

**CAF** BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
DA AMÉRICA LATINA  
E CARIBE



**ENFOQUE**  
DE GESTÃO E MEDIÇÃO DE IMPACTO DO

**CAF**



# CONTEÚDO

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>03</b>
<b>2</b>	<b>Enfoque de gestão de impacto para o planejamento estratégico</b>	<b>05</b>
<b>3</b>	<b>Enfoque de gestão de impacto no ciclo de vida das operações</b>	<b>07</b>
	<b>3 / 1 Operações soberanas</b>	<b>08</b>
	3 / 1 / 1 Originação de operações que serão financiadas com recursos do CAF	
	3 / 1 / 2 Estructução das operações	
	3 / 1 / 3 Monitoramento e avaliação	
	<b>3 / 2 Operações não soberanas</b>	<b>10</b>
	3 / 2 / 2 Originação de operações que serão financiadas com recursos do CAF	
	3 / 2 / 2 Estructução das operações	
	3 / 2 / 2 Monitoramento e avaliação	
<b>4</b>	<b>Seguimento e atribuição do impacto do CAF</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>Padrões de avaliação e princípios operativos</b>	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>ANEXO 1</b>	<b>18</b>
	<b>Cumprimento dos padrões de qualidade das avaliações de impacto do CAF</b>	

## CRÉDITOS

**Enfoque de gestão e medição de impacto do CAF**  
© CAF 2023

**AUTORIA**  
Agustina Hatrick, Lesbia Maris, Daniel Ortega- Direccção de Contribuições ao Desenvolvimento e Medição de Impacto

**Revisão**  
Alejandra Botero, Maryan Gil, Milagros Yepez

**EDIÇÃO**  
Direccção de Comunicação Estratégica

**DESIGN GRÁFICO**  
Claudia Parra Gabaldón



# 1

## Introdução



O CAF está comprometido com sua missão de promover o desenvolvimento sustentável e a integração da América Latina e do Caribe por meio da prestação de serviços financeiros, de cooperação técnica e de conhecimento aos setores público e privado. As nossas ações estratégicas e operacionais estão focadas em como alcançar o impacto do desenvolvimento, potencializá-lo e fazê-lo da maneira mais eficiente possível.

O planejamento estratégico para o período 2022-2026 inclui **agendas missionais e transversais** que abrangem setores e áreas que o CAF deseja apoiar com sua ação, bem como **agendas habilitadoras** internas para o fortalecimento institucional, que lhe permita ser um aliado mais ágil, efetivo, eficiente e sustentável dos países da região. A seleção destas agendas responde, por um lado, a um processo sistemático de identificação das necessidades dos países membros do CAF e das lacunas no cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e, por outro lado, às vantagens comparativas, pontos fortes e oportunidades do CAF.

No nível operacional, o CAF busca garantir que cada uma de suas operações de crédito e de cooperação técnica seja desenhada e implementada com critérios de eficácia no desenvolvimento. Ao longo do ciclo de crédito, as considerações sobre o impacto de cada operação são formalmente incorporadas através de diferentes mecanismos e sempre com o objetivo de melhorar a qualidade da atuação da instituição. Há também uma série de instrumentos para monitorar o andamento das operações e seus resultados.

O interesse do CAF em medir suas contribuições para o desenvolvimento também se refletiu em sua agenda de avaliação de impacto, que desde 2013 tem avançado progressivamente para gerar avaliações de impacto de sua própria ação, com rigorosos esforços de atribuição de causalidade. Paralelamente, dada a dificuldade técnica e logística de desenhar avaliações rigorosas da ação institucional, em 2023 foi lançada a iniciativa **ImpactoCAF**, um esforço sistemático para mostrar como o banco contribui para o desenvolvimento, descrevendo a sua ação em diferentes setores e aproveitando as evidências científicas existentes para inferir o impacto do conjunto de projetos para cada um destes setores.

A seguir, são descritos com mais detalhes os esforços que o CAF realiza em diferentes níveis para ser uma instituição mais efetiva no apoio aos países da América Latina e do Caribe em sua busca por níveis mais elevados de prosperidade, bem-estar, inclusão e sustentabilidade ambiental e econômica.

**O CAF está comprometido com sua missão de promover o desenvolvimento sustentável e a integração da América Latina e do Caribe**





**2**

**Enfoque de gestão  
de impacto para o  
planejamento estratégico**

Após um processo sistemático de identificação das necessidades dos países membros e dos desafios que enfrentam para alcançar os ODS, o CAF desenvolveu um plano estratégico para 2026 que orienta suas ações e potencializa seu impacto na região.

A estratégia é composta por agendas missionais, transversais e facilitadoras. As agendas missionais definem os setores de desenvolvimento específicos que o CAF busca impactar: transição energética justa; resiliência e regeneração dos ecossistemas; territórios resilientes; bem-estar social inclusivo; infraestrutura física e digital; produtividade e internacionalização.

As agendas transversais procuram permear toda a atuação do CAF, independentemente do setor: Promover operações mais verdes; incorporar mais conhecimento ao negócio; fortalecer as capacidades dos governos regionais; institucionalizar a integração do gênero, da inclusão e da diversidade; promover a integração regional; expandir alianças com instituições-chave e mobilizar mais recursos.

As agendas facilitadoras constituem os componentes internos que apoiam a eficácia institucional: sustentabilidade financeira; talento e saúde organizacional; transformação digital; expansão geográfica do CAF; transparência e boa governança corporativa; e instrumentos financeiros públicos e privados inovadores.

No acompanhamento destas agendas foram definidos indicadores e metas, e desenhado um sistema que procura não só dar conta do seu progresso, mas também identificar gargalos e soluções para enfrentar os desafios de implementação que surgem ao longo do caminho.

