

Signatura: EB 2019/127/R.13/Add.1
Tema: 5 d)
Fecha: 19 de agosto de 2019
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Observaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA acerca del examen *inter pares* externo de la función de evaluación en el FIDA

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Oscar A. Garcia
Director
Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
Tel.: (+39) 06 5459 2274
Correo electrónico: o.garcia@ifad.org

Fabrizio Felloni
Director Adjunto
Tel.: (+39) 06 5459 2361
Correo electrónico: f.felloni@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra
Jefa
Oficina de Gobernanza Institucional y
Relaciones con los Estados Miembros
Tel.: (+39) 06 5459 2374
Correo electrónico: gb@ifad.org

Junta Ejecutiva — 127.º período de sesiones
Roma, 10 a 12 de septiembre de 2019

Para **examen**

Observaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA acerca del examen *inter pares* externo de la función de evaluación en el FIDA

I. Antecedentes y observaciones generales

1. Este examen *inter pares* externo de la función de evaluación del FIDA fue aprobado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2017. Es el segundo examen de este tipo; el primero se realizó en 2010. En ambos casos, el grupo encargado de la tarea fue presidido por un miembro del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación (ECG) y estuvo integrado por miembros del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y la Red de Evaluación del Desarrollo del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). De conformidad con las directrices del ECG, los pilares del examen *inter pares* externo fueron la independencia, la credibilidad y la utilidad.
2. Los objetivos, el rol y la función de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) han evolucionado tremendamente desde que el FIDA creó una dependencia de seguimiento y evaluación en 1983. La oficina comenzó a funcionar de manera totalmente independiente de la Dirección en 2003, cuando se aprobó la primera Política de Evaluación; en 2011 la Junta Ejecutiva aprobó la política revisada. Por lo tanto, es oportuno someter a examen la experiencia de la IOE, sus fortalezas y las oportunidades para mejorar.
3. La IOE acoge positivamente esta actividad ya que, según se indica en el informe del examen *inter pares* externo, esta labor del ECG comprende "la realización de una evaluación sistemática del desempeño de una institución por parte de otra institución que se le parezca en términos de mandato, principios básicos, políticas y forma de trabajar". Teniendo en cuenta la singularidad del mandato y el modo de trabajar del FIDA, la IOE reconoce los desafíos que enfrentó el equipo encargado del examen en la realización de su tarea. Como lo indica el informe del examen, una importante fuente de apoyo para las conclusiones formuladas en el informe fueron las opiniones de examinadores con experiencia en instituciones muy distintas al FIDA. No obstante, a pesar de esta limitación, las recomendaciones del examen *inter pares* externo pueden contribuir a mejorar tanto las autoevaluaciones como las evaluaciones independientes del Fondo, y a incrementar su utilidad con respecto al diseño, la ejecución, el desempeño y los resultados de las operaciones financiadas por el Fondo.
4. **Adaptación a los cambios en el contexto.** La función de evaluación del FIDA debe poder adaptarse a los cambios. Esto incluye los cambios en el entorno del desarrollo en general, lo que comprende, por ejemplo, las necesidades de desarrollo de los países, las metas acordadas a nivel internacional (como los Objetivos de Desarrollo Sostenible) y los cambios en el ámbito institucional que tienen lugar en el Fondo mismo. Los objetivos de la función de evaluación del FIDA requieren una revisión periódica y la IOE debe reajustar los productos que ofrece para poder responder a los cambios en las necesidades, lo cual se subraya en el presente examen *inter pares* externo, que cuenta con el firme apoyo de esta oficina. Con el fin de responder a los cambios y los desafíos, el Fondo necesita desarrollar una cultura de evaluación más sólida apoyada en una función de evaluación fortalecida.
5. **La importancia de mantener la independencia.** La independencia de la evaluación es fundamental para la solidez de esta función y la salud de la organización. La presencia de una función de evaluación que sea independiente e imparcial y disponga de recursos adecuados —y se reconozca claramente como

tal— es una condición necesaria para mantener la credibilidad de toda la organización. Esto ha sido señalado varias veces por los miembros de la Junta Ejecutiva del FIDA y en los exámenes de este por parte de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales. Las primeras dos recomendaciones del examen *inter pares* externo anterior (2010), dirigidas a la Junta Ejecutiva, hicieron hincapié en la importancia de reafirmar la independencia de la IOE.

