institutos de pesquisa do Brasil e, quando da época de preparação do Programa, não dispunha de mecanismos que permitissem, ao nível institucional, aferir a qualidade e os impactos de toda a sua produção junto aos seus *stakeholders* – Governo, sociedade e academia.
- 2.41. Devido a essa situação, muitas vezes, o conhecimento ficava circunscrito ao nível do indivíduo ou grupo de pesquisa, o que restringia a potencialidade de instituição em seu papel precípua, ou seja, em contribuir para formulação de conhecimento voltado ao desenvolvimento do País.
- 2.42. E foi para suprir essa lacuna que esta atividade foi proposta. Sendo assim, o seu objetivo principal foi prover o IPEA de instrumentos que o permita avaliar, com precisão, a qualidade e o impacto da sua produção junto aos seus *stakeholders* compreendidos pelo Governo, a sociedade brasileira e a academia.
- 2.43. Para tanto, foram desenvolvidas as seguintes ações: i) Desenvolvimento de um modelo de avaliação institucional que permitiu medir a qualidade e os impactos da produção do IPEA junto aos seus *stakeholders*; e ii) Implantação de um projeto-piloto para o teste do modelo de avaliação em uma diretoria de pesquisa do IPEA.

- 2.44. É importante ressaltar que a realização do Planejamento Estratégico IPEA 2014-2022 efetuada no âmbito da atividade 3.4 (aperfeiçoamento do processo de gestão de projetos de pesquisa) do Programa, contribuiu para a atividade de avaliação da produção institucional mediante pesquisa de percepção com os *stakeholders*, pois as pesquisas de satisfação tornaram-se metas institucionais do IPEA⁸.

Formulação e implantação de um programa de desenvolvimento de competências, em conformidade com o planejamento estratégico do IPEA.

- 2.45. Esta atividade consistiu na implantação de um programa de desenvolvimento de competências, ou seja, de uma política de capacitação interna do órgão para promover o desenvolvimento de competências individuais, coletivas e institucionais devidamente articuladas com o planejamento estratégico vigente. Para consolidar a atividade, no ano de 2014, o IPEA publicou a Portaria nº 25, de 19 de fevereiro de 2014, que implantou o Programa de Desenvolvimento de Competências.

Aperfeiçoamento do processo de gestão de projetos de conhecimento.

- 2.46. Apesar do IPEA ser um dos principais centros de pesquisa do Brasil, ainda carecia de uma política de gestão do conhecimento, que estivesse intimamente atrelada aos objetivos estratégicos do órgão. Suprir essa lacuna é o que esta atividade se propõe. O principal resultado desta atividade consistiu na promulgação da Portaria nº 385, de 13 de outubro de 2010, que instituiu a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação no IPEA.

- 2.47. Este trabalho culminou com a implantação do Repositório do Conhecimento do IPEA (RCIPEA)⁹, que é de acesso aberto e tem por objetivo organizar, preservar, recuperar e disseminar a produção técnica e científica do IPEA em qualquer suporte e formato eletrônico.

Aperfeiçoamento do processo de gestão de projetos de pesquisa.

- 2.48. O IPEA contava com um sistema de Projetos que atendia às demandas básicas do Órgão, mas que ainda consistia em um modelo fragmentado, praticamente de planilhas eletrônicas e softwares de texto. Assim, a gestão de projetos apresentava-se limitada em relação às novas demandas. Ademais, os resultados das pesquisas e estudos realizados pelos diversos projetos tinham divulgação limitada. Assim, a atividade foi pensada para suprir essa demanda e teve como principal avanço a implantação do Escritório de Projetos no IPEA.

Desenvolvimento e implantação de um plano de gestão de tecnologia de informação e aquisição de equipamentos e software para a modernização do parque tecnológico.

- 2.49. O objetivo principal desta atividade foi promover a atualização do parque tecnológico do IPEA e estabelecer as diretrizes para a sua otimização. Para tanto, foi prevista a contratação de um plano de gestão tecnológica, que estabeleceria as bases para aquisição dos *hardwares* e *softwares* necessários e estabeleceria regras para a sua utilização e otimização. O Plano de Gestão de Tecnologia da Informação (TI) foi elaborado. Entretanto, por questões orçamentárias, diversos equipamentos previstos não foram adquiridos pelo Programa. O IPEA enfrentou dificuldades orçamentárias

⁸ (http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/metas_institucionais_ipea_2016.pdf)

⁹ O acesso ao Repositório pode se visualizado no seguinte endereço <http://repositorio.ipea.gov.br/>

devido ao contingenciamento de recursos promovidos pelo Governo Federal, o que impossibilitou adquirir todos os equipamentos previstos no Programa.

Ampliação e implantação do plano de comunicação e disseminação da produção para o grande público.

- 2.50. A disseminação dos resultados das pesquisas e estudos técnicos realizados pelo IPEA foi e ainda é objeto de preocupação, pois o seu alcance sempre foi limitado aos núcleos acadêmicos e de pesquisa. A sociedade em geral pouco se apropria do conhecimento produzido.¹⁰
- 2.51. No sentido que esta atividade foi constituída e com a sua implementação busca-se aperfeiçoar o Plano de Comunicação do IPEA, de modo que sejam estabelecidas políticas e diretrizes, e se consolide uma agenda de ações prioritárias para a melhor disseminação da produção do órgão para o grande público, com aperfeiçoamento do projeto editorial para melhorar a atratividade das publicações junto à sociedade em geral. Esta ação viabilizou ainda a modernização da biblioteca, a reformulação do portal e a publicação de *e-books*, considerados elementos-chave para uma estratégia bem-sucedida de comunicação e disseminação da produção para o grande público.

C. Revisión de la Calidad del Diseño

Revisión de la Calidad del Diseño			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (i)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

- 2.52. O desenho do Programa permitiu alcançar os objetivos propostos para o Programa. A sua estrutura não sofreu grandes alterações que impactassem efetivamente sobre a qualidade do desenho, ou seja, a sua concepção e a sua lógica vertical foram preservadas durante a execução do Programa.
- 2.53. O Programa passou por três alterações contratuais que não afetaram os resultados inicialmente previstos. As alterações realizadas objetivaram adequar o Programa aos avanços implementados pelo próprio IPEA e as variações cambiais no período.
- 2.54. A **primeira alteração contratual** ocorreu em 12 de dezembro de 2013 (Anexo II) e teve por objetivo prorrogar o prazo de desembolso do Programa por mais 24 meses, promover o remanejamento de recursos entre categorias, incluir novas atividades desenvolvidas pelo IPEA e promover readequação de atividades em curso no âmbito do Programa. O prazo de desembolso passou para até 15 de setembro de 2016.
- 2.55. As principais alterações contratuais foram acordadas na Missão de Administração ocorrida em 30 de julho de 2013, cuja Ajuda Memória encontra-se no Anexo VII. Os principais produtos incluídos foram: (i) Biblioteca do Século XXI; (ii) Produção editorial de *e-books* em *e-pub*; (iii) Sala de sigilo; (iv) Modernização de Processos de Gestão de TI; (v) Gestão e Repositório do Conhecimento; (vi) Programa de desenvolvimento gerencial; (vii) Infraestrutura para cursos nas dependências do IPEA; (viii) Automatização do Processo de Gestão do Desempenho do IPEA; (ix) Núcleo de Cenários Prospectivos; (x) Seminários BRICS; e (xi) Projeto *World Without Poverty*.

¹⁰ Cabe destacar que não consiste em um Plano de Comunicação Institucional, mas sim do trabalho técnico do IPEA.

- 2.56. A atividade de Participação de técnicos em congressos e eventos científicos internacionais, prevista no Componente II foi excluída do Programa, pois, em 2008, o IPEA institucionalizou a atividade de fomento e concessão de bolsas de pesquisas por meio do PROMOB. Portanto, praticamente não ocorreram demandas nesta rubrica.
- 2.57. Fato semelhante ocorreu com a atividade de Intercâmbio de pesquisadores visitantes e especialistas, pois, em agosto de 2010, o IPEA implementou o PROCIN. Este programa atendeu praticamente a toda a demanda de intercâmbio do IPEA. Consequentemente, os recursos inicialmente previstos para esta atividade foram reduzidos do escopo do Programa.
- 2.58. Por fim, é importante ressaltar que os produtos incluídos no Programa consistiam em ações que estavam vinculadas ao objetivo e ao escopo do Programa. Cabe ainda ressaltar que estas atividades já configuravam como ações prioritárias da Diretoria do IPEA. Portanto, a sua inclusão teve como resultado a potencialização das ações do Programa.
- 2.59. As atividades excluídas ou minimizadas não afetaram efetivamente o resultado do Programa, pois foram supridas com recursos próprios do IPEA. Tais adequações podem ser explicadas pelo hiato temporal entre a finalização da preparação do Programa e a data de sua efetividade. Este prazo foi superior a dois anos, o que impôs ao IPEA, a necessidade de avançar em algumas atividades mesmo antes da celebração do Programa.
- 2.60. A **segunda alteração contratual** ocorreu em 15 de março de 2016 (anexo III) e teve por objetivo a redução do valor contratual (financiamento e contrapartida local). O custo do Programa passou a ser US\$ 7.303.302,41 (sete milhões, trezentos e três mil, trezentos e dois dólares e quarenta e um centavos), sendo US\$ 5.806.943,36 (cinco milhões, oitocentos e seis mil, novecentos e quarenta e três dólares e trinta e seis centavos) de recursos do financiamento e US\$ 1.496.359,05 (um milhão, quatrocentos e noventa e seis mil, trezentos e cinquenta e nove dólares e cinco centavos) de recursos de contrapartida local.
- 2.61. Tal alteração foi fundamentada pela variação da taxa cambial no Brasil. O Ofício nº 055/2015/UCP/DIDES/IPEA, de 18 de setembro de 2015, disponível no Anexo IX, detalha esta questão.
- 2.62. O IPEA alegou que devido à desvalorização do real sucedida no período de 2009 a 2015, ocorreu disponibilidade adicional de recursos em Reais no Programa, pois as contratações são realizadas em moeda local e não em dólar. Quando da assinatura do contrato a taxa de câmbio era de R\$1.80/US\$1.00 e em setembro de 2015, a taxa de câmbio era de R\$3.60, ou seja, praticamente dobrando o valor do Programa em reais.
- 2.63. A **terceira alteração contratual** ocorreu em 04 de agosto de 2016 (Anexo IV) e teve por propósito reduzir o valor contratual. O custo do Programa passou a ser de US\$5.992.281,45 (cinco milhões novecentos e noventa e dois mil duzentos e oitenta e um dólares e quarenta e cinco centavos), sendo US\$ 4.680.673,81 (quatro milhões, seiscentos e oitenta mil e seiscentos e setenta e três dólares e oitenta e um centavos) de recursos do financiamento e US\$ 1.311.607,64 (um milhão, trezentos e onze mil, seiscentos e sete dólares e sessenta e quatro centavos) de contrapartida local.