**Figura 1** / Estratégia CAF 2022-2026. Agendas missionais, transversais e facilitadoras, outubro de 2023

AGENDAS MISSIONAIS	AGENDAS TRANSVERSAIS	AGENDAS HABILITADORAS
A1. Transição Energética Justa	B1. Uma Operação Mais Verde	C1. Sustentabilidade Financeira
A2. Resiliência e Regeneração de Ecossistemas	B2. Conhecimento para o Negócio	C2. Talento e Saúde Organizacional
A3. Territórios Resilientes	B3. Fortalecimento de Governos Regionais	C3. Transformação Digital
A4. Bem-estar Social e Inclusivo	B4. Inclusão, Diversidade e Gênero	C4. Ampliação geográfica do CAF
A5. Infraestrutura Física e Digital	B5. Integração Regional	C5. Transparência e Bom Governo Corporativo
A6. Produtividade e Internacionalização	B6. Alianças, Mobilização e Administração de Recursos	C6. Instrumentos Financeiros Públicos e Privados





**3**

**Enfoque de gestão  
de impacto do ciclo  
de vida das operações**



Ao longo de todo o ciclo de vida das operações, o CAF implementa uma série de ferramentas e práticas que buscam potencializar seu impacto no desenvolvimento. As seções a seguir descrevem as práticas implementadas durante a originação de projetos financiados pelo CAF, estruturação de operações, monitoramento e avaliação de operações soberanas e não soberanas.

### **3 / 1 OPERAÇÕES SOBERANAS**

#### **3 / 1 / 1 Originação de operações que serão financiadas com recursos do CAF**

Anualmente, são realizadas atividades com os países membros para identificar potenciais operações em áreas prioritárias, nas quais o CAF deseja influenciar com especial ênfase de acordo com sua estratégia.

Uma vez identificados os projetos que necessitam de financiamento, é realizada uma primeira reflexão sobre as suas potenciais contribuições para o desenvolvimento que justificam a intervenção do CAF. Também é analisado seu alinhamento com os ODS, a estratégia do CAF e do país.

Finalmente, nesta etapa o CAF analisa a adicionalidade das operações soberanas em termos financeiros e não financeiros<sup>1</sup>. A adicionalidade financeira é entendida como a capacidade da operação em mobilizar recursos de terceiros. Em termos não financeiros, conclui-se que a operação tem adicionalidade se viabilizar o projeto que de outra forma não seria realizado, ou se der origem a novas operações com impacto no desenvolvimento.

#### **3 / 1 / 2 Estruturação das operações**

O CAF realiza uma análise abrangente das operações para avaliar a relevância do projeto, sua viabilidade e sua potencial contribuição ao desenvolvimento. A equipe de trabalho analisa exaustivamente aspectos técnicos, institucionais, mercadológicos, financeiros, econômicos, jurídicos, regulatórios, ambientais e sociais da operação e do cliente. São também identificados os seus principais fatores de risco, como afetam os impactos esperados e o plano de mitigação.

Para empréstimos destinados a financiar projetos ou programas, é feito um esforço para quantificar sistematicamente como a operação irá gerar benefícios, e danos, se aplicável, na população-alvo. Esta avaliação econômica procura determinar o valor social presente líquido que o projeto pode gerar durante a sua



**1.** A partir da definição de adicionalidade no setor não soberano, o CAF constrói a sua própria definição para operações soberanas.

vida útil, estimando os seus benefícios e custos econômicos para a sociedade, incorporando externalidades (por exemplo, danos ambientais, efeitos nos mercados secundários, etc.), preços verdadeiros de recursos e produtos (sem impostos) e uma taxa de desconto social (que reflete o custo do dinheiro ao longo do tempo para o país).

Durante esta fase são revisados e acordados com o órgão executor os indicadores de contribuição para o desenvolvimento que serão utilizados ao longo da operação para monitorar seus produtos e resultados.

### **3 / 1 / 3 Monitoramento e avaliação**

Nesta etapa, o CAF acompanha a execução e monitora permanentemente as operações e os órgãos executores, a fim de monitorar o estado de avanço do projeto, os fatores de risco e os desafios a serem enfrentados para maximizar a eficiência e potencializar o impacto esperado, as contribuições para o desenvolvimento, a atuação das instituições e dos atores envolvidos. Isso é feito por meio de visitas periódicas de supervisão aos projetos e de relatórios semestrais elaborados pelos órgãos executores.

Uma vez efetuados todos os desembolsos, são analisados os resultados alcançados, verificado o cumprimento das metas associadas aos indicadores de contribuições para o desenvolvimento e identificadas as lições aprendidas para projetos futuros.

Adicionalmente, com o objetivo de prestar contas à organização e aos cidadãos, bem como para sistematizar e capitalizar as experiências derivadas do desenho e execução das operações financiadas, são realizadas e publicadas avaliações ex post<sup>2</sup> de cada operação. A sua relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade esperada são avaliadas em linha com os [critérios para uma melhor avaliação](#) estabelecidos pela OCDE e as [Normas de Boas Práticas para a Avaliação das Operações do Setor Público](#) do Evaluation Cooperation Group (ECG).

**2.** O alcance das avaliações ex post, os critérios de elegibilidade e os critérios de avaliação são descritos detalhadamente no *Manual de Avaliação Ex post* disponível em [www.caf.com](http://www.caf.com).

## 3 / 2 OPERAÇÕES NÃO SOBERANAS

### 3 / 2 / 1 Originação das operações que serão financiadas com recursos do CAF

No setor não soberano, o CAF segue uma estratégia de abordagem de portfólio para o processo de seleção e investimento de projetos<sup>3</sup>, projetada para atingir os objetivos de desenvolvimento e manter a sustentabilidade financeira, reconhecendo potenciais compensações entre esses objetivos em todos os projetos.