6. En el examen se sostiene que la independencia de la IOE está arraigada en la cultura del FIDA, lo cual es positivo. No obstante, la experiencia en el Fondo y en otras instituciones demuestra que el principio de independencia debe reafirmarse de forma constante, ya que es posible que se haya acordado pero que no se aplique correctamente en las actividades cotidianas. Esa independencia debería comprender las decisiones sobre qué evaluar y cómo, quién debería llevar adelante la tarea y con qué nivel de recursos. Por lo tanto, es necesario garantizar la sostenibilidad de la independencia de la IOE.
7. **Igual nivel de promoción para la rendición de cuentas y para el aprendizaje, con una clara atribución de responsabilidades.** De cara al futuro, uno de los desafíos y oportunidades más importantes para el FIDA es promover una transformación del sector rural que sea equitativa y favorable a los pobres. Para lograrlo, debe impulsar la innovación y el cambio, y ambos requieren el fortalecimiento de la rendición de cuentas y el aprendizaje. En opinión de la IOE, no hay contradicción entre estos dos conceptos y ambos deben promoverse a fin de facilitar mejoras institucionales. Es preciso clarificar más los roles y responsabilidades y tomar en cuenta las relaciones fundamentales. Es tarea de la Junta Ejecutiva pedir cuentas a la Dirección por sus decisiones y los resultados que obtiene. También es su responsabilidad aprender de las experiencias, por ejemplo, a partir de las conclusiones de las evaluaciones. La rendición de cuentas *orientada* a la extracción de enseñanzas representa un incentivo para aprender, y una vez que se dispone de datos empíricos y experiencia, deben revisarse las operaciones, políticas y estrategias en función de esas enseñanzas. El rol de la función de evaluación independiente consiste en ofrecer datos empíricos, conocimientos y recomendaciones para apoyar a la Junta Ejecutiva de modo que pueda maximizar la rendición de cuentas y el aprendizaje en el FIDA.
8. **Esferas en las que seguir mejorando.** La IOE concuerda con el examen *inter pares* externo en que la función de evaluación del FIDA ya es sólida, pero al tener que adaptarse a un contexto en constante cambio hay oportunidades para continuar mejorando en la autoevaluación y en la evaluación independiente.
9. **Equilibrio en el tema central del examen.** El examen *inter pares* externo se concentró en la evaluación independiente, pero la labor podría haber tenido un considerable valor adicional si se hubiese estudiado en mayor profundidad el sistema de autoevaluación, junto con sus procesos y productos. De haberse hecho así, se habría evitado asignar roles y responsabilidades a la evaluación independiente que ya están a cargo de la Dirección; se habrían subrayado las esferas que se deben mejorar, y se habría dado prioridad al desarrollo de la capacidad.
10. **Regularidad y oportunidad de los futuros exámenes *inter pares* externos.** La IOE está muy de acuerdo en que estos exámenes deberían realizarse con regularidad. No obstante, la periodicidad de entre 4 y 5 años sugerida en el examen parece corta dado que este tipo de actividad conlleva importantes inversiones de presupuesto y recursos humanos. Un ciclo más largo también permitiría al FIDA tomar en cuenta la evolución de las prácticas internacionales en materia de evaluación.

II. Respuestas específicas a las recomendaciones del examen *inter pares* externo

Recomendación 1: *Que la IOE y la Dirección revisen conjuntamente la Política de Evaluación, para su aprobación por parte de la Junta, a fin de dar más importancia a las cuestiones estratégicas, ofrecer mayor utilidad y valor institucional, y establecer roles y responsabilidades apropiados en todos los componentes de los sistemas de evaluación del FIDA.*