- 2.64. Esta alteração teve por objetivo adequar o saldo do contrato de empréstimo às disponibilidades orçamentárias e financeiras do IPEA para o ano de 2016. Esta alteração está fundamentada no Ofício nº 015/2016/UCP/DIDES/IPEA, de 26 de fevereiro de 2016, disponível no Anexo V.
- 2.65. É importante destacar que o Programa IPEA Pesquisa conviveu com outros Programas e projetos de cooperação técnica financiados com recursos de outras agências de cooperação. Dentre estes projetos destacam-se aqueles que tiveram aporte de recursos:
- i. **Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe – CEPAL.** Ajuste Complementar ao Acordo entre a República Federativa do Brasil e a Organização das Nações Unidas. Objeto: fomento à implementação de ações de cooperação na área de políticas públicas, com enfoque centrado no desenvolvimento econômico e social da América Latina, em especial do Brasil, destacando-se aspectos macroeconômicos, sociais, regionais e setoriais, por meio de pesquisas, análises comparativas, treinamento de recursos humanos e outras modalidades de cooperação técnica, tais como seminários, simpósios, estágios e intercâmbio de técnicos. Execução: 01/04/2012 a 31/07/2016. Valor R\$ 12.000.000,00
 - ii. **Corporação Andina de Fomento – CAF.** Convênio de Cooperação Técnica não Reembolsável entre e Corporação Andina De Fomento - CAF e o IPEA. Estudos “Cadeias globais de valor e complementaridade produtiva na América do Sul” para apoiar o projeto da análise dos fluxos de comércio externo dos países da América do Sul, sua compatibilização com os setores das matrizes de insumo-produto dos respectivos países e construção de matriz consolidada para a região em seu conjunto. Execução: 12/08/2014 a 11/08/2015. Valor R\$ 290.133,33.
 - iii. **Organização Mundial de Propriedade Intelectual – OMPI.** Memorando de Entendimento IPEA/OMPI. Elaboração da Pesquisa "Uso anti-competitivo de ações judiciais em defesa da propriedade intelectual". Execução: 08/07/2010 a 08/10/2011. Valor R\$ 112.613,04.
 - iv. **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD.** Carta Acordo entre o IPEA e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD. O objetivo desta Carta Acordo é dispor sobre a realização de quatro atividades complementares às previstas na Carta Acordo 31824/2014, que trata do desenvolvimento do Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, e apontar recursos para a sua consecução. Execução: 27/11/2015 a 26/05/2017. Valor R\$174.000,00.
 - v. **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD.** Carta de Acordo IPEA – PNUD. Produção do Atlas de Desenvolvimento Humano Nacional, de 16 Atlas de Regiões Metropolitanas, a seguir especificadas: São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte, Porto Alegre, Curitiba, Salvador, Fortaleza, Recife, Belém, Manaus, Goiânia, Vitória, Cuiabá, São Luís e Natal; e de produtos complementares aos Atlas Nacional e Metropolitanos. Execução: 20/09/2012 a 19/09/2014. Valor R\$ 468.000,00

- 2.66. Estes projetos de cooperação técnica também contribuíram para o desenvolvimento de pesquisas e ações no âmbito do IPEA, pois buscavam contribuir com o conhecimento específico dentro do IPEA.
- 2.67. Alterações no Marco Lógico/PMR. A partir da análise do PMR's do Programa verificou-se a ocorrência de alteração em dois indicadores de produto, cuja alteração é apresentada no quadro a seguir. Cabe ressaltar que esta alteração ocorreu porque o IPEA optou em executar, com recursos próprios, estas atividades, ou seja, fora da esfera do Programa. Tal situação implicou em um dos fatores de alterações contratuais. Estas alterações foram reportadas e registradas no PMR validados por SPD oportunamente.

Quadro I - Alterações nos indicadores do Marco Lógico/PMR

Seção do Marco Lógico onde a mudança ocorreu	Indicador	Tipo de mudança	Razões para a mudança	Data de mudança	Data da alteração acordada com Agência Executora
Indicadores de Produto	Participação de Técnicos em congressos científicos internacionais	Exclusão	O IPEA realizou esta atividade com recursos próprios sem vínculo ao Programa.	Segundo semestre 2013	Ajuda Memória da Missão de Administração de 30 de julho de 2013.
Indicadores de Produto	Número anual de técnicos em eventos (*)	Exclusão	O IPEA realizou esta atividade com recursos próprios sem vínculo ao Programa.	Segundo semestre 2013	Ajuda Memória da Missão de Administração de 30 de julho de 2013.
	Apresentações Realizadas (**)				

(*) Atividade: Participação de técnicos em congressos científicos internacionais. Meta: 5 técnicos participantes de congressos científicos por ano.

(**) Atividade: Participação de técnicos em congressos científicos internacionais. Meta: 3 apresentações de resultados de projetos estruturadores em eventos promovidos pelo BID até o final do programa.

III. Resultados

A. Efectos Directos

- 3.1. A avaliação dos resultados do Programa IPEA Pesquisa foi realizada com base nos indicadores do Marco Lógico e do *Progress Monitoring Report* – PMR, uma vez que este contém os indicadores de maior relevância e de cunho estratégico do Programa e complementarmente, com aqueles do Marco Lógico.
- 3.2. Analisando o Marco Lógico e o PMR e os documentos da preparação do Programa verifica-se que existem indicadores do Marco Lógico que não foram incorporados no PMR. Ademais, alguns dos indicadores constantes do Marco Lógico e que não foram incorporados ao PMR, não dispõem de informações suficientes para a sua avaliação.
- 3.3. Portanto é importante destacar os dois principais fatores determinantes para as alterações nos indicadores: (i) Dificuldade de mensuração de indicadores que estavam no Marco Lógico durante o desenho do Programa, mas que, por não serem indicadores SMART, não foram incorporados no PMR; e (ii) Adequação dos indicadores às alterações contratuais, que reduziram o escopo do Programa.

Quadro II - Indicadores de Finalidade e Impacto

ALCANCE (s) OBJETIVO(S) DE DESENVOLVIMENTO																																																
Objetivo(s) de Desenvolvimento:																																																
O Programa tem por objetivo principal contribuir para uma melhor formulação, acompanhamento e avaliação das políticas públicas brasileiras. Para tanto, buscou-se fortalecer a capacidade do IPEA para melhorar a produção, sistematização e disseminação de conhecimentos sobre os desafios do desenvolvimento do país, com indicação de alternativas de solução.																																																
INDICADOR DE FINALIDADE :																																																
Resumo Narrativo - Finalidade	Indicadores	Meios de Verificação	Supostos																																													
Contribuir para uma melhor formulação, acompanhamento e avaliação das políticas públicas Brasileiras.	Percepção dos fatores relevantes em quanto à contribuição do IPEA para as políticas públicas.	Coleta de dados sobre as percepções de representantes do Governo, da sociedade civil e da academia sobre a contribuição do IPEA para as políticas públicas.	Reconhecimento da relevância da produção do IPEA para o governo e a sociedade brasileira.																																													
MEDICÃO: O IPEA realizou a pesquisa, cujo questionário foi encaminhado por e-mail aos principais parceiros institucionais. O objetivo foi avaliar a percepção em relação às contribuições do IPEA para as políticas públicas no Brasil. Assim, foram realizadas diversas perguntas, tais como: <i>“Como o Sr(a). avalia a contribuição, relevância e utilidade das atividades desenvolvidas pelo Ipea para a sua instituição?”</i>																																																
Os resultados de 2013 e de 2016 foram:																																																
<table><tr><th rowspan="2">Itens</th><th colspan="2">2013</th><th colspan="2">2016</th></tr><tr><th>Respostas</th><th>%</th><th>Respostas</th><th>%</th></tr><tr><td>Muito elevada</td><td>8</td><td>42%</td><td>2</td><td>17%</td></tr><tr><td>Elevada</td><td>7</td><td>37%</td><td>7</td><td>58%</td></tr><tr><td>Mediana</td><td>2</td><td>11%</td><td>3</td><td>25%</td></tr><tr><td>Baixa</td><td>1</td><td>5%</td><td>0</td><td>0%</td></tr><tr><td>Inexistente</td><td>0</td><td>0%</td><td>0</td><td>0%</td></tr><tr><td>Sem resposta</td><td>1</td><td>5%</td><td>0</td><td>0%</td></tr><tr><td>Total</td><td>19</td><td></td><td>12</td><td></td></tr></table>					Itens	2013		2016		Respostas	%	Respostas	%	Muito elevada	8	42%	2	17%	Elevada	7	37%	7	58%	Mediana	2	11%	3	25%	Baixa	1	5%	0	0%	Inexistente	0	0%	0	0%	Sem resposta	1	5%	0	0%	Total	19		12	
Itens	2013		2016																																													
	Respostas	%	Respostas	%																																												
Muito elevada	8	42%	2	17%																																												
Elevada	7	37%	7	58%																																												
Mediana	2	11%	3	25%																																												
Baixa	1	5%	0	0%																																												
Inexistente	0	0%	0	0%																																												
Sem resposta	1	5%	0	0%																																												
Total	19		12																																													
Apesar do número de respostas serem diferentes (2016 é inferior a número de respostas de 2013), é possível verificar que a percepção em relação à contribuição do IPEA teve uma pequena retração na comparação entre estes dois anos. Em 2013, 79,0% avaliaram a contribuição do IPEA como muito elevada e elevada. Em 2016, este percentual reduziu para 75%. Portanto, ocorreu uma redução de 4 (quatro) pontos percentuais na percepção sobre o papel do IPEA.																																																
INDICADORES DE IMPACTO:																																																
Indicadores de Impacto	Unidade de Medida	Valor base¹¹	Ano de referência	Meios de verificação	Alvos e realização efetiva		Data em que a meta foi alcançada¹²																																									
Técnicos do IPEA com participação em Grupos de Trabalhos, Comissões e Conselhos, dos Poderes Executivo, Legislativo e Judicial.	Técnicos	100,00	2010	Registros com de indicação de participação técnico do IPEA em Grupos de Trabalhos, Comissões e Conselhos.	Valor alvo Original	150,00	Meta não alcança da																																									
					Valor meta revista	-																																										
					Quantidade efetiva conseguida	84,6																																										

¹¹ Para a mensuração destes indicadores considerou-se a linha de base igual a 100% e as metas e sua evolução percentual.