Com o objetivo de incorporar considerações sobre o impacto das operações na tomada de decisões, o CAF desenvolveu o Sistema de Medição do Impacto Esperado no Desenvolvimento (MIDES). O MIDES avalia o potencial impacto social e ambiental do financiamento de projetos com clientes do setor privado.

Nesta fase, o MIDES contempla o cálculo de um índice preliminar do impacto esperado da operação, que resume a sua relevância estratégica, as lacunas dos ODS para os quais contribui e o contexto do país em termos de desemprego e Estado de direito.

Por fim, é feita uma primeira reflexão sobre a adicionalidade das operações. A adicionalidade refere-se à capacidade de um investimento ou financiamento gerar valor ou benefício adicional em comparação com a situação na qual o financiamento não teria sido concedido. Refere-se aos recursos financeiros e não financeiros disponibilizados pelo CAF para viabilizar o projeto ou investimento, acelerá-lo, melhorar seu desenho e/ou impacto no desenvolvimento.

A adicionalidade financeira manifesta-se na mobilização de recursos de terceiros e na melhoria dos termos e condições de financiamento com relação aos disponíveis no mercado. Por sua vez, a adicionalidade não financeira refere-se aos elementos da operação que permitem ao projeto ter um impacto mais significativo no desenvolvimento através da incorporação de salvaguardas sólidas, da adoção de normas ou boas práticas; fortalecimento institucional dos clientes; a geração de conhecimento, entre outros. A incorporação deste critério cria incentivos para alocar recursos onde são mais necessários, sem deslocar o setor privado; para desenhar soluções inovadoras, para resolver falhas de mercado e incluir componentes de assistência técnica em projetos que aumentem o seu impacto no desenvolvimento.



**3.** Este enfoque é detalhado no *Manual para a Gestão da Metodologia de Investimento com Impacto*, atualmente em revisão, que descreve os processos que o CAF segue para gerenciar as operações não soberanas. Conforme explicado na seção “Padrões de avaliação e princípios”, este manual está alinhado com os Princípios Operacionais de Gestão de Impacto.



### 3 / 2 / 2 Estruturação das operações

Nesta etapa, o MIDES gera para cada operação um índice de impacto esperado entre 0 e 100, comparável entre operações, que leva em consideração cinco dimensões:

- o tamanho do impacto esperado
- o alinhamento com a estratégia corporativa
- o tamanho da lacuna dos ODS com a qual o projeto se alinha principalmente
- a solidez do apoio científico para a teoria de mudança implícita (ou explícita) do projeto, avaliada através de um protocolo de evidências
- a probabilidade de entrega do impacto, que é aproximada *ex ante* por meio de um questionário sobre as capacidades de gestão do cliente

Como parte do MIDES, são selecionados os indicadores de produto que serão monitorados durante a vida da operação e as metas associadas. Da mesma forma, é realizada uma análise mais aprofundada da adicionalidade da operação e elaborada uma justificativa com base nas evidências disponíveis.

### 3 / 2 / 3 Monitoramento e avaliação

Uma vez iniciada a operação, o CAF monitora o cumprimento das metas dos indicadores selecionados e atualiza anualmente o índice MIDES com base no seu progresso. Graças a esta atualização, o sistema permite analisar a evolução do impacto esperado durante a vida da operação.

Quanto às operações soberanas, as avaliações *ex post* das operações não soberanas são realizadas no momento do encerramento operacional<sup>4</sup>. Para todos os instrumentos, com exceção das linhas de crédito, é elaborado e publicado um relatório para cada operação. Para as linhas de crédito rotativo, a avaliação consiste na análise do comportamento de toda a carteira de operações elegíveis.

4. A definição de encerramento operacional para cada instrumento de financiamento está detalhada no *Manual de Avaliação Ex post* disponível em [www.caf.com](http://www.caf.com).



# 4

## Seguimento e atribuição do impacto do CAF

Além das práticas e ferramentas mencionadas, o CAF possui uma agenda de avaliação de impacto. Desde 2016, existe um processo de seleção de operações de crédito com potencial para realizar avaliações de impacto, no qual são avaliadas a relevância estratégica, a pertinência de acordo com a disponibilidade de evidências rigorosas e a viabilidade técnica de realizar uma avaliação de impacto da operação. O objetivo destas avaliações tem sido oferecer serviços de aprendizagem no contexto das operações de crédito, procurando quantificar o impacto da operação como um todo, ou, quando isso não for possível ou relevante, de componentes específicos. Quando não é viável desenhar um experimento são utilizadas metodologias *cuasi*-experimentais.

Os resultados das avaliações de impacto concluídas são publicados sob a forma de *policy brief* na biblioteca digital do CAF [Scioteca \(caf.com\)](https://scioteca.caf.com) no máximo 6 meses após serem entregues à contraparte correspondente. Da mesma forma, são apresentados internamente no CAF, especialmente às áreas envolvidas, e às instituições de crédito vinculadas às atividades avaliadas. As apresentações buscam enfatizar o aprendizado com potencial aproveitamento para as contrapartes do CAF, na esperança de contribuir para a melhoria de sua gestão.

Contudo, medir o impacto de todas as ações de uma instituição de financiamento do desenvolvimento é um desafio. Instituições como o CAF atuam simultaneamente em diversos setores e através de diversos instrumentos. Num contexto de um país e um setor, o apoio de uma instituição financeira específica costuma ser pequeno em relação ao montante total investido num determinado período nesse país e setor. Portanto, as avaliações de impacto individuais têm aplicabilidade limitada para quantificar o impacto da ação abrangente de uma instituição.

A iniciativa **ImpactoCAF** nasceu em 2023 com o objetivo de fornecer informações sobre a contribuição do CAF, como um todo, para o desenvolvimento. Busca aumentar a visibilidade e a reflexão, tanto fora como dentro da organização, sobre o impacto que o CAF contribui para gerar com os projetos que financia. Para isso, utiliza uma abordagem setorial e prioriza as evidências existentes com base na sua qualidade científica e na sua aplicabilidade à ação do CAF.

