



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

## Junta Ejecutiva

Primer período de sesiones ordinario  
Roma, 14 de enero de 2026

y

Roma, 24-27 de febrero de 2026

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 18 de febrero de 2026

WFP/EB.A/2025/6-D/3/Rev.1

Original: inglés

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 del plan estratégico provisional de transición para el Iraq (2018-2019) y del plan estratégico para el Iraq (2020-2024)

### Resumen

La evaluación del plan estratégico provisional de transición para el Iraq (2018-2019) y del plan estratégico para el Iraq (2020-2024) se llevó a cabo entre junio de 2023 y mayo de 2024 con el objetivo principal de proporcionar datos empíricos sobre el posicionamiento estratégico, la pertinencia, la coherencia, la eficacia y la eficiencia del PMA y sobre los factores que explican las realizaciones del Programa en el Iraq entre 2017 y octubre de 2023. La evaluación se llevó a cabo usando un enfoque teórico y basado en una metodología mixta para cumplir los objetivos de rendir cuentas de la labor realizada y favorecer el aprendizaje.

Se constató que los objetivos del programa del PMA estaban en plena consonancia con las prioridades nacionales y regionales y con las prioridades del equipo de las Naciones Unidas en el país. Las intervenciones del PMA se llevaron a cabo con arreglo a un marco flexible, lo cual fue decisivo para adaptar el enfoque del PMA y garantizar la pertinencia y el posicionamiento estratégico. El PMA aprovechó las ventajas comparativas que tenía en ámbitos como la intervención en casos de emergencia, la seguridad alimentaria y la digitalización, así como su presencia operacional a nivel de las comunidades, para establecer asociaciones estratégicas con una amplia gama de asociados. La asistencia alimentaria no condicionada del PMA contribuyó a mitigar los efectos de las perturbaciones en los refugiados y las personas desplazadas internamente en situación de vulnerabilidad. Sin embargo, con el paso del tiempo, los avances en la mejora de la seguridad alimentaria se han visto parcialmente contrarrestados por las perturbaciones y el aumento de los precios de los alimentos. Las intervenciones del PMA de apoyo a los medios de subsistencia y de adaptación al clima fueron fundamentales para facilitar el regreso de las personas desplazadas y mejorar la cohesión social mediante el restablecimiento de

*En consonancia con la política del PMA en materia de evaluación (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 la Oficina de Evaluación.*

### Coordinadoras del documento:

Sra. A.-C. Luzot

Directora de Evaluación

Correo electrónico: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

Sra. A. Chambel

Oficial Superior de Evaluación

Correo electrónico: [alexandra.chambel@wfp.org](mailto:alexandra.chambel@wfp.org)

las actividades agrícolas y la creación de oportunidades de generación de ingresos y desarrollo de competencias; sin embargo, los vínculos con las cadenas de valor locales y las oportunidades de mercado seguían siendo insuficientes, y la corta duración y la escasa adaptación de las actividades de apoyo a los medios de subsistencia ponen en riesgo la sostenibilidad. El PMA prestó asistencia a un número igual de hombres y mujeres en el marco de sus programas; no obstante, era necesario avanzar más para eliminar las causas profundas de la desigualdad, así como para asegurar la inclusión de las personas con discapacidad. El PMA colaboró satisfactoriamente con el Gobierno en varias iniciativas de fortalecimiento de las capacidades, pero se encontró con dificultades a la hora de traspasárselas debido a la escasez de fondos disponibles, problemas administrativos y las limitaciones de las orientaciones institucionales. En general, la cobertura y el cumplimiento de los plazos fueron adecuados, y el PMA supo adaptar con éxito sus estrategias de establecimiento de prioridades en respuesta a los cambios en las necesidades y la disminución de la financiación. En la evaluación se observó una evolución positiva en cuanto a la eficiencia en función de los costos de las actividades del Programa en el Iraq, así como grandes economías atribuibles al hecho de haber traspasado directamente al PMA la responsabilidad de la ejecución de los programas, en vez de confiar dicha tarea a los asociados cooperantes.

Se llegó a la conclusión de que, a pesar de la falta de financiación y capacidad, la oficina en el país supo manejarse bien en un entorno operacional cambiante, así como gestionar el proceso general de transición de la asistencia humanitaria a la asistencia para el desarrollo. Se destaca el interés de los donantes en financiar actividades de desarrollo que ofrezcan oportunidades realistas de traspasar las actividades de fortalecimiento de las capacidades al Gobierno y se subrayan los riesgos derivados de la gran dependencia de dos donantes principales y la brusca disminución de los niveles globales de financiación.

Con el propósito de ayudar al PMA a diseñar y ejecutar el plan estratégico para el país de próxima generación en la evaluación se formulan seis recomendaciones, a saber: centrar los esfuerzos en las esferas clave en las que el Programa destaque por sus ventajas comparativas, definiendo hitos claros para llevar a cabo el futuro proceso de transición de las actividades; velar por que los enfoques de fortalecimiento de las capacidades estén en consonancia e integrados con los sistemas gubernamentales, y aprovechar la reforma de la protección social para elaborar un mecanismo de intervención ante crisis adaptado a la transición del país a la categoría de país de ingreso medio-alto; reformular las operaciones del PMA y reajustar su tamaño para tener en cuenta las previsiones de reducción de la financiación y la orientación futura hacia actividades centradas en el desarrollo; diversificar las fuentes de financiación y garantizar una financiación plurianual para lograr cambios sostenibles; aprovechar las asociaciones para garantizar que las intervenciones de desarrollo se realicen de manera coherente y tener acceso a competencias especializadas, y velar por la inclusión, cuando proceda, de las consideraciones relativas al empoderamiento de las mujeres y la discapacidad, en particular en las intervenciones relacionadas con la preparación para casos de emergencia y la protección social.

## **Proyecto de decisión\***

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico provisional de transición para el Iraq (2018-2019) y del plan estratégico para el Iraq (2020-2024)" (WFP/EB.A/2025/6-D/3/Rev.1) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.1/2025/6-D/3/Add.1/Rev.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. Las evaluaciones de planes estratégicos para los países (PEP) son un instrumento fundamental para la rendición de cuentas y el aprendizaje, de acuerdo con las expectativas de la Junta Ejecutiva y la dirección del PMA. Ofrecen datos empíricos sobre el posicionamiento estratégico del PMA, la pertinencia de sus actividades con respecto a las necesidades, su eficacia a la hora de contribuir al logro de los efectos estratégicos, su eficiencia y sobre los factores que explican las realizaciones del Programa, a fin de fundamentar el diseño de los PEP de próxima generación y, en su caso, el diseño de los marcos de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible (MCNUDS).
2. La evaluación del PEP provisional de transición y del PEP<sup>1</sup> abarca las intervenciones realizadas por el PMA en el Iraq entre 2017 y octubre de 2023. Se analizan los cambios realizados en la programación del PMA desde 2017, en particular, la transición del PMA de un enfoque de prestación de asistencia de emergencia a un enfoque basado en el fomento de la resiliencia y el fortalecimiento de las capacidades nacionales.
3. La evaluación se llevó a cabo entre junio de 2023 y mayo de 2024. Los principales destinatarios de la evaluación son el PMA (la Oficina del PMA en el Iraq, la Oficina Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental y la Sede) y otras dependencias de la Sede mundial, la Junta Ejecutiva del PMA, el Gobierno del Iraq, los donantes, los miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país, los asociados cooperantes y los beneficiarios de los programas del PMA en el Iraq.
4. En la evaluación se adoptó un enfoque teórico y basado en una metodología mixta, recurriendo a los datos derivados de la labor de seguimiento, el examen de la documentación disponible, observaciones sobre el terreno, entrevistas y debates en grupos de discusión. Del 5 al 26 de octubre de 2023 se llevó a cabo un proceso de recopilación de datos en el país. En marzo de 2024 se organizó una reunión en Bagdad para examinar los resultados de la evaluación con el personal de la oficina en el país y los asociados del PMA. Se organizó asimismo un taller virtual con los asociados del PMA en la región del Kurdistan iraquí.
5. En la evaluación se tuvieron en cuenta la igualdad entre las mujeres y los hombres, las cuestiones relativas a la discapacidad, la protección, la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, la nutrición, las perturbaciones relacionadas con el clima y las cuestiones ambientales. Se aplicaron normas éticas para salvaguardar la dignidad de las personas implicadas y la confidencialidad de la información compartida.

### Contexto

6. El Iraq, que tiene una población de 44,5 millones de habitantes<sup>2</sup>, es un país con una gran diversidad cultural, étnica y religiosa. La población árabe constituye entre el 75 % y el 80 % de la población, los kurdos representan entre el 15 % y el 20 % y la mayoría de los iraquíes se identifican como musulmanes<sup>3</sup>. El panorama político es complejo y la gobernanza está dividida entre el Gobierno Federal y la Autoridad Regional Kurda, la cual tiene cierto grado de autonomía que ejerce por conducto de un gobierno regional y un parlamento con sede en Erbil.

---

<sup>1</sup> Este es el informe resumido de la evaluación. El informe completo puede consultarse en el sitio web del PMA, en la dirección siguiente: <https://www.wfp.org/publications/evaluation-iraq-wfp-country-strategic-plan-2020-2024>.

<sup>2</sup> Banco Mundial. 2023. *Población, total - Iraq*

<sup>3</sup> Oficina Europea de Apoyo al Asilo. 2021. *Country Guidance: Iraq – Common analysis and guidance note (2.15 Religious and ethnic minorities, and stateless persons)*.