¹² Para todos os indicadores foi calculada a média do período dos anos subsequentes à apuração da linha de base.

				Informações coletadas pela UCP com as áreas afins.			
Citações da produção do IPEA na mídia impressa	Número de Citações	100,00	2011	Relatório da Assessoria de Comunicação. Informação fornecida pela Assessoria de Comunicação do IPEA.	Valor alvo Original	135,00	Meta não alcançada
					Valor meta revista	-	
					Quantidade efetiva conseguida	79,6	
Artigos de pesquisadores do IPEA apresentados em eventos técnico-científicos	Número de Artigos	100,00	2011	Banco de Talentos / Competências do IPEA. Informação fornecida pela Assessoria de Planejamento e Articulação Institucional.	Valor alvo Original	125,00	2015
					Valor meta revista	-	
					Quantidade efetiva conseguida	190	
Artigos publicados em periódicos indexados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) ¹³ (nacional e internacional)	Número de Artigos	100,00	2011	Informe Anual de Gestão. Informação fornecida pela Assessoria de Planejamento e Articulação Institucional.	Valor alvo Original	120,00	2015
					Valor meta revista	-	
					Quantidade efetiva conseguida	156	
Pelo menos o 4,5% do orçamento anual destinado à investigação e estudos (Atividades finais).	% do orçamento anual	100,00	2011	PPA e orçamento anual do IPEA aprovados. Informação fornecida pela Coordenadoria Geral de Planejamento, Gestão Estratégica e Orçamento.	Valor alvo Original	104,5	2011
					Valor meta revista	-	
					Quantidade efetiva conseguida	112,1	

- 3.4. **Indicador de Impacto:** Técnicos do IPEA com participação em Grupos de Trabalhos, Comissões e Conselhos, dos Poderes Executivo, Legislativo e Judicial.
- 3.5. **Avanços.** A apuração deste indicador foi baseada nos relatórios anuais de gestão e da Assessoria de planejamento do IPEA. Conforme previsto no PMR, a linha de base foi estabelecido para o ano de 2010. Verificou-se que naquela data, o IPEA participava de 26 grupos de trabalho. A meta prevista era ampliar em 50% a linha de base, portanto, a expectativa é de ter, ao final do Programa, 39 (trinta e nove) participações em grupos/comissões. Em 2015, o IPEA participou em 22 (vinte e dois) grupos de trabalho. Portanto, conclui-se que a meta não foi atingida e o número auferido é inferior a linha de base.
- 3.6. Cabe destacar que os dados obtidos para este indicador referem-se ao número de participações do IPEA em grupos de trabalho externos e não o número de técnicos do IPEA com participação em grupos de trabalho, Comissões e Conselhos. Cabe ressaltar que cada grupo de trabalho externo poderá ter um ou mais técnicos do IPEA.

¹³

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

- 3.7. Apesar dos esforços para identificar as causas que contribuíram para que a meta não tenha sido atingida, não foi possível estabelecer, com certeza, esses fatores. Especula-se que, devido às crises econômica, e principalmente, à crise política, o número de comissões governamentais tenha sido reduzido. Entretanto, tal informação não pode ser confirmada por falta de dados.
- 3.8. **Indicador de Impacto:** Citações da produção do IPEA na mídia impressa.
- 3.9. **Avanços.** Para mensurar este indicador buscou-se, inicialmente, determinar a sua linha de base. Para tanto, verificou-se que, no ano de 2010, o IPEA dispunha de uma empresa prestadora de serviços de *clipping*, que também processava a contagem das citações do órgão na mídia. Este serviço englobava todos os veículos de mídia impressa nacional, regionais e estaduais, além de toda a internet. Esses serviços estiveram efetivos até agosto de 2014. Apurou-se então, que a linha de base para o período de setembro de 2010 a agosto de 2011 seria de 4.176 citações. A meta consistia em um acréscimo de 35%.
- 3.10. No entanto, no período de setembro de 2014 até abril de 2015, o IPEA ficou sem os serviços de *clipping*, e, conseqüentemente, de contagem de citações. Uma nova empresa foi contratada a partir de maio de 2015 cujos serviços estão em execução até a presente data. Entretanto, este novo contrato não tem a mesma abrangência do anterior, ou seja, o seu escopo está limitado a somente 21 veículos de imprensa escrita impressa e 255 de imprensa escrita online.
- 3.11. Para manter a coerência entre as bases de dados optou-se por considerar para apuração do avanço deste indicador, as informações do último ano do primeiro contrato, ou seja, aquelas referentes ao período de setembro de 2013 a agosto de 2014. O resultado obtido foi de 3.325 citações para este período. Tal resultado também é inferior à meta prevista.
- 3.12. Durante a realização do seminário de avaliação final do Programa representantes da direção do IPEA informaram que, a partir de 2012, o IPEA optou por reduzir a sua exposição na mídia, especificamente, a sua exposição institucional. Tal orientação teve por objetivo priorizar a divulgação técnica e acadêmica que é o seu foco prioritário de atuação. Portanto, as ações de comunicação para divulgação da produção de conhecimento técnico foram intensificadas com o apoio do Programa.
- 3.13. **Indicador de Impacto:** Artigos de pesquisadores do IPEA apresentados em eventos técnico-científicos.
- 3.14. **Avanços.** A linha de base foi apurada no ano de 2011. O valor identificado foi de 38 artigos apresentados em eventos técnicos científicos. A meta prevista consistiu em um incremento de 25% sobre esse valor. Para o cálculo da meta adotou-se a média anual das publicações durante o período de 2012 a 2015. O resultado encontrado foi uma média anual de 72 publicações, o que representa um incremento de 90% sobre a linha de base. Portanto, esta meta foi atingida e superada. Cabe ressaltar ainda que nem todas as diretorias forneceram informações sobre os avanços deste indicador. Portanto, o alcance poderá ser superior ao apresentado.
- 3.15. **Indicador de Impacto:** Artigos publicados em periódicos indexados pela Capes¹ (nacional e internacional)

¹⁴

O indicador de Resultado Despesas pagas/ Dotação atualizada contribui com o indicador de Resultado da Estratégia País 2016/2018 (GN-2850) Média entre o orçamento previsto e o executado, pois o IPEA está vinculado ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

- 3.16. **Avanços.** A linha de base foi 26 artigos publicados em periódicos indexados pela Capes apurados no ano de 2011. A meta consistia em um incremento de 20%. O resultado apurado foi de 162 publicações no período de 2012 a 2015, o que representa uma média anual de 40 publicações. Esse valor consiste em um incremento de 56% sob a linha de base. Portanto, a meta prevista foi alcançada e superada. Cabe ressaltar ainda que nem todas as diretorias forneceram informações sobre os avanços destes indicador. Portanto, o alcance poderá ser superior ao apresentado.
- 3.17. **Indicador de Impacto:** Pelo menos o 4,5% do orçamento anual destinado à investigação e estudos (Atividades finais)
- 3.18. **Avanços.** Para este indicador somente foram considerados os recursos destinados à bolsas de pesquisa, ou seja, a atividade fim. A partir da análise do orçamento anual do IPEA nos últimos 8 anos (2009/2016) verificou-se que ocorreram variações nos orçamentos anuais destinados à investigações. Por isto, optou-se por calcular uma média durante o período. A meta inicialmente prevista foi de 104,5%. O resultado obtido foi de 112,1%, ou seja, um acréscimo de 7,6% sobre o inicialmente previsto. A meta foi superada em 2011.

Avaliação dos Indicadores de Resultado

- 3.19. **Indicadores de Resultado.** Conforme consta no PMR/Marco Lógico do Programa foram previstos seis Indicadores de resultados, sendo três constantes do PMR e outros três do Marco Lógico cujos avanços são registrados a seguir:

Quadro III - Indicadores de Resultado

INDICADOR DE RESULTADO DO PMR							
Indicadores de Resultado	Unidade de Medida	Valor base	Ano de referência	Meios de verificação	Alvos e realização efetiva		Data em que a meta foi alcançada
Componente 1: Desenvolvimento de projetos estruturadores							
Projetos estruturadores realizados e publicados	Projetos	0,0	2009	Informe Anual de Gestão	Valor alvo Original	25	2016
					Valor meta revista	-	
					Quantidade efetiva conseguida	27	
Componente 2: Cooperação e intercâmbio nacional e internacional							
Estudos realizados em coautoria ou orientados	Estudos	0,0	2009	Registro de estudos disponíveis na internet e Intranet do IPEA.	Valor alvo Original	20	2016
					Valor meta revista	-	
					Quantidade efetiva conseguida	25	
Componente 3: Desenvolvimento Institucional							
PMR do Programa com execução satisfatória.	%(percentual)	0,0	2009	Sistema PMR	Valor alvo Original	80	2016
					Valor meta revista	-	
					Quantidade efetiva conseguida	75	
INDICADOR DE RESULTADO DO MARCO LÓGICO							
Indicadores de	Unidade de	Valor	Ano de	Meios de	Alvos e realização		Data em

Resultado	Medida	base	referência	verificação	efetiva		que a meta foi alcançada
Componente 3: Desenvolvimento Institucional							
Cronograma Financeiro Executado	%(percentual)	NI	NI (****)	POA e Relatório de Progresso do Programa.	Valor alvo Original	60 (*)	2014
					Valor meta revista	-	
					Quantidade efetiva conseguida	60	
Cronograma Financeiro Programado	%(percentual)	NI	NI	Acesso ao sistema de gestão de projetos.	Valor alvo Original	100 (**)	2016
					Valor meta revista	-	
					Quantidade efetiva conseguida	100	
Índice de reprogramação dos projetos	%(percentual)	NI	NI	Relatórios da unidade de gestão dos projetos.	Valor alvo Original	NI (***)	-
					Valor meta revista	-	
					Quantidade efetiva conseguida	56,8 1%	

Reformulação.

[X] N/A – Não ocorram reformulações nos objetivos do Programa.

PPMR Retrofitting:

As únicas alterações ocorridas foram às exclusões dos seguintes indicadores de Produto: i) Participação de Técnicos em congressos científicos internacionais; ii) Número anual de técnicos em eventos e iii) Apresentações Realizadas. Não ocorram alterações nos indicadores de impacto e de resultado.