O ponto de partida é uma descrição detalhada dos projetos financiados com créditos ou recursos de cooperação técnica nos últimos cinco anos, a fim de compreender as atividades específicas que são financiadas, os produtos ou serviços específicos que esses projetos geram, sua localização e quantidade de beneficiários dos mesmos. Especificamente, são utilizados indicadores de contribuições para o desenvolvimento que, por regulamentação, devem ser identificados e monitorados para quantificar os produtos esperados de cada operação.

**A iniciativa  
ImpactoCAF nasceu  
em 2023 com o  
objetivo de fornecer  
informações sobre  
a contribuição  
do CAF, como um  
todo, para o  
desenvolvimento**



Posteriormente, com base na evidência científica existente, se constrói a teoria da mudança para cada atividade para identificar indicadores de impacto potencial, bem como magnitudes de impacto esperado em variáveis específicas para as quais existe informação suficiente. Para este fim, utilizamos evidências disponíveis globalmente, incluindo as geradas a partir dos nossos próprios projetos de avaliação.

O esforço para compilar a ação do CAF e vinculá-la às evidências relevantes existentes é traduzido em documentos setoriais que estão disponíveis em um microsite criado especificamente para divulgar os produtos ImpactoCAF (<https://www.caf.com/pt/especiales/impacto-caf/>), que além dos documentos setoriais inclui diversos produtos de comunicação.

No âmbito do **ImpactoCAF**, também está se explorando como potencializar os esforços existentes durante as fases de originação e avaliação das operações com base numa análise mais sistemática das evidências científicas a nível setorial.

Quanto à atribuição dos impactos dos projetos financiados pelo CAF em parceria ou colaboração com outros, o CAF não busca distinguir a fração que corresponde ao CAF daquela que corresponde aos co-financiadores. Ou seja, a estimativa dos impactos esperados através do ImpactoCAF, MIDES ou das avaliações de impacto leva em consideração os indicadores de contribuições ao desenvolvimento alcançados pela operação completa, sem ratear esses impactos de acordo com a fração do financiamento correspondente a cada instituição.







# 5

## Padrões de avaliação e princípios operativos

As avaliações de projetos que o CAF realiza estão alinhadas com [as Normas de qualidade para as avaliações de desenvolvimento](#) da OCDE. As normas identificam em 30 itens os pilares que permitem gerar produtos de avaliação de qualidade, por meio de um processo rigoroso. Dos 30 itens contemplados nos padrões de qualidade da OCDE, as avaliações no CAF estão completamente alinhadas com 26, e para os quatro restantes já existem esforços incipientes para incorporá-los ao processo regular de avaliação (anexo 1). A pertinência de incorporá-los nos manuais de operação correspondentes será avaliada gradualmente.

Além disso, as avaliações *ex post* baseiam-se em quatro dos seis critérios para uma melhor avaliação, estabelecidos pela OCDE: pertinência/relevância, efetividade, eficiência e sustentabilidade. Por sua vez, a iniciativa **ImpactoCAF** está alinhada com os três critérios seguintes:

- 1. Impacto:** analisa-se o grau no qual as intervenções do CAF nas diferentes áreas estratégicas poderiam ter gerado, ou se espera que gerem, efeitos significativos sobre as diversas variáveis de interesse. Da mesma forma, procura-se alertar sobre as boas práticas e condições que devem ser cumpridas para alcançar os efeitos esperados e minimizar os efeitos negativos. Finalmente, sempre que possível, avalia-se o impacto das intervenções do CAF na equidade de gênero e na conservação ambiental.
- 2. Pertinência:** são descritos os problemas setoriais da América Latina e do Caribe que justificam a intervenção de instituições financeiras de desenvolvimento, como o CAF, bem como sua importância para alcançar um desenvolvimento mais sustentável na região.
- 3. Sustentabilidade:** avalia-se se os impactos esperados das intervenções do CAF serão duradouros e quais condições financeiras, econômicas, sociais, ambientais e institucionais – dependendo do caso – devem ser atendidas para garantir que isso ocorra.

**As avaliações de projetos que o CAF realiza estão alinhadas com as Normas de qualidade para as avaliações de desenvolvimento da OCDE**



No setor não soberano, o CAF está alinhado aos Princípios Operacionais de Gestão de Impacto.<sup>5</sup> Esses princípios estabelecem práticas para incorporar o impacto social e ambiental como elemento de informação, juntamente com o retorno financeiro, no processo de decisão em operações com clientes privados. A gestão dos investimentos de impacto, conforme estabelecido nos princípios, exige a “[a] valiação do impacto esperado de cada investimento, com base numa abordagem sistemática”, em conjunto com o acompanhamento da evolução dos investimentos realizados, a tomada de decisões de composição da carteira e verificação independente do ciclo de investimento. O MIDES foi construído com o objetivo de apoiar a organização no alinhamento da gestão das operações com esses princípios.

Conforme discutido anteriormente, o MIDES inclui a seleção de indicadores para cada operação. A lista de indicadores disponíveis inclui os indicadores dos catálogos Harmonized Indicators for Private Sector Operations (HIPSO) e Joint Impact Indicators (JII).

5. Para mais detalhes, consultar [Declaración de principios operativos](#) para la gestión de impacto en CAF.







# 6

## ANEXO

### Cumprimento dos padrões de qualidade das avaliações de impacto do CAF



A seguir, é apresentada uma análise do cumprimento dos padrões de qualidade nas avaliações da OCDE. Esta análise corresponde às avaliações de impacto de projetos individuais.