7. El sector petrolero es la principal actividad económica del Iraq, ya que representa el 42 % del producto interno bruto (PIB), seguido de la agricultura, que representa el 5 %. Las tasas de pobreza aumentaron hasta casi el 30 % debido a la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID19), y la tasa de desempleo se sitúa en el 16,5 % (un 28,2 % en el caso de las -mujeres)<sup>4</sup>. Las tasas de pobreza son más altas en las gobernaciones del sur del Iraq.
8. Tras el fin del conflicto con el Estado Islámico en el Iraq y el Levante, el número de personas necesitadas en el Iraq disminuyó de 11 millones en 2017 a 2,5 millones en 2022. La inseguridad alimentaria general es relativamente baja y más del 95 % de la población tienen unos niveles aceptables de consumo de alimentos<sup>5</sup>. Los avances en la lucha contra la malnutrición son desiguales<sup>6</sup>: el 12,6 % de los niños menores de 5 años sufre retraso del crecimiento y el 6,1 % tiene sobrepeso, cifras que se sitúan por debajo de la media regional<sup>7</sup>. Sin embargo, el 40,1 % de las mujeres adultas y el 26,5 % de los hombres son obesos<sup>8</sup>.
9. Los importantes riesgos relacionados con el clima afectan a los medios de subsistencia de las comunidades vulnerables de todo el país<sup>9</sup>. Los recursos hídricos están disminuyendo rápidamente y la dependencia de los flujos de agua transfronterizos compromete la seguridad hídrica del Iraq. Las sequías, agravadas por el exceso de sal en los ríos, plantean problemas para la agricultura, la ganadería y la pesca<sup>10</sup>.
10. En 1990, el país puso en marcha un sistema público de distribución universal de alimentos, que es uno de los programas de ese tipo más grandes del mundo. Sin embargo, tanto ese sistema como la red nacional de seguridad social carecen de estrategias de establecimiento de prioridades y se ven afectados por el aumento de los costos. A pesar de los progresos realizados en los últimos años, la población del Iraq sigue enfrentándose a varios problemas, como el acceso limitado a los servicios básicos, la inestabilidad de la gobernanza, los conflictos, el desempleo juvenil y los desplazamientos prolongados. Las mujeres y las niñas se ven expuestas a riesgos de violencia, que se ven agravados por la vulnerabilidad socioeconómica y las normas sociales tradicionales.

---

<sup>4</sup> Banco Mundial. 2022. *Iraq Economic Monitor: A New Opportunity to Reform*; Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo. 2022. *Multidimensional Poverty Analysis: Iraq 2022*, y Banco Mundial. 2022. *Desempleo, total (% de la fuerza laboral total) - Iraq*.

<sup>5</sup> PMA. 2024. *Iraq annual country report 2023*.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> Global Nutrition Report. 2022. *Country Nutrition Profiles – Iraq*.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). 2019. *Perspectivas del Medio Ambiente Mundial 6: Planeta saludable, Gente saludable*.

<sup>10</sup> Banco Mundial. 2022. *Iraq Country Climate and Development Report*.

| INDICADORES SOCIOECONÓMICOS                                                         |                                                                                                                                |                               |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------|
|                                                                                     | Indicador                                                                                                                      | Valor                         | Año  |
|    | Población total (millones) (1)                                                                                                 | 44,5 millones                 | 2022 |
|    | Índice de Desarrollo Humano (puntuación y puesto) (2)                                                                          | 128 de<br>193 países<br>0,673 | 2022 |
|    | Porcentaje de la población que vive por debajo del umbral de pobreza (3)                                                       | 30                            | 2021 |
|    | Porcentaje de los niños menores de 5 años con prevalencia del retraso del crecimiento (4)                                      | 12,6                          | 2018 |
|    | Valor añadido de la agricultura, las actividades forestales y la pesca como porcentaje del PIB (5)                             | 5                             | 2021 |
|    | Empleo en agricultura (como porcentaje del total de empleo) (estimación de la Organización Internacional del Trabajo[OIT]) (5) | 20                            | 2019 |
|    | Refugiados (6)                                                                                                                 | 279 240                       | 2023 |
|  | Índice Mundial de Disparidad de Género (puesto y puntuación) (7)                                                               | 154 de<br>156 países<br>0,535 | 2021 |

Fuentes: 1) Banco Mundial; 2) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); 3) Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo; 4) Informe de la Nutrición Mundial; 5) Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO); 6) Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR); 7) Foro Económico Mundial.

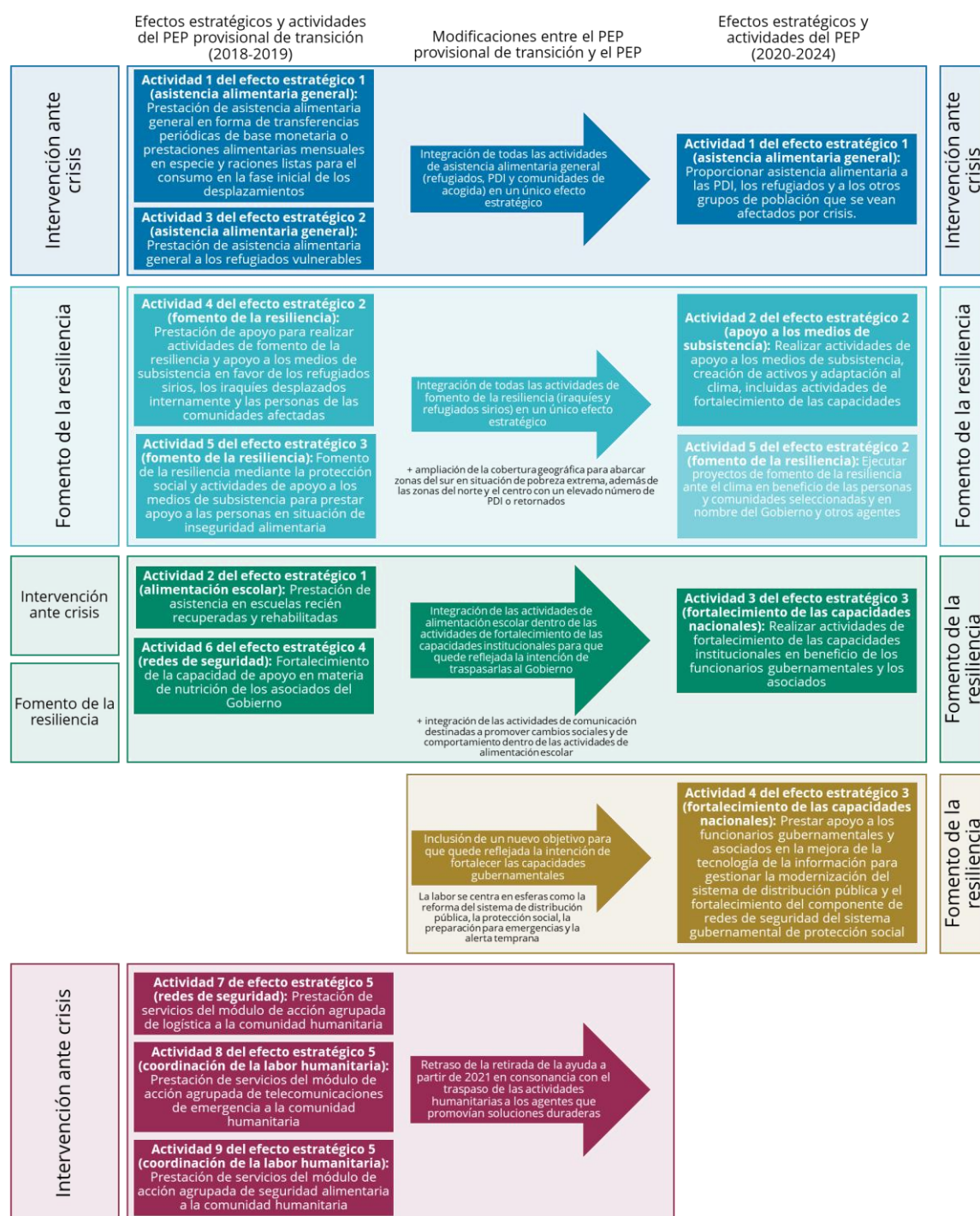
### Planes estratégicos para los países del PMA

11. En 2018, la Oficina del PMA en el Iraq puso en marcha el PEP provisional de transición para 2018-2019 con el objetivo de prestar asistencia de emergencia de manera ininterrumpida a los desplazados internos, los refugiados y los retornados, así como para ampliar las actividades de apoyo a los medios de subsistencia y recuperación a largo plazo, labores que se mantuvieron y aceleraron en el marco del PEP para 2020-2024. En ese PEP, que se aprobó en 2020, el PMA se propuso dejar de desempeñar la función de “habilitador” de programas nacionales y empezar a traspasar al Gobierno del Iraq las responsabilidades de ejecución de varias intervenciones<sup>11</sup>.
12. Se incluyeron en el marco del efecto estratégico 1 del PEP varias actividades de intervención ante crisis para prestar asistencia a los desplazados internos y los refugiados sirios. La prestación de apoyo para el fomento de la resiliencia y la mejora de los medios de subsistencia se incluyeron en el marco del efecto estratégico 2, y todas las actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales, como las actividades de alimentación escolar, preparación para casos de emergencia y alerta temprana, y las actividades de comunicación para lograr cambios sociales y de comportamiento, así como el apoyo del PMA a la reforma

<sup>11</sup> PMA. 2023. Examen de mitad de período del plan estratégico para el Iraq (2020-2024). Documento interno.

de la protección social y al sistema público de distribución, se incluyeron en el marco del efecto estratégico 3<sup>12</sup>.

