World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

Junta Ejecutiva
Segundo período de sesiones ordinario
Roma, 17-21 de noviembre de 2025

Distribución: general
Fecha: 11 de septiembre de 2025
Original: inglés

Tema 6 del programa
WFP/EB.2/2025/6-C/9
Funciones de supervisión
Para decisión

Los documentos de la Junta Ejecutiva pueden consultarse en el sitio web del PMA (https://executiveboard.wfp.org/es).

Informe resumido de la evaluación de los planes estratégicos del PMA para la República de Türkiye (2018-2025)

Resumen

La evaluación de los tres planes estratégicos consecutivos para la República de Türkiye, que abarcaron el período comprendido entre 2018 y 2025, se llevó a cabo entre febrero de 2024 y abril de 2025. Gracias a un enfoque basado en consultas y centrado en la utilización práctica, la evaluación cumplió el doble propósito de rendir cuentas y promover el aprendizaje, además de orientar la elaboración del plan estratégico para el país relativo al período 2026-2028. Asimismo, permitió analizar el posicionamiento estratégico del PMA y su contribución al logro de los efectos previstos, medir la eficiencia de la ejecución de los planes y determinar los factores que explicaban las realizaciones del Programa.

El período objeto de evaluación estuvo caracterizado por cambios importantes en la cartera de actividades del organismo. El PMA gestionó el Programa de Redes de Protección Social de Emergencia para los refugiados sirios hasta abril de 2020, fecha en la que lo traspasó a la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Posteriormente, se centró en la ejecución de un programa de apoyo a los medios de subsistencia en el país y, a principios de 2023, tras los dos terremotos que sacudieron el sureste de Türkiye, puso en marcha una intervención de emergencia. A esa labor le siguió un programa de recuperación.

La labor del PMA en Türkiye ha respondido a las prioridades nacionales, así como a las necesidades y crisis emergentes, y ha proporcionado un apoyo esencial a los refugiados y a las intervenciones tras los terremotos mediante la prestación de asistencia en forma de transferencias de base monetaria. Sin embargo, la transición hacia actividades orientadas al desarrollo ha tropezado con problemas debido a la falta de coherencia en la planificación

En consonancia con la política del PMA en materia de evaluación de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C), el presente informe ha sido objeto de una edición no exhaustiva para respetar la integridad e independencia de los hallazgos derivados de la evaluación. Por este motivo, es posible que algunos de los términos y expresiones en él utilizados no se ajusten plenamente a la terminología estándar del PMA o a las prácticas de edición seguidas habitualmente. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de Evaluación.

Coordinadores del documento:

Sra. A.-C. Luzot
Directora de Evaluación
Correo electrónico: anneclaire.luzot@wfp.org

Sr. C. Waldmeier
Oficial de Evaluación
Correo electrónico: christoph.waldmeier@wfp.org

estratégica y a las dificultades para lograr resultados sostenibles a gran escala. Los obstáculos legales y sociales a los que se enfrentan los refugiados, las perturbaciones económicas y las deficiencias en la planificación interna del PMA han mermado la capacidad de este último para tender puentes entre las intervenciones de emergencia y las actividades de desarrollo sostenible. Además, la escasa colaboración con las instituciones públicas ha limitado aún más la capacidad del PMA para integrar plenamente sus programas en el ámbito del desarrollo de Türkiye.

Durante el período objeto de evaluación, las intervenciones del PMA en Türkiye se ajustaron a los principios humanitarios y beneficiaron a los grupos de población más vulnerables. Sin embargo, su eficacia se vio obstaculizada por la limitada colaboración directa con las personas afectadas, las deficiencias en los mecanismos comunitarios de retroalimentación, las desigualdades en el acceso de los beneficiarios a la asistencia y la escasa integración de las consideraciones ambientales. Todas esas deficiencias acabaron mermando la capacidad del PMA para lograr resultados duraderos.

Gracias a la flexibilidad de la financiación de los donantes y a los mecanismos de prefinanciación, el PMA pudo mantener sus operaciones durante el período evaluado. Sin embargo, la eficiencia en función de los costos y las posibilidades de ampliación de escala de las intervenciones se vieron limitadas por la falta de una estrategia clara de movilización de recursos, la dependencia de la financiación a corto plazo y el elevado costo por beneficiario que entrañaba la ejecución de ciertas intervenciones, en particular los programas de apoyo a los medios de subsistencia y de recuperación.

Si bien las asociaciones del PMA contribuyeron a la ejecución de los programas, podría haberse reforzado la colaboración estratégica con algunos asociados. Además, debido al bajo perfil que mantuvo el Programa y a una coordinación contradictoria, esas asociaciones no se aprovecharon debidamente para fortalecer la ejecución de los programas.

En la evaluación se formularon tres recomendaciones. En primer lugar, reposicionar estratégicamente al PMA en Türkiye, teniendo en cuenta sus reconocidas ventajas comparativas a nivel mundial y, en un contexto de bajos niveles de financiación, elaborar planes para imprevistos con el fin de garantizar la viabilidad de los programas, entre otras cosas mediante el establecimiento de asociaciones estratégicas. En segundo lugar, en consonancia con las prioridades nacionales, elaborar un marco estratégico (que abarque la lógica de intervención, el seguimiento, la colaboración con los asociados y las consideraciones ambientales) para fortalecer la resiliencia de las comunidades. En tercero y último lugar, apoyar los esfuerzos del Gobierno encaminados a mejorar la capacidad de preparación y respuesta ante emergencias en las zonas propensas a sufrir perturbaciones y factores de estrés, especialmente a nivel subnacional.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado “Informe resumido de la evaluación de los planes estratégicos del PMA para la República de Türkiye (2018-2025)” (WFP/EB.2/2025/6-C/9) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.2/2025/6-C/9/Add.1.

* Se trata de un proyecto de decisión. Si desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento relativo a las decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.

Introducción

Características de la evaluación

1. La evaluación de los tres planes estratégicos consecutivos para la República de Türkiye, que abarcaban el período comprendido entre 2018 y 2025, fue encomendada por la Oficina de Evaluación con el objetivo de rendir cuentas y favorecer el aprendizaje, además de servir de base para el diseño del siguiente plan estratégico para el país (PEP).

2. En la evaluación, realizada entre febrero de 2024 y abril de 2025 por un equipo externo independiente, se analizaron las actividades ejecutadas por el PMA en el marco del PEP provisional de transición 2018-2019, el PEP provisional 2020-2022 y el PEP 2023-2025.

3. Se aplicó un enfoque teórico basado en una metodología mixta, que incluyó exámenes de la documentación disponible, entrevistas semiestructuradas, grupos focales con los beneficiarios (con visitas a refugiados y a los lugares donde se prestaba apoyo a los medios de subsistencia) y una encuesta. A lo largo de todo el proceso de evaluación se tuvieron plenamente en cuenta las consideraciones relacionadas con el género y la inclusión. La recopilación de datos se llevó a cabo en el país entre abril y septiembre de 2024. En abril de 2025, se celebraron talleres con partes interesadas internas y externas en Gaziantep y Ankara para presentar los principales hallazgos y conclusiones de la evaluación, así como para perfeccionar el proyecto de recomendaciones.

4. Los principales destinatarios de esta evaluación son la Oficina del PMA en Türkiye, las direcciones técnicas de la Sede y la Junta Ejecutiva del Programa, así como el Gobierno del país, las entidades asociadas de las Naciones Unidas y los donantes. Otros posibles usuarios son la sociedad civil, las organizaciones no gubernamentales en Türkiye y los beneficiarios del PMA.

Contexto

5. Türkiye es un país de ingreso medio-alto que se sitúa en el puesto 45 de los 193 países clasificados según el Índice de Desarrollo Humano de 2022[1]. En los dos últimos decenios, el país ha experimentado un crecimiento económico continuo, hasta convertirse en la 17ª economía más grande del mundo[2]. Sin embargo, a pesar de estos logros, Türkiye arrastra desde hace tiempo problemas económicos y sociales estructurales, como una elevada inflación, un bajo crecimiento de la productividad y el debilitamiento de la inversión extranjera directa, y la recesión económica que comenzó en 2018 sigue poniendo en peligro los avances logrados en materia de desarrollo.