Resumo do(s) Objetivo(s) de Desarrollo (OD):

☐ Muy Probable (MP) ☒ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Muy Improbable (MI)

O objetivo principal do Programa foi atingido, pois o IPEA aprimorou seus mecanismos de formulação, acompanhamento e avaliação das políticas públicas. O IPEA foi fortalecido, principalmente, naquelas atividades relacionadas com a produção, sistematização e disseminação de conhecimentos sobre o desenvolvimento do Brasil.

Estratégia de País: A Estratégia País 2016-2018, GN-2850, aprovada em 03 de março de 2016, é que está em vigor. A principal contribuição do Programa para a Estratégia País está vinculada ao seguinte objetivo de governo.

Objetivo do Governo	Área Estratégica	Objetivo Estratégico BID	Resultados Esperados
Promover uma gestão pública democrática, transparente, centralizada na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.	Fortalecimento institucional dos três níveis de governo (federal, estadual e municipal)	Melhorar a eficiência na gestão dos recursos públicos.	Melhoria no planejamento e na gestão pública

A contribuição do Programa IPEA Pesquisa para o Marco de Resultado consiste em:

Marco Resultado Estratégia País 2016/2018		Contribuição do Programa ¹⁴	
Indicadores	Linha de base	Linha de Base	Resultado obtido
Média entre o orçamento previsto e o executado - total de todos os ministérios	74,2% (fonte: Tesouro nacional, 2014)	89,3% (Despesas pagas / Dotação atualizada 2014) (*)	91,5% (Despesas pagas / Dotação atualizada 2015) (*)

(*) Fonte: IPEA – Arquivo: indicador impacto orçamento. Indicador composto por Dotação Atualizada por Despesa Liquidada. Em 2009 o indicador foi de 92,5%.

¹⁴

O indicador de Resultado Despesas pagas/ Dotação atualizada contribui com o indicador de Resultado da Estratégia País 2016/2018 (GN-2850) Média entre o orçamento previsto e o executado, pois o IPEA está vinculado ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Ademais, o Programa esteve alinhado com os objetivos do Nono Aumento Geral de Capital do Banco (GCI-9) (AB-2764), com a estratégia setorial sobre as Instituições para o Crescimento e Bem-Estar Social (GN-2587-2) e com a Estratégia de País (GN-2662-1) vigente à época de execução do Programa.

(*) 60% de cumprimento do cronograma financeiro do POA até 40 meses após a elegibilidade do Programa²;

(**) 100% de cumprimento do cronograma financeiro do POA até 60 meses após a elegibilidade do Programa;

(***) Meta de redução de 20% por ano do índice de reprogramação dos projetos do IPEA Pesquisa depois do primeiro ano de execução do programa. Não foi possível identificar a linha de base, de modo que o valor alvo não foi identificado;

(****) NI – Não Informado

3.20. **Indicador de Resultado:** Projetos estruturadores realizados e publicados.

3.21. **Avanços.** Conforme informações dos PMR's e da UCP, o indicador atingiu a meta de 27 projetos estruturados, ou seja, superior a meta inicialmente prevista. Este indicador está vinculado ao Componente 1: Desenvolvimento de projetos estruturadores.

3.22. **Indicador de Resultado:** Estudos realizados em coautoria ou orientados.

3.23. **Avanços.** Conforme informações dos PMR's e da UCP, o indicador atingiu a meta de 25 estudos realizados, ou seja, superior a meta inicialmente prevista, que é de 20 estudos em coautoria. Este indicador está vinculado ao Componente 2: Cooperação e intercâmbio nacional e internacional.

3.24. **Indicador de Resultado:** PMR do Programa com execução satisfatória.

3.25. **Avanços.** Este indicador está vinculado ao Componente 3: Desenvolvimento Institucional. A sua apuração ocorreu com base nas informações do PMR's. A meta inicialmente prevista foi de 80% do Programa em execução satisfatória.

3.26. A medição ocorreu com base na média dos PMR's aprovados ao final de cada ano desde o início do Programa, incluindo o primeiro semestre de 2016.

3.27. **Indicador de Resultado:** Cronograma Financeiro Executado.

3.28. **Avanços.** Para avaliar este indicador foi considerado o orçamento atualizado do Programa. A partir desta referência verificou-se que 60% de execução financeira do Programa foi obtida em 2014.

3.29. **Indicador de Resultado:** Cronograma Financeiro Programado.

3.30. **Avanços.** Em 2016, foi solicitado o último desembolso dos recursos do financiamento. A partir desta informação foi considerado que o cronograma financeiro foi integralmente executado.

3.31. **Indicador de Resultado:** Índice de Reprogramação dos Projetos.

²

O programa se torna elegível no momento em que é autorizado a realizar gastos.

- 3.32. **Avanços.** Ao final do Programa apurou-se que o Índice de Reprogramação de Projetos foi de 56,81%. Entretanto não foi possível identificar a linha de base, ou seja, qual era o índice de reprogramação de projetos no início do programa. Desta forma, não se tem uma referência adequada de comparação para avaliar este indicador.

B. Externalidades

- 3.33. Devido às características deste Programa poucas foram as externalidades positivas ou negativas. Entretanto, podem ser destacadas as seguintes:
- 3.34. **Metodologias transversais de trabalho.** Talvez a principal externalidade positiva decorrente da execução do Programa consiste na implementação da metodologia transversal de trabalho de alguns setores do IPEA. A experiência do Programa possibilitou a algumas áreas trabalharem em conjunto, de forma integrada e, às vezes, matricial, possibilitando assim, otimizar trabalhos e resultados. A cultura de trabalho integrado era pouco difundida no IPEA, mas foi potencializada com a execução do Programa.
- 3.35. **Estruturação da UCP.** A experiência e a metodologia de trabalho da UCP na execução do programa foi considerada positiva pela direção do IPEA. A expectativa é consolidar e estruturar a UCP para que a mesma possa assumir a gestão de outros programas estratégicos do órgão.

C. Productos

- 3.36. Os indicadores de produto do Programa são oriundos do PMR e do Marco Lógico. Os seus avanços são apresentados a seguir.

Quadro IV - Indicadores de Produto

Indicadores de Produto	Unidade de Medida	Valor base	Ano de referência	Meios de verificação	Alvos e realização efetiva		Data em que a meta foi alcançada	Observações
Componente 1: Desenvolvimento de projetos estruturador								
Indicadores PMR								
Ampliação do Projeto "Brasil: O Estado de uma Nação"	Projetos Realizados	0	2009	Relatórios de atividades	Valor alvo Original	5	2016	
					Valor meta revista	5		
					Quantidade efetiva conseguida	5		
Concepção e execução de outros projetos estruturadores	Projetos	0	2009	Relatórios de atividades	Valor alvo Original	20	2016	
					Valor meta revista	22		
					Quantidade efetiva conseguida	22		
Indicadores Marco Lógico								
Atividade: Ampliação do Projeto "Brasil: O Estado de uma Nação"								
Número absoluto de técnicos do	Número de técnicos	NI	NI	Publicação	Valor alvo Original	NI	Não se	Meta não identificada.

Ipea que participam do projeto					Valor meta revista	-	Aplica	
					Quantidade efetiva conseguida	47		
Background papers publicados	Publicação	NI	NI	Publicação	Valor alvo Original	10	2016	Metodologia de trabalho não adotada pelo IPEA
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	NI		
Downloads de capítulos de livros	Downloads	NI	NI	Internet	Valor alvo Original	18%	2016	Aumento de 3% no número de downloads de capítulos do livro a cada ano
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	613 ¹⁵ %		

Componente 2: Cooperação e intercambio nacional e internacional

Indicadores PMR

Intercâmbio de investigadores visitantes e especialistas.	Intercâmbio	0	2009	Informe Anual de Gestão	Valor alvo Original	9	2016	
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	25		
Apoio à execução do Fórum Nacional.	Eventos	0	2009	Anais publicados	Valor alvo Original	5	2016	
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	7		

Indicadores Marco Lógico

Atividade: Intercâmbio de investigadores visitantes e especialistas

Número de seminários realizados	Seminário	NI	NI	Informe Anual de Gestão.	Valor alvo Original	10	2014	2 seminários realizados com participação de pesquisadores visitantes por ano
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	18		
Número de pesquisadores com orientação recebida	Pesquisadores	0	2010	Informe Anual de Gestão	Valor alvo Original	20	-	Não Foi possível aferir o indicador
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	-		

Atividade: Apoio à execução do Fórum Nacional

Número de mini fóruns realizados	Fóruns	0	2010	Anais publicados	Valor alvo Original	6	2015	1 Mini Fórum por ano de execução do Programa.
					Valor meta revista	-		

¹⁵

No ano de 2009 foi verificado que ocorreram 6.361 downloads e em 2015 ocorreram 39.006 downloads.

					Quantidade efetiva conseguida	6		
Componente 3: Cooperação e intercambio nacional e internacional								
Indicadores PMR								
Desenvolvimento de um modelo e implantação de um piloto de avaliação da produção institucional	Modelo	0	2009	Informe do Estudo e relatório de atividades	Valor alvo Original	1	2014	
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	1		
Formulação e implantação de um programa de desenvolvimento de competências, em conformidade com a planificação estratégica do IPEA.	Programa	0	2009	Informe Anual de Gestão	Valor alvo Original	1	2014	
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	1		
Novo modelo de gestão do conhecimento.	Modelo	0	2009	Instrução Normativa Publicada no Informe Anual de Gestão	Valor alvo Original	1	2010	
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	1		
Novo modelo de gestão de projetos de pesquisa.	Modelo	0	2009	Informe Anual de Gestão	Valor alvo Original	1	2014	
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	1		
Modelo de gestão da tecnologia de informação (TI) e aquisição de equipes e software para a modernização do aparato tecnológico.	Modelo	0	2009	Informe Anual de Gestão	Valor alvo Original	1	2015	
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	1		
Modelo de comunicação e disseminação da produção para o público em geral.	Modelo	0	2009	Informe Anual de Gestão	Valor alvo Original	1	2016	
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	1		
Indicadores Marco Lógico								
Atividade: Desenvolvimento de um modelo e implantação de um piloto de avaliação da produção institucional								
Estudo acerca das práticas de avaliação utilizadas por instituições congêneres	Estudo	NI	NI	Relatório	Valor alvo Original	1	2013	
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	1		