**Figura 1: Cartografía de las actividades: plan estratégico provisional de transición para el país y plan estratégico para el país (2018-2023)**



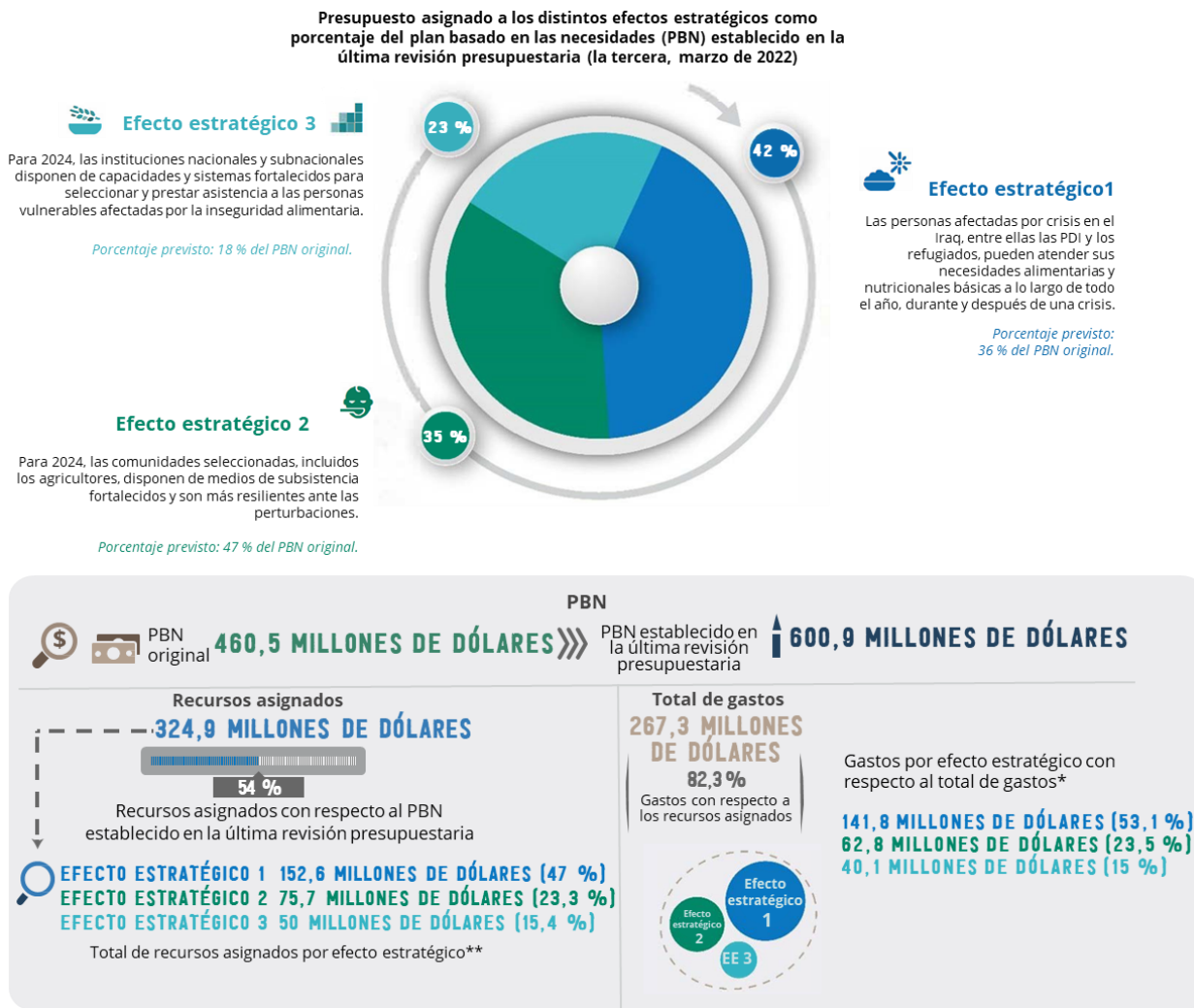
Fuente: elaborado por el equipo de evaluación basándose en los documentos del PEP provisional de transición y el PEP.

<sup>12</sup> "Plan estratégico para el Iraq (2020-2024)" (WFP/EB.2/2019/7-A/3) e informes anuales sobre el Iraq correspondientes a 2018, 2020 y 2022.



13. El PEP fue objeto de cuatro revisiones presupuestarias, con las que se incrementó el presupuesto y el número de beneficiarios del plan basado en las necesidades, que pasó de los 460.514.522 dólares EE. UU. para 1 millón de beneficiarios en noviembre de 2019 a 701.035.047 dólares para 2,3 millones de beneficiarios. A fecha de octubre de 2023, se había financiado el 54 % del plan basado en las necesidades. La principal fuente de financiación fue Alemania, seguida por los Estados Unidos de América, fondos de financiación flexible, el Gobierno del Iraq y el Japón.

**Figura 2: Efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos del plan estratégico para el país (2020-2024)\***

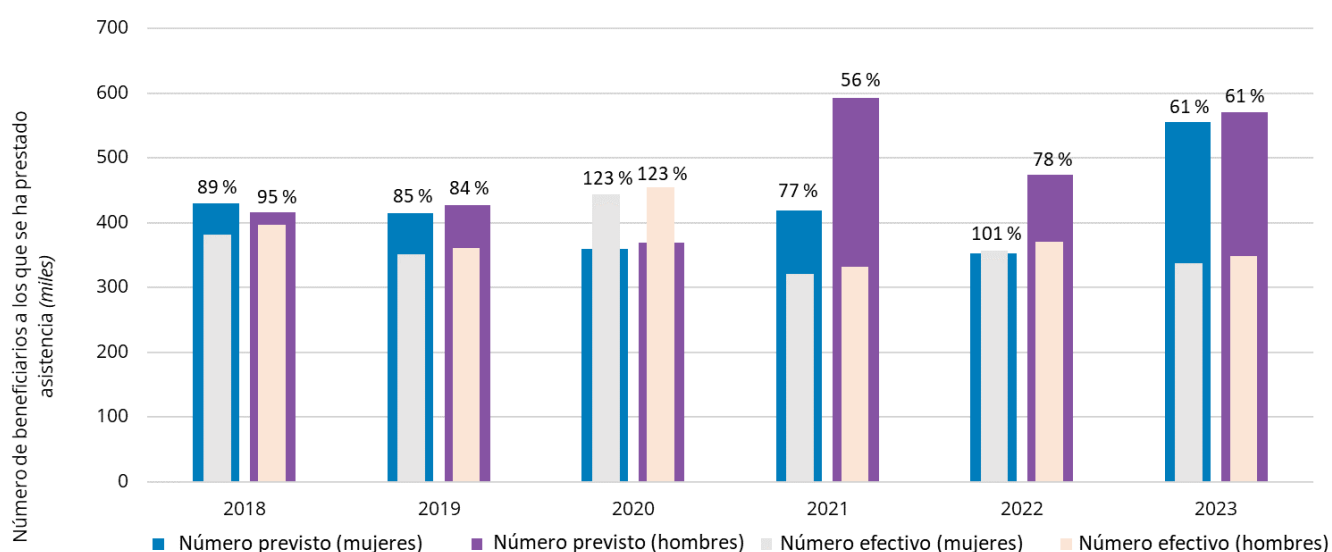


\* En el informe de iniciación se indica que el período cubierto por la evaluación fue de 2017 a octubre de 2023. Dado que en septiembre de 2023 se aprobó una cuarta revisión presupuestaria, cuando ya se había finalizado el informe de iniciación, las cifras previstas y efectivas relativas a la financiación y los beneficiarios que figuran en el informe de evaluación se corresponden con las cifras previstas en la tercera revisión presupuestaria.

\*\* La suma de los porcentajes indicados para los recursos asignados y los gastos efectuados por efecto estratégico no equivale al 100 %, ya que también se asignaron recursos y se realizaron gastos para fines no relacionados con efectos estratégicos concretos.

Fuentes: Presupuesto de la cartera de actividades en el país, tercera revisión presupuestaria del PEP, análisis relativo a la hoja de ruta integrada, e informes anuales sobre el país.

14. En promedio, el PMA prestó asistencia al 80 % de los beneficiarios previstos entre 2018 y 2023, con ciertas variaciones a lo largo de los años. Si bien en 2020 el PMA prestó asistencia a un número de beneficiarios mayor que el previsto, y en 2019 y 2022 prestó asistencia al 85 % de ellos, en 2021 solo pudo prestar asistencia al 64 %, debido sobre todo a problemas para movilizar recursos.

**Figura 3: Número previsto y efectivo de hombres y mujeres beneficiarios en 2018-2023**

*Fuente:* Instrumento de las oficinas en los países del PMA para una gestión eficaz (COMET). Datos del PEP provisional de transición correspondientes a 2018-2019 y del PEP correspondientes a 2020-2023.

## Hallazgos derivados de la evaluación

***¿En qué medida el plan estratégico para el país se basa en datos empíricos y está orientado estratégicamente a atender las necesidades de las personas más vulnerables?***

### ***Pertinencia y armonización***

15. En el diseño del PEP provisional de transición y del PEP se utilizaron evaluaciones y datos empíricos adecuados que pusieron de relieve la necesidad de que el PMA siguiera centrándose en atender las necesidades de emergencia de las personas más vulnerables y, al mismo tiempo, dejara de prestar asistencia humanitaria y empezara a adoptar enfoques a largo plazo, centrándose cada vez más en abordar las causas de la inseguridad alimentaria y la malnutrición.
16. Como se indica en el PEP provisional de transición y el PEP, los objetivos del PMA estaban en plena consonancia con las prioridades nacionales y regionales<sup>13</sup> y con la estrategia del equipo de las Naciones Unidas en el país, y hacían hincapié en la transición del Iraq hacia una fase de recuperación posterior a la crisis y en la creación de instituciones estatales eficaces para reducir el desempleo, restaurar los sectores productivos y establecer redes de seguridad social.