Fase	# padrão	Padrão	Descrição	Cumprimento CAF	Comentários
FINALIDADE, PLANEJAMENTO E DESENHO	2.1	Fundamentação e finalidade da avaliação	A fundamentação, finalidade e a utilização pretendida da avaliação devem ser claramente indicados, mencionando inclusive a razão pela qual a avaliação é realizada naquele momento específico, para quem é realizada e como os seus resultados serão utilizados para fins de aprendizagem e prestação de contas.	1	Na fase exploração inicial, são respondidas as seguintes questões: o que será avaliado, por que e como. Embora isto seja preliminar, pode haver alterações na fase de concepção e gestão  Geralmente fica claro desde o início se a avaliação é realizada para fins de prestação de contas. O uso específico da avaliação para a aprendizagem e gestão da instituição costuma ficar mais claro no final da mesma.
FINALIDADE, PLANEJAMENTO E DESENHO	2.2	Objetivos específicos da avaliação	Os objetivos específicos da avaliação devem estabelecer claramente o propósito da mesma.	1	Define-se no início da avaliação. Já aconteceu de que durante o desenho ou gestão tenham sido identificadas outras perguntas relevantes
FINALIDADE, PLANEJAMENTO E DESENHO	2.3	Objeto e alcance da avaliação	A intervenção de desenvolvimento avaliada (objeto da avaliação) deve ser claramente definida, incluindo uma descrição da lógica ou teoria da intervenção. O alcance da avaliação definirá o prazo, os fundos desembolsados, a área geográfica, os grupos destinatários, a configuração organizacional, os mecanismos de implementação, o contexto estratégico e institucional e outras dimensões que o exercício deve cobrir. Serão reveladas discrepâncias entre a aplicação prevista e a efetiva execução da intervenção.	1	Na fase de desenho, o objetivo é identificar uma metodologia de avaliação e, para isso, geralmente é importante compreender corretamente o programa ou política que será avaliada. A proposta metodológica geralmente inclui uma descrição detalhada do mesmo, bem como uma descrição da localização geográfica, das populações atendidas e das instituições envolvidas. A proposta metodológica também incorpora o custo esperado das contratações necessárias para realizar a avaliação, a disponibilidade (ou não) de fundos por parte do CAF e, portanto, a necessidade de acesso a fundos adicionais. Quando relevantes para o desenho da avaliação, também são discutidos fatores institucionais ou contextuais.
FINALIDADE, PLANEJAMENTO E DESENHO	2.4	Viabilidade de avaliação	A viabilidade da avaliação deve ser analisada. Mais especificamente, deve ser determinado se a intervenção foi adequadamente definida, se os seus resultados são verificáveis e se a avaliação constitui a melhor resposta aos temas levantadas pelas atores relevantes implicados ou pelos responsáveis pelas políticas.	1	Tanto na fase de exploração inicial como na fase de desenho, se identifica a metodologia adequada e viável de implementar para realizar a avaliação e responder à pergunta de interesse. São também identificadas possíveis fontes de dados, a sua qualidade, acessibilidade, pertinência e/ou necessidade de recolhimento de dados primários.
FINALIDADE, PLANEJAMENTO E DESENHO	2.5	Participação dos atores relevantes	Os atores relevantes implicados devem intervir nas primeiras fases do processo e devem ter a oportunidade de contribuir para o seu desenho, incluindo a identificação dos assuntos a serem abordados e as perguntas às quais a avaliação deve responder.	1	As perguntas de avaliação inicial e final são sempre discutidas e acordadas com as contrapartes relevantes. O DADMI sempre deu ênfase em tentar responder questões que sejam de interesse das instituições com as quais trabalha.
FINALIDADE, PLANEJAMENTO E DESENHO	2.6	Consideração sistemática da avaliação conjunta	Para contribuir para a harmonização, o alinhamento e uma divisão eficaz do trabalho, os organismos doadores e os países parceiros devem considerar sistematicamente a possibilidade de realizar uma avaliação conjunta, de forma colaborativa entre mais de um organismo ou país. As avaliações conjuntas abordam questões de interesse comum dos parceiros, bem como questões específicas que afetam individualmente cada um deles.	0	Embora não se faça de forma sistemática, sempre que surgiu a oportunidade de trabalhar com outras instituições para co-liderar a avaliação, foi realizada esta tentativa
FINALIDADE, PLANEJAMENTO E DESENHO	2.7	Questões que a avaliação pretende responder	Os objetivos da avaliação são expressos numa série de perguntas avaliativas específicas e relevantes, que devem ser decididas no início do processo e inspirar o desenvolvimento da metodologia. Estas questões devem também centrar-se em temas transversais, como o género, o meio ambiente e os direitos humanos.	1	Veja os padrões 1.1 a 1.4  As questões transversais de género, meio ambiente e direitos humanos são explicitamente abordadas se for do interesse da contraparte.  As questões de género são abordadas na identificação de efeitos heterogêneos, quando aplicável.
FINALIDADE, PLANEJAMENTO E DESENHO	2.8	Seleção e aplicação dos critérios de avaliação	A avaliação aplica os critérios adoptados pelo CAD relativamente à avaliação da ajuda ao desenvolvimento: pertinência, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade.	1	As avaliações de impacto normalmente centram-se no critério de impacto, embora ocasionalmente possam analisar questões que têm a ver com relevância, eficiência, efetividade e sustentabilidade.  As avaliações ad hoc no CAF podem abordar um ou mais critérios, dependendo da necessidade de aprendizagem discutida com a contraparte.