11. **Se justifica una visión más amplia para la Política de Evaluación.** La IOE concuerda en que, en el futuro, la Política de Evaluación podría comprender a la función de evaluación en su totalidad (incluidas la autoevaluación y la evaluación independiente) y prestar especial atención a temas estratégicos. La política también debería poner de relieve la importancia de la colaboración entre la IOE y la Dirección con respecto a la rendición de cuentas y el aprendizaje, a la armonización de las metodologías y al desarrollo de la capacidad de evaluación, estableciéndose los detalles en estrategias plurianuales (como se indica en la recomendación 6). Además, debería promover una cultura basada en la evaluación (autoevaluación y evaluación independiente), la rendición de cuentas y el aprendizaje en toda la organización.
12. **No obstante, es preciso reafirmar la independencia estructural y funcional de la IOE.** Tal como se reconoce en el examen *inter pares* externo, la independencia estructural y funcional de la IOE es importante y debe reafirmarse a través de la Política de Evaluación. A fin de salvaguardar esa independencia y evitar conflictos de interés, la política debe establecer las esferas operacionales básicas, como se ha hecho en el pasado. Entre esas esferas cabe destacar: i) la presentación directa de los informes de la IOE a la Junta Ejecutiva a través del Comité de Evaluación y la independencia de dicha oficina con respecto a la Dirección; ii) la preparación de un programa de trabajo y presupuesto de la IOE (con las decisiones finales sobre qué evaluar y los recursos humanos y financieros necesarios para la independencia de la oficina); iii) la realización de evaluaciones y la presentación y publicación de informes de evaluación independiente; iv) la gestión de los recursos humanos de la IOE para proteger la independencia de su personal, y v) la comunicación de las conclusiones de las evaluaciones. Si se dejan lagunas o áreas grises, los principales aspectos de la independencia de la IOE pueden resultar afectados en el futuro.
13. Es importante fortalecer las interacciones entre la IOE y la Dirección en todos los niveles. Las principales interacciones incluyen las vinculadas a i) las distintas divisiones; ii) la División de Políticas y Resultados Operacionales del Departamento de Administración de Programas, que ha actuado como interfaz con la Dirección, y iii) el diálogo entre la IOE y la Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia. Este diálogo debe reforzarse con reuniones periódicas, en particular con respecto a temas de importancia fundamental para el FIDA.

Recomendación 2: *Revisar el rol (mandato) del Comité de Evaluación para garantizar la supervisión plena de las funciones de evaluación y presentación de informes sobre los resultados en toda la institución. Los servicios de secretaría deberían prestarse sobre la misma base que los prestados a otros comités de la Junta.*

14. **Diferenciar entre la gobernanza y el ámbito de trabajo del Comité de Evaluación.** La Junta Ejecutiva tiene dos órganos auxiliares permanentes: el Comité de Evaluación y el Comité de Auditoría. El primero es presidido por un miembro de la Lista B o la Lista C, y el segundo por un miembro de la Lista A. El Comité de Evaluación desempeña un rol central en la supervisión, orientación y apoyo a la evaluación. Su función es esencial dado que la Junta Ejecutiva es de carácter no residente y, por lo tanto, tiene menos oportunidades de familiarizarse con el trabajo de evaluación. Además, es un elemento fundamental del sistema

de verificación y control del Fondo. De hecho, constituye una innovación institucional introducida por el FIDA que capitaliza las ventajas de la especialización.

15. En lo concerniente a la cobertura, la IOE concuerda en que el ámbito del Comité de Evaluación podría ampliarse para abarcar más actividades de autoevaluación además de las evaluaciones independientes. Para ello podría utilizarse el trabajo que realiza actualmente, dado que ya participa en: el análisis de documentos preparados por la Dirección, como el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) y el Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la Dirección (PRISMA); la Iniciativa para la Evaluación del Impacto a cargo del Departamento de Estrategia y Conocimientos; los acuerdos en el punto de culminación elaborados al finalizar las evaluaciones de las estrategias y los programas en el país (EEPP), y algunas políticas y estrategias institucionales en las cuales se dispone de una evaluación reciente.
16. Los servicios de secretaría que se prestan al Comité de Evaluación están, en su mayor parte, a cargo de la Secretaría del FIDA, y su programa de trabajo responde a las necesidades de la Junta Ejecutiva, de la cual depende. La IOE prepara las evaluaciones independientes que se requieren para los períodos de sesiones del Comité de Evaluación y está a disposición para prestar el apoyo que se necesite. La Dirección proporciona documentación, observaciones y otros insumos necesarios, y está representada en todos los períodos de sesiones.