### ***Ventaja comparativa y posicionamiento estratégico***

17. El PMA aprovechó sus ventajas comparativas en materia de intervención en casos de emergencia, seguridad alimentaria y digitalización, así como su presencia operacional a nivel de las comunidades, para establecer asociaciones estratégicas con una amplia gama de entidades de las Naciones Unidas en las esferas de la protección social, la resiliencia ante el clima y la gestión de desastres.
18. La labor del PMA en materia de desarrollo rural y apoyo a los medios de subsistencia, que abarca el desarrollo de competencias laborales y la formación profesional, ayudó a generar

<sup>13</sup> Incluidos los planes nacionales de desarrollo para 2018 y 2022, la Visión 2030, el Marco de Reconstrucción para 2018-2027, el Plan de Desarrollo del Sector Privado para 2014-2030, la Estrategia de Reducción de la Pobreza para 2018-2022 y la Estrategia para la Región del Kurdistan "2020: Una visión para el futuro".



ingresos sostenibles y a mejorar la intervención ante la pandemia de COVID-19, pero hay otros actores en el Iraq que tienen una mayor ventaja comparativa en estas esferas en el marco de una agenda centrada en el desarrollo.

### ***Coherencia y capacidad de adaptación***

19. En general, la reorientación del PMA hacia la gestión del riesgo de desastres, el fomento de la resiliencia y el fortalecimiento de las capacidades fue coherente con la estrategia del equipo de las Naciones Unidas en el país, que complementó las actividades humanitarias realizadas en el marco del plan de respuesta humanitaria con un programa de recuperación y fomento de la resiliencia como parte de un compromiso de reconstrucción multidimensional.
20. Las intervenciones del PMA se basaron en un marco flexible, lo cual fue fundamental para que el organismo pudiera hacer frente a los cambios coyunturales y reorientar su enfoque, dejando de encargarse de la ejecución de las intervenciones para pasar a facilitarlas. El PMA supo adaptar con éxito sus programas para hacer frente a la pandemia de COVID-19 y a los disturbios civiles y el regreso de los refugiados iraquíes de la República Árabe Siria, ajustando el valor de las transferencias, adoptando nuevos enfoques para apoyar los medios de subsistencia urbanos y proporcionando raciones para llevar a casa y comidas listas para el consumo. Los planes de fortalecimiento de las capacidades nacionales respondieron a las solicitudes del Gobierno, pero se sobrestimó la capacidad de asimilación de las instituciones gubernamentales.
21. Si bien el amplio alcance de algunos efectos estratégicos ofreció una flexibilidad importante en un entorno cambiante, también planteó problemas a la hora de articular de manera coherente el enfoque del PMA en esferas clave de desarrollo, como el fortalecimiento de las capacidades.

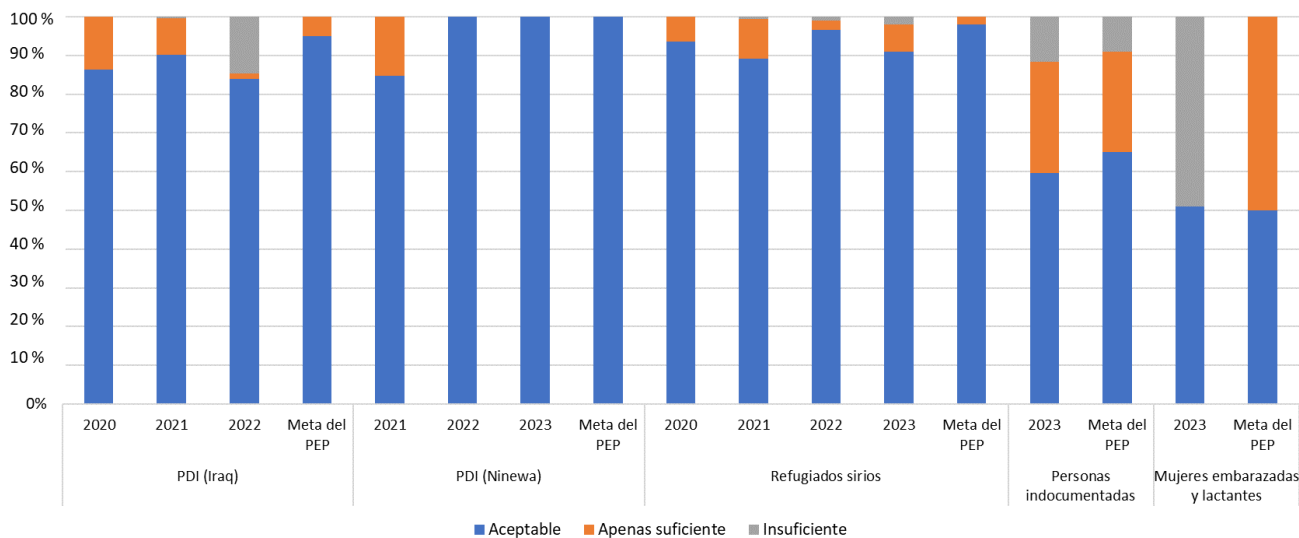
### **¿Cuáles son el alcance y la calidad de las contribuciones específicas del PMA a los efectos estratégicos del plan estratégico para el Iraq?**

22. En esta sección se analizan los logros y desafíos relacionados con los efectos estratégicos previstos en el PEP provisional de transición y el PEP. Los módulos de acción agrupada de logística y de telecomunicaciones de emergencia en el marco del efecto estratégico 5 del PEP provisional de transición se desactivaron en 2019 poco después de la puesta en marcha del plan, por lo que no se aportan datos empíricos en relación con ese componente.

### ***Efecto estratégico 1: Asistencia alimentaria general***

23. La asistencia alimentaria no condicionada del PMA contribuyó a mitigar los efectos de las perturbaciones en los refugiados y los desplazados internos en situación de vulnerabilidad. Sin embargo, la reducción de la financiación destinada a las intervenciones en casos de emergencia, las limitaciones en las capacidades gubernamentales y perturbaciones como la pandemia de COVID-19 y el aumento de los precios de los alimentos hicieron que, durante el período de ejecución del PEP, la asistencia del PMA no bastara para alcanzar algunas de las metas relacionadas con las puntuaciones relativas al consumo de alimentos y las estrategias de supervivencia, en particular en el caso de los desplazados internos fuera de la región de Ninewa y en el caso de las niñas y mujeres embarazadas y lactantes.

Figura 4: Efecto estratégico 1: puntuación relativa al consumo de alimentos (2020-2023)



\* Desde 2023, el PMA también ha prestado apoyo a los hogares afectados por crisis ubicados en emplazamiento tanto formales como informales y que carecen de la documentación civil básica, así como a las niñas y mujeres embarazadas y lactantes. No se informa acerca de los resultados obtenidos en la región de Ninewa entre 2018 y 2020.

Fuente: COMET.

24. Desde 2018, ha sido difícil movilizar fondos para financiar la labor en el marco del efecto estratégico 1. Para hacer frente al déficit de financiación sin dejar de ofrecer una cobertura adecuada, el PMA tuvo que reducir el valor de las transferencias monetarias en algunas zonas durante varios meses en 2018, 2021 y 2022.

**Efecto estratégico 2: Actividades de apoyo a los medios de subsistencia y de adaptación al clima**

25. Las intervenciones del PMA de apoyo a los medios de subsistencia y de adaptación al clima facilitaron el regreso sostenible de los desplazados internos y la mejora de la cohesión social mediante el restablecimiento de las actividades agrícolas, la creación de oportunidades de generación de ingresos y el desarrollo de competencias.
26. Los principales obstáculos y desafíos que impidieron obtener buenos resultados en el marco de las intervenciones de apoyo a los medios de subsistencia tuvieron que ver con la mala calidad de los materiales proporcionados a los beneficiarios, el calendario de ejecución, la corta duración de la capacitación impartida, los escasos vínculos con los empleadores o los planes de crédito y las normas sociales restrictivas y las limitaciones a los desplazamientos de las mujeres.
27. Durante la segunda mitad del período de ejecución del PEP, el PMA puso en marcha varios proyectos experimentales de apoyo a los jóvenes y a los pequeños agricultores, que requerirán un apoyo ininterrumpido durante varios años para garantizar su sostenibilidad.

**Efecto estratégico 3: Fortalecimiento de las capacidades institucionales relacionadas con la alimentación escolar, la preparación para casos de emergencia, las actividades de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento y la digitalización del sistema público de distribución**

28. En 2018, el PMA puso en marcha con éxito un programa de alimentación escolar que fue ampliando a 13 gobernaciones a lo largo de los años y que traspasó al Gobierno al comienzo del curso escolar 2023/24. Los maestros, los funcionarios escolares y los estudiantes acogieron con satisfacción el programa, a pesar del reducido número de días de

alimentación previstos debido a la reducción de la financiación, la inestabilidad, la COVID-19 y los engorrosos obstáculos administrativos y burocráticos.

