

## Nota técnica

# Calidad de las recomendaciones de evaluaciones

### 1. Propósito y público destinatario

1. Las recomendaciones son el medio más directo a través del cual las evaluaciones influyen en el trabajo futuro del Programa Mundial de Alimentos (PMA), y suele ser la sección más leída de los informes de evaluación. En consecuencia, guardan una relación estrecha con el principio de utilidad de la evaluación. Se espera que, cuando se implementen, o si se implementan, contribuyan a fortalecer el desempeño de los programas, las estrategias o las políticas del PMA. Las recomendaciones deben ser adecuadas para las necesidades de la organización y el contexto pertinente en el cual se realizan.
2. Dentro del marco normativo de evaluación del PMA, la dirección del PMA puede expresar acuerdo, acuerdo parcial o desacuerdo con una recomendación. Una revisión independiente de la [implementación de recomendaciones](#) realizada en 2022 concluyó que las recomendaciones se rechazaban, o no se estaba totalmente de acuerdo con ellas, porque:<sup>1</sup>
  - a. contradecían las políticas del PMA;
  - b. no prestaban suficiente consideración a las limitaciones de los recursos humanos y financieros;
  - c. detallaban excesivamente el modo de hacer frente a una cuestión específica;
  - d. no eran adecuadas para la naturaleza pragmática de la organización.
3. La presente nota tiene como propósito especificar los estándares y las expectativas del PMA en relación con la calidad de las recomendaciones de los informes de evaluación. Aspira a ofrecer un breve resumen de los estándares a los evaluadores y al personal del PMA que participa en las labores de revisión, garantía de la calidad y planteamiento de observaciones en los proyectos de informe de evaluación. Los evaluadores deben remitirse a esta nota para saber qué espera el PMA; y el personal debe utilizarlo para saber en qué ha de fijarse al revisar los proyectos de informe. Al ofrecer observaciones a los evaluadores, el personal debería, cuando sea oportuno, referirse a la norma específica que podría haberse omitido en el modo de enmarcar las recomendaciones, a fin de que los evaluadores puedan responder. El PMA no aprobará los informes de evaluación con recomendaciones que no cumplan los estándares.

---

<sup>1</sup> Página 7, párrafo 12 del informe de la revisión.

## 2. Conceptos y definiciones

- Las conclusiones reflejan las implicaciones derivadas de las constataciones de la evaluación (el “¿y entonces...?”). Las recomendaciones se basan directamente en las conclusiones y representan las propuestas planteadas por los evaluadores para responder a una o más conclusiones de la evaluación o abordarlas. El PMA define la recomendación de una evaluación como un “curso de acción propuesto, destinado a mejorar la eficacia, la eficiencia, el impacto, la pertinencia, la sostenibilidad, la conectividad, la coherencia o la cobertura de una *intervención, cartera, estrategia o política del PMA. El objetivo de las recomendaciones es servir de base para la toma de decisiones del PMA, como, por ejemplo, en el diseño de programas, la ejecución y la asignación de recursos*”<sup>2</sup>.
- Es más probable que las recomendaciones bien formuladas optimicen la utilidad de las evaluaciones. En el PMA, las recomendaciones constituyen un componente integral de los informes de evaluación y pueden promover el aprendizaje, así como dar lugar a mejoras al contribuir a la toma de decisiones estratégicas y operacionales<sup>3</sup>.

## 3. Estándares de calidad para las recomendaciones de las evaluaciones

- Tres aspectos fundamentales influyen en la calidad de una recomendación, y en su uso e impacto<sup>4</sup>, a saber:
  - el **proceso** de formulación de las recomendaciones: ¿cómo y quién participa?
  - el **contenido** de las recomendaciones: ¿qué se recomienda y por qué?
  - la **estructura** y la organización de las recomendaciones: ¿cómo se exponen las recomendaciones?
- Estos tres aspectos se basan en las directrices del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), “[UNEG Checklist on Quality of Evaluation Recommendations](#)” (Lista de verificación del UNEG de la calidad de las recomendaciones de evaluaciones), adaptadas al contexto del PMA. Estos estándares garantizan que las recomendaciones son de calidad apropiada y están estructuradas de manera que permiten el seguimiento de los progresos en su implementación a través del Sistema de Riesgo y Recomendación institucional del PMA (R2). Esto concuerda con las [directrices del UNEG sobre buenas prácticas para el seguimiento de las evaluaciones](#).
- Aunque la responsabilidad principal en la formulación de recomendaciones recae sobre los evaluadores, los gestores de la evaluación son responsables de garantizar que las recomendaciones cumplen los estándares requeridos mediante la garantía de la calidad. Si bien la implementación y el seguimiento de las medidas de la recomendación es una responsabilidad de la dirección, la función de evaluación se ocupa de la reflexión continua sobre el uso de las recomendaciones en la práctica con el objeto de mejorar la formulación de las medidas de la recomendación y los procesos conexos.