Fase	# padrão	Padrão	Descrição	Cumprimento CAF	Comentários
FINALIDADE, PLANEJAMENTO E DESENHO	2.9	Seleção do enfoque e da metodologia	<p>O objetivo, o escopo e as perguntas avaliativas determinam o enfoque e a metodologia adequadas para cada caso. Um relatório inicial pode ser usado para explicar a seleção da abordagem escolhida. A metodologia é desenvolvida de acordo com a abordagem escolhida e deve incluir a especificação e justificativa do desenho da avaliação e das técnicas de recolhimento e análise de dados. A metodologia selecionada deve responder às perguntas da avaliação utilizando evidências críveis. Deve ser feita uma distinção entre os diferentes níveis de resultados (lógica de intervenção que contém uma hierarquia entre objetivos e meios, indicando recursos, os produtos, o efeito direto e o impacto).</p> <p>Os indicadores para medir o cumprimento dos objetivos são validados de acordo com critérios geralmente aceitos, por exemplo aquele que responde à sigla SMART em inglês (específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais.). Devem ser apresentados dados desagregados para esclarecer quaisquer diferenças entre sexos e diferentes grupos de pessoas pobres, incluindo grupos excluídos</p>	1	<p>Na fase de desenho, são acordadas e desenvolvidas a(s) pergunta(s) de avaliação juntamente com a(s) metodologia(s) selecionada(s) para cada uma delas. A proposta metodológica tenta justificar a seleção metodológica com base em temas técnicos e logísticos e detalha como será implementada, as variáveis de interesse e as possíveis fontes de dados.</p> <p>Os indicadores SMART são escolhidos de acordo com o que está disponível nas bases de dados a serem utilizadas ou são construídos caso se pretenda coletar informações primárias. Normalmente é estipulada a análise de efeitos heterogêneos por gênero, idade e qualquer outra dimensão de interesse.</p>
FINALIDADE, PLANEJAMENTO E DESENHO	2.10	Recursos	Os recursos disponíveis para a avaliação devem ser suficientes em termos de fundos, pessoal e competências técnicas, para que os objetivos da avaliação possam ser alcançados de forma eficaz	1	As avaliações são normalmente geridas por duas pessoas no CAF, podendo ser acrescentados consultores adicionais, de acordo com a necessidade do projeto e a disponibilidade de recursos.
FINALIDADE, PLANEJAMENTO E DESENHO	2.11	Estruturas de governo e gestão	<p>As estruturas de governo e gestão devem ser desenhadas para se adaptarem ao contexto, finalidade, alcance e objetivos da avaliação.</p> <p>A estrutura de governo deve salvaguardar a credibilidade, a transparência e o caráter integrador da avaliação. A estrutura de gestão deve organizar o processo e cuidar da sua gestão diária.</p> <p>Dependendo das dimensões e complexidade da avaliação, estas funções podem ser combinadas ou realizadas separadamente.</p>	1	A DADMI trabalha com um sistema flexível de gestão e organização de equipes que lhe permite adaptar-se às necessidades de cada projeto, sempre com o objetivo de realizar uma avaliação relevante e da maior qualidade possível.
FINALIDADE, PLANEJAMENTO E DESENHO	2.12	Documentação relacionada ao propósito e expectativas	A fase de planejamento e desenho culmina com a redação de um documento claro e completo, normalmente denominado "Termos de Referência" (TdR), que apresenta a finalidade, escopo e objetivos da avaliação; a metodologia a ser aplicada; os recursos e prazo atribuídos; requisitos de apresentação de relatórios e quaisquer outras expectativas em relação ao processo e produtos de avaliação. O documento deve ser acordado entre o gestor ou gestores da avaliação e quem vai realizá-la. Este documento também pode ser chamado por outros nomes, como "alcance de trabalho" ou "mandato de avaliação".	1	Durante a fase de desenho, é preenchido e entregue um documento denominado Proposta Metodológica que detalha minimamente: pergunta de avaliação, metodologia, descrição da implementação da metodologia, descrição do programa a ser avaliado, fontes de informação, necessidades de recursos e tempos de produção estimados.
EXECUÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	3.1	Equipe de avaliação	<p>Deve ser seguido um procedimento de contratação aberto e transparente para a seleção da equipe de avaliação.</p> <p>Os membros da equipe devem dominar uma combinação de habilidades em matéria de avaliação e conhecimentos do tema. O equilíbrio de gênero não deve ser esquecido; na equipe devem ser incluídos profissionais de países ou regiões parceiras.</p>	1	A equipe interna é distribuída entre os projetos seguindo critérios de ocupação, interesse e, se possível, especialidade setorial. Quando há necessidade de contratação de pessoal externo, são realizados processos de contratação abertos e transparentes seguindo as normas de contratação do CAF e buscando contribuir com qualidade e diversidade intelectual, cultural e de gênero para a equipe.
EXECUÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	3.2	Independência dos avaliadores em relação aos interessados	Os avaliadores devem ser independentes da intervenção de desenvolvimento em causa, incluindo a sua formulação de políticas, funções operacionais e de gestão, bem como os seus beneficiários previstos. Os potenciais conflitos de interesse são discutidos de forma aberta e franca. A equipa de avaliação deve trabalhar livremente e sem interferências. A cooperação e o acesso a toda a informação relevante devem ser assegurados.	1	<p>A equipe de avaliação (interna ou externa) normalmente não tem qualquer relação contratual com as instituições implementadoras ou relação direta com os beneficiários.</p> <p>Havendo conflito de interesses, procura-se uma forma de eliminá-los ou mitigá-los, procurando sempre salvaguardar a qualidade da avaliação.</p> <p>Em muitas avaliações, são assinados acordos de trabalho com instituições para conseguir um maior comprometimento e um fluxo mais fácil de informações.</p>
EXECUÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	3.3	Consulta e proteção dos envolvidos	Devem ser consultados o conjunto de atores relevantes – incluindo parceiros e doadores –, dando-lhes a oportunidade de contribuir durante o processo de avaliação. Os critérios de identificação e seleção das partes interessadas devem ser especificados. Os direitos e o bem-estar dos participantes da avaliação devem ser protegidos. Quando solicitado ou necessário, será protegida a confidencialidade e o anonimato dos informantes. Em muitas avaliações, o projeto é submetido à aprovação de um comité de ética que, em geral, tenta garantir que os direitos de todas as partes envolvidas sejam protegidos.	0.5	<p>Em todas as avaliações são feitos esforços para proteger o anonimato e a confidencialidade dos participantes.</p> <p>No ImpactoCAF busca-se garantir que as áreas validem a caracterização feita da atuação do CAF em cada área e se procura ativamente incorporar a sua visão e perspectiva.</p>