29. Dada la precaria situación del Iraq ante el cambio climático, es imprescindible fomentar y mantener las capacidades gubernamentales relacionadas con la preparación para casos de emergencia. Sin embargo, en la evaluación se constató que la capacitación impartida entre 2020 y 2022 se había centrado más en fomentar las capacidades de gestión de los recursos hídricos que en las capacidades relacionadas con la alerta temprana y la preparación. Además, no se pudo avanzar según lo previsto debido a la falta de fondos y a la rotación del personal del PMA y de los ministerios nacionales.
30. Las actividades de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento no se integraron suficientemente en las actividades de alimentación escolar y, en general, fueron perdiendo la precisión de su enfoque a medida que se iba ejecutando el PEP.
31. El PMA ha podido colaborar con el Gobierno del Iraq para abordar cuestiones relacionadas con el sistema público de distribución y la reforma de la red de seguridad social, incluida la falta de estrategias de priorización y el elevado costo. El cambio en la actuación del PMA, que ha dejado de proporcionar activos digitales para realizar actividades de fortalecimiento de las capacidades, es positivo en términos generales. Sin embargo, el hecho de que en las orientaciones institucionales se instara a llevar a cabo la digitalización de la protección social a través de una empresa internacional hizo que los activos digitales suministrados por el PMA no siempre fueran adecuados para las condiciones locales, lo cual en cierta medida redundó en perjuicio de la calidad y la sostenibilidad de los productos digitales.

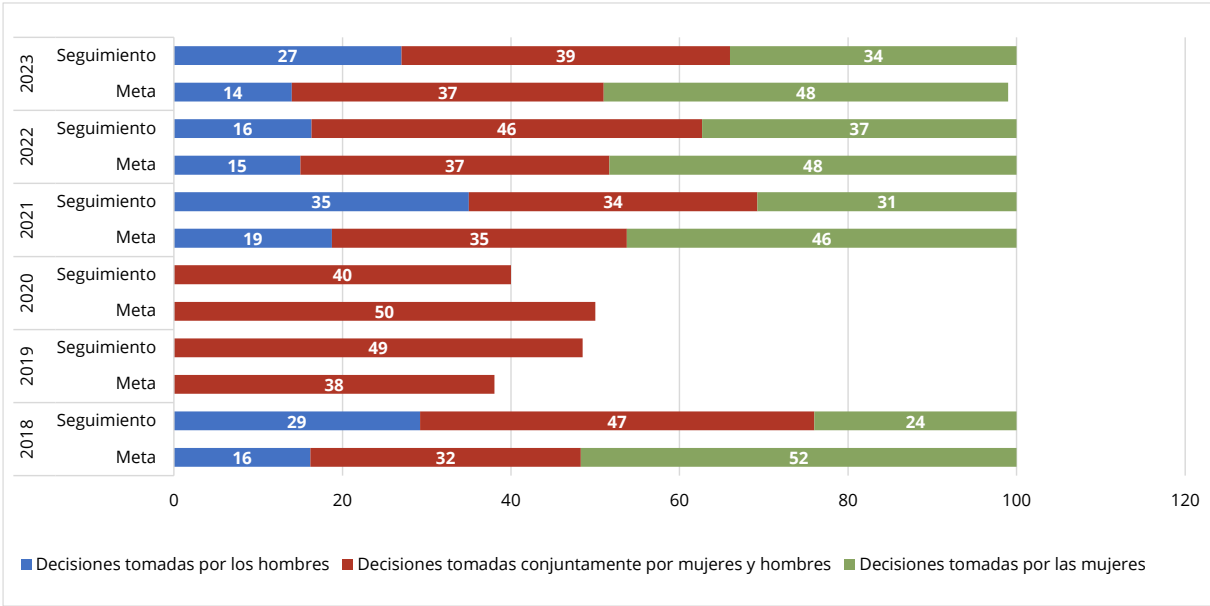
#### ***Efecto estratégico 5: Coordinación de la labor humanitaria***

32. En el marco del PEP provisional de transición, el PMA contribuyó a coordinar eficazmente la asistencia humanitaria en el Iraq, aprovechando su amplia capacidad logística y técnica. El traspaso de las actividades de coordinación de la labor humanitaria al Gobierno y a los asociados para el desarrollo no se gestionó de manera adecuada, si bien cabe destacar que los fallos se debieron en gran medida a ciertas deficiencias en el liderazgo del Gobierno y las Naciones Unidas que escapaban al control del PMA.

#### ***Esferas transversales***

33. El PMA hizo notables progresos respecto de la incorporación de la igualdad entre los hombres y las mujeres en todos sus programas y sistemas, logrando la igualdad entre los géneros en sus programas e introduciendo varias intervenciones adaptadas a las necesidades de las mujeres y las niñas. Sin embargo, los progresos en la labor más ambiciosa prevista en el PEP relativa al empoderamiento de las mujeres han sido irregulares debido a la escasa inversión y a los desafíos planteados a la hora de colaborar con las partes interesadas del Gobierno.

**Figura 5: Indicador de los efectos transversales del plan estratégico para el país: proporción de hogares en los que las decisiones son tomadas por las mujeres, los hombres o ambos (2018-2023)**



Nota: En 2019 y 2020 solo se recabaron datos relativos a la toma de decisiones conjuntas.

Fuente: COMET.

- 34. El PMA hizo un esfuerzo concertado para prestar asistencia a las personas con discapacidad en sus programas, gracias a lo cual consiguió prestar asistencia a 97.900 personas con discapacidad en 2021 y a 108.000 en 2022. Aunque se hicieron algunos ajustes en los lugares de distribución y los centros de capacitación, en la evaluación no se pudo constatar con datos fehacientes que se hubieran hecho ajustes específicos en las actividades de los programas para satisfacer las diferentes necesidades de las personas con discapacidad.
- 35. La oficina en el país ha puesto en marcha varios procedimientos para tramitar las denuncias relacionadas con el fraude, la corrupción y la explotación y los abusos sexuales, pero debe dar a conocer con urgencia su nuevo mecanismo de retroalimentación para subsanar las deficiencias en la rendición de cuentas, ya que muchos de los beneficiarios consultados no sabían de la existencia de dicho mecanismo.
- 36. El PMA ha integrado en gran medida las prácticas de adaptación al cambio climático en sus actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos, introduciendo, por ejemplo, iniciativas de reforestación y rehabilitación de manglares en las marismas en 2023. Aunque se trata de iniciativas positivas y susceptibles de ser ampliadas, debido a los retrasos en su puesta en marcha, no había pasado el tiempo suficiente para que el equipo de evaluación pudiera evaluar su eficacia y sostenibilidad.
- 37. El PMA actuó con arreglo a los principios humanitarios en el marco de sus programas de intervención ante crisis y durante su transición hacia la labor de desarrollo, aunque el hecho de haber dado prioridad a los beneficiarios que vivían en campamentos a veces mermó su capacidad para prestar asistencia a las personas necesitadas que vivían fuera de los campamentos.

**Sostenibilidad y traspaso de responsabilidades**

- 38. Durante el período de ejecución del PEP, el PMA fue orientando su labor hacia enfoques más sostenibles, entre otras cosas colaborando directamente con el Gobierno y las instituciones académicas para crear activos comunitarios e invertir en el desarrollo de competencias

laborales. El traspaso del programa de alimentación escolar se puede usar como modelo para los futuros enfoques de fortalecimiento de las capacidades, ya que se ha conseguido asegurar la financiación nacional y las partes interesadas gubernamentales manifestaron que se sentían capaces de ampliar el programa.

39. El equipo de evaluación no pudo obtener suficientes datos empíricos que confirmaran la sostenibilidad de las intervenciones de fomento de la resiliencia y apoyo a los medios de subsistencia. Debido a que no se prestó una atención adecuada a los mercados y las cadenas de valor, algunos agricultores no estaban seguros de poder mantener los activos una vez que el PMA dejara de brindarles asistencia. Además, muchos de los beneficiarios que participaron en los programas de formación profesional y desarrollo de competencias laborales habrían necesitado un apoyo más largo y más adaptado a sus necesidades para poder dejar de estar en situación de vulnerabilidad y empezar a recibir asistencia para el fomento de la resiliencia.
40. Las expectativas del PMA en cuanto al traspaso de proyectos al Gobierno eran demasiado ambiciosas a todos los niveles. La constante rotación de los Gobiernos, las limitadas asignaciones presupuestarias y las dificultades para conseguir una capacidad técnica adecuada hicieron que los responsables de los proyectos no siempre estuvieran seguros de poder seguir ejecutando esos proyectos sin el apoyo del PMA.
41. La digitalización del sistema público de distribución parecía una medida prometedora, pero la financiación a corto plazo, la dependencia de soluciones informáticas internacionales en vez de locales y la escasa capacidad del Gobierno socavaron la sostenibilidad general de la reforma de la protección social.

#### ***Nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz***

42. El PMA facilitó el establecimiento de vínculos estratégicos entre la acción humanitaria y la cooperación para el desarrollo diseñando el marco de transición de la labor de emergencia a la labor de fomento de la resiliencia y aprovechando sus fortalezas básicas en materia de seguridad alimentaria para apoyar objetivos más amplios de consolidación de la paz y la estabilidad.
43. La labor del PMA de fomento de la resiliencia y fortalecimiento de las capacidades, que se basa en enfoques que tienen en cuenta los conflictos y la inclusión efectiva de diferentes grupos de población, facilita el retorno sostenible de las personas desplazadas a sus lugares de origen y mejora la cohesión social entre los retornados y las comunidades a las que regresan.

#### **¿En qué medida el PMA ha empleado eficazmente sus recursos para contribuir a obtener los productos y los efectos estratégicos definidos en el plan estratégico para el país?**

##### ***Cumplimiento de los plazos establecidos***

44. En términos generales, el PMA prestó asistencia con arreglo a los plazos establecidos, aplicando medidas de mitigación adecuadas para hacer frente a las restricciones derivadas de la pandemia de COVID-19, los retrasos de los proveedores de los productos utilizados en el marco del programa de alimentación escolar y los problemas de acceso.
45. Hubo algunos retrasos en cuanto al logro de algunos productos en materia de fortalecimiento de las capacidades y lucha contra el cambio climático, dado que varias intervenciones en esas esferas no se pusieron en marcha hasta 2022.