### 3.1. Estándares para el proceso de formulación de recomendaciones

- La formulación de recomendaciones no comienza al final de la evaluación. Algunas de las medidas que se toman a lo largo del proceso de evaluación empiezan con la preparación de los Términos de referencia. Al especificar en los Términos de referencia quiénes son los posibles usuarios de la evaluación, el gestor o la gestora de evaluación sientan las bases de la participación de estos a lo largo del proceso de evaluación, y en especial en la formulación de las recomendaciones. Cuando las partes interesadas revisan los proyectos de informe, comprueban si las recomendaciones se basan en las constataciones y conclusiones, y si son consecuentes con estas.
- Cuando las partes interesadas asisten a talleres de aprendizaje sobre cada evaluación, comentan y validan las recomendaciones y subrecomendaciones, a sabiendas de que, en última instancia, el equipo de evaluación tiene la última palabra sobre su contenido, de conformidad con las constataciones y conclusiones. Aunque los talleres de aprendizaje dirigidos a las partes interesadas son un paso habitual en las evaluaciones centralizadas, constituyen una buena práctica que se promueve también en las evaluaciones descentralizadas.
- En la tabla 1 se resumen los principales criterios que los equipos de evaluación y el PMA deben aplicar en el proceso de formulación de recomendaciones con el fin de garantizar que estas sean claras, estén dirigidas a los

<sup>2</sup> <http://go.wfp.org/web/evaluation/glossary>

<sup>3</sup> En el PMA, la utilidad no depende solo de las recomendaciones de las evaluaciones.

<sup>4</sup> <http://www.unevaluation.org/document/detail/2124>

destinatarios pertinentes, se puedan poner en práctica y sean viables en los plazos propuestos. El carácter obligatorio o deseable de un estándar depende de la lista de verificación del UNEG mencionada anteriormente.

**Tabla 1. Proceso de formulación de recomendaciones**

	<b>Criterios: Qué hacer</b>	<b>Obligatorio / Deseable</b>	<b>Quién se asegura de que ocurre<sup>5</sup></b>	<b>Fase</b>
1	Identificar a los usuarios de la evaluación en los Términos de referencia, sus necesidades de pruebas empíricas y los posibles usos.	Obligatorio	Gestor/a de la evaluación	Preparación
2	Clarificar y elaborar en el informe inicial el modo en que los resultados de evaluación se van a utilizar, y por quién.	Deseable	Equipo de evaluación	Informe inicial
3	Durante las entrevistas y los debates de grupos de discusión, se animará a las partes interesadas a que sugieran qué es lo que debería mantenerse (o no), o bien ampliarse o reducirse, y qué se podría hacer para superar los problemas y puntos débiles.	Deseable	Equipo de evaluación	Recopilación de datos
4	Crear oportunidades para que los usuarios previstos y otras partes interesadas ayuden a conceptualizar, refinar y coproducir la recomendación. Esto incluye la organización de talleres de aprendizaje hacia el final de la fase de elaboración del informe, así como de otras reuniones informativas con partes interesadas. Siempre que sea viable, se debería dedicar un tiempo considerable al debate y la mejora de las recomendaciones.	Obligatorio	Equipo de evaluación  Gestor/a de la evaluación	Análisis y presentación de informes
5	Solicitar a los usuarios previstos y otros miembros del grupo de referencia que faciliten comentarios sobre el proyecto de recomendaciones. Al compartir el proyecto de informe con las partes interesadas, se les recordará que han de procurar responder a las siguientes preguntas: “¿son útiles las recomendaciones?”, “¿son viables las recomendaciones” y “¿son las recomendaciones consecuentes con las constataciones y conclusiones”?	Obligatorio	Gestor/a de la evaluación	Análisis y presentación de informes
6	Alentar a los usuarios previstos y posibles a que empiecen a reflexionar sobre la respuesta de la dirección al tiempo que formulan comentarios sobre el proyecto de recomendaciones, ya que esto permite confirmar si las recomendaciones son suficientemente claras, se pueden poner en práctica, son viables en los plazos propuestos, etc.	Deseable	Gestor/a de la evaluación	Análisis y presentación de informes
7	Al ultimar y priorizar las recomendaciones, se tendrán en cuenta las perspectivas de múltiples partes interesadas recopiladas a lo largo del proceso, incluidas las de los grupos marginados (como personas con discapacidad, mujeres, personas mayores, minorías, jóvenes, etc.), cuando sea apropiado, <sup>6</sup> así como las de las personas que van a ser responsables de implementar las medidas recomendadas.	Deseable	Equipo de evaluación	Recopilación de datos