6. En los últimos 20 años, Türkiye ha registrado grandes progresos en la reducción del hambre. Entre 2000 y 2023, la subalimentación se mantuvo por debajo del 2,5 %, mientras que el retraso del crecimiento infantil disminuyó del 18,8 % al 6 % y la emaciación infantil se redujo del 3 % al 1,7 %[3]. Sin embargo, las dietas poco saludables persisten, y gran parte de la población consume alimentos hipercalóricos pero de bajo contenido nutricional. La inseguridad alimentaria se ha visto agravada por la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19), los efectos del conflicto en Ucrania, el aumento de los precios de los alimentos y las pérdidas agrícolas causadas por los grandes terremotos de 2023.

[1] Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2024. *Informe sobre Desarrollo Humano 2023/2024. Salir del estancamiento: Reimaginar la cooperación en un mundo polarizado*.

[2] Banco Mundial. 2024. The World Bank in Türkiye – Overview.

[3] Welt Hunger Hilfe y Concern Worldwide. 2023. *2023 Global Hunger Index: The power of youth in shaping food systems*.

7. Desde 2014, Türkiye acoge a la mayor población de refugiados del mundo, que en septiembre de 2024 ascendía a 3,3 millones de refugiados[4]. La mayoría de ellos vive en alojamientos convencionales entre las poblaciones de acogida, mientras que una minoría de 57.000 personas reside en centros de alojamiento temporal[5]. Si bien el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social fomenta el empleo de los refugiados mediante la concesión de permisos de trabajo, persisten obstáculos como las cuotas impuestas a los empleadores, las restricciones relativas a la ubicación y el escaso dominio de la lengua turca.

8. Los refugiados se ven aquejados por la inseguridad alimentaria debido a las escasas oportunidades de empleo, los bajos ingresos y el incremento de los precios de los alimentos. En 2020, el 4 % de los refugiados sirios (alrededor de 157.000 personas) padecía inseguridad alimentaria aguda, y para el 58 % (2,3 millones de personas) el nivel de seguridad alimentaria era mínimo[6]. Esta situación ha llevado a los refugiados a recurrir a estrategias de supervivencia negativas, como reducir los gastos esenciales, comprar alimentos a crédito e involucrar a los niños en actividades generadoras de ingresos.

9. Según el Informe mundial sobre la brecha de género 2024[7], Türkiye ocupó el puesto 127 de un total de 146 países en cuanto a igualdad entre hombres y mujeres. Aunque la participación femenina en la fuerza de trabajo ha aumentado en los últimos 20 años, sigue siendo muy inferior a la de los hombres, especialmente en el caso de los refugiados, entre quienes el 81 % de los hombres forma parte de la población activa frente al 14 % de las mujeres[8].

10. El 6 de febrero de 2023, dos terremotos sacudieron el sureste de Türkiye, afectando directamente a 9,1 millones de personas en 11 provincias. El desastre se cobró 50.000 vidas, dejó 100.000 heridos y provocó el desplazamiento de 3 millones de personas[9].

11. En Türkiye, las preocupaciones en materia de protección guardan relación con los siguientes aspectos: el trabajo infantil; los conflictos y tensiones entre los refugiados y las comunidades de acogida; la violencia doméstica; la violencia sexual contra las mujeres y las niñas; la mendicidad infantil forzada; los matrimonios infantiles, y el abuso de alcohol y otras sustancias. Tras los terremotos de 2023, los servicios del sector social se han visto interrumpidos o reducidos, y es necesario restablecer los servicios especializados destinados a los niños, las mujeres, las personas con discapacidad y las personas mayores[10].

12. Entre 2019 y 2021, Türkiye recibió un promedio de 2.800 millones de dólares EE. UU. al año, en cifras brutas, en concepto de asistencia oficial para el desarrollo[11]. El Plan Regional para los Refugiados y la Resiliencia[12], establecido a raíz de la crisis siria, ha solicitado un promedio de 1.300 millones de dólares anuales entre 2018 y 2023 y ha logrado recaudar una media

[4] Organización Internacional para las Migraciones (OIM). 2024. *Overview of Migrant Situation: September 2024*.

[5] Fuente: OIM. Migrant Presence Monitoring – Türkiye Overview of the Situation with Migrants, Q2 2018–2023. Datos de mayo de 2024 del sitio web de la Presidencia de Gestión de las Migraciones (consultado el 23 de mayo de 2024).

[6] Red de Información sobre Seguridad Alimentaria y Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. 2021. *2021 Global Report on Food Crises: Joint Analysis for Better Decisions*. Media Luna Roja Turca. 2023. *Complementary Emergency Social Safety Net (C-ESSN) Project: Findings of Post Distribution Monitoring Survey (Round 2)*.

[7] Foro Económico Mundial. 2024. *Global Gender Gap 2024: Insight Report*.

[8] Banco Mundial. Gender Data Portal – Türkiye.

[9] Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCHA). 2023. *Türkiye Earthquake Humanitarian Needs and Response Overview*.

[10] *Ibidem*.

[11] Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Data Explorer. Official development financing (ODF) by country and region.

[12] Véase el sitio web sobre el Plan Regional para los Refugiados y la Resiliencia.

anual de 516 millones de dólares[13]. El Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) 2021-2025 constituye el plan estratégico plurianual elaborado conjuntamente por las Naciones Unidas y el Gobierno de Türkiye.

Planes estratégicos para el país

13. El PEP provisional de transición, el PEP provisional y el PEP propiamente dicho fueron aprobados por la Junta Ejecutiva en febrero de 2018, noviembre de 2019 y noviembre de 2022, respectivamente. Estos documentos de programación consecutivos reflejan los cambios que el PMA ha ido introduciendo en su estrategia con el fin de adaptarse a la evolución de las necesidades de las personas vulnerables en Türkiye, en particular los refugiados sirios, las comunidades de acogida y las víctimas de los terremotos de febrero de 2023. Entre esos cambios figuran la ampliación de la participación del PMA en la logística y la cadena de suministro en el país con el fin de aumentar la eficiencia de la respuesta humanitaria; el fortalecimiento de las redes de protección social para fomentar los medios de subsistencia, y el fomento de la resiliencia a largo plazo de las poblaciones afectadas por crisis.

14. Tras el traspaso en 2020 del Programa de Redes de Protección Social de Emergencia (PRPSE) a la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, el PMA continuó prestando asistencia directa en los campamentos y llevando a cabo iniciativas de fomento de la seguridad alimentaria y los medios de subsistencia destinadas a facilitar la integración de los refugiados y las comunidades de acogida en el empleo formal. Se realizaron inversiones iniciales para establecer asociaciones que respaldaran los proyectos de comidas escolares, si bien el PMA no invirtió de forma sistemática en programas de nutrición.

15. En 2023, el PMA puso en marcha una intervención a gran escala tras los terremotos que sacudieron el sureste de Türkiye, lo que fue posible gracias a dos revisiones presupuestarias. En la primera revisión presupuestaria se introdujo la modalidad de asistencia alimentaria de emergencia para las personas afectadas por los terremotos en 11 provincias; se concedieron microsubvenciones para contribuir al restablecimiento de microempresas y pequeñas empresas alimentarias y fomentar el empleo y la capacitación en las comunidades afectadas por los terremotos, y se estableció apoyo logístico y de telecomunicaciones de emergencia para el Gobierno y los actores humanitarios. La segunda revisión presupuestaria en 2024 se centró en la transición de la intervención de emergencia a raíz de los terremotos a las labores de recuperación en el sector agroalimentario.