Fase	# padrão	Padrão	Descrição	Cumprimento CAF	Comentários
EXECUÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	3.4	Realização da avaliação dentro do prazo e orçamento atribuídos	A avaliação deve ser realizada e os seus resultados comunicados a quem a encomendou em tempo hábil, que permita atingir os objetivos planejados. Deve ser realizada de forma eficiente e dentro do orçamento alocado. As alterações nas condições e circunstâncias deverão ser evidenciadas, e alterações imprevistas no prazo e no orçamento serão explicadas, discutidas e acordadas entre as partes.	1	Todas as avaliações estabelecem um plano de trabalho com prazos de entrega estimados. Na medida do possível, e se não houver atrasos na implementação, os compromissos de tempo são cumpridos; quando não ocorre, o atraso é documentado. No caso de desvios na execução orçamentária serão seguidos os regulamentos internos do CAF relativos à contratação e execução orçamentária.
EXECUÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	3.5	Informe da avaliação	O relatório de avaliação deve ser de fácil compreensão pelos seus destinatários, e a sua modalidade será adequada face à finalidade do exercício.	1	Os produtos da avaliação que não tenham caráter acadêmico sempre procuram ter uma linguagem acessível, que transmita as ideias principais sem complicações técnicas. Eles foram escritos para pessoas que não têm experiência em questões de avaliação.
EXECUÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	3.6	Ciarezza e representatividade do resumo	O relatório escrito deve ser encabeçado por um resumo executivo, que deve oferecer uma visão geral do seu conteúdo e apresentar as principais constatações, conclusões, recomendações e lições gerais que, se for o caso, podem ser extraídas.	1	O relatório final não tem estipulado um resumo executivo; no entanto, alguns relatórios finais o incluem. Caso contrário, é habitual resumir os resultados na introdução.
EXECUÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	3.7	Contexto da intervenção para o desenvolvimento	O relatório deve descrever o contexto da intervenção de desenvolvimento, incluindo: <ul style="list-style-type: none"> <li>o contexto político, as políticas, os objetivos e as estratégias da agência de desenvolvimento e dos parceiros;</li> <li>o contexto de desenvolvimento, incluindo fatores socioeconômicos, políticos e culturais;</li> <li>o contexto institucional e a participação dos atores envolvidos.</li> </ul> A avaliação deve permitir determinar e avaliar a influência do contexto nos resultados da intervenção de desenvolvimento.	0,5	São descritos o contexto político, ou das contrapartes, o contexto de desenvolvimento ou outras questões institucionais, na medida em que isso afeta a implementação do programa ou avaliação.
EXECUÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	3.8	Lógica da intervenção	O relatório de avaliação descreve e avalia a lógica ou teoria que sustenta a intervenção, incluindo as suposições e fatores subjacentes que podem afetar o seu sucesso	1	A proposta metodológica e o relatório final devem incluir uma seção sobre a teoria da mudança da intervenção a ser avaliada, juntamente com as premissas ou fatores críticos para a correta implementação e concretização dos impactos esperados.
EXECUÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	3.9	Validação e confiabilidade das fontes de informação	O relatório de avaliação descreve as fontes de informação utilizadas (documentos, informantes, dados administrativos, bibliografia, etc.) com detalhes suficientes para que se possa avaliar sua idoneidade. Também deve ser explicada a seleção de estudos de caso ou amostras, apontando as limitações quanto à representatividade destas últimas. Na avaliação, as fontes de informação devem ser validadas de maneira cruzada e a validade e confiabilidade dos dados devem ser analisados criticamente. O relatório deve conter uma lista exaustiva das pessoas entrevistadas e de outras fontes de informação consultadas, na medida em que não viole a privacidade e a confidencialidade dos participantes.	1	Todos os relatórios de acompanhamento e finais contêm uma descrição dos dados utilizados, fontes, validade, qualidade. Trata-se também de caracterizar a amostra em estudo, se houver dados disponíveis. Na medida do possível são feitos comentários sobre a representatividade da amostra.
EXECUÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	3.10	Explicação da metodologia utilizada	O relatório deve descrever e explicar a metodologia de avaliação e sua aplicação. Para analisar efeitos e impactos diretos, será explicada a atribuição e/ou contribuição dos resultados. O relatório reconhecerá as possíveis restrições encontradas e o seu efeito na avaliação, incluindo a sua independência e imparcialidade. As técnicas utilizadas para coleta e análise de dados devem ser detalhadas. As opções serão justificadas e as limitações e deficiências serão explicadas.	1	O relatório final inclui uma explicação detalhada da metodologia e suas limitações em termos de atribuição causal. O relatório tenta identificar e reportar limitações e obstáculos que possam ter afetado a implementação da intervenção, a sua avaliação ou os seus resultados. O relatório também inclui detalhes sobre a coleta de informações e as técnicas de análise utilizadas.
EXECUÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	3.11	Ciarezza das análises	No relatório de avaliação devem ser apresentados, separadamente, os resultados, conclusões, recomendações e lições extraídas, com uma distinção clara e lógica entre eles. As conclusões devem ser derivadas logicamente da análise dos dados, mostrando uma linha clara de raciocínio que as sustentem. As conclusões devem ser justificadas por resultados e análises. As recomendações e lições que podem ser tiradas serão logicamente deduzidas das conclusões. Quaisquer suposições implícitas na análise devem ser explicitadas.	1	O relatório final inclui os resultados da avaliação, algumas conclusões e recomendações. Uma seção de lições aprendidas só é incluída se for identificada como relevante para a contraparte.