<sup>5</sup> Los detalles de las funciones específicas de las partes interesadas en cada uno de estos elementos, según las fases de evaluación, se presentan en el SGCE correspondiente.

<sup>6</sup> Directrices sobre inclusión de la discapacidad: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000145794/download/>; directrices sobre integración del género: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000002691/download/>

### 3.2. Estándares para la estructuración y organización de las recomendaciones

12. El modo de estructurar y organizar las recomendaciones ayuda a los usuarios de la evaluación a entender mejor su propósito, su naturaleza, su grado de prioridad, y la manera de abordarlas. La tabla 3 muestra los criterios de calidad que garantizan una estructuración y organización adecuadas de las recomendaciones.

**Tabla 2. Estructuración y organización de las recomendaciones**

	Criterios: Las recomendaciones deben...	Obligatorio / Deseable
1	componerse de párrafos cortos.	Obligatorio
2	limitarse a <b>seis</b> recomendaciones (con subrecomendaciones, siempre y cuando sea necesario). Los equipos de evaluación deben priorizar las recomendaciones en función de las conclusiones.	Obligatorio
3	incluir medidas en relación bien al conjunto de la recomendación, bien al de las subrecomendaciones, pero no en ambos niveles. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la recomendación versa principalmente sobre una medida fundamental, debería ser una recomendación general sin subrecomendaciones, con medidas claramente especificadas.</li> <li>• Si la recomendación entraña varios elementos diferentes, se definirá una recomendación general acompañada de subrecomendaciones. En este caso, la recomendación general consistirá en un resumen de las distintas subrecomendaciones y no requerirá ninguna medida aparte de las necesarias para abordar dichas subrecomendaciones. En conjunto, las subrecomendaciones deben abarcar todos los elementos presentados en la recomendación general, ya que en la respuesta de la dirección solo se incluirán medidas correspondientes a las subrecomendaciones, y no el enunciado principal de la recomendación.</li> </ul>	Obligatorio
4	ordenarse o agruparse de acuerdo con criterios, como los temas que abordan, si tienen carácter operacional o estratégico, y si son a corto, medio o largo plazo.	Obligatorio
5	priorizarse según su importancia (prioridad alta, media, baja), teniendo presente la secuencia lógica de las medidas recomendadas.	Obligatorio
6	enumerarse ("Recomendación 1, 2, 3, etc."), con los correspondientes subnúmeros para las subrecomendaciones.	Obligatorio

13. En el Anexo 2 se facilita una plantilla con la estructura recomendada para las recomendaciones en los informes de evaluación y los informes resumidos de evaluación.

### 3.3 Estándares para el contenido de las recomendaciones

14. El contenido de una recomendación representa el segundo factor determinante de la calidad, y es probable que influya en el uso y el impacto de las recomendaciones de las evaluaciones en el trabajo del PMA. Al revisar los proyectos de informe, los gestores y las gestoras de la evaluación y otras partes interesadas deben valorar si las recomendaciones cumplen los estándares de calidad especificados en el SGCE del PMA.

15. La tabla 3 muestra los estándares y criterios de calidad que garantizan la calidad del contenido de las recomendaciones. Cuando sea apropiado, se exponen algunos ejemplos procedentes de las observaciones del informe de evaluación de la calidad *a posteriori*. Estos ejemplos proceden de informes en los que las

recomendaciones se calificaron de “satisfactorias parcialmente” (45%-59%) o “insatisfactorias” (por debajo del 45%)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Los revisores de la evaluación de la calidad *a posteriori* asignan una calificación cuantitativa para las recomendaciones (de 1 a 4) y redactan comentarios cualitativos para explicar dicha calificación. Los ejemplos se han extraído de una revisión de los comentarios cualitativos. En versiones futuras de la nota, se añadirán ejemplos de buenas recomendaciones procedentes de informes en los que las recomendaciones han recibido una calificación de “muy satisfactorias”.