16. A lo largo del período evaluado, el PMA ha adquirido de forma continuada alimentos en Türkiye, aprovechando la posición geográfica estratégica del país y sus propias capacidades logísticas avanzadas para mejorar las intervenciones humanitarias en toda la región. En 2023, el 7 % de todos los alimentos adquiridos por el Programa procedía de Türkiye[14].

[13] Plan Regional para los Refugiados y la Resiliencia. 2018–2023 annual reports.

[14] "Informe de actualización sobre las compras de alimentos" (WFP/EB.A/2024/10-D).

Figura 1: Sinopsis del contexto del país y de las operaciones del PMA en Türkiye, 2018-2025

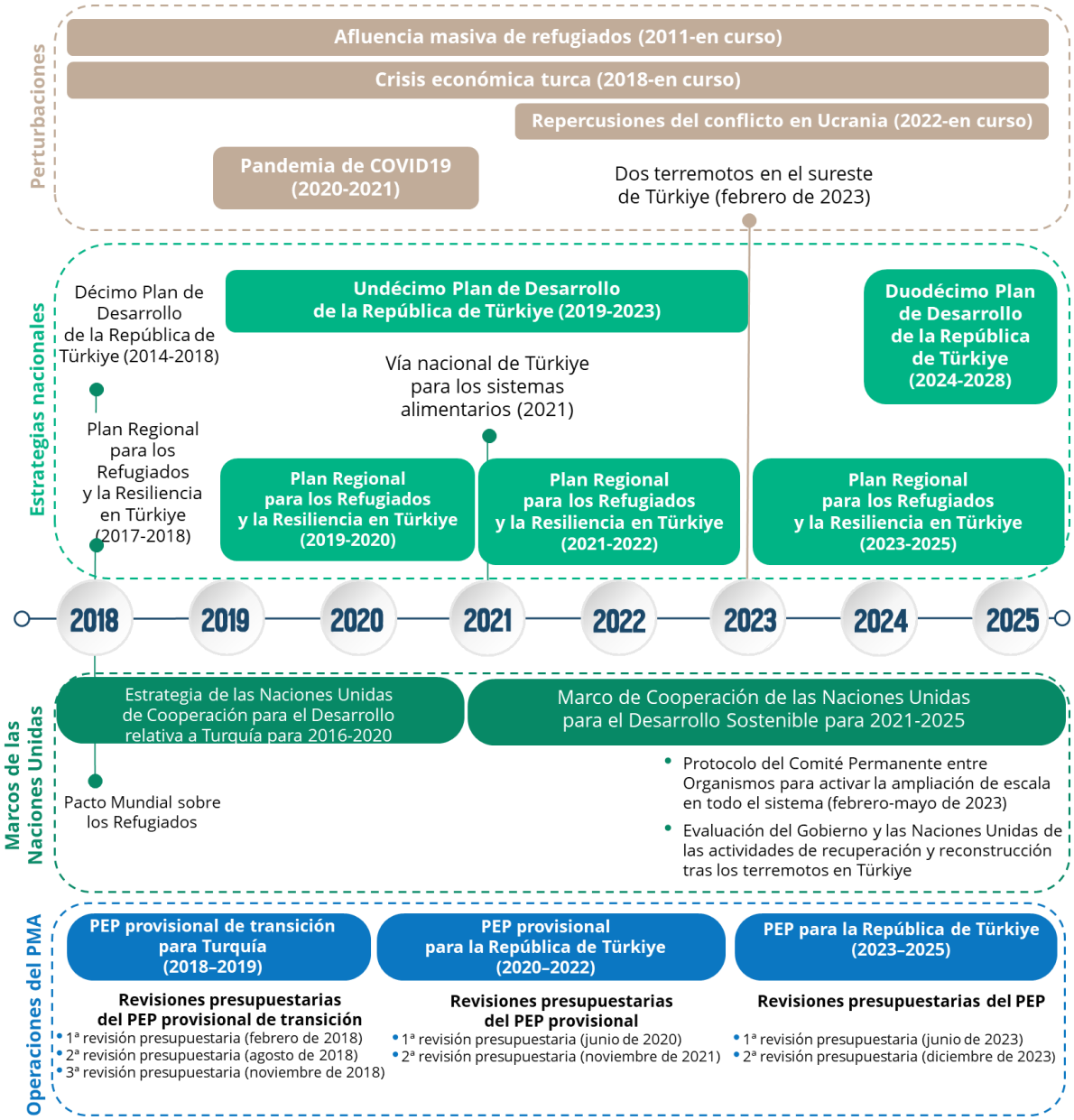
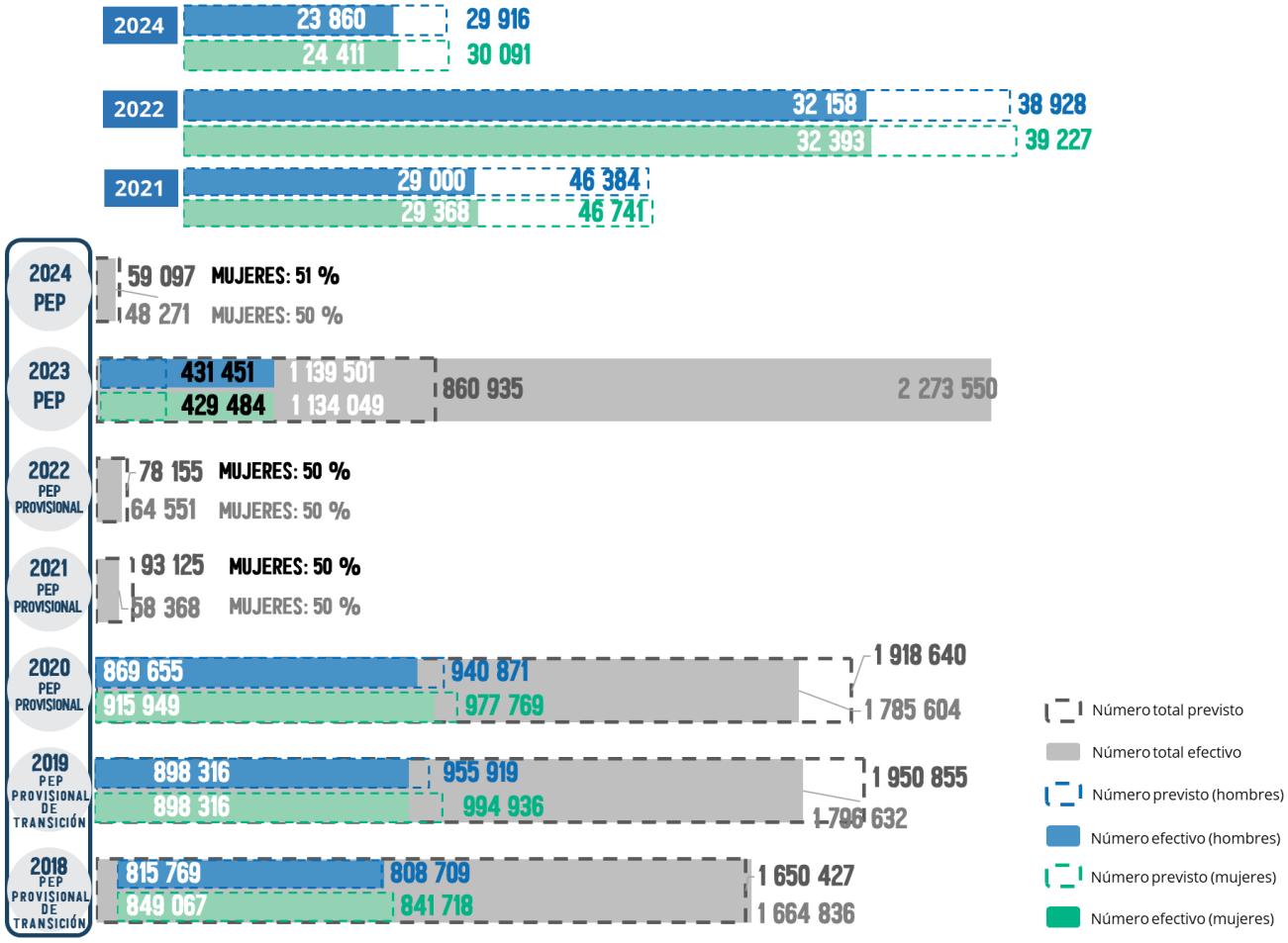
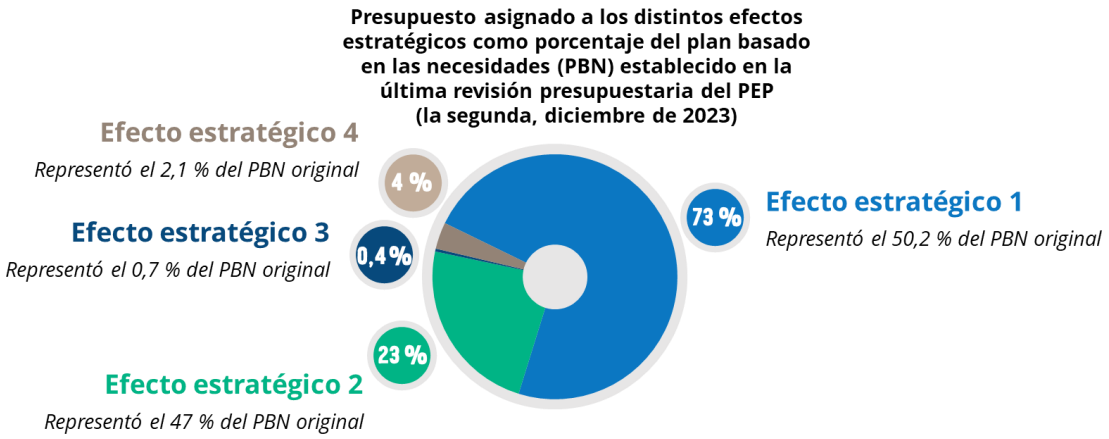