##### ***Idoneidad de la cobertura y la selección de beneficiarios***

46. La cobertura fue adecuada para prestar asistencia a los desplazados internos, los retornados y los miembros de las comunidades de acogida más vulnerables. El PMA prestó una asistencia alimentaria no condicionada adecuada teniendo en cuenta la presencia de

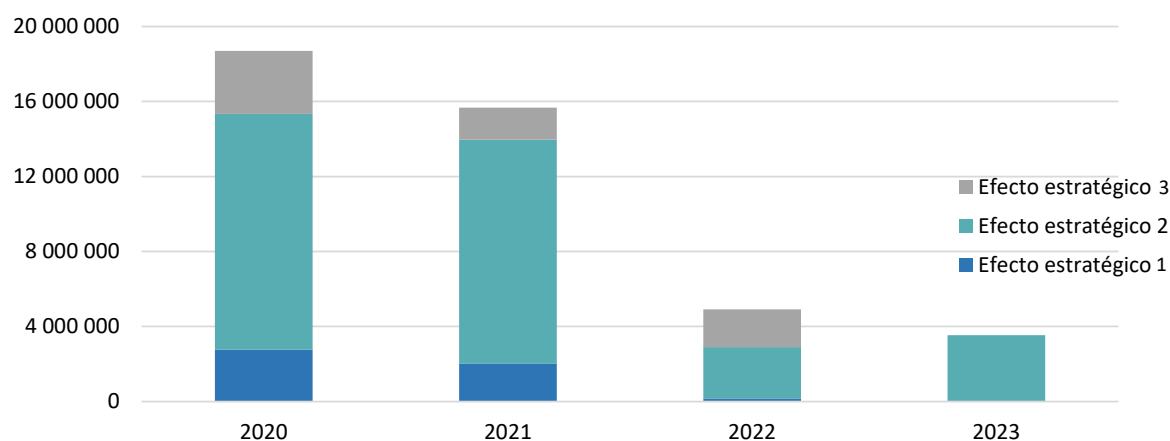
desplazados internos en el Iraq, y las intervenciones de fomento de la resiliencia y apoyo a los medios de subsistencia se concentraron en zonas con altos niveles de inseguridad alimentaria y personas desplazadas, en consonancia con la doble estrategia de prestar asistencia para apoyar el retorno sostenible de las personas desplazadas y adoptar al mismo tiempo enfoques a largo plazo para hacer frente a la inseguridad alimentaria y los riesgos climáticos.

47. El PMA supo adaptar adecuadamente sus estrategias de establecimiento de prioridades en respuesta a los cambios en las necesidades, la disminución de la financiación y la transición hacia actividades centradas en el desarrollo. Los criterios utilizados para seleccionar a los beneficiarios de las actividades de apoyo a los medios de subsistencia dieron prioridad a los grupos vulnerables y promovieron la cohesión social, pero se observaron ciertos fallos imprevistos ya que se permitió participar a ciudadanos con poco interés en encontrar un empleo activo.

***Eficiencia en función de los costos en la ejecución de las actividades y la obtención de los productos previstos***

48. A medida que se iba ejecutando el PEP, se observó una evolución positiva en cuanto a la eficiencia en función de los costos de las actividades de la oficina en el país, obteniéndose grandes economías en 2022 en las actividades relacionadas con las transferencias de base monetaria en el marco de los efectos estratégicos 1 y 2 gracias al cambio de enfoque en la ejecución, que pasó de ser responsabilidad de los asociados cooperantes a ser responsabilidad directa del PMA. Otras medidas, como la venta de activos y los ahorros en relación con los costos de logística, aumentaron la eficiencia en función de los costos y permitieron que la oficina en el país pudiera seguir prestando asistencia a los beneficiarios a pesar de la reducción de la financiación.

**Figura 6: Fondos del PMA canalizados a los asociados cooperantes cada año, (2020-2023) (dólares)**



*Fuente:* datos de la oficina en el país sobre los pagos mensuales realizados a los asociados cooperantes (2020-2023).



## **¿Qué factores explican los resultados obtenidos por el PMA y la medida en que este ha conseguido poner en práctica la reorientación estratégica prevista en el plan estratégico para el país?**

### ***Recursos financieros***

49. La oficina en el país no siempre pudo movilizar suficientes recursos a lo largo de los años y para todas las esferas de intervención. Si bien los niveles de financiación plurianual fueron superiores a la media en comparación con otros PEP<sup>14</sup>, la previsibilidad y flexibilidad de la financiación comenzaron a disminuir en 2022, lo que dificultó la transición del PMA hacia la labor de desarrollo. Los programas de fomento de la resiliencia y apoyo a los medios de subsistencia (actividad 2 del PEP) y los programas de fortalecimiento de las capacidades institucionales (actividad 3 del PEP) se vieron especialmente afectados por los déficits de financiación. El PMA hizo notables esfuerzos para diversificar la financiación, entre otras cosas a través de fuentes innovadoras de financiación para el clima y financiación plurianual para el desarrollo, así como a través de asociaciones con el sector privado. Sin embargo, se observó que la oficina en el país no había recibido del PMA ni orientación ni apoyo suficientes sobre cómo colaborar con el Fondo Verde para el Clima y otras fuentes de financiación a nivel nacional, y que por tanto había tenido dificultades para aprovechar esos mecanismos de financiación.
50. Los donantes reconocen la credibilidad del PMA como asociado en el desarrollo, pero no están dispuestos a financiar actividades que no sean las destinadas a fortalecer las capacidades gubernamentales. El Gobierno del Iraq valora positivamente su asociación con el PMA, pero todavía no ha financiado los gastos directos de este. La fuerte dependencia de dos donantes principales (Alemania y los Estados Unidos de América), la reducción general de los fondos que los donantes destinan al Iraq y la acentuada disminución de los niveles globales de financiación del PMA constituyen riesgos significativos para la estabilidad financiera del organismo.

### ***Seguimiento y presentación de informes***

51. La capacidad para generar y difundir datos empíricos, a menudo en asociación con otros actores clave, fue fundamental para que la estrategia del PMA siguiera siendo pertinente y pudiera adaptarse en un contexto trascendental de transición y en constante cambio.
52. A partir de 2021, la oficina en el país participó en varias iniciativas de fortalecimiento de las capacidades con las autoridades nacionales y de la región del Kurdistán para apoyar el seguimiento de la seguridad alimentaria y las intervenciones climáticas. Sin embargo, la decisión de poner en marcha varios proyectos experimentales en 2022 en una amplia variedad de zonas geográficas y esferas temáticas nuevas supuso un reto para la oficina en el país, que tuvo dificultades para definir, medir y demostrar sus logros.
53. El sistema de seguimiento y presentación de informes de la oficina en el país está en consonancia con el Marco de resultados institucionales del PMA, pero este, sin embargo, no fue capaz de satisfacer las necesidades específicas de la oficina en el país, que estaba en proceso de transición de la asistencia humanitaria a intervenciones más orientadas al desarrollo.

### ***Asociaciones***

54. El hecho de que el PMA pasara a ejecutar las iniciativas directamente le permitió establecer una variada red de asociaciones con el Gobierno —a escala tanto nacional como

<sup>14</sup> PMA. 2023. *Evaluation of WFP's Policy on Country Strategic Plans*.

subnacional—, las Naciones Unidas, las universidades, el sector privado y las comunidades locales.

55. Se podría aumentar la colaboración con los actores del sector privado, así como mejorar la comunicación entre los ministerios nacionales y las autoridades de las gobernaciones sobre la pertinencia y la sostenibilidad de las actividades del PMA, lo cual es fundamental para ampliar los programas experimentales.
56. Más allá del memorando de entendimiento a escala nacional firmado en 2019, el PMA y la FAO podrían haberse esforzado más para aprovechar las fortalezas básicas de cada uno.

### **Recursos humanos**

57. El PMA ha gestionado la transición de la labor humanitaria a la asistencia para el desarrollo y ha asumido la responsabilidad de la ejecución de las intervenciones, en lugar de seguir delegándola en asociados para el desarrollo, sin un gran incremento de la plantilla, gracias en gran parte al firme compromiso de sus empleados, que han demostrado una gran motivación.
58. El PMA ha hecho importantes progresos en el desarrollo de competencias nuevas relacionadas con los programas de desarrollo, y muchos empleados han adquirido competencias nuevas trabajando con una cartera de proyectos de diversa índole en una amplia zona geográfica.

### **Conclusiones**

59. **Estructura y adaptabilidad del PEP provisional de transición y del PEP.** El PEP provisional de transición ofreció un marco coherente y al mismo tiempo flexible que permitió al PMA adaptarse a la evolución de la situación y las prioridades del Gobierno y, al mismo tiempo, reorientar su labor hacia intervenciones más centradas en el desarrollo. Sin embargo, en la etapa de diseño del PEP no se tuvo debidamente en cuenta la posibilidad de que se produjeran déficits de financiación que impidieran ampliar las actividades de fomento de la resiliencia, así como de que se produjeran retrasos en la ejecución y el traspaso de las actividades de fortalecimiento de las capacidades, y tampoco se tuvieron en cuenta adecuadamente las consecuencias que supondría para el personal del PMA la transición hacia un enfoque de ejecución directa de las intervenciones.
60. **Logros y ventajas comparativas.** Tras el fin del conflicto con el Estado Islámico del Iraq y el Levante, la reorientación de la labor del PMA, que pasó de prestar asistencia alimentaria a prestar apoyo al Gobierno para promover el empleo juvenil y la agricultura resiliente ante el clima, así como para mejorar las redes nacionales de seguridad social, sentó las bases para la adopción de un enfoque sostenible a largo plazo que permitiera hacer frente a la inseguridad alimentaria en el país. El PMA aprovechó sus ventajas comparativas en materia de intervención en casos de emergencia, seguridad alimentaria y digitalización, que se vieron reforzadas por su fuerte presencia a nivel comunitario en todo el país.
61. **Igualdad entre las mujeres y los hombres y cuestiones relacionadas con la protección.** A pesar de que en el Iraq había unos niveles muy bajos de participación de las mujeres en los mercados de trabajo formal, el PMA logró la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en sus programas y dio prioridad a la prestación de asistencia a las personas con discapacidad. Sin embargo, no invirtió lo suficiente en la implementación de enfoques centrados expresamente en el empoderamiento de las mujeres. Si bien el PMA disponía de sistemas y talleres de capacitación adecuados para gestionar los riesgos en materia de protección, así como la prevención de la explotación y los abusos sexuales, muchos beneficiarios no sabían cómo presentar una denuncia por conducto del mecanismo de

retroalimentación del Programa, lo que ponía de manifiesto ciertas deficiencias en cuanto a la labor de rendición de cuentas.