**Tabla 3. Estándares para el contenido de las recomendaciones**

	<b>Criterios / estándar: Una recomendación debería...</b>	<b>Obligatorio / Deseable</b>	<b>Cómo determinar cuándo no se cumple un criterio [con ejemplos extraídos de informes o proyectos de informe de evaluaciones de la calidad a posteriori]</b>
1	<b>derivarse clara y lógicamente de los análisis o constataciones y conclusiones</b> , y no introducir prueba ni conceptos que no figuren en dichas constataciones y conclusiones <sup>8</sup> .	Obligatorio	Si se lee una recomendación y surge la pregunta “¿de dónde viene esto?”  <b>Ejemplo:</b> “el PMA [...] debería centrarse en principios y maneras de trabajar en favor de un enfoque del conjunto del Gobierno que aproveche la capacidad de la totalidad del PEP”. Los conceptos “conjunto del gobierno” y “totalidad del PEP” no se mencionan en las constataciones y conclusiones <sup>9</sup> .
2	ser <b>pertinente</b> , y estar bien <b>ajustada al propósito</b> y los objetivos de la evaluación, y detallada al nivel adecuado.	Obligatorio	Una recomendación que se basa en una cuestión secundaria o tangencial, no esencial, del propósito o del tema de la evaluación, o que se fundamenta en una constatación de escasa importancia del informe. En una evaluación estratégica, se espera que las recomendaciones se centren en lo que es necesario mantener, cambiar o resolver en un nivel estratégico; mientras que en las evaluaciones de la actividad, las expectativas tienen un carácter más operacional.  <b>Ejemplo:</b> una evaluación formuló recomendaciones en torno a la “capacitación de docentes en el empleo”, lo que claramente no era un componente específico del programa de alimentación escolar objeto de la evaluación.
3a	tener en cuenta los contextos estratégico, programático y de políticas, y el <b>mandato del PMA</b> .	Obligatorio	Una recomendación incluye medidas claramente ajenas al mandato del PMA. <b>Ejemplo:</b> “[...] construir aulas en escuelas que reciben apoyo mediante fondos estatales, asociaciones estratégicas con donantes y otros organismos, y el respaldo y la contribución de las comunidades” <sup>10</sup> . La construcción de aulas con fondos nacionales es ajena al control del PMA, aunque este pueda ejercer influencia en contextos donde el interés reside en el fortalecimiento de las capacidades del país.
3b	tener en cuenta la <b>situación de dotación de recursos humanos y financieros en el PMA [y los asociados, cuando corresponda]</b> , así como las prioridades contrapuestas, al tiempo que se considera cómo o dónde se podrían formular recomendaciones con el fin de movilizar recursos adicionales para la implementación de cuestiones estratégicas importantes.	Obligatorio	<b>Ejemplo:</b> “Una recomendación que da por sentado que se dirigirán las mismas cantidades de financiación al programa evaluado, cuando se sabe que los donantes han desviado su atención hacia otras prioridades”.
3	<b>priorizar las esferas cruciales</b> . Contar con un conjunto más reducido de las recomendaciones más importantes, basado en las conclusiones fundamentales, podría aumentar la probabilidad de seguimiento.	Obligatorio	Las constataciones y conclusiones son claras respecto a las esferas específicas que necesitan una mejora sustancial, pero no se hace ninguna recomendación.

<sup>8</sup> Ver el Anexo 1 para saber cómo relacionar las constataciones o conclusiones de modo que respalden al líder de equipo y el gestor de evaluación a la hora de valorar la calidad de las recomendaciones.