Modelo de avaliação do impacto da produção do Ipea	Modelo	NI	NI	Modelo	Valor alvo Original	-	2013	
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	1		
Piloto implementado em uma diretoria de pesquisa até o final do Programa	Resultados do levantamento o	NI	NI	Modelo	Valor alvo Original	1	2016	
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	1		
Atividade: Formulação e implantação de programa desenvolvimento de competências, em conformidade com a planificação estratégica do IPEA								
Banco de talentos / competências	Banco	NI	NI	Acesso ao banco	Valor alvo Original	1	2011	
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	1		
Plano de capacitação	Plano	NI	NI	Portaria	Valor alvo Original	1	2014	
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	1		
Número de capacitados/total previsto por ano	Número	NI	NI	Informe do Estudo e relatório de atividades	Valor alvo Original	NI	2015	
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	208 % ¹⁶		
Número de técnicos capacitados	Técnicos Capacitados	NI	NI	Certificados de conclusão do curso	Valor alvo Original	10	2011	2 técnicos participando em programas de capacitação no exterior por ano.
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	75		
Atividade: Aperfeiçoamento do processo de gestão do conhecimento (Novo Modelo de gestão do conhecimento).								
Política de gestão do conhecimento	Política	NI	NI	Instrução normativa publica	Valor alvo Original	1	2010	
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	1		
Relatórios finais de pesquisa publicados na intranet / relatórios	Percentual	NI	NI	Intranet IPEA	Valor alvo Original	100 %	2011	100 % dos relatórios finais de pesquisas realizadas a
					Valor meta revista	-		

¹⁶

A previsão do IPEA era capacitar 1.170 servidores no período de 2010 a 2015. O resultado obtido foi 2.434 servidores capacitados durante o mesmo período.

finais de pesquisa					Quantidade efetiva conseguida	100 %		partir do início do IPEA Pesquisa disponíveis para consultas na intranet, após o 1º ano de execução do Programa.
Atividade: Aperfeiçoamento do processo de gestão de projetos de investigação (Novo Modelo de gestão de projetos de pesquisa.).								
Sistema informatizado de gestão de projetos	Sistema	NI	NI	Acesso ao sistema de gestão de projetos	Valor alvo Original	1	2013	
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	1		
Projetos reprogramados / total de projetos	Percentual	NI	NI	Acesso ao sistema de gestão de projetos	Valor alvo Original	NI	-	Sistema informatizado de gestão de projetos de pesquisa implantado, até 20 meses após a elegibilidade do Programa.
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	56,8 1%		
Atividade: Desenvolvimento e implantação de um plano de gestão da tecnologia de informação (TI) e aquisição de equipamentos e <i>software</i> para a modernização do aparato tecnológico								
Número de novos equipamentos adquiridos em operação	Estação de trabalho	NI	NI	Informe Anual de Gestão (Sistema de Patrimônio do IPEA)	Valor alvo Original	120	-	120 novas estações de trabalho que permitam a execução simultânea de <i>softwares</i> estatísticos e de apoio às atividades de planejamento, execução e apoio à pesquisa, até 12 meses após a elegibilidade do Programa.
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	68		
Número de licençasde software estatísticos.	Licenças	NI	NI	Coordenado ria de TI e comunicações	Valor alvo Original	88	2016	88 licenças de softwares estatísticos adquiridas, até o final do Programa.
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	160		
Número de pontos de videoconferência	Pontos	NI	NI	Acesso à internet – Registro Patrimonial.	Valor alvo Original	3	2016	Capacidade de transmissão simultânea de 3 eventos por meio de vídeo conferencia no IPEA (tanto conexões locais e internacionais) até 6 meses
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	10		

								após a elegibilidade do Programa.
Evento “Debate sem Fronteiras” disponível em tempo real pela internet em vídeo streaming	NI	NI	NI	Registro do evento	Valor alvo Original	-	-	Não Foi possível medir o indicador.
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	-		
Atividade: Ampliação e implantação de plano de comunicação e disseminação da produção para o público em geral (Modelo de comunicação e disseminação da produção para o público em geral (PMR)).								
Número de acesso ao portal do IPEA	Acesso	NI	NI	Informe Anual Assessoria Comunicação	Valor alvo Original	18%	2011	Incremento anual de 3% nos acessos aos portais
					Valor meta revista	-		
					Quantidade efetiva conseguida	66% ¹⁷		
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales. Praticamente não ocorreram alterações nos produtos do Programa. O principal fato a ser destacado consiste na dificuldade de identificar a linha de base e a forma de medição dos indicadores do Marco Lógico do Programa. O principal fator para que o IPEA não ter conseguido atingir a meta de aquisição de equipamentos decorre do contingenciamento financeiro que foi imposto ao IPEA.								
Reestructuración. Indique se este componente del proyecto fue reestructurado. Describir brevemente las consecuencias de estas modificaciones. N/A – Praticamente não ocorreram alterações nas metas físicas do Programa.								
Resumo del Progreso en la Implementación: Clasificación (PI):								
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)		<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)		<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)		<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)		
Verificou-se que praticamente todos os indicadores de produto medidos alcançaram as suas metas, por isto o critério de muito satisfatório.								

3.37. **Indicador de Produto:** Ampliação do Projeto “Brasil: O Estado de uma Nação”.

3.38. **Avanços.** O Projeto Brasil: O Estado de uma Nação foi implementado pelo IPEA e depois foi substituído pela publicação denominada “Brasil em Desenvolvimento”. O seu objetivo era de servir como plataforma de reflexão acerca das oportunidades e dos entraves que se apresentam ao desenvolvimento nacional. A meta prevista foi alcançada.

3.39. **Indicador de Produto:** Concepção e execução de outros projetos estruturadores.

3.40. **Avanços.** Foram desenvolvidos 22 (vinte e dois) projetos estruturadores no âmbito do Programa, sendo que 7 (sete) destes estão em fase final de conclusão. O objetivo desta atividade é apoiar projetos que resultarão em publicações, metodologias, bases de dados e sistemas de informação, conferências e seminários, modelos de avaliação de políticas nas mais diversas áreas do conhecimento. A meta prevista foi superada.

3.41. **Indicador de Produto:** Número absoluto de técnicos do Ipea que participam do projeto.

3.42. **Avanços.** Os dados da meta não foram identificados. Optou-se por considerar o número de técnicos do IPEA que participaram do Programa durante o período de 2009 a 2015.

¹⁷

A linha de base considerada foi de 1.315.036 acessos no ano de 2009. Em 2015 foram verificados 2.192.015 de acessos.

Imagina-se que a linha de base seja 0 (zero). O resultado obtido foi uma média anual de 47 técnicos por ano, totalizando 279 técnicos durante o mesmo período. Apesar destas informações, a medição do indicador ficou prejudicada, por não se ter uma meta para comparação.

3.43. **Indicador de Produto:** *Background papers* publicados.

3.44. **Avanços.** O IPEA não adotou a metodologia de elaboração de *background papers* para depois consolida-los em livros. As publicações foram elaboradas de forma direta, ou seja, em uma única fase. Verificou-se que, durante o período de 2009 a 2015, o IPEA publicou 14 livros e 155 capítulos de livros. A meta prevista era de 10 *background papers* publicados por ano. Portanto, o indicador não pode ser medido.

3.45. **Indicador de Produto:** *Downloads* de capítulos de livros.

3.46. **Avanços.** A linha de base deste indicador não foi identificada nos documentos do Programa. A meta consistia no aumento de 3% no número de *downloads* de capítulos de livros a cada ano. Para proceder a medição deste indicador foram considerados os dados do número de *downloads* de todas as publicações do IPEA durante o período de 2009 a 2015. No ano de 2009 foi verificado que ocorreram 6.361 *downloads* e em 2015 ocorreram 39.006 *downloads*. Portanto, no período, ocorreu um avanço de 613% no número de *downloads* de publicações do IPEA. A meta prevista foi superada.

3.47. **Indicador de Produto:** Intercâmbio de investigadores visitantes e especialistas.

3.48. **Avanços.** A meta deste indicador era realizar 9 (nove) intercâmbios de investigadores. Foram implementados 7 (sete) projetos que proporcionaram o intercâmbio de 25 consultores internacionais contratados no âmbito do Programa. Portanto, a meta proposta foi superada.

3.49. **Indicador de Produto:** Apoio à execução do Fórum Nacional.

3.50. **Avanços.** Desde o ano de 2009, o IPEA, por intermédio do Programa promoveu apoio à realização do Fórum Nacional, evento promovido pelo INAE. A meta original era apoiar a realização de 5 eventos e foram apoiados 7 eventos. Portanto, a meta prevista foi superada.

3.51. **Indicador de Produto:** Número de seminários realizados.

3.52. **Avanços.** Foi considerado que a linha de base deste indicador era 0 (zero). A meta era realizar 2 (dois) seminários por ano com participação de pesquisadores visitantes. O resultado obtido foi a realização de 18 seminários com a participação de pesquisados visitantes, sendo 14 seminários com recursos do Programa de Cooperação Internacional PROCIN do Ipea e 5 com recursos do Programa IPEA Pesquisa. Um seminário (Cadeias Globais de Valor) recebeu recursos das duas fontes, mas somente foi contabilizado uma única vez. O período considerado foi de 2010 a 2015. A meta prevista foi superada.

3.53. **Indicador de Produto:** Número de pesquisadores com orientação recebida.

3.54. **Avanços.** A meta prevista para este indicador era de 4 pesquisadores do IPEA com orientação recebida de pesquisador visitante por ano. Entretanto, não foi possível aferir

este indicador, pois não ocorram orientações, mas sim atividades de cooperação entre pesquisadores, com participação em projetos de pesquisa. Entretanto, foram identificados registros de 65 pesquisados no período de duração do Programa Ipea Pesquisa, sendo 25 consultores do Programa e 40 bolsistas do Programa PROCIN, em 18 projetos/seminários realizados. Portanto, não foi possível medir com exatidão este indicador.