Figura 2: Número de beneficiarios atendidos durante el período comprendido entre 2018 y junio de 2024



17. En el marco del PEP provisional de transición, la tercera revisión presupuestaria permitió elevar el presupuesto para el plan basado en las necesidades a 1.670 millones de dólares; la tasa de gasto del presupuesto efectivamente asignado, de 1.100 millones de dólares, fue del 98 %. En el marco del PEP provisional, el plan basado en las necesidades pasó de 225 millones de dólares en el plan original a 250 millones de dólares tras la segunda revisión presupuestaria. Los recursos asignados representaron el 80 % del plan revisado, de los cuales se gastó el 92 %. En el marco del PEP, el plan basado en las necesidades original de 95 millones de dólares se incrementó a 187 millones tras los terremotos de febrero de 2023 y la segunda revisión presupuestaria. Al 12 de septiembre de 2024, los recursos asignados equivalían al 63 % del plan basado en las necesidades, de los cuales se había gastado el 69 %. En el marco del PEP, la intervención ante crisis representa la mayor parte del presupuesto (el 76 % del plan basado en las necesidades), mientras que el fomento de la resiliencia sigue constituyendo una parte menor (el 24 % del plan vigente).

Figura 3: Efectos, presupuesto, financiación y gastos de los PEP para Türkiye (2018-2024), a septiembre de 2024



	Plan basado en las necesidades: PBN original	Plan basado en las necesidades: Última revisión presupuestaria	Recursos asignados	Total de gastos
PEP	94,8 MILLONES DE DÓLARES	186,9 MILLONES DE DÓLARES	63 %	98 %
PEP PROVISIONAL	225,1 MILLONES DE DÓLARES	249,6 MILLONES DE DÓLARES	80 %	92 %
PEP PROVISIONAL DE TRANSICIÓN	773,3 MILLONES DE DÓLARES	1 673,3 MILLONES DE DÓLARES	66 %	69 %

Recursos asignados como % del PBN		Gastos por efecto estratégico (Porcentaje de los gastos totales)
EFECTO ESTRATÉGICO 1	78,1 MILLONES DE DÓLARES (67 %)	65,7 MILLONES (85 %)
EFECTO ESTRATÉGICO 2	8,5 MILLONES DE DÓLARES (22 %)	9,2 MILLONES (12 %)
EFECTO ESTRATÉGICO 3	344 000 DÓLARES (6 %)	344 000 DÓLARES (0,04 %)
EFECTO ESTRATÉGICO 4	2,3 MILLONES DE DÓLARES (40 %)	2,2 MILLONES (3 %)

Nota: El PEP provisional de transición 2018-2019 y el PEP provisional 2020-2022 tenían un solo efecto estratégico.

Resumen de las principales conclusiones y observaciones de la evaluación

Pertinencia y coherencia estratégicas

La labor del PMA en Türkiye ha respondido a las prioridades nacionales y ha proporcionado un apoyo esencial a los refugiados y a las intervenciones emprendidas a raíz de los terremotos mediante la prestación de asistencia en forma de transferencias de base monetaria (TBM). Sin embargo, la transición hacia actividades orientadas al desarrollo ha tropezado con problemas debido a la falta de coherencia en la planificación estratégica, así como a factores externos de índole socioeconómica y política. Además, la escasa colaboración con las instituciones públicas ha mermado aún más la capacidad del PMA para integrar plenamente sus programas en la esfera del desarrollo en Türkiye.

18. Los tres planes se diseñaron con el fin de respaldar el MCNUDS 2021-2025 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y el valor añadido del PMA resultó más evidente en la asistencia humanitaria y la intervención en casos de emergencia. **Al conservar su capacidad de respuesta a las necesidades y prioridades nacionales, el PMA ha contribuido de forma considerable a las labores de socorro.** Su valor añadido para atender con rapidez las necesidades inmediatas quedó demostrado tanto en su intervención ante los terremotos como en su capacidad para hacer frente a la prolongada situación de los refugiados, mediante la prestación de apoyo esencial en el marco del PRPSE y el suministro de cupones

electrónicos en los campamentos de refugiados. **Los PEP demostraron su pertinencia contextual**, ya que se alinearon con las estrategias nacionales en materia de gestión de la migración y protección social, en particular a través del PRPSE. Sin embargo, la limitada colaboración con las instituciones gubernamentales afectó la capacidad del PMA para adaptarse con mayor eficacia a los sistemas nacionales en el ámbito del desarrollo, lo que a su vez impidió mejorar la integración de los programas y los resultados de las intervenciones relacionadas con los medios de subsistencia y la recuperación tras los terremotos.

19. En consonancia con su mandato, **el PMA aplicó un enfoque basado en datos empíricos** en los tres planes, con el fin de ayudar a los refugiados y a las comunidades de acogida mediante intervenciones específicas y aprovechando un sólido sistema de seguimiento y evaluación para la toma de decisiones en relación con las actividades de socorro.

20. Sin embargo, aunque los programas de apoyo a los medios de subsistencia y recuperación tras los terremotos respondían a las necesidades de los beneficiarios, varios **problemas afectaron a la capacidad del PMA para aprovechar plenamente sus ventajas comparativas en el ámbito del desarrollo**. Por ejemplo, la labor realizada por el PMA en el nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo, que supuso el paso de las intervenciones relacionadas con los refugiados y los terremotos a intervenciones orientadas al desarrollo, careció de una progresión estratégica fundamentada en una comprensión integral de sus capacidades internas y de sus ventajas comparativas en materia de programas de apoyo a los medios de subsistencia y de recuperación. Este giro hacia esas esferas se vio impulsado más por las oportunidades de financiación externa que por una estrategia basada en las necesidades a largo plazo, lo que afectó negativamente a la profundidad, la escala y la sostenibilidad de las intervenciones.