<sup>9</sup> Evaluación descentralizada de Filipinas 2022, <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000143655/download/>

<sup>10</sup> Recomendación 1 de la evaluación del programa de alimentación escolar de Malawi 2019, <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108134/download/>

	Criterios / estándar: Una recomendación debería...	Obligatorio / Deseable	Cómo determinar cuándo no se cumple un criterio [con ejemplos extraídos de informes o proyectos de informe de evaluaciones de la calidad <i>a posteriori</i> ]
			<b>Ejemplo:</b> La evaluación concluye que hubo “[...] <i>una participación insuficiente de las personas beneficiarias [...] y atención limitada al cambio climático</i> ”, pero estas cuestiones no se reflejaron en ninguna recomendación <sup>11</sup> .
4	mantener la coherencia interna y tener presentes las <b>interdependencias</b> entre las medidas propuestas o recomendadas.	Deseable	<p>Cuando una medida recomendada contradice o socava otra medida recomendada, o se opone a ella.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Dentro de la misma recomendación<sup>12</sup>, se recomienda “[a]liviarse la carga que supone la labor de recopilación de datos para el personal de seguimiento y evaluación y los actores locales mediante la racionalización de indicadores” en un punto, y en otro, “[r]ealizar el seguimiento de los indicadores de género y protección a través de evaluaciones periódicas cualitativas y del género o la protección”. Como no se facilita una justificación, podría dar la impresión de que el sistema necesita más indicadores para las evaluaciones adicionales propuestas, al mismo tiempo que señala que es necesario aliviar la carga.</p>
5	ser <b>constructiva</b> [tanto en el lenguaje como en el propósito de la recomendación]	Obligatorio	Cuando no está claro de qué manera la implementación de la recomendación daría lugar a un cambio positivo o progresivo, o cuando el lenguaje es explícitamente negativo, destructivo o contraproducente.
7	<b>ser concisa, exacta e inequívoca</b>	Obligatorio	<p>Cuando una recomendación es larga, repite las constataciones o consiste en un enunciado general que no incluye medidas.</p> <p><b>Ejemplo:</b> “Mejorar la definición de las vías de cambio en todo el plan estratégico para el país”<sup>13</sup></p>
8	ser lo <b>suficientemente específica como para que sea posible ponerla en práctica</b> y ofrezca un dictamen claro del cambio deseado, además de señalar lo que se necesita para lograr el cambio: políticas, estrategia, sistemas, capacitación, etc.	Obligatorio	<p>Cuando una recomendación tiene carácter “conceptual” en lugar de práctico, a menos que trate de aclarar conceptos relacionados con el trabajo del PMA.</p> <p><b>Ejemplo:</b> “Ofrecer orientación al personal para animarlo a aprender y practicar las reacciones adecuadas a partir de una mejor comprensión de las dinámicas sociales específicas de cada comunidad, con un conocimiento mayor de los riesgos de dependencia y cómo reducirlos, y una mayor conciencia de la dinámica que se crea al vestir el logotipo del PMA”<sup>14</sup>.</p>
9	<b>dejar margen para la mejora</b> por parte de las personas responsables de la implementación y los usuarios del enfoque de implementación, al tiempo que se preserve su equilibrio e imparcialidad.	Obligatorio	<p>Cuando una recomendación es demasiado específica o prescriptiva en relación con el modo de implementarla, o detalla en exceso las medidas de implementación.</p> <p><b>Ejemplo:</b> “El Gobierno debería proteger una partida de alimentación escolar en el presupuesto anual del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, o el Programa Nacional de Seguridad Social”<sup>15</sup>.</p>

<sup>11</sup> Evaluación de la mejora de la resiliencia y la aceleración de los ODS en el Caribe Oriental, [evaluación del programa conjunto del PMA, proyecto de informe de evaluación, mayo de 2022](#)

<sup>12</sup> Recomendación 9 de la evaluación del programa de alimentación escolar de Malawi 2019, <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108134/download/>

<sup>13</sup> [Plan estratégico para Tanzania \(2022-2027\) | WFPgo](#)

<sup>14</sup> [Plan estratégico para Madagascar \(2019-2024\) | WFPgo](#)

<sup>15</sup> Recomendación 4 de la evaluación del programa de alimentación escolar de Malawi 2019, <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108134/download/>