62. **Sostenibilidad de los logros y posibilidad de ampliarlos a mayor escala.** El PMA, en consonancia con la transición de su función de ejecutor a facilitador de las intervenciones, puso a prueba varias iniciativas y programas nuevos de fortalecimiento de las capacidades, entre ellos una iniciativa de alimentación escolar nacional, plataformas digitales nuevas para registrarse en el sistema público de distribución y enfoques innovadores de la agricultura resiliente ante el clima mediante la rehabilitación y reforestación de manglares. La falta de un enfoque común entre el Gobierno y los asociados de las Naciones Unidas sobre el tipo de sistema de protección social que el Iraq estaba construyendo socavó la sostenibilidad de la reforma de la protección social.
63. **Asociaciones y financiación.** Para llevar a cabo sus actividades, el PMA aprovechó las sólidas asociaciones que tenía con el Gobierno, las universidades, las comunidades y otras entidades de las Naciones Unidas. El PMA apenas logró obtener financiación del Gobierno del Iraq para sufragar sus propios gastos, a pesar del creciente interés del Gobierno en asociarse con el Programa. El hecho de depender demasiado de dos donantes fue un inconveniente en un período de transición complicado. Los donantes reconocen la credibilidad del PMA como asociado en el desarrollo, pero se muestran cada vez más proclives a financiar únicamente actividades realistas orientadas a fortalecer las capacidades del Gobierno.
64. **Dar cuenta de los resultados.** La estructura de la oficina del PMA y los sistemas de seguimiento institucionales no eran propicios para dar cuenta de los resultados a largo plazo, y las deficiencias en la capacidad de seguimiento y presentación de informes suponían un riesgo que podía menoscabar el apoyo de los donantes. En general, los logros obtenidos por el PMA se debieron sobre todo a la intensa labor realizada por su personal, que obtuvo buenos resultados en todo el espectro de las actividades de ayuda humanitaria y desarrollo durante el período de transición.
65. **Gestión de los cambios.** A pesar de la falta de financiación y capacidad, la oficina en el país supo gestionar con éxito varios cambios importantes, como la transición de la labor humanitaria a la asistencia para el desarrollo, así como el cambio de carácter operacional que ayudó a aprovechar al máximo la escasa financiación disponible mediante la ejecución directa de los programas. Hay que seguir trabajando para determinar con mayor claridad las ventajas comparativas del PMA y sus contribuciones al sistema de preparación para casos de emergencia y al sistema de protección social del Iraq a medida que el país se está convirtiendo en un país de ingreso medio y va avanzando hacia un contexto de desarrollo, al tiempo que se sigue prestando asistencia a las personas extremadamente vulnerables que puedan quedarse fuera de los sistemas de redes de seguridad establecidos por el Gobierno.

## Recomendaciones

| Recomendaciones y subrecomendaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Tipo de recomendación | Oficinas y direcciones del PMA responsables | Otras entidades colaboradoras                                               | Prioridad | Plazo de aplicación      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------|
| <b>Recomendación 1: Centrar la labor del PMA en el fortalecimiento de las capacidades del Iraq en materia de resiliencia climática, preparación y respuesta ante emergencias y redes de seguridad social, definiendo unos hitos claros en la estrategia de transición y retirada del PMA a medida que el Iraq va saliendo de la crisis y convirtiéndose en un país de ingreso medio-alto. Abogar por que, durante el período de transición, se siga prestando un apoyo internacional especializado a las personas particularmente vulnerables.</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Estratégica           |                                             |                                                                             |           |                          |
| 1.1.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | En el PEP para 2025-2029 y en los documentos estratégicos conexos, establecer con claridad las esferas clave en las que el PMA destaca por sus ventajas comparativas y centrar la labor en esas esferas, entre ellas las redes de seguridad social, la labor de preparación para casos de emergencia y el fomento de la resiliencia climática. Definir con claridad qué se considera una intervención exitosa y establecer hitos cuantificables tanto para un traspaso responsable al Gobierno de las actividades de fortalecimiento de las capacidades como para la estrategia de retirada del PMA del país, a medida que el Iraq va saliendo del conflicto y convirtiéndose en un país de ingreso medio-alto gracias al apoyo de importantes fuentes de ingresos nacionales. |                       | Oficina en el país                          | Oficina regional                                                            | Alta      | Primer trimestre de 2025 |
| 1.2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Formular una teoría del cambio en la que se establezcan vías plausibles para llevar a cabo las labores de fortalecimiento, puesta a prueba y traspaso de capacidades y que incluya plazos realistas, vectores claros de cambio y los supuestos pertinentes. Velar por que todos los planes de fortalecimiento de las capacidades estén en plena consonancia con las prioridades y necesidades gubernamentales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                       | Oficina en el país                          |                                                                             | Alta      | Primer trimestre de 2025 |
| 1.3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Abogar por que se preste de manera ininterrumpida un apoyo específico internacional a las personas vulnerables que tengan más probabilidades de quedar excluidas de las redes de seguridad social, como las personas indocumentadas, los refugiados, los iraquíes que regresan de la República Árabe Siria y los grupos marginados (por ejemplo, los yazidíes), hasta que se hayan reforzado los sistemas nacionales o se hayan encontrado otras soluciones duraderas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                       | Oficina en el país                          | Oficina regional y Sede en Roma (Departamento de Asociaciones e Innovación) | Alta      | Tercer trimestre de 2027 |

| Recomendaciones y subrecomendaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Tipo de recomendación | Oficinas y direcciones del PMA responsables | Otras entidades colaboradoras                                                                                                                     | Prioridad | Plazo de aplicación      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------|
| <b>Recomendación 2: Centrar la labor de fortalecimiento de las capacidades nacionales en enfoques estratégicos que permitan integrar en los sistemas públicos las iniciativas relacionadas con las transferencias de base monetaria, el fomento de la resiliencia, la protección social y la preparación para casos de emergencia. Elaborar un modelo que pueda ampliarse a mayor escala en respuesta a futuras crisis y que esté adaptado a la transición del Iraq a la condición de país de ingreso medio-alto.</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Estratégica           |                                             |                                                                                                                                                   |           |                          |
| 2.1.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Formular con claridad el proyecto de sistema de protección social que el Gobierno está creando con el apoyo del PMA y que servirá de base para colaborar con las autoridades públicas y otros asociados, incluidos los asociados de las Naciones Unidas, a fin de forjar una visión ampliamente aceptada de la protección social en el Iraq.                                                                                                           |                       | Oficina en el país                          | Sede en Roma y oficina regional (dependencia de protección social)                                                                                | Alta      | Cuarto trimestre de 2029 |
| 2.2.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Examinar la ventaja comparativa del PMA en relación con la reforma del sistema de protección social (incluido el sistema público de distribución) y realizar inversiones y actividades de fortalecimiento de capacidades para mejorar las capacidades pertinentes del PMA en el Iraq en esferas como la protección social, el seguimiento, la comunicación para el desarrollo y otros tipos de comunicaciones y el fortalecimiento de las capacidades. |                       | Oficina en el país                          | Sede en Roma (Dirección de Políticas y Orientación en materia de Programas) y oficina regional (dependencia de programas)                         | Media     | Cuarto trimestre de 2029 |
| 2.3.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Velar por que la transformación digital se integre en el programa de reforma más amplio. Dar prioridad a las soluciones locales para crear activos digitales que los asociados sean capaces de mantener. Elaborar desde el principio planes de sostenibilidad y traspaso de responsabilidades en todos los programas de creación de activos digitales.                                                                                                 |                       | Oficina en el país                          | Sede en Roma (Departamento de Asociaciones e Innovación y Dirección de Tecnología) y oficina regional (dependencias de asociaciones y tecnología) | Alta      | Cuarto trimestre de 2029 |