Recomendación 3: *La IOE debería simplificar sustancialmente sus procesos y procedimientos internos para reducir la cantidad de recursos que requieren e incrementar la delegación de facultades a nivel interno, así como el margen para la innovación y la iniciativa. Esto debería comprender los procesos específicos correspondientes a los distintos productos, las metodologías designadas y la colaboración entre el personal de la IOE y la Dirección. La prioridad de la Dirección para su sistema fortalecido de autoevaluación debería ser la ejecución eficaz a fin de garantizar que se logren los beneficios deseados.*

17. La IOE concuerda en que hay margen para racionalizar su organización y procesos internos, lo que conllevaría un mayor nivel de delegación de facultades al personal para determinadas tareas, así como la consolidación y simplificación de los procedimientos de examen *inter pares* interno y de autorización. La oficina también examinará el nivel de esfuerzo y recursos destinado a sus productos a fin de garantizar que cumplan con las normas internacionales. Se prevé que esas revisiones incrementarán la eficiencia y contribuirán a un mayor empoderamiento del personal.

Recomendación 4: *La IOE debería examinar y revisar el conjunto de productos que ofrece. Esto requeriría conocer con mayor precisión las necesidades de recursos para cada producto, y realizar una encuesta detallada de los puntos de vista de los principales destinatarios sobre los productos existentes y posibles, incluyendo los propósitos previstos y el valor percibido. Debería consultarse de manera exhaustiva a las principales partes interesadas. También sería conveniente contar con la flexibilidad necesaria para responder a la demanda y las oportunidades.*

18. **Apoyo a la rendición de cuentas y el aprendizaje en los distintos niveles.** El actual conjunto de productos de la IOE es resultado de muchos años de práctica e interacciones con los órganos rectores y la Dirección. La cuestión es a qué nivel debe rendir cuentas el FIDA y llevar adelante un aprendizaje y con qué propósito. Habida cuenta del modelo operacional que se utiliza, ambos deben reforzarse mutuamente: i) a nivel de las operaciones (es decir, a través de los proyectos) para orientar el diseño y la ejecución de los proyectos en la actualidad y en el futuro, y alcanzar la meta de reducir la pobreza; ii) a nivel de los países para contribuir a los objetivos estratégicos de los programas del Fondo y reducir

la pobreza por medio de las actividades crediticias y no crediticias; iii) en todos los países, sectores y esferas temáticas para evaluar las experiencias y promover las buenas prácticas, y iv) a nivel institucional, donde pueden mejorarse las políticas, las estrategias, las prácticas y los procesos operacionales a fin de contribuir al mandato del FIDA.