	Criterios / estándar: Una recomendación debería...	Obligatorio / Deseable	Cómo determinar cuándo no se cumple un criterio [con ejemplos extraídos de informes o proyectos de informe de evaluaciones de la calidad <i>a posteriori</i> ]
			<b>Ejemplo:</b> “[...] facilitar acceso a servicios similares a las personas que no disponen de los equipos requeridos o no saben utilizarlos” <sup>16</sup> .
10	utilizar un <b>lenguaje activo apropiado</b> ; el uso de palabras como “se ha de” o “se debe” expresa conveniencia o necesidad; mientras que palabras como “podría” puede transmitir inseguridad acerca de lo que se está recomendando.	Deseable	Cuando en una recomendación se utilizan palabras como “podría” y no se explica el motivo de esa incertidumbre.
11	centrarse en <b>qué medidas puede tomar el PMA, en lugar de en las medidas que se espera que tomen partes interesadas externas</b> . Si una recomendación es responsabilidad de una parte interesada externa, se debe formular de la manera siguiente: “El/la [Entidad del PMA] debe promover o realizar un seguimiento de [cambio requerido] con [nombre de las partes interesadas externas]”. En el caso de las evaluaciones conjuntas, las recomendaciones se deben dirigir a una o todas las entidades que las ponen en marcha.	Obligatorio	Cuando una recomendación asigna la responsabilidad al PMA en lugar de a actores externos.  <b>Ejemplo:</b> “Construir aulas en escuelas que reciben apoyo mediante fondos estatales, asociaciones estratégicas con donantes y otros organismos, y el respaldo y la contribución de las comunidades”.
12	orientarse hacia las <b>medidas que es probable que reporten beneficios proporcionales a sus costos</b> (es decir, que ofrecen una buena relación calidad-precio, o los costos se pueden justificar o se han considerado o se pueden considerar las implicaciones generales del costo).	Deseable	Cuando una evaluación recomienda una medida que sería demasiado cara teniendo en cuenta su valor o sostenibilidad, u otras alternativas.
13	<b>priorizar lo que el PMA puede hacer mejor o puede mejorar</b> o hacer de manera diferente (cambio de dirección), en lugar de lo que el PMA debería seguir haciendo (confirmación de medidas ya tomadas), sin razones o justificación que expliquen por qué se recomienda la continuación del <i>statu quo</i> .	Deseable	Cuando una recomendación expone lo que ya se está haciendo sin añadir nada diferente.  <b>Ejemplo:</b> “Continuar priorizando las existencias para las escuelas remotas con carreteras inaccesibles, y distribuirlos por adelantado”. Si esto ya está ocurriendo, recomendar que continúe haciéndose no añade valor <sup>17</sup> .
14	cuando sea apropiado, reflejar un <b>análisis de cuestiones de género e incluir las prioridades oportunas</b> para que las medidas promuevan los elementos del objeto de evaluación relacionados con la Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres <sup>18</sup> .	Obligatorio	Cuando hay constataciones y conclusiones relacionadas con los beneficios (o falta de ellos) o con efectos diferentes sustanciales de las intervenciones en los niños, las niñas, los hombres y las mujeres, pese a lo cual no hay recomendación sobre el modo de hacer frente a esta dimensión.

<sup>16</sup> Recomendación 6.2 de la evaluación de la mejora de la resiliencia y la aceleración de los ODS en el Caribe Oriental, [evaluación del programa conjunto del PMA, proyecto de informe de evaluación, mayo de 2022](#)

<sup>17</sup> Recomendación 7 de la evaluación del programa de alimentación escolar de Malawi 2019, <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108134/download/>

<sup>18</sup> Para obtener más información sobre las evaluaciones con perspectiva de género, consultar la [Nota técnica sobre la integración del género en las evaluaciones del PMA](#).