Fase	# padrão	Padrão	Descrição	Cumprimento CAF	Comentários
EXECUÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	3.12	Respostas às perguntas avaliativas	O relatório de avaliação deverá responder às questões detalhadas nos TdR para fins de avaliação e, caso não seja possível, deverá explicar o porquê. Devem ser documentadas no relatório as questões originais e a revisão que se haja feito das mesmas, de forma que o leitor possa avaliar se a equipe as analisou suficientemente, inclusive aquelas referentes a assuntos transversais, e se atendeu aos objetivos da avaliação.	1	Normalmente, o relatório final responde ao que foi acordado com base na proposta metodológica. Caso isso não seja possível para algum dos objetivos de avaliação propostos, é detalhada a razão.
EXECUÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	3.13	Menção de alterações e limitações da avaliação	No relatório de avaliação serão expostas as limitações que surgiram em relação ao processo, metodologia e dados, e será analisada a validade e fiabilidade do exercício. Devem ser mencionados quaisquer obstáculos que tenham surgido para realizar um processo de avaliação livre e aberto e que possam ter influenciado os resultados. Serão indicadas discrepâncias entre o processo de aplicação e os seus resultados, de acordo com as avaliações iniciais e os resultados efetivos	1	Sempre que for relevante para explicar o desenho metodológico, a amostra, a recolha de informação ou a análise, o relatório final incluirá uma discussão sobre fatores que afetaram negativamente todo o processo de avaliação.
EXECUÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	3.14	Menção de discrepâncias entre os membros da equipe	Os membros da equipe de avaliação devem ter a possibilidade de discordar de julgamentos e recomendações específicos com os quais discordam. Eventuais diferenças de opinião dentro da equipe devem ser mencionadas no relatório.	0	Toda a equipe que faz parte do projeto de avaliação tem a oportunidade de ler o relatório final e fazer contribuições e correções ao mesmo. Quando há discrepâncias, elas são resolvidas em grupo após a entrega do relatório final.
EXECUÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	3.15	Inclusão das observações dos atores envolvidos	Deve-se oferecer aos atores relevantes envolvidos a oportunidade de formular observações no rascunho do relatório. O texto final deve refletir estas observações e destacar quaisquer discrepâncias substanciais. Quando surgirem divergências em relação a fatos verificáveis, os avaliadores deverão realizar as investigações necessárias e modificar a minuta, se for o caso. Caso se trate de diferenças de opinião ou interpretação, as observações das partes interessadas serão reproduzidas literalmente em anexo ou nota de rodapé, na medida em que isso não viole os direitos ou o bem-estar dos participantes.	1	Todos os participantes da avaliação, bem como os implementadores, recebem uma versão preliminar do relatório final para validar e/ou fazer sugestões. A versão final tenta incorporar o acima exposto sempre que possível e não compromete as conclusões ou a qualidade da análise.
SEGUIMENTO, UTILIZAÇÃO E APRENDIZAGENS	4.1	Oportunidade, pertinência e utilização da avaliação	A avaliação deve ser projetada, conduzida e apresentada para atender às necessidades dos usuários previstos. As conclusões, recomendações e lições são formuladas de forma clara, relevante, focada e orientada para a ação, de tal forma que a avaliação possa ser usada para alcançar os objetivos de aprendizagem e responsabilização pretendidos. A avaliação é entregue dentro do prazo para permitir o uso ideal de seus resultados. Deve-se garantir a disseminação, preservação e gestão sistemática do relatório, de maneira que todos os parceiros possam ter acesso facilmente ao mesmo, que este chegue aos destinatários previstos e se aproveitem ao máximo os benefícios da avaliação.	1	Os resultados da avaliação são entregues em apresentações preliminares para compartilhar a aprendizagem com a contraparte o mais rapidamente possível enquanto o relatório final é preparado. Nosso manual estabelece um prazo máximo de três meses entre o acesso aos dados finais e a primeira apresentação. O relatório final deverá ser entregue no prazo máximo de três meses. Ao longo da avaliação e na fase de análise, pretende-se incorporar em todos os momentos as dúvidas, comentários, visão e preocupações da contraparte. Todos os produtos finais são concebidos para conter informações relevantes para a contraparte e sua gestão. A contraparte recebe a apresentação preliminar, o relatório final e um policy brief. O policy brief é publicado na CAF Scioteca. Os relatórios finais ou working paper são publicados também, eventualmente, na Scioteca. O meio de divulgação de ImpactoCAF é o seu próprio microsite e é feito um esforço ativo de comunicação para atingir a maior quantidade de público possível.
SEGUIMENTO, UTILIZAÇÃO E APRENDIZAGENS	4.2	Resposta sistemática às recomendações e acompanhamento das mesmas	As pessoas/entidades destinatárias das recomendações devem responder de forma sistemática e adotar as medidas adequadas. Isto inclui uma resposta e um acompanhamento formais por parte da administração. As medidas acordadas devem ser supervisionadas para garantir que se preste contas de sua implementação.	1	Embora o CAF monitore ativa e sistematicamente a implementação das recomendações, através do EDEVAL 2.0, a possibilidade de implementação destas recomendações e a forma e o momento em que são implementadas não dependem do CAF.
SEGUIMENTO, UTILIZAÇÃO E APRENDIZAGENS	4.3	Difusão	Os resultados da avaliação são apresentados num formato acessível e divulgados de forma sistemática, tanto interna como externamente, para extrair lições aprendidas, realizar ações de acompanhamento e garantir a transparência. À luz das lições surgidas no exercício, são identificados outros potenciais interessados dentro da ampla comunidade de desenvolvimento e estes são contactados para que se tire o máximo partido.	1	Ver ponto 4.1