- 3.55. **Indicador de Produto:** Número de mini fóruns realizados.
- 3.56. **Avanços.** A meta era a realização de 6 eventos. Foram realizados 6 Fóruns Especiais anuais, nos meses de setembro de cada ano. Portanto, a meta prevista foi alcançada.
- 3.57. **Indicador de Produto:** Desenvolvimento de um modelo e implantação de um piloto de avaliação da produção institucional.
- 3.58. **Avanços.** O objetivo principal desta atividade era prover o IPEA de instrumentos que o permitissem avaliar, com precisão, a qualidade e o impacto da sua produção junto aos seus *stakeholders*, compreendidos pelo Governo, a sociedade brasileira e a academia. A meta prevista foi alcançada em 2014, a partir das atividades de elaboração do Plano Estratégico 2013-2023.
- 3.59. **Indicador de Produto:** Formulação e implantação de um programa de desenvolvimento de competências, em conformidade com a planificação estratégica do IPEA.
- 3.60. **Avanços.** No âmbito do Programa o IPEA elaborou e implantou um Programa de Desenvolvimento de Competências. Este Programa foi consolidado e implementado no IPEA por intermédio da Portaria nº 25, de 19 de fevereiro de 2014. A meta prevista foi alcançada.
- 3.61. **Indicador de Resultado:** Novo modelo de gestão do conhecimento.
- 3.62. **Avanços.** O novo modelo de gestão do conhecimento foi instituído no IPEA por intermédio da Portaria nº385, de 13 de outubro de 2010. A meta prevista foi alcançada.
- 3.63. **Indicador de Produto:** Novo modelo de gestão de projetos de pesquisa.
- 3.64. **Avanços.** O novo modelo de gestão de projetos de pesquisa foi consolidado com a implantação do Escritório de Projetos no IPEA, concluído em 2014. A meta prevista foi alcançada.
- 3.65. **Indicador de Produto:** Modelo de gestão da tecnologia de informação (TI) e aquisição de equipamentos e *software* para a modernização do aparato tecnológico.
- 3.66. **Avanços.** Plano de Gestão de TI foi elaborado pelo Programa. A aquisição de equipamentos e *software* foi considerada em outro indicador. Portanto, a meta prevista foi alcançada.
- 3.67. **Indicador de Produto:** Modelo de comunicação e disseminação da produção para o público em geral.

- 3.68. **Avanços.** O Plano de Comunicação do IPEA foi desenvolvido no âmbito do Programa. Portanto, a meta programa foi alcançada.
- 3.69. **Indicador de Produto:** Estudo acerca das práticas de avaliação utilizadas por instituições congêneres.
- 3.70. **Avanços.** O estudo foi realizado em 2013, vinculado ao Planejamento estratégico do IPEA. O relatório de *Benchmarking*. A Meta foi alcançada.
- 3.71. **Indicador de Produto:** Modelo de avaliação do impacto da produção do Ipea.
- 3.72. **Avanços.** O modelo de avaliação do impacto da produção do IPEA está contido no Manual de Monitoramento do Plano Estratégico do Ipea. A meta foi alcançada.
- 3.73. **Indicador de Produto:** Piloto implementado em uma diretoria de pesquisa até o final do Programa.
- 3.74. **Avanços.** Não houve implementação de um piloto de avaliação em uma diretoria de pesquisa. O Ipea avaliou o impacto de toda a sua produção, de modo amplo. O comitê técnico de suporte ao plano estratégico definiu indicadores que possibilitem esse monitoramento e avaliação. Em 2013 o Ipea avaliou o impacto de sua produção por meio de entrevistas qualitativas com *stakeholders*, para subsidiar o Plano Estratégico 2013-2023. A partir de 2016 a avaliação de impacto tornou-se uma meta institucional anual: Meta institucional: [“realizar pesquisa de satisfação com parceiros institucionais”](#). Portanto, considerou-se que a meta foi alcançada.
- 3.75. **Indicador de Produto:** Banco de talentos / competências.
- 3.76. **Avanços.** O Banco de talentos e competências foi desenvolvido no primeiro ano do Programa. Está disponível no site do IPEA, especificamente na página [“Quem é quem”](#). A meta foi alcançada.
- 3.77. **Indicador de Produto:** Plano de capacitação.
- 3.78. **Avanços.** O Plano de capacitação foi desenvolvido pelo Programa. A sua instituição ocorreu por intermédio da Portaria nº 25, de 19 de fevereiro de 2014, publicada no Boletim IPEA, de 19 de fevereiro de 2014. A sua vigência é de 4 (quatro) anos. Portanto, a meta foi alcançada.
- 3.79. **Indicador de Produto:** Número de capacitados/total previsto por ano.
- 3.80. **Avanços.** A previsão do IPEA era capacitar 1.170 servidores no período de 2010 a 2015. O resultado obtido foi 2.434 servidores capacitados durante o mesmo período. Em termos percentuais este valor representa um incremento de 208% sobre a meta original. Portanto, a meta prevista foi alcançada.
- 3.81. **Indicador de Produto:** Número de técnicos capacitados.
- 3.82. **Avanços.** A meta identificada foi de 2 (dois) técnicos participando em programas de capacitação no exterior por ano, ou seja, um total de 10 técnicos durante a execução do Programa. O Resultado obtido foi de 75 técnicos capacitados durante o período de

janeiro/2010 a junho/2016. Nesta avaliação foram consideradas as licenças-capacitações emitidas para cursos de até 3 meses de duração e os afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* realizada no exterior. Portanto, a meta prevista foi alcançada.

- 3.83. **Indicador de Produto:** Política de Gestão do Conhecimento.
- 3.84. **Avanços.** A Política de Gestão do Conhecimento do IPEA foi instituída pela Portaria nº385, de 13 de outubro de 2010. Portanto, a meta foi alcançada.
- 3.85. **Indicador de Produto:** Relatórios finais de pesquisa publicados na intranet / relatórios finais de pesquisa.
- 3.86. **Avanços.** A meta prevista era publicar todos os relatórios finais de pesquisas na intranet do IPEA. Entretanto, todos os relatórios finais estão publicados no site do IPEA. Após passarem pela fase de redação, revisão de língua portuguesa e editoração, os estudos e pesquisas do Ipea (livros, revistas, boletins, textos para discussão, relatórios de pesquisa e notas técnicas) são publicados [em formato PDF no website do instituto](#) e no [RCIPEA](#). Recentemente, livros, revistas e boletins também são disponibilizados em formato EPUB, para leitura em smartphones e tablets. A meta foi alcançada já em 2011.
- 3.87. Cabe ressaltar que recentemente o IPEA foi considerado pela organização Transparify, ligada à Open Society Foundations, como um dos “*think tanks*” mais transparentes do mundo¹⁸.
- 3.88. **Indicador de Produto:** Sistema informatizado de gestão de projetos.
- 3.89. **Avanços.** O Sistema informatizado de gestão de projetos foi concluído e implementado no segundo ano do Programa (Sistema IPEA Projetos).
- 3.90. **Indicador de Produto:** Projetos reprogramados / total de projetos.
- 3.91. **Avanços.** A linha de base e a meta não foram identificados. Assim, considerados os projetos na situação “concluídos”, “em andamento” e “finalizados” no IpeaProjetos, em 04/07/2016, verificou-se que havia 896 projetos cadastrados no total. Destes, 509 haviam sofrido alteração na data de término planejada. Com esse método, chegou-se ao indicador de 56,81% de projetos reprogramados. Cabe ressaltar que os replanejamentos de projetos se dão por vários motivos, não apenas atrasos, mas também por expansão do projeto, contratação de novos bolsistas, novos acordos de cooperação, entre outros. Apesar de mensurar a situação atual, não foi possível comparar o avanço com alguma meta de referência. Tal situação restringe a avaliação deste indicador.
- 3.92. **Indicador de Produto:** Número de novos equipamentos adquiridos em operação.
- 3.93. **Avanços.** A meta prevista era a aquisição de 120 estações de trabalho. Entretanto, somente foram adquiridas 68 estações. Portanto, a meta prevista não foi alcançada.
- 3.94. **Indicador de Produto:** Número de licenças de *softwares* estatísticos.

¹⁸

Disponível em
http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=28052&Itemid=2

- 3.95. **Avanços.** A meta era adquirir 88 licenças de softwares estatísticos. Foram adquiridos 160 licenças de *softwares* estatísticos. Portanto, a meta foi alcançada.
- 3.96. **Indicador de Produto:** Número de pontos de videoconferência.
- 3.97. **Avanços.** A meta prevista era de 3 (três) pontos de videoconferência com capacidade de transmissão local e internacional. Foram verificados 10 pontos instalados e em funcionamento. Portanto, a meta foi alcançada.
- 3.98. **Indicador de Produto:** Evento “Debate sem Fronteiras” disponível em tempo real pela internet em vídeo streaming.
- 3.99. **Avanços.** Estima-se que o objetivo deste indicador seria avaliar se o IPEA dispunha de mecanismos para transmissão de eventos em tempo real pela internet. Neste sentido o indicador foi alcançado. Entretanto, se for considerada a transmissão do evento “Debate sem Fronteira” propriamente dito, o indicador não pode ser medido, uma vez que o evento somente foi realizado no ano de 2006, ou seja, quando da assinatura do contrato de empréstimo o mesmo já tinha sido cancelado.
- 3.100. É importante ressaltar que o IPEA transmite, via internet, diversos eventos em tempo real e que este procedimento tem-se intensificado nos últimos anos.
- 3.101. **Indicador de Produto:** Número de acesso ao portal do IPEA.
- 3.102. **Avanços.** A meta deste indicador consistia em um incremento anual de 3% nos acessos ao portal do IPEA. A linha de base considerada foi de 1.315.036 acessos no ano de 2009. Em 2015 foram verificados 2.192.015 de acessos. Portanto, um acréscimo de 66%. Desta forma, pode-se afirmar que a meta deste indicador foi alcançada.

D. Custos del Proyecto

Quadro V - Custos do Programa ¹⁹ - em US\$ milhões.

Componente	Produto	Custo Total Planejado (US\$)				Custo Total 1ª Revisão (US\$)				Custo Total (2ª Revisão) (US\$)				Custo Total (3ª Revisão) Atual (US\$)			
		2009				2013				(2016)				(2016)			
		BID	Local	Total	%	BID	Local	Total	%	BID	Local	Total	%	BID	Local	Total	%
Administração	Unidade de Coordenação	63	69	132	1,5%	63	69	132	1,5%	48	69	117	1,6%	45	69	114	1,9%
	Monitoramento e Avaliação	137	-	137	1,6%	137	-	137	1,6%	18	-	18	0,2%	18	-	18	0,3%
	Sub. Total	200	69	269	3,1%	200	69	269	3,1%	66	69	135	1,8%	63	69	132	2,2%
Custos diretos	Desenvolvimento dos projetos estruturadores	4.213	797	5.010	56,9%	2.553	480	3.034	34,5%	2.317	447	2.765	37,9%	2.059	378	2.437	40,7%
	Cooperação e intercâmbio nacional e Internacional.	1.242	84	1.326	15,1%	1.990	148	2.138	24,3%	1.456	115	1.571	21,5%	1.357	115	1.472	24,6%
	Desenvolvimento institucional	1.295	225	1.520	17,3%	2.205	477	2.682	30,5%	1.966	436	2.402	32,9%	1.200	321	1.521	25,4%
	Sub. Total	6.750	1.106	7.856	89,3%	6.750	1.106	7.854	89,3%	5.740	999	6.739	92,3%	4.617	814	5.432	90,7%
Subtotal (Componentes)		6.950	1.175	8.125	92,3%	6.950	1.175	8.126	92,3%	5.806	1.068	6.875	94,1%	4.680	883	5.564	92,9%
Sem designação específica (imprevistos)		200	47	247	2,8%	200	47	247	2,8%	-	-	-	0,0%	-	-	-	0,0%
Custos Financeiros		-	428	428	4,9%	-	428	428	4,9%	-	428	428	5,9%	-	428	428	7,1%
Total (Projeto)		7.150	1.650	8.800	100,0%	7.150	1.650	8.800	100,0%	5.806	1.496	7.303	100,0%	4.680	1.311	5.992	100,0%

Explique brevemente las Diferencias: As principais alterações são decorrentes da redução do valor do Programa, principalmente, devido às variações cambiais (ganhos cambiais do Programa) e da adequação ao orçamento disponível ao IPEA.