21. La asistencia humanitaria y las intervenciones de emergencia del PMA mantuvieron una fuerte **coherencia interna**, aprovechando las ventajas comparativas del organismo en materia de intervención en casos de emergencia, TBM y prestación de asistencia alimentaria. En cambio, tanto las intervenciones relacionadas con los medios de subsistencia como los programas de recuperación carecieron de estrategias bien definidas y basadas en datos empíricos, lo que mermó su coherencia y viabilidad. Esto se puso de manifiesto en una lógica de intervención y ampliación de escala poco desarrollada, deficiencias de capacidad y una participación insuficiente de las partes interesadas.

22. **El PMA se adaptó a la evolución de las necesidades en Türkiye** mediante ajustes programáticos y revisiones presupuestarias. Gracias a ello, logró hacer frente a las perturbaciones que afectaron gravemente a la población refugiada, como la pandemia de COVID-19, la prolongada recesión económica y la inflación. Con su intervención tras los terremotos de febrero de 2023, que dejaron a una gran parte de la población del sureste del país sin acceso a los productos de primera necesidad, el PMA también demostró su capacidad para adaptarse rápidamente a un nuevo desafío en materia de seguridad alimentaria. Sin embargo, en la evaluación se constató que el PMA podría haberse adaptado más eficazmente a factores externos como la inflación y las presiones económicas, que redujeron el poder adquisitivo de los hogares beneficiarios de las TBM, en particular los hogares con muchos miembros.

Eficacia y sostenibilidad

Si bien las intervenciones humanitarias y de emergencia del PMA han demostrado su eficacia para satisfacer las necesidades inmediatas y gestionar las crisis, su labor de desarrollo en relación con los medios de subsistencia y la recuperación ha tropezado con dificultades para lograr resultados sostenibles a gran escala. Los obstáculos legales y sociales a los que se enfrentan los refugiados, las perturbaciones económicas y las deficiencias en la planificación interna del PMA han mermado la capacidad del organismo

para tender puentes entre las intervenciones de emergencia y las actividades orientadas al desarrollo sostenible.

23. **Las intervenciones del PMA en favor de los refugiados y en casos de emergencia, en el marco del efecto 1 del PEP 2023-2025, han contribuido eficazmente a estabilizar las condiciones de vida de los beneficiarios** y a mejorar su acceso a los servicios esenciales en el momento adecuado. El PRPSE y los programas de cupones electrónicos ejecutados en los campamentos contribuyeron considerablemente a mejorar el bienestar y la seguridad alimentaria de los refugiados, ayudando a reducir el endeudamiento, limitar el uso de estrategias de supervivencia negativas y aumentar el acceso a la educación. Sin embargo, estos efectos positivos se vieron contrarrestados por la inflación y el enfoque prudente adoptado por el Gobierno en relación con el aumento de los montos de las transferencias, con el que aspiraba a mantener la paridad con el sistema nacional de seguridad social y reducir las tensiones con las comunidades de acogida. Aunque los valores de las transferencias se ajustaron, los cambios no fueron suficientes para compensar los efectos de la inflación.

24. **El PMA logró desarrollar su capacidad institucional**, como lo demuestra el traspaso efectivo y la posterior gestión del PRPSE por parte de la Media Luna Roja Turca, que ha recurrido a sistemas perfectamente desarrollados para la inscripción y verificación de los beneficiarios, la gestión y conciliación de las transferencias, el seguimiento y la coordinación, así como a estrategias de divulgación e información dirigidas a los beneficiarios.

25. **El programa de cupones electrónicos que el PMA mantiene para los refugiados que residen en los campamentos ha arrojado resultados dispares.** Aunque el programa ofrece autonomía en las compras (lo que contribuye al apoyo psicosocial, el bienestar y la dignidad), el monto de la asistencia era insuficiente para cubrir las necesidades básicas, especialmente para las personas vulnerables, como los refugiados con discapacidad, las personas mayores y los hogares con un solo adulto. Durante el período objeto de evaluación, el Gobierno aplicó una estrategia destinada a descongestionar los campamentos, con la que logró reducir el número de residentes que recibían asistencia de 50.000 a 40.000, lo que a su vez produjo una disminución en las transferencias de cupones electrónicos.

26. **La intervención que el PMA emprendió a raíz de los terremotos fue especialmente eficaz** por lo que se refiere a la escala y la rapidez, lo que puso de relieve la capacidad del organismo para reaccionar con celeridad y flexibilidad ante emergencias de gran magnitud. El éxito operacional de esta intervención queda reflejado en el gran número de beneficiarios atendidos y en la adaptación proactiva de la asistencia prestada en forma de TBM para responder a la evolución de las necesidades y ajustarse a la inflación. La decisión del PMA de invertir los fondos restantes de la intervención de emergencia en **iniciativas de recuperación tras los terremotos fue oportuna**. **Las actividades se orientaron y adaptaron de forma adecuada** para reconstruir los sistemas locales de producción de alimentos y restablecer el funcionamiento del mercado. Sin embargo, las intervenciones de recuperación temprana **mostraron resultados dispares** debido a su escala limitada, las restricciones de financiación y un diseño que requería muchos recursos y se centraba principalmente en las personas. Si se considera el esfuerzo necesario para alcanzar metas más amplias, como la restauración de las cadenas de valor y la revitalización económica regional, estas intervenciones aún no han dado buenos resultados.

27. En el marco de la intervención de emergencia tras los terremotos, **el PMA brindó un valioso apoyo logístico y de telecomunicaciones de emergencia** al Gobierno y a la comunidad humanitaria. Este servicio se consideró eficaz en lo relativo tanto a la rapidez como a la escala. El servicio de telecomunicaciones de emergencia amplió la conectividad a todos los centros humanitarios, lo que permitió disponer de una infraestructura de comunicaciones esencial durante la intervención temprana. Los servicios logísticos incluyeron el

almacenamiento y el transporte en tres centros regionales, así como módulos de almacenamiento móviles a nivel local. El valor añadido fundamental del PMA también quedó demostrado en su labor de facilitación de los vínculos entre los asociados locales e internacionales en materia de logística para la intervención ante crisis.

28. **Las actividades orientadas al desarrollo contempladas en el efecto 2 del PEP para 2023-2025[15], como las iniciativas de apoyo a los medios de subsistencia y la asistencia técnica, tropezaron con importantes obstáculos que limitaron la obtención de resultados a largo plazo.** Las iniciativas relacionadas con los medios de subsistencia generaron mejoras a corto plazo en la empleabilidad de los participantes, y la inclusión de miembros vulnerables de las comunidades de acogida contribuyó a una mayor cohesión social. Sin embargo, estos logros no se tradujeron en efectos de desarrollo sostenibles más allá del plano individual, ya que la eficacia del programa se vio afectada por dificultades relacionadas con la posibilidad de ampliar su escala, la falta de alineación con las necesidades del mercado laboral y las oportunidades desaprovechadas para lograr la participación de las principales partes interesadas nacionales. Los obstáculos legales y sociales a los que se enfrentaban los refugiados, como las dificultades para acceder al mercado laboral turco y las normas culturales que limitaban la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo, entorpecieron la capacidad del programa para fomentar una autosuficiencia económica y una integración duraderas para un grupo más amplio de refugiados.

29. **En el marco del efecto 3 del PEP 2023-2025, el PMA y el Ministerio de Educación Nacional llevaron a cabo un análisis conjunto de la relación costo-beneficio de las comidas escolares.** Este estudio corroboró las conclusiones de la Iniciativa de Reforma Educativa, que determinó que una cuarta parte de los niños en edad escolar en Türkiye asisten a la escuela con hambre. En el momento de finalizarse esta evaluación, no se habían tomado medidas concretas para mejorar la colaboración entre el Gobierno y el PMA en este ámbito.