19. En opinión de la IOE, esta es una oportunidad para examinar y revisar el conjunto de productos que ofrece en función de los aspectos mencionados, lo que puede conllevar i) la consideración de productos de evaluación nuevos y alternativos, y ii) la reconsideración de los productos actuales.
20. Si bien pueden realizarse encuestas en línea, la IOE sugiere que se dé prioridad a las consultas directas en persona con la Junta Ejecutiva y la Dirección, incluido el personal directivo superior, los directores de las distintas divisiones y el personal operacional a cargo de la gestión de los programas en los países. También se daría participación a los interesados externos, como los representantes de los gobiernos y los gerentes de las oficinas de evaluación de otras organizaciones.
21. En términos de los productos existentes, las evaluaciones a nivel institucional continuarían como se indica en el examen *inter pares* externo, ya que ofrecen una información altamente estratégica a este nivel. La IOE considera de utilidad distinguir entre las evaluaciones a nivel institucional, que se centran en las políticas, estrategias y procesos específicos del FIDA, y las evaluaciones temáticas, que se concentran más en las operaciones y requieren un mayor trabajo sobre el terreno y un enfoque diferente. Las evaluaciones temáticas permiten atender mejor la necesidad de evaluar grupos de proyectos que comparten un tema o un sector común.
22. El examen *inter pares* externo reconoce el valor de las EEPP. Si bien la IOE tiene previsto continuar realizando estas evaluaciones, examinará su alcance, contenido y metodología a fin de adaptarlas mejor a las necesidades de aprendizaje del Fondo y de los gobiernos, además de mejorar la eficiencia de los recursos invertidos. No es necesario que la elección de los países para las EEPP se ajuste estrictamente a la regla de una evaluación por región por año.
23. Aunque los informes de síntesis de evaluación han sido útiles para consolidar las conclusiones de las evaluaciones anteriores sobre un tema determinado, su alcance se limita al estudio teórico de evaluaciones anteriores y hacen escaso hincapié en las operaciones en curso. Si bien las síntesis de las conclusiones de evaluaciones anteriores siempre pueden resultar de utilidad para algunos temas, las evaluaciones temáticas que consideran las operaciones en curso e incluyen visitas sobre el terreno quizá sean más fructíferas. En el futuro, quizá resulte positivo ofrecer una gama más amplia de productos de evaluación que atiendan necesidades concretas, además de ajustar los recursos que requieren en función de su alcance y calendario.
24. Teniendo en cuenta que los proyectos constituyen el principal instrumento del FIDA para prestar apoyo al desarrollo de los países, la realización de evaluaciones a nivel de los proyectos sigue justificándose. No obstante, el número y la modalidad pueden reconsiderarse. Además, la selección de los proyectos que se someten a evaluación debería vincularse más claramente con las evaluaciones que se realizarán a continuación y las deficiencias de conocimientos que deben subsanarse. De este modo se contribuiría a la utilidad de las evaluaciones.
25. Las evaluaciones del impacto de la IOE tienen un mayor alcance que las de la Dirección y pueden representar un instrumento que permita a la oficina adquirir conocimientos específicos sobre un determinado tema o enfoque de desarrollo. Asimismo, brindan la posibilidad de poner a prueba nuevas metodologías y enfoques para recopilar y analizar datos.

26. El examen *inter pares* externo recomendó reconsiderar el número de informes finales de los proyectos sujetos a validación (por ejemplo, utilizando una muestra aleatoria), o simplificar los requisitos para dicha validación a fin de reducir el nivel de esfuerzo requerido. La IOE analizará estas opciones.
27. El Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) no solo es un producto de la IOE sino también un proceso de evaluación fundamental para el aprendizaje y la rendición de cuentas. Además de ser muy valorado por la Junta Ejecutiva, es un importante instrumento de control interno de la calidad donde se comparan las conclusiones de las distintas evaluaciones y se identifican las tendencias a nivel institucional. En él se generan hipótesis y preguntas sobre los resultados operacionales e institucionales del Fondo que pueden ponerse a prueba y abordarse en otras evaluaciones. Al mismo tiempo, la IOE está de acuerdo en estudiar la posibilidad de revisar la estructura del ARRI y dar más espacio a las conclusiones cualitativas derivadas de las evaluaciones institucionales, a nivel nacional o temáticas además de las tendencias en los resultados.
28. Por último, la facilidad de lectura de sus productos es un aspecto que preocupa a la IOE. Una de sus prioridades es elaborar documentos que sean más fáciles de leer y, por lo tanto, más accesibles para las partes interesadas dentro y fuera del FIDA.

Recomendación 5: *La Dirección debería realizar un examen paralelo de sus productos de autoevaluación para clarificar los objetivos y las responsabilidades, además de garantizar su valor y utilización.*

29. Aunque reconoce que esta recomendación va dirigida a la Dirección, la IOE está disponible para prestar apoyo, utilizando su experiencia en el examen de los procesos y productos de autoevaluación. Concretamente, la oficina puede realizar una evaluación del sistema de autoevaluación, lo cual es práctica común entre los miembros del ECG.

Recomendación 6: *En consulta con la Dirección y para su aprobación por parte de la Junta, la IOE debería preparar una estrategia plurianual para la aplicación de la Política de Evaluación, donde se expresen con claridad los objetivos de corto a mediano plazo, los productos y servicios prioritarios, y los roles y las responsabilidades. Debería estudiarse la coordinación de esta tarea con el ciclo de reposición de recursos del FIDA.*