¹⁹ Consiste no valor estabelecido no Contrato de Empréstimo e ajustado pelos três aditivos contratuais.

IV. Implementación del Proyecto

A. Análisis de los Factores Críticos

4.1. Dentre os fatores positivos sobre a implementação do Programa podem se destacadas:

Fatores gerais.

- (i) **Desenho do Programa consistente com o Planejamento Estratégico do IPEA.** O escopo do Programa foi desenhado observando as diretrizes prioritárias do IPEA, o que garantiu continuidade e o interesse por sua execução;
- (ii) **A estrutura da UCP.** A implantação e estruturação da UCP possibilitou ao IPEA executar um Programa Estratégico de forma adequada, tendo sido considerada pela diretoria executiva do órgão, como um exemplo a ser seguido. Neste sentido, o IPEA deseja ampliar as atribuições da UCP para que a mesma assuma a gestão de outros programas estratégicos.
- (iii) **Apoio técnico do Banco.** O Banco participou de perto das atividades desenvolvidas no Programa, promovendo suporte técnico e orientações frente às principais ações estratégicas do Programa.

Componente I – Desenvolvimento de projetos estruturadores

- (i) **Metodologia de trabalho matricial.** Algumas das ações do Programa foram implementadas a partir de uma metodologia de trabalho transversal, envolvendo as diversas áreas do IPEA. Esta metodologia foi incorporada à rotina de trabalho de alguns setores, o que tem potencializado a qualidade de trabalhos técnicos desenvolvidos pelo IPEA.
- (ii) **A Lógica Vertical do Programa foi clara e estruturada conforme demandas do IPEA, além de estar coerente com o seu Planejamento Estratégico.** O Programa contribuiu para implementar as ações prioritárias do IPEA, bem como aquelas previstas no seu Planejamento Estratégico. Assim, o Programa promoveu sinergias positivas em todo o IPEA.

Componente II – Cooperação e intercâmbio com instituições nacionais e internacionais

- (i) **Ampliação das parcerias institucionais com atores nacionais e internacionais.** O IPEA ampliou suas parcerias institucionais com centros de pesquisa nacionais e internacionais. Fomentou ainda, a realização de fóruns nacionais de debates sobre temas relacionados ao desenvolvimento brasileiro.

Componente III – Desenvolvimento Institucional

- (i) **Implantação de Mecanismos de Avaliação de Resultados.** No âmbito do IPEA foi implantado mecanismo de avaliação de resultados que tem por objetivo avaliar o desempenho de seu corpo técnico a partir da avaliação de sua produção institucional.
- (ii) **Priorização das ações de Desenvolvimento Institucional do IPEA.** As ações de desenvolvimento institucional foram priorizadas pela direção do órgão e promoveram mudanças significativas na estrutura de suporte e avaliação do IPEA.

4.2. Dentre os fatores negativos destacam-se:

Ações Gerais.

- (i) **Contingenciamento dos recursos do Programa.** Talvez esta seja uma das maiores dificuldades na execução do Programa, pois o Governo Federal, a partir de 2014, dada a situação fiscal adversa, contingenciou os recursos aprovados nos orçamentos anuais dos órgãos federais às restrições de caixa, afetando também os recursos de financiamento externo.
- (ii) **A pouca experiência da equipe da UCP na execução de Programas com organismos internacionais.** A equipe de técnicos da UCP praticamente não dispunha de conhecimento especializado na execução de Programas financiados com recursos internacionais. Apesar das ações de capacitação promovidas pelo Banco é necessário um prazo de maturação e internalização do conhecimento por estes técnicos.
- (iii) **Dificuldades de medição dos indicadores do Marco Lógico.** A UCP ressaltou diversas vezes a dificuldade em proceder a avaliação dos indicadores do Marco Lógico do Programa, pois não foi verificadas orientações sobre os processos de medição dos referidos indicadores.

Componente I – Desenvolvimento de projetos estruturadores

- (i) **Cultura de trabalho pouco integrada.** O IPEA não tinha a cultura de trabalhar de forma matricial, o que gerou dificuldades para se estruturar este modelo. Entretanto tal situação foi superada com o envolvimento de diversas áreas em projetos transversais.

Componente II – Cooperação e intercâmbio com instituições nacionais e internacionais

- (i) **Dificuldades em conciliar interesses e recursos.** Apesar do IPEA ter uma longa história de parcerias institucionais, ocorreu dificuldades na celebração de novas parcerias, principalmente, decorrentes da definição dos temas a serem priorizados e da alocação de recursos pelas partes envolvidas. Entretanto, estas questões foram superadas com o diálogo e estabelecimento de prioridades.

Componente III – Desenvolvimento Institucional

- (i) **Ausência da cultura de avaliação de resultados.** Os processos de avaliação de resultados eram pouco utilizados pelo órgão. Portanto, em um primeiro momento, verificaram-se dificuldades na implantação deste tipo de instrumento. A superação ocorreu com a ampliação do diálogo com o corpo técnico e com o envolvimento direto da direção do órgão.

B. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input checked="" type="checkbox"/> [X] Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> [] Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> [] Insatisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> [] Muy Insatisfactorio (MI)

- 4.3. A UCP teve durante a execução do Programa um desempenho muito satisfatório. Conseguiu implementar um ritmo de trabalho adequado, mesmo passando por momentos de restrição orçamentária, principalmente de contrapartida local e estabeleceu uma estratégia de execução baseada no apoio e no intercâmbio com os setores finalísticos do IPEA.
- 4.4. Conforme já citado neste relatório, o trabalho da UCP foi considerado, pela Diretoria do IPEA, como uma referência na gestão de projetos estratégicos. Neste sentido, existe uma

orientação da diretoria do IPEA em ampliar as atribuições da UCP, a qual passará a gerir outros programas estratégicos do IPEA.

- 4.5. Por fim, é importante ressaltar que todas as cláusulas contratuais foram executadas de forma satisfatória até o presente momento.

C. Desempeño del Banco

Desempeño del Banco			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

- 4.6. O desempenho do banco foi muito satisfatório, trabalhando em estreita colaboração com a equipe do executor, apoiando nos temas de maior complexidade técnica e prestando suporte necessário à execução das atividades do Programa. O Banco demonstrou flexibilidade em relação às modificações propostas pelo executor, acatando-as de forma integral, pois potencializavam as ações do Programa.

V. Sustentabilidad

A. Análisis de Factores Críticos

- 5.1. A ideia de sustentabilidade está vinculada às garantias de manutenção ao longo do tempo das atividades e dos resultados obtidos com a execução do Programa. Portanto, avaliam-se as condições que poderiam influenciar a continuidade dos resultados alcançados ao longo do tempo.
- 5.2. Os principais riscos identificados na fase de preparação do Programa constam do documento “SECI” de julho de 2006. Neste documento são apresentados os riscos relativos à capacidade institucional do IPEA em executar as ações previstas no Programa.
- 5.3. Portanto, praticamente todos os riscos e recomendações foram atendidos e superados. Tal fato é por si só, um fator determinante da sustentabilidade dos resultados do Programa, pois demonstra comprometimento com a superação das dificuldades e com o fortalecimento institucional do IPEA.
- 5.4. Como os resultados deste programa estão vinculados a questões de cunho técnico institucional, a principal forma de garantir a sua sustentabilidade consiste na sua institucionalização, ou seja, na formalização e internalização desses resultados.
- 5.5. Neste sentido, destaca-se que as ações, atividades e resultados desenvolvidos no âmbito do Programa IPEA Pesquisa estão previstas no Plano Estratégico do IPEA 2013-2023, e no Plano de Metas Institucionais do IPEA para o ano de 2016, conforme Portaria nº 2, de 02 de fevereiro de 2016²⁰.
- 5.6. Nas diversas entrevistas realizadas (coordenadores e UCP) foi relatado que no IPEA existe uma cultura de manutenção das atividades consolidadas e internalizadas nas rotinas do órgão. Este é o caso das pesquisas, publicações, das atividades de capacitação e de intercâmbio com outros centros de pesquisa, por exemplo. Tal situação pode ser confirmada com a verificação da publicação “*Brasil: Estado de uma*

²⁰

Documentos disponíveis no site www.ipea.gov.br. Acessado em 10 de junho de 2016.

nação” a qual se perpetua desde 2005, com o título de “*Brasil em desenvolvimento*”. Este é um fator importante para assegurar a sustentabilidade das ações no longo prazo.

- 5.7. Na sequência é apresentado um quadro com a situação de formalização/institucionalização dos resultados do Programa no âmbito do IPEA.