| Recomendaciones y subrecomendaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Tipo de recomendación | Oficinas y direcciones del PMA responsables | Otras entidades colaboradoras                                                                                                                                                | Prioridad | Plazo de aplicación      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------|
| 2.4.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Elaborar un modelo que permita mantener la capacidad de intervención de emergencia cuando se produzca algún imprevisto y que esté adaptado a la transición del Iraq a la condición de país de ingreso medio-alto. En el modelo deberían tenerse en cuenta las formas en las que el PMA puede establecer vínculos entre su capacidad de intervención ante emergencias y la labor que realiza en los ámbitos de la protección social y la preparación para casos de emergencia, a fin de facilitar una respuesta rápida y apropiada en caso de que se produzca una nueva crisis en el Iraq.                                                    |                       | Oficina en el país                          | Sede en Roma (Departamento de Asociaciones e Innovación, Servicio de Preparación y Respuesta ante Emergencias, Dirección de Políticas y Orientación en materia de Programas) | Media     | Primer trimestre de 2029 |
| <b>Recomendación 3: Reformular las operaciones del PMA en el Iraq y reajustar su tamaño para tener en cuenta las restricciones de financiación y la futura orientación hacia labores de desarrollo, y elaborar planes para imprevistos para hacer frente a una posible reducción de la financiación por debajo del nivel mínimo viable.</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Estratégica           |                                             |                                                                                                                                                                              |           |                          |
| 3.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Centrarse en un menor número de intervenciones en ámbitos en los que el PMA aporte un importante valor añadido (protección social, preparación ante emergencias y respuesta a perturbaciones relacionadas con el clima) para que el personal pueda realizar tareas especializadas y lograr unos efectos sostenibles. Ejecutar proyectos experimentales para poner a prueba nuevos enfoques innovadores en consonancia con las estrategias previstas y con arreglo a un plan riguroso a fin de aplicar los enfoques exitosos a mayor escala.                                                                                                  |                       | Oficina en el país                          |                                                                                                                                                                              | Alta      | Primer trimestre de 2029 |
| 3.2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Siempre que sea posible, mantener la presencia del PMA en las gobernaciones, dando prioridad a la contratación y retención de personal con conocimientos especializados sólidos en materia de desarrollo, clima y fortalecimiento de las capacidades. Prestar apoyo al personal del PMA que trabaja en las gobernaciones a través de un equipo básico de apoyo ubicado en Bagdad y Erbil. Implementar una estrategia integral de colaboración para asegurar que los proyectos piloto que se realicen a nivel de las gobernaciones se entiendan a nivel nacional y puedan financiarse y ampliarse por conducto de los ministerios nacionales. |                       | Oficina en el país                          |                                                                                                                                                                              | Media     | Primer trimestre de 2029 |

| Recomendaciones y subrecomendaciones                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Tipo de recomendación | Oficinas y direcciones del PMA responsables                                              | Otras entidades colaboradoras                                                                    | Prioridad | Plazo de aplicación       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------|
| 3.3                                                                                                                                        | Abandonar progresivamente las intervenciones y estrategias de establecimiento de prioridades centradas en la acción humanitaria que adopten un enfoque único para todos los contextos. Adaptar la asistencia a las necesidades y prioridades de los beneficiarios sobre la base de una evaluación de la magnitud y la duración de las inversiones requeridas para que las personas salgan de las situaciones de vulnerabilidad, lo que probablemente llevará años. Aumentar el monto de inversión por persona y por intervención para promover cambios sostenibles. |                       | Oficina en el país                                                                       |                                                                                                  | Alta      | Segundo trimestre de 2025 |
| 3.4                                                                                                                                        | Fortalecer las capacidades del personal encargado de las tareas de seguimiento y evaluación a fin de aumentar el aprendizaje y mejorar la rendición de cuentas ante los donantes y los asociados. Examinar los indicadores y directrices institucionales de seguimiento con miras a elaborar enfoques de seguimiento que sean adecuados para demostrar el logro de resultados largo plazo en la esfera del desarrollo que estén adaptados a las oficinas en los países que trabajan en contextos de transición.                                                     |                       | Oficina en el país y Sede en Roma (Dirección de Análisis, Planificación y Realizaciones) | Oficina regional (dependencia de investigación, análisis y seguimiento)                          | Alta      | Segundo trimestre de 2025 |
| 3.5                                                                                                                                        | Determinar cuál es el nivel mínimo de financiación que hace falta para mantener una oficina del PMA en el Iraq. Elaborar modelos alternativos de prestación de asistencia en caso de que la financiación sea inferior a ese nivel, por ejemplo, mediante la prestación de apoyo a distancia desde la oficina regional y la Sede a los equipos encargados de los programas o mediante la adopción de un enfoque de participación en la financiación de los gastos para sufragar los servicios de apoyo.                                                              |                       | Oficina regional                                                                         | Oficina en el país y Sede en Roma (Dirección de Políticas y Orientación en materia de Programas) | Alta      | Segundo trimestre de 2025 |
| <b>Recomendación 4: Diversificar las fuentes de financiación y garantizar una financiación plurianual para lograr cambios sostenibles.</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Operacional           |                                                                                          |                                                                                                  |           |                           |
| 4.1.                                                                                                                                       | Seguir diversificando la financiación, explorando fuentes innovadoras de financiación para el clima, modalidades de financiación plurianual para el desarrollo y asociaciones con donantes regionales y con el sector privado. Abogar por que el Gobierno del Iraq aporte financiación.                                                                                                                                                                                                                                                                             |                       | Oficina en el país                                                                       | Oficina regional y Sede en Roma (Departamento de Asociaciones e Innovación)                      | Alta      | Tercer trimestre de 2025  |
| 4.2.                                                                                                                                       | Velar por que la labor a largo plazo de fomento de la resiliencia climática y fortalecimiento de las capacidades esté respaldada por una financiación a largo plazo y evitar poner en marcha nuevas iniciativas a menos que se garanticen razonablemente los recursos necesarios.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       | Oficina en el país                                                                       | Oficina regional y Sede en Roma (Departamento de Asociaciones e Innovación)                      | Alta      | Tercer trimestre de 2025  |



| Recomendaciones y subrecomendaciones                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Tipo de recomendación | Oficinas y direcciones del PMA responsables | Otras entidades colaboradoras                                                                                                                                     | Prioridad | Plazo de aplicación       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------|
| <b>Recomendación 5: Aprovechar las asociaciones para garantizar que las intervenciones de desarrollo se realicen de manera coherente a largo plazo y tener acceso a competencias especializadas.</b>                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Operacional           |                                             |                                                                                                                                                                   |           |                           |
| 5.1.                                                                                                                                                                                                                                                                    | Seguir estableciendo asociaciones nuevas y reforzando las asociaciones existentes con los actores de desarrollo, por ejemplo, con otras entidades de las Naciones Unidas y con instituciones financieras internacionales, a fin de aprovechar las competencias especializadas en materia de desarrollo que no posea el PMA, en particular, las relacionadas con el traspaso responsable de las actividades de desarrollo rural y de apoyo a los medios de subsistencia. |                       | Oficina en el país                          | Oficina regional (dependencia de asociaciones)                                                                                                                    | Media     | Segundo trimestre de 2025 |
| 5.2.                                                                                                                                                                                                                                                                    | Elaborar una estrategia de colaboración con los asociados basada en una cartografía de los procesos y las partes interesadas para asegurar que todos los asociados del Gobierno, de la Autoridad Regional Kurda y de las gobernaciones conozcan las intervenciones del PMA en el país y colaboren en su implementación.                                                                                                                                                 |                       | Oficina en el país                          | Oficina regional (dependencia de asociaciones)                                                                                                                    | Media     | Cuarto trimestre de 2025  |
| 5.3.                                                                                                                                                                                                                                                                    | Buscar nuevas asociaciones y reforzar las asociaciones existentes con universidades, la sociedad civil y las comunidades a fin de elaborar enfoques sostenibles en materia de preparación y respuesta ante emergencias, resiliencia climática y protección social, garantizando así la prestación ininterrumpida de asistencia a las comunidades vulnerables.                                                                                                           |                       | Oficina en el país                          | Oficina regional (dependencia de asociaciones)                                                                                                                    | Media     | Tercer trimestre de 2025  |
| <b>Recomendación 6: Velar por la inclusión de las consideraciones relativas al empoderamiento de las mujeres y la discapacidad cuando proceda, en particular en las intervenciones relacionadas con la preparación para casos de emergencia y la protección social.</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Estratégica           |                                             |                                                                                                                                                                   |           |                           |
| 6.1.                                                                                                                                                                                                                                                                    | Velar por que las estrategias programáticas se basen en análisis adecuados de las cuestiones relacionadas con el género, la discapacidad y la protección que estén adaptados al contexto cultural y religioso.                                                                                                                                                                                                                                                          |                       | Oficina en el país                          | Oficina en el país (oficina regional [dependencia de género, protección e inclusión] y Sede en Roma [Servicio de Género, Protección e Inclusión de la Capacidad]) | Alta      | Segundo trimestre de 2025 |

| Recomendaciones y subrecomendaciones |                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Tipo de recomendación | Oficinas y direcciones del PMA responsables | Otras entidades colaboradoras                                                                                                | Prioridad | Plazo de aplicación      |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------|
| 6.2                                  | Capacitar al personal y a los asociados clave del Gobierno, de la Autoridad Regional Kurda y de las gobernaciones sobre las cuestiones transversales para promover su integración en la ejecución de los programas.                                                                     |                       | Oficina en el país                          | Oficina en el país (oficina regional [dependencia de género, protección e inclusión y dependencia de cuestiones climáticas]) | Media     | Cuarto trimestre de 2025 |
| 6.3                                  | Elaborar indicadores que permitan medir los progresos y estén adaptados al contexto iraquí.                                                                                                                                                                                             |                       | Oficina en el país                          | Oficina en el país (Sede en Roma [APP])                                                                                      | Media     | Tercer trimestre de 2025 |
| 6.4                                  | Dar a conocer los nuevos mecanismos de rendición de cuentas y de retroinformación para facilitar el establecimiento de circuitos de comunicación eficaces que permitan informar a la dirección de los riesgos relacionados con la evolución compleja de las normas sociales existentes. |                       | Oficina en el país                          | Oficina en el país (oficina regional [dependencia de género, protección e inclusión y dependencia de cuestiones climáticas]) | Alta      | Cuarto trimestre de 2025 |

**Lista de siglas**

|          |                                                                           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|
| COMET    | Instrumento de las oficinas en los países del PMA para una gestión eficaz |
| COVID-19 | enfermedad por el coronavirus de 2019                                     |
| FAO      | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura |
| PEP      | plan estratégico para el país                                             |
| PIB      | producto interno bruto                                                    |