30. El PMA logró fortalecer las capacidades de la Media Luna Roja Turca, lo que contribuyó a garantizar un **traspaso sostenible** del PRPSE. En el marco del programa de apoyo a los medios de subsistencia, el PMA también invirtió en complementar la labor de instituciones nacionales, como la agencia de empleo turca (IŞKUR) y la Unión de Cámaras y Bolsas de Productos de Türkiye, con el fin de aumentar la sostenibilidad. Con sus intervenciones en el país, el PMA contribuyó a la integración de las intervenciones humanitarias y las actividades centradas en el desarrollo, facilitando la transición de la asistencia alimentaria a los programas de apoyo a los medios de subsistencia. Sin embargo, la falta de coherencia en los puntos de entrada a los marcos y sistemas nacionales —en particular, la escasa colaboración con el Ministerio de Educación Nacional— limitó sus posibilidades de ampliación de escala.

Resultados obtenidos en relación con los temas transversales

Las intervenciones del PMA en Türkiye se ajustaron a los principios humanitarios y beneficiaron a los grupos de población más vulnerables. Sin embargo, su eficacia se vio obstaculizada por la limitada colaboración directa con las poblaciones que sufrían inseguridad alimentaria y estaban afectadas por crisis, las deficiencias en los mecanismos comunitarios de retroalimentación, las desigualdades en el acceso de los beneficiarios a la asistencia y la escasa integración de las consideraciones ambientales. Todas esas deficiencias acabaron mermando la capacidad del PMA para lograr resultados duraderos.

31. En sus intervenciones en Türkiye, el PMA **respetó los principios humanitarios y los de inclusión**, con lo que garantizó que la asistencia fuera imparcial y se basara en las

[15] En el marco del PEP provisional de transición y del PEP provisional, la actividad de apoyo a los medios de subsistencia se ejecutó en el ámbito del efecto estratégico 1.

necesidades. Por ejemplo, su labor de promoción en relación con los valores de las transferencias y las asociaciones con los actores nacionales, en particular con la Media Luna Roja Turca y la IŞKUR, permitió garantizar que la asistencia siguiera basándose en las necesidades, mientras que el uso de la asistencia en efectivo ofreció un acceso digno a los servicios y, por tanto, dio a los beneficiarios la posibilidad de tomar sus propias decisiones.

32. En cuanto a la **rendición de cuentas a las personas afectadas**, el cierre del mecanismo comunitario de retroalimentación tras el traspaso del PRPSE perjudicó la capacidad del PMA para interactuar de manera coherente con dichas personas, un problema que solo se solucionó con la apertura de una nueva línea telefónica directa en septiembre de 2024. En última instancia, esto redujo la capacidad del PMA para comprender y responder a las preocupaciones y necesidades de las personas afectadas, situación que se vio agravada por los insuficientes esfuerzos realizados para proporcionar información y celebrar consultas estructuradas con los beneficiarios y los asociados cooperantes durante el diseño del programa.

33. El PMA logró alcanzar una paridad casi total entre mujeres y hombres en cuanto al número de beneficiarios. Sin embargo, a pesar de los notables esfuerzos desplegados para diseñar programas centrados en los principios de acceso equitativo, la recopilación de datos desglosados y la impartición de capacitación específica, persistieron algunas **deficiencias en la integración sistemática del acceso equitativo** en todas las actividades del PEP. Como lo demuestra la asistencia proporcionada en forma de TBM, el propósito del PMA de garantizar la igualdad entre mujeres y hombres fue más bien una aspiración que una realización práctica, debido principalmente a las barreras sistémicas que continuaron socavando la sostenibilidad de esos esfuerzos. El enfoque genérico adoptado por el PMA en sus programas de asistencia basados en TBM, en los que faltaban disposiciones específicas para los hogares con vulnerabilidades particulares, no logró promover la igualdad de acceso y beneficios para las mujeres, tanto en la población turca como en la comunidad de refugiados. Desde 2017, los mecanismos de remisión del PMA, que ponen en contacto a los refugiados con los agentes que ofrecen protección y los proveedores de servicios, han brindado apoyo a quienes se han visto afectados por la violencia de género y otras formas de vulnerabilidad. No obstante, las deficiencias en su aplicación —entre ellas, un número limitado de visitas a los hogares, evaluaciones de necesidades insuficientes y la falta de un análisis de los conflictos— han limitado su capacidad para abordar las barreras sistémicas que impiden lograr la igualdad entre mujeres y hombres.

34. El PMA ha registrado **avances importantes en materia de inclusión de la discapacidad**. La introducción de la prestación por discapacidad grave en 2018 permitió que las TBM respondieran a las cargas financieras asociadas a la vida con discapacidad y puso de relieve los progresos realizados para atender las necesidades específicas de las familias que cuidan de miembros con discapacidad. Si bien las consideraciones relativas a la discapacidad no se han incorporado de forma sistemática en las intervenciones relacionadas con los medios de subsistencia y la recuperación tras los terremotos, durante el PEP 2023-2025 se comenzó a recopilar y presentar datos sobre discapacidad de forma más sistemática, lo que supuso un avance en esta esfera.

35. En gran medida, los tres PEP pasaron por alto **la integración de las dimensiones ambientales**. Las repercusiones ambientales de las distintas intervenciones relacionadas con los medios de subsistencia, la intervención en casos de emergencia y la recuperación se encuentran aún en una fase incipiente y no se abordan de manera sistemática. Sin embargo, desde 2024 se han registrado avances en la utilización de herramientas de análisis de la sostenibilidad ambiental y social para los acuerdos a nivel de terreno y los programas dirigidos a los refugiados.

Dotación de recursos y eficiencia

Durante el período objeto de evaluación, el PMA aprovechó eficazmente la flexibilidad de la financiación de los donantes y los mecanismos de prefinanciación para mantener las operaciones del PRPSE y las intervenciones emprendidas a raíz de los terremotos. No obstante, la eficiencia en función de los costos y las posibilidades de ampliación de escala de las intervenciones se vieron limitadas por la falta de una estrategia clara de movilización de recursos, la dependencia de la financiación a corto plazo y el gran volumen de recursos necesarios para llevar a cabo ciertas intervenciones, en particular las relacionadas con los medios de subsistencia y la recuperación tras los terremotos.

36. En el caso del PRPSE y de la respuesta del PMA a los terremotos de 2023, **el Programa se benefició de una financiación de los donantes relativamente estable y flexible, así como de los mecanismos de prefinanciación**, que garantizaron la continuidad de sus operaciones. Ello permitió una asignación más eficiente de los recursos para atender las prioridades. El PMA redefinió las prioridades de sus intervenciones en el marco del PEP provisional y del PEP para poder hacer frente a la evolución de las necesidades, la inestabilidad de la financiación y las dificultades operacionales. Sin embargo, sin la financiación impulsada por la emergencia, la continuidad de las operaciones se habría visto seriamente comprometida. Esta situación llevó al PMA, tras el traspaso del PRPSE, a adoptar un enfoque basado en las circunstancias a la hora de asignar los recursos, lo que limitó su capacidad para establecer un planteamiento estratégico coherente y a largo plazo que permitiera realizar intervenciones más orientadas al desarrollo.

37. **La ausencia de una estrategia o un enfoque integral de movilización de recursos**, junto con el bajo perfil que mantuvo el PMA durante el período de referencia, entorpeció su capacidad para planificar en función de las necesidades a largo plazo. Además, los donantes orientados al desarrollo en Türkiye suelen preferir asociados con tasas de gastos generales más bajas o negociables; la tasa fija aplicada por el PMA para la recuperación de los costos de apoyo indirectos limitó su flexibilidad en este sentido.

38. **La asistencia humanitaria del PMA en forma de TBM se caracterizó por una selección de beneficiarios y una entrega oportunas**, y el PRPSE utilizó el 99 % de su presupuesto antes de su traspaso. El PMA realizó ajustes oportunos en la asistencia prestada en forma de TBM con miras a hacer frente a los problemas relacionados con la depreciación de la lira turca y la inflación. La intervención emprendida a raíz de los terremotos, que atrajo un volumen de financiación considerable a través del llamamiento del Comité Permanente entre Organismos, también se caracterizó por una gran eficiencia en función de los costos, gracias a la presencia sobre el terreno del PMA, su rápida movilización y sus asociaciones con otros actores, todo lo cual facilitó las operaciones. El programa de cupones electrónicos ejecutado en los campamentos demostró su eficiencia en función de los costos mediante la simplificación de las operaciones y la contratación de cadenas de supermercados, lo que permitió reducir al mínimo los costos administrativos y de transacción.