Quadro VI - Institucionalização dos Resultados do Programa

Atividades	Produtos a serem entregues até o final do programa	Portarias, Decretos, etc.	Links e Comentários
1.1 Ampliação do Projeto "Brasil: O Estado de uma Nação"	1 Projeto realizado, com 5 publicações "Brasil em Desenvolvimento" (Disponíveis em http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_alphacontent&section=30&Itemid=358&search=brasil+em+desenvolvimento)		http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_alphacontent&section=30&Itemid=358&search=brasil+em+desenvolvimento .
1.2 Concepção e execução de outros projetos estruturadores	27 projetos	Portaria nº 491, de 28 de dezembro de 2010. PROMOB.	
2.1 Intercâmbio de investigadores visitantes e especialistas.	25 intercâmbios	Portaria nº 339, de 12 de agosto de 2010. Dispõe sobre a implantação e o funcionamento do PROCIN do IPEA.	
		Portaria nº 142, de 23 de maio de 2012. Dispõe sobre a instituição e estruturação da Plataforma IPEA de Pesquisa em Rede – Rede IPEA.	http://www.ipea.gov.br/redeipea/
2.2 Participação de técnicos em congressos científicos internacionais.	Não houve demanda para esta atividade, pois o IPEA já dispunha de mecanismos adequados para atender a esta atividade.		
2.3 Apoio à execução do Fórum Nacional.	7 Fóruns.	Acordo de Cooperação técnica com o INAE cuja vigência encerra-se em agosto/16. Ademais, o IPEA possui o Programa PROEV, instituído pela Portaria IPEA nº 340, de 12 de agosto de 2010, que apoia a realização de eventos.	http://www.inae.org.br .
3.1 Desenvolvimento de um modelo e implantação de um piloto de avaliação da produção institucional.	1 Modelo (Planejamento Estratégico 2013-2023) Os custos foram alocados a atividade 3.4.	Portaria nº 070, de 07 de maio de 2014, que institui o Comitê Técnico de Suporte ao Planejamento Estratégico.	http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3076/4/Plano_estrategico_2013_2023%20(revisto).pdf
3.2 Formulação e implantação de um programa de desenvolvimento de competências, em conformidade com a planificação estratégica IPEA.	Programa de Desenvolvimento de Competências (Modelo de Gestão de Pessoas).	Portaria nº 25, de 19 de fevereiro de 2014. Dispõe sobre o "Mapeamento de Competência do IPEA", em cumprimento ao que determina o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.	http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/150511_estrategias_para_desenvolvimento_de_pessoas.pdf
3.3 Aperfeiçoamento do processo de gestão do conhecimento.	1 Modelo (Repositório do conhecimento)	Portaria nº 385, 13/10/2010. Institui, no âmbito do IPEA, a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação e dá outras providências.	http://repositorio.ipea.gov.br/
3.4 Aperfeiçoamento do	Novo modelo de gestão de projetos de pesquisa	Regimento Interno (Portaria da Secretaria de	

processo de gestão de projetos de investigação.	(Escritório de Projetos).	Assuntos Estratégicos nº 112, de 03 de dezembro de 2010): Art. 29 Ao Núcleo de Escritório de Projetos e Processos (NUEPP) compete: I - disseminar práticas de gerenciamento de projetos e processos no IPEA; II - elaborar manuais e documentos com metodologia de gerenciamento de projetos e processos; e III - apoiar, metodologicamente, unidades do IPEA no gerenciamento de projetos	
3.5 Desenvolvimento e implantação de um plano de gestão da tecnologia de informação (TI) e aquisição de equipamentos e <i>software</i> para a modernização do aparato tecnológico.	Novo modelo de gestão de TI (Corresponde ao modelo de gestão de TI elaborado pela empresa de consultoria Vision Consultoria e Gestão).	Portaria nº 224, de 18 de dezembro de 2014. Estabelece o Plano Diretor de TI do IPEA para o ano de 2015.	Portaria nº 373, de 23 de dezembro de 2009. Cria o Comitê de TI, com a finalidade de formular a política de TI no âmbito do IPEA.
3.6 Ampliação e implantação de plano de comunicação e disseminação da produção para o público em geral.	1 Modelo (publicação de e-books em e-pub, migração do portal, modernização da biblioteca).	Manual de produção de e-books em e-pub da Assessoria de Comunicação do Ipea.	http://www.ipea.gov.br/biblioteca/ http://www.ipea.gov.br/portal/

A. Riesgos Potenciales

- 5.8. Conforme a avaliação de riscos elaborada quando da preparação do Programa, o principal risco relativo à execução do Programa está relacionado às restrições orçamentárias do Governo. Este também é o principal risco para a sustentabilidade das ações executadas pelo Programa. As principais ações de enfrentamento e minimização dos impactos deste risco consistiram na institucionalização das atividades desenvolvidas pelo Programa, conforme apresentado na tabela anterior.

B. Capacidad Institucional

- 5.9. Durante a fase de preparação do Programa foi realizada uma avaliação da capacidade institucional do IPEA e da UCP. Nesta avaliação foi constatada que o IPEA apresenta capacidade instalada adequada, com experiência e competências comprovadas. Por outro lado, a avaliação identificou que a UCP ainda não estava estruturada e contava com a participação de técnicos recentemente incorporados ao órgão.
- 5.10. As ações realizadas para enfrentar essas dificuldades consistiram na implementação do Componente de Desenvolvimento Institucional, no qual foram desenvolvidas atividades que supriram as principais deficiências do órgão.

Clasificación de Sustentabilidad (SU) :				
<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input type="checkbox"/> Probable	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)

VI. Monitoreo y Evaluación

A. Información sobre Resultados

- 6.1 O Monitoramento e Avaliação da execução do Programa foi realizado conforme o previsto no Contrato de Empréstimo. O mutuário elaborou e apresentou todos os relatórios/documentos previstos, quais sejam: (i) Relatórios Semestrais de Progresso – PMR²¹ e relatórios de atividades; (ii) Plano Operativo Anual – POA, Cronograma Financeiro; (iii) Plano de Aquisições; (iv) Avaliação Intermediária, e (v) Relatórios de Auditoria. Todos esses documentos foram apresentados nos prazos previstos, sem maiores dificuldades ou recomendações.

a. Desenho do M&E

- 6.2 O desenho do Monitoramento e Avaliação do Programa foi adequado para monitorar e avaliar o seu avanço. Os instrumentos disponibilizados e os prazos também foram adequados. Os indicadores estabelecidos no Marco Lógico do Programa são adequados para medir os avanços do Programa, seus resultados e os produtos.
- 6.3 A principal dificuldade enfrentada consistiu na limitação do Plano de Monitoramento e Avaliação em detalhar os conceitos de cada indicador. A metodologia de avaliação das metas também não foi apresentada. Tal fato ocasionou dificuldades na compreensão de alguns dos indicadores e de suas metas. Entretanto, é importante ressaltar que todos os indicadores foram avaliados e medidos pela UCP.

²¹

b. Implementação do M&E

- 6.4 Conforme já relatado, o plano de monitoramento e avaliação apresentou-se limitado para o estabelecimento de orientações referente aos procedimentos de medição dos indicadores. Entretanto, a UCP procedeu às medições de todos os indicadores a partir das informações disponíveis. As atividades e prazos previstos para o monitoramento e avaliação foram respeitados e atendidos pela UCP.

c. Utilização do M&E

- 6.5 O resultado do monitoramento foi utilizado pela UCP e pela coordenação do Programa na definição de prioridades de execução. Buscou-se estabelecer mecanismos de adequação e priorização conforme resultados de avanço apurados. As dificuldades encontradas, as propostas de superação e os seus resultados foram devidamente retratados nos relatórios de atividades apresentados pela UCP. As principais questões também foram discutidas com o Banco.

B. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

- 6.6 O IPEA adota mecanismos de avaliação e monitoramento de suas atividades. Esta sistemática tem periodicidade anual e está relacionada com o cumprimento de metas institucionais estabelecidas no âmbito de seu planejamento estratégico. Portanto, o órgão poderá continuar a realizar o monitoramento e avaliação das principais atividades realizadas no âmbito do Programa, principalmente do modelo de avaliação do impacto da produção do IPEA, cujo detalhamento está contido no Manual de Monitoramento do Plano Estratégico do Órgão.
- 6.7 Neste Programa não foram previstas atividades de avaliação *Ex-post*.

VII. Lecciones Aprendidas

- 7.1 As principais lições aprendidas na execução do Programa consistem em:
- 7.2 A Lógica Vertical do Programa foi bem clara e estruturada conforme as demandas do IPEA na época da preparação do Programa. A proposta do Programa estava adequada com as diretrizes estratégicas do Governo Federal e do próprio IPEA. **Recomendação:** Estabelecer vinculação das ações do Programa com o planejamento estratégico do Governo e do órgão executor.
- 7.3 O prazo entre a preparação do Programa e a assinatura do contrato de empréstimo foi longo e implicou em ajustes na execução do Programa. **Recomendação:** Entre a fase de aprovação do Programa pela Diretoria do Banco e a sua assinatura, poderão ser realizadas atividades de apoio ao executor com o objetivo de iniciar algumas ações preparatórias do Programa. Desta forma, poderão ser desenvolvidos termos de referência, editais de seleção e projetos (quando for o caso).
- 7.4 **Adicionalidade dos programas com financiamento externo.** Em função de que os programas financiados com recursos oriundos de contratos de empréstimos com organismos internacionais não são considerados recursos adicionais aos orçamentos das entidades do Governo Federal, os programas deverão garantir um valor agregado além do financeiro. **Recomendações:** (i) Garantir que os Programas estejam vinculados aos interesses prioritários e estratégicos do governo e dos órgãos executores; ii) buscar financiar iniciativas em que a presença do BID no desenho e no acompanhamento, baseado no seu conhecimento institucional e experiência regional, tenha um valor

agregado para o mutuário; e (iii) Estabelecer o planejamento orçamentário e financeiro dos Programas em conformidade com os limites de execução de cada órgão.

- 7.5 As atividades de capacitação dos membros da UCP foram fundamentais para garantir as condições básicas para a execução do Programa. Entretanto, elas ocorreram após a assinatura do Contrato de Empréstimo, o que ocasionou atrasos na execução do Programa, pois é necessário um prazo de maturação do conhecimento. **Recomendação:** As atividades de capacitação da equipe da UCP iniciem antes da assinatura do Contrato de Empréstimo de forma a otimizar os prazos de execução dos Programas.
- 7.6 Para uma boa execução financeira é necessário que a estrutura operacional do Programa esteja definida e adequada à realidade local (operacional, administrativa e de gestão) e das reais demandas dos Programas. **Recomendações:** (i) a realização da avaliação institucional do mutuário é necessária para planejar uma equipe adequada à execução do Programa, bem como estabelecer a sua locação (vinculação) institucional; e (ii) o BID poderia realizar ações de capacitação periódicas sobre as ferramentas/sistemas de gestão de projetos do Banco, para os membros das UCPs/UGPs.
- 7.7 A avaliação de impacto em programas de cunho institucional tem a sua abrangência limitada pelas características do projeto e praticamente não se aplicam avaliações com metodologias robustas. **Recomendação:** Em programas de cunho institucional a avaliação de impacto poderá estar condicionada ao cumprimento de metas institucionais que poderão ser vinculadas ao planejamento estratégico do órgão.