	<b>Criterios / estándar: Una recomendación debería...</b>	<b>Obligatorio / Deseable</b>	<b>Cómo determinar cuándo no se cumple un criterio [con ejemplos extraídos de informes o proyectos de informe de evaluaciones de la calidad <i>a posteriori</i>]</b>
15	cuando sea apropiado, incluir prioridades pertinentes sobre las <b>medidas orientadas a la mejora de la atención a la equidad</b> del objeto de evaluación en beneficio de los grupos más marginados (como las personas con discapacidad, las mujeres, las personas mayores, las minorías, etc.).	Obligatorio	Estratégica y operativa: visibilizar y generar los ajustes razonables para disminuir las barreras de acceso de la población con discapacidad (PcD) en proyectos de PSRE o Protección Social <sup>19</sup>
16	haberse sometido a un análisis del riesgo y del principio de “no hacer daño”.	Obligatorio	Cuando es probable que tomar las medidas recomendadas vaya en contra del principio de “no hacer daño”.
17	identificar <b>quién debería tomar medidas</b> en relación con cada recomendación. Cuando la recomendación o subrecomendación está dirigida a varias partes interesadas, hay que asegurarse de identificar una entidad coordinadora, con el resto con un papel de apoyo.	Obligatorio	Cuando no se identifican actores o los identificados no son los más adecuados para una medida concreta. Es preciso especificar claramente la entidad coordinadora. <b>Ejemplo:</b> <i>Todas las recomendaciones de la evaluación del programa de alimentación escolar de Malawi se dirigieron al “Ministerio de Educación y el PMA”, lo cual es demasiado general, y a una parte interesada externa, cuya acción o inacción escapaban al control del PMA.</i>
18	proponer <b>plazos de acción claros</b> (fecha de finalización, p. ej., diciembre de 2024) en función de los debates mantenidos durante los <b>talleres de aprendizaje</b> y otras <b>reuniones informativas con partes interesadas</b> . Cuando sea necesario (y el equipo de evaluación disponga de información suficiente), se especificará un cronograma, teniendo en cuenta las cuestiones de secuenciación que podrían afectar a la implementación. Se contemplarán las vías cruciales para la implementación de las recomendaciones con el fin de asegurarse de que los plazos propuestos para las (sub)recomendaciones son realistas.	Obligatorio	Cuando no se facilitan plazos para la recomendación general o las medidas de la recomendación, o cuando el plazo especificado no es realista, porque es demasiado largo o demasiado breve. Cuando el plazo especificado para la medida supera el plazo de conclusión de la recomendación. <b>Ejemplo:</b> un plazo de 6 meses no era realista para las siguientes medidas recomendadas: • <i>Formular una estrategia o plan de acción de género y protección específicos que definan el ámbito de aplicación, el propósito y los objetivos de las actividades incorporadas; aumenten el acceso a plataformas confidenciales para la presentación de quejas y reclamaciones; y conciencien a las comunidades con el propósito de velar por que todas las opiniones sean escuchadas. Las líneas telefónicas directas gratuitas y los buzones de sugerencias son un ejemplo en este sentido.</i>

## Anexo 1: Mapa de las constataciones, conclusiones y recomendaciones (que se adjuntará al informe de evaluación)

El informe de evaluación incluye un anexo obligatorio con el mapa de las constataciones y conclusiones de la evaluación en relación con cada recomendación. No debería ser lineal, puesto que es probable que una recomendación se sustente en diferentes conclusiones, que a su vez estarán basadas en varias constataciones. En algunos casos, una conclusión dada podría ser la base de más de una recomendación. Ver el ejemplo incluido más adelante. Esto requiere que las constataciones, conclusiones y recomendaciones estén enumeradas de forma clara en el informe principal.

Además de incluir este mapa en los anexos del informe, es buena práctica indicar junto a cada conclusión en el informe principal una referencia breve al número de constataciones en las que se basa la conclusión, así como incluir en cada recomendación una breve referencia al número de las conclusiones correspondientes.

Recomendación [en orden numérico]	Conclusiones [por número(s) de conclusión]	Constataciones y justificación [por número de constatación]
<b>Recomendación 1:</b> [texto de la recomendación general]	Conclusión 1	3, 6, 15, 27, etc.
	Conclusión 3	8, 16, 22, etc.
<b>Recomendación 2:</b> [texto de la recomendación general]	Conclusión 6	...
<b>Recomendación 3:</b> [texto de la recomendación general]	Conclusión 5	...
	Conclusión 3	...
<b>Recomendación 4:</b> [texto de la recomendación general]		

## Anexo 2: Plantilla para las recomendaciones de evaluaciones en informes de evaluación e informes resumidos de evaluación

Las evaluaciones del PMA deben presentar hasta 10 recomendaciones, que concuerden con las conclusiones y constataciones de la evaluación.

Recomendación	Responsabilidad <i>(una oficina o entidad coordinadora <sup>20</sup>, con otras entidades con un papel de colaboración, si corresponde)</i>	Prioridad: <i>alta o media</i>	Fecha de finalización prevista <i>(mes/AAAA)</i>	Justificación de la recomendación
<b>Recomendación 1</b>				
Subrecomendación 1.1				
Subrecomendación 1.2				
...				
<b>Recomendación 2:</b>				
...				

<sup>20</sup> A menos que la evaluación se haya puesto en marcha de manera conjunta con otras entidades, la entidad coordinadora para todas las recomendaciones debe hallarse en el seno del PMA.

...				
...				
<b>Recomendación 7:</b>				
<b>Recomendación 10:</b>				