39. En cambio, **la eficiencia en función de los costos del programa de apoyo a los medios de subsistencia fue baja**, debido a los elevados costos por beneficiario y a los problemas de ampliación de escala. Si bien el apoyo benefició a las personas seleccionadas, el limitado impacto general del programa plantea dudas sobre su eficiencia y eficacia en función de los costos en comparación con otros tipos de apoyo del PMA. Del mismo modo, la falta de una estrategia clara en cuanto a la asignación inicial de recursos y la planificación durante la puesta en marcha del **programa de recuperación tras los terremotos** socavó la eficiencia en función de los costos y el potencial de generar efectos sostenibles a gran escala.

Factores que influyeron en las realizaciones del PMA

Las asociaciones establecidas por el PMA contribuyeron a la ejecución de los programas, pero la falta de colaboración estratégica, el discreto perfil que mantuvo el organismo y la coordinación irregular limitaron su capacidad para aprovechar plenamente esas asociaciones y así lograr una ejecución más eficaz.

40. **Algunas asociaciones del PMA —como las establecidas con la Media Luna Roja Turca, la IŞKUR y la Unión de Cámaras y Bolsas de Productos de Türkiye— dieron muy buenos resultados** y contribuyeron a mejorar la ejecución de los programas. La colaboración del PMA con las instituciones públicas varió según el componente de los programas. En el PRPSE, el programa de cupones electrónicos y las intervenciones emprendidas a raíz de los terremotos se observó una estrecha colaboración, ya que las asociaciones del PMA con las instituciones nacionales y empresas privadas permitieron un acceso rápido a las zonas afectadas por los terremotos y una movilización ágil de recursos. Sin embargo, el discreto perfil que mantuvo el PMA en general le impidió colaborar más estrechamente y alinearse estratégicamente con el Gobierno y la comunidad de donantes, y limitó las oportunidades de acción conjunta y los ciclos de retroalimentación constructiva, en particular en lo que respecta a las actividades orientadas al desarrollo. A ello se sumó la ausencia de una estrategia de asociación más premeditada, que podría haber contribuido a reforzar la posición del PMA en el país. Además, la participación irregular en las estructuras de coordinación de las Naciones Unidas dio lugar a duplicaciones e ineficiencias innecesarias y evitables.

41. **La colaboración con actores del sector privado arrojó resultados notables** en algunas esferas, especialmente en los programas de apoyo a los medios de subsistencia y de respuesta a los terremotos. Durante las intervenciones tras los terremotos, el apoyo oportuno del sector privado permitió colmar lagunas de importancia crítica, lo que puso de manifiesto el valor de este sector como complemento de las actividades humanitarias. Además, las asociaciones con la Unión de Cámaras y Bolsas de Productos de Türkiye se tradujeron en actividades de formación profesional y colocación laboral. A pesar de estos logros, la colaboración del PMA con el sector privado careció de profundidad estratégica, ya que las asociaciones se establecieron con frecuencia en relación con proyectos concretos y no como parte de una visión más amplia de la colaboración con dicho sector.

42. **A lo largo de los años, el PMA ha intentado diversificar su reserva de asociados cooperantes**, en consonancia con la evolución de su cartera de actividades, especialmente después del traspaso del PRPSE. A partir de 2021, y en respuesta a su creciente atención a los medios de subsistencia, la oficina en el país comenzó a colaborar con nuevos asociados del sector privado, la Unión de Cámaras y Bolsas de Productos de Türkiye y organizaciones no gubernamentales locales. Durante el período examinado, la colaboración con los asociados cooperantes siguió siendo principalmente transaccional, con escasas oportunidades para una participación efectiva más allá de la ejecución. Debido a la falta de oportunidades para hacer aportaciones durante el diseño de los programas y el proceso general de adopción de decisiones, los nuevos y viejos asociados participaron sobre todo como proveedores de servicios y no como colaboradores estratégicos.

43. **El PMA tuvo dificultades para adecuar los recursos humanos a la evolución de sus programas en Türkiye**, y adoptó un enfoque de contratación *ad hoc*, sin una planificación estratégica de la fuerza de trabajo. Esto se reflejó en el proceso de reestructuración posterior al traspaso del PRPSE, que supuso una reducción considerable del personal y la reasignación de personal de seguimiento a funciones relacionadas con los medios de subsistencia. El resultado fue un desajuste de las competencias y una falta de oportunidades de readiestramiento, lo que afectó a la moral del personal y, en consecuencia, a la eficiencia y la eficacia operacionales. En 2024 se llevó a cabo un segundo proceso de reestructuración,

que se tradujo en otra reducción y en el cierre de la mayoría de las suboficinas en el país, manteniéndose únicamente las de Gaziantep, Mersin y Hatay.

44. **En Türkiye, el PMA cumple las directrices institucionales en materia de seguimiento y evaluación, y produce datos de seguimiento desglosados de calidad** que permiten reflejar las diversas necesidades de los beneficiarios. Durante el período objeto de evaluación, la oficina en el país utilizó esos datos principalmente para respaldar la programación o la introducción de ajustes basadas en datos empíricos, en particular durante la ejecución del PRPSE. Sin embargo, según la evaluación, los sistemas de gestión de los conocimientos del PMA siguen estando poco desarrollados, especialmente en lo relativo a la documentación sistemática de los procesos de adopción de decisiones y de sus fundamentos, lo que contribuiría a preservar la memoria institucional.

Resumen de las lecciones aprendidas

45. Con el fin de generar conocimientos útiles para el PMA en general, en la evaluación se recopilaron las lecciones aprendidas de los PEP consecutivos ejecutados en Türkiye.

- **Para poder lograr efectos importantes y sostenibles en entornos con recursos limitados, los programas deberían aprovechar las asociaciones, integrar intervenciones complementarias y dar prioridad a soluciones multisectoriales.** Los programas del PMA de apoyo a los medios de subsistencia y de recuperación tras los terremotos resultaron eficaces para prestar apoyo a los distintos beneficiarios, pero no lograron ampliarse lo suficiente como para impulsar un cambio sistémico. En el futuro, los enfoques deberían ajustarse a los marcos de desarrollo y contar con la participación de una amplia variedad de partes interesadas.
- **La competencia económica entre las comunidades de acogida y los refugiados puede intensificar las tensiones sociales; por consiguiente, es fundamental que los programas de apoyo a los medios de subsistencia hagan hincapié en los beneficios mutuos.** La experiencia adquirida en Türkiye con la formación profesional y las cadenas de valor comunitarias demuestra que la colaboración entre las comunidades de acogida y los refugiados, el empoderamiento económico y la cohesión social pueden promoverse para fomentar la resiliencia y la integración.
- **La asistencia humanitaria en forma de TBM puede resultar especialmente beneficiosa cuando se adapta desde el principio a las necesidades específicas de las mujeres.** En Türkiye, la falta de atención a las necesidades concretas de las mujeres y los hombres limitó los avances en la autonomía de las mujeres. En el futuro, los programas del PMA deberían analizar las necesidades específicas mediante consultas con los beneficiarios, ofrecer opciones personalizadas de registro y prestaciones y hacer un seguimiento de los efectos en las mujeres y los hombres.
- **La integración de los programas humanitarios en los sistemas nacionales de protección social aumenta las posibilidades de ampliación de escala, la eficiencia y la sostenibilidad, al tiempo que evita la creación de estructuras paralelas.** En Türkiye, la integración del PRPSE en los sistemas nacionales permitió su rápida expansión, mejoró su accesibilidad y sostenibilidad a largo plazo, y fortaleció las capacidades del sistema nacional.
- **La integración proactiva de la protección en los programas de asistencia en forma de TBM mejora la capacidad de dichos programas para detectar y abordar la vulnerabilidad entre los beneficiarios.** La incorporación de la supervisión de la protección y la integración de sistemas de retroalimentación en los programas de TBM resultó fundamental para ofrecer mejores servicios a los beneficiarios en Türkiye.