30. La IOE concuerda con el examen y subraya la importancia de llevar a cabo actividades conjuntas de análisis de las perspectivas futuras en colaboración con los órganos rectores y la Dirección del FIDA para identificar las cuestiones estratégicas de importancia hoy y para el futuro. Los tres objetivos de la IOE para una estrategia de evaluación son los siguientes: i) (en el corto y mediano plazo) identificar las deficiencias que se deben subsanar en materia de conocimientos, datos y análisis; ii) prever las tendencias a largo plazo, los cambios, las reformas y toda otra cuestión en la cual la evaluación independiente pueda ofrecer una base fáctica y analítica que permita al Fondo mantenerse a la vanguardia, y iii) establecer las prioridades de la oficina para contribuir al diálogo internacional e interinstitucional sobre la teoría, la metodología y las prácticas de la evaluación. La IOE tiene un claro rol en esta última esfera en su capacidad de miembro de redes internacionales tales como el UNEG y el ECG, y de comunidades de práctica como la International Development Evaluation Association y la European Evaluation Society.

31. La IOE subraya la importancia de los roles que desempeñan los órganos rectores y la Dirección del FIDA en la aplicación de la Política de Evaluación. Como se sugiere en el examen *inter pares* externo, sería útil que la formulación de una estrategia plurianual se vinculase al ciclo de reposición de recursos, y la oficina desempeñase un papel activo en los eventos con perspectiva de futuro organizados por la Dirección.

Recomendación 7: *Debería elaborarse un nuevo manual de evaluación. Sería conveniente que abarcara cuestiones y procesos relativos a la evaluación en toda la institución (no solo en la IOE), que reflejara los cambios en la política, los productos y los métodos de evaluación y las iniciativas de la Dirección en materia de resultados y desempeño, y que comprendiera temas tales como las cuestiones de género y los derechos. Los objetivos rectores deberían ser la claridad y la simplicidad. La IOE debería conducir el proceso pero en colaboración y consulta con la Dirección. En el futuro podría considerarse la conveniencia de preparar una serie de notas de orientación sobre los distintos temas en lugar de elaborar un solo documento de gran volumen, lo cual facilitaría en gran medida la actualización.*

32. La IOE concuerda en que una vez que se haya evaluado y revisado el conjunto de productos que ofrece, también puede revisarse el Manual de evaluación. Esa revisión no solo comprendería los distintos tipos de productos de evaluación sino también los criterios y enfoques. En la tarea deberían tomarse en cuenta las recientes innovaciones en la materia, como, por ejemplo: i) el examen en curso de los criterios de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE; ii) los avances en la teoría y las prácticas de evaluación, y iii) las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información, la computación y las comunicaciones. La IOE ha contribuido a los debates internacionales sobre todos estos avances (por ejemplo, en conferencias internacionales), se apresta a incorporar estas experiencias en el Manual de evaluación y tiene previsto continuar participando en estos diálogos.
33. La IOE estudiará varias opciones para revisar el Manual de evaluación, entre ellas, la preparación de notas de orientación por temas centradas en distintos productos de evaluación, con una introducción metodológica. El manual también podría convertirse en un documento en línea dinámico.

Recomendación 8: *El presupuesto de la IOE debería simplificarse considerablemente y armonizarse en términos de estructura general con el presupuesto administrativo general del FIDA. Debería reducirse la rigidez y la especificación excesivas actuales para permitir una gestión más flexible y eficaz de los recursos por parte de la IOE.*

34. El presupuesto y su proceso de aprobación se han formulado en consonancia con las prácticas aplicadas en todo el FIDA y la orientación brindada por la Junta Ejecutiva y el Comité de Evaluación. Algunas de las "rigideces" señaladas por el examen *inter pares* externo se deben a limitaciones dentro de los procesos operacionales del Fondo. Con la orientación de la Junta Ejecutiva y el Comité de Evaluación, la IOE concuerda en que sería positivo simplificar algunos aspectos de su presupuesto y el proceso de elaboración de este a fin de mejorar la capacidad de responder a las necesidades de la Junta Ejecutiva o la Dirección.

III. Próximas etapas

35. Sobre la base de las deliberaciones del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva, la IOE comenzará a aplicar las recomendaciones formuladas en el examen *inter pares* externo, tomando en cuenta las cuestiones concretas consideradas. Asimismo, informará periódicamente a ambos órganos sobre los avances logrados y consultará con la Dirección cuando resulte pertinente.