El procesamiento de datos estandarizado del PMA genera información que permite introducir ajustes oportunos en los programas.

- **Es esencial hallar un equilibrio entre la estructura de costos del PMA y las preferencias de los donantes por tasas de gastos generales flexibles para que los programas sigan siendo competitivos y obtengan financiación en entornos centrados en el desarrollo.** En Türkiye, las preferencias de los donantes por tasas de gastos generales más bajas o flexibles han entrado en conflicto con la tasa fija del 6,5 % del PMA, lo que pone de relieve la necesidad de que el organismo adapte sus modelos de financiación a las circunstancias operacionales.

Recomendaciones

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
Recomendación 1: Reposicionar estratégicamente al PMA en Türkiye, teniendo en cuenta sus reconocidas ventajas comparativas a nivel mundial y, en un contexto de bajos niveles de financiación, elaborar planes para imprevistos con el fin de garantizar la viabilidad de los programas, entre otras cosas mediante el establecimiento de asociaciones estratégicas.	Estratégica	Oficina en el país	Oficina Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental (MENAEERO)	Alta	Cuarto trimestre de 2025
1.1 Consolidar la propuesta de valor del PMA al elaborar el nuevo PEP. Centrarse en un número reducido de intervenciones de gran impacto en las que el PMA ofrezca una ventaja única, en particular en las esferas de la asistencia a los refugiados, fomento de la resiliencia comunitaria y preparación y respuesta ante emergencias.	Operacional	Oficina en el país	MENAEERO	Alta	Tercer trimestre de 2025
1.2 Establecer asociaciones estratégicas, elaborar estrategias de comunicación y crear un sistema de gestión de los conocimientos. El PMA debería aplicar una estrategia integral de asociación y comunicación, estructurada en torno al PEP, con el fin de consolidar su posición en el país y orientar la colaboración con las principales partes interesadas, entre ellas los entes públicos, los asociados de las Naciones Unidas, los donantes, los asociados no gubernamentales locales y los actores del sector privado. El PMA también debería crear un sistema de gestión de los conocimientos para preservar la memoria institucional.	Operacional	Oficina en el país	MENAEERO	Alta	Primer trimestre de 2026
1.3 Determinar cuál es el nivel mínimo de financiación necesario para mantener las operaciones básicas en Türkiye. Elaborar un proyecto de estrategia de movilización de recursos orientada a obtener financiación de diversas fuentes que respalde un PEP coherente, preferiblemente como parte del proceso de formulación del PEP. Esta estrategia debería contemplar modelos alternativos de ejecución en caso de imprevistos (por ejemplo, mecanismos regionales de participación en los costos respaldados por la MENAEERO y la Sede del PMA, u otros modelos) con el fin de garantizar la continuidad de los programas durante todo el período abarcado por el PEP. Al combinar la diversificación de las fuentes de financiación con estructuras de	Operacional	Oficina en el país	MENAEERO	Alta	Tercer trimestre de 2025

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
ejecución adaptables, el PMA puede mantener sus operaciones de manera eficaz, incluso en condiciones de restricciones financieras.					
1.4 Elaborar y aplicar un plan estratégico de dotación de personal que permita ajustar los recursos humanos a las necesidades operacionales del PEP, garantizando así la capacidad y los conocimientos especializados necesarios para una ejecución eficaz.	Operacional	Oficina en el país	MENAEERO	Alta	Tercer trimestre de 2025
1.5 Fortalecer el acceso equitativo a los programas mediante enfoques específicos basados en datos y una colaboración más estrecha con los beneficiarios a través de mecanismos de rendición de cuentas a las personas afectadas y de retroalimentación comunitaria. El PMA debería aprovechar los datos desglosados por grupo de población, tipo de beneficiario y condición de discapacidad para diseñar programas que beneficien a los grupos destinatarios con necesidades diversas. Asimismo, debería integrar la protección y las medidas de rendición de cuentas a las personas afectadas para garantizar que las opiniones de los beneficiarios se escuchen y se tengan en cuenta, y que no se deje a nadie atrás.	Estratégica	Oficina en el país	MENAEERO	Alta	A partir del tercer trimestre de 2025
Recomendación 2: En consonancia con las prioridades nacionales, elaborar un marco estratégico (que abarque la lógica de intervención, el seguimiento, la colaboración con los asociados y las consideraciones ambientales) para fortalecer la resiliencia de las comunidades.	Temática	Oficina en el país	MENAEERO	Alta	Primer trimestre de 2026
2.1 Elaborar un proyecto de lógica de intervención clara, acompañada de un sólido sistema de seguimiento que defina los resultados previstos y describa cómo alcanzarlos. En consonancia con la lógica de intervención, el sistema de seguimiento permitirá evaluar la eficacia de las actividades de fomento de la resiliencia, rastreando tanto los resultados a corto como a largo plazo.	Operacional	Oficina en el país	MENAEERO	Alta	Primer trimestre de 2026
2.2 Colaborar más estrechamente con las autoridades locales, las comunidades, los asociados cooperantes y otras partes interesadas pertinentes para fomentar el sentido de apropiación, contribuir a adaptar las actividades del PMA a las necesidades locales y garantizar la sostenibilidad más allá de la intervención.	Operacional	Oficina en el país	MENAEERO	Alta	A partir del primer trimestre de 2026

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
2.3 Garantizar que las consideraciones ambientales se integren de forma sistemática en el diseño, la ejecución y el seguimiento de las actividades locales de fomento de la resiliencia. Entre otras cosas, esto implica fortalecer las medidas de mitigación señaladas en los análisis ambientales, incorporar las mejores prácticas en materia de sostenibilidad (por ejemplo, la agricultura climáticamente inteligente y los enfoques basados en cadenas de suministro ecológicas) y mejorar los marcos de seguimiento para rastrear los efectos en el medio ambiente durante toda la ejecución de los proyectos.	Operacional	Oficina en el país	MENAEERO	Media	A partir del primer trimestre de 2026
Recomendación 3: Apoyar los esfuerzos del Gobierno encaminados a mejorar la capacidad de preparación y respuesta ante emergencias en las zonas propensas a sufrir perturbaciones y factores de estrés, especialmente a nivel subnacional.	Temática	Oficina en el país	MENAEERO, Sede del PMA	Alta	A partir del tercer trimestre de 2025
3.1 Evaluar el interés del Gobierno en el apoyo del PMA a la preparación y respuesta ante emergencias para determinar en qué esferas el PMA puede aportar valor añadido. Entablar conversaciones con las autoridades nacionales y locales para comprender las prioridades en materia de preparación y respuesta ante emergencias en las zonas propensas a sufrir perturbaciones y factores de estrés, especialmente a nivel subnacional, y explorar las posibles funciones que podría desempeñar el PMA en el marco de preparación y respuesta ante emergencias vigente.	Operacional	Oficina en el país	MENAEERO	Alta	Tercer trimestre de 2025
3.2 Fortalecer la capacidad del PMA para respaldar la capacidad de intervención inmediata y la respuesta a nivel local y nacional garantizando que se disponga de conocimientos especializados en materia de preparación y respuesta ante emergencias, resiliencia comunitaria y desarrollo de capacidades, y que estos se sitúen estratégicamente en los ámbitos nacional y provincial, prestando especial atención a las zonas en las que el Programa tenga una presencia operacional activa y haya establecido asociaciones.	Operacional	Oficina en el país	MENAEERO	Alta	Tercer trimestre de 2025

Lista de siglas

COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
IŞKUR	Agencia de empleo turca
MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
MENAEERO	Oficina Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
PEP	plan estratégico para el país
PRPSE	Programa de Redes de Protección Social de Emergencia
TBM	transferencia de base monetaria