



**Conferencia de las Naciones Unidas
sobre Comercio y Desarrollo**

Distr. general
2 de julio de 2020
Español
Original: inglés

Junta de Comercio y Desarrollo
Grupo de Trabajo sobre el Marco Estratégico
y el Presupuesto por Programas
80º período de sesiones
Ginebra, 14 a 16 de septiembre de 2020
Tema 5 del programa provisional

**Evaluación de las actividades de la UNCTAD:
panorama general**

Informe del Secretario General de la UNCTAD

GE.20-08865 (S) 130720 160720



* 2 0 0 8 8 6 5 *

Se ruega reciclar



Introducción

1. En el presente informe se ofrece un panorama general de las evaluaciones externas de los programas y proyectos de la UNCTAD completadas entre abril de 2019 y abril de 2020. El objetivo es informar sobre todas las actividades de evaluación, así como promover la rendición de cuentas y la asimilación de las lecciones aprendidas. Los informes de síntesis sobre las actividades de evaluación son productos de conocimiento y un medio para consolidar y compartir los conocimientos adquiridos y reforzar la retroalimentación y los bucles del aprendizaje en la labor de evaluación de la UNCTAD.

2. Las evaluaciones se realizan aplicando la política de evaluación¹ de la UNCTAD de 2011 y la actualización de las normas y estándares de evaluación perfiladas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.² Los objetivos de estas evaluaciones son extraer conclusiones sobre la labor desarrollada, formular recomendaciones sobre las posibles mejoras necesarias y determinar las enseñanzas adquiridas y las mejores prácticas. Esta información puede servir de base para diseñar, planificar y desarrollar las actividades futuras. Se alienta a los directores de los programas de la UNCTAD a que se remitan a anteriores informes y reseñas de evaluaciones de las actividades de la UNCTAD al diseñar, ejecutar y supervisar los programas.³

3. En el capítulo I del presente informe se presentan los resultados de cinco evaluaciones de proyectos; en el capítulo II figura un metaanálisis de las enseñanzas extraídas de las evaluaciones de proyectos realizadas entre 2015 y 2019, y en el capítulo III se facilita información actualizada sobre asuntos y actividades desarrolladas en materia de evaluación en la UNCTAD en el período 2018-2019.

4. En el período transcurrido entre abril de 2019 y abril de 2020, se completaron un total de cinco evaluaciones externas de proyectos. Tres proyectos recibieron el apoyo de la Cuenta de las Naciones Unidas para el Desarrollo, un proyecto fue apoyado por el Gobierno de los Países Bajos y otro proyecto por el Gobierno de Finlandia. Estos proyectos son concretamente:

- a) Proyecto 1415M: Fomento de la capacidad de determinados países menos adelantados para mejorar y diversificar sus exportaciones de pescado;
- b) Proyecto 1415N: Fortalecimiento de la capacidad de los encargados de la formulación de políticas para evaluar las consecuencias de las medidas no arancelarias en el comercio internacional y formular respuestas de política apropiadas;
- c) Proyecto 1415Q: Fomento de la capacidad de los países en desarrollo para la transición hacia un transporte de carga sostenible;
- d) Proyecto INT/OT/TFBI: Alianzas para la promoción de inversiones para el desarrollo, comercialización y facilitación de proyectos financiables en la esfera de los Objetivos de Desarrollo Sostenible;
- e) Proyecto: eTrade for All (iniciativa de Comercio Electrónico para Todos).

5. A continuación se presentan algunos aspectos destacados de las principales constataciones expuestas en las cinco evaluaciones de estos proyectos. Las constataciones, recomendaciones y experiencias adquiridas en el marco de esas evaluaciones se presentan de manera más detallada en el capítulo I:

- a) En general, se consideró que todos los proyectos eran pertinentes a la vista de las necesidades de los países beneficiarios y plenamente coherentes con el mandato de la UNCTAD. Además, se corroboró la ventaja comparativa de la UNCTAD en las esferas de trabajo evaluadas, esto es, las medidas no arancelarias y el transporte de mercancías;
- b) En lo que respecta a los resultados y la eficacia, en las evaluaciones se observó que todos los proyectos han suscitado una mejora en lo tocante a los conocimientos

¹ www.unevaluation.org/document/detail/1189.

² www.unevaluation.org/document/detail/1914.

³ <http://unctad.org/en/Pages/About%20UNCTAD/Evaluation%20at%20UNCTAD/Eval-All.aspx>.

técnicos, la consciencia y la capacidad de los encargados de formular políticas y los profesionales de los países en desarrollo en una serie de temas diversos: desde las normas internacionales sobre exportaciones de pescado, el transporte de carga sostenible, las medidas no arancelarias y el comercio electrónico, hasta la promoción de las inversiones y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Hay evidencia que demuestran que los proyectos de la UNCTAD han contribuido a cambios concretos en la legislación, las instituciones y las políticas nacionales del sector pesquero de algunos países, como las Comoras, Mozambique, Myanmar y Uganda, o han servido de apoyo para cambios positivos en la política de transporte de mercancías en Kenya y Rwanda. Sin embargo, aún quedan por ver los efectos a largo plazo, ya que algunos proyectos han concluido recientemente o, en algunos casos, el instrumento y/o la guía resultado de un proyecto se utilizó solo en su fase final, cuando la evaluación externa ya estaba en marcha;

c) En todos los proyectos quedó demostrado su alto grado de eficiencia en la utilización oportuna y eficaz en función de los costos de los recursos, a pesar de algunas limitaciones internas y externas;

d) En muchos proyectos, la asociatividad público-privada contribuyó a mejorar la eficiencia y los impactos. Con todo, se pudo comprobar que había margen para aumentar las posibilidades de colaboración, como la posibilidad de una mayor participación del sector privado o de otros organismos de las Naciones Unidas en algunos proyectos;

e) La incorporación de las cuestiones de género y de derechos humanos figuraba en algunos conceptos o actividades de los proyectos, pero los esfuerzos eran aún limitados en la mayoría de los casos y, en algunos proyectos, se comprobó que la integración de esos aspectos en la labor y el análisis sustantivos era difícil;

f) También se cuestionó la sostenibilidad y la continuidad de la labor de esos proyectos, ya que para asegurar ulteriores actividades o llevar a cabo una ampliación de éstas se requeriría más compromiso financiero y apoyo técnico.

I. Resumen de las constataciones de las evaluaciones

A. Proyecto 1415M: Fomento de la capacidad de un grupo seleccionado de países menos adelantados para mejorar y diversificar sus exportaciones de pescado

6. El proyecto comenzó en 2014 con un presupuesto aprobado de 596.000 dólares, complementado posteriormente con una financiación adicional de 255.775 dólares con cargo a la Cuenta para el Desarrollo de las Naciones Unidas y una prórroga de las actividades hasta el 31 de mayo de 2019. Este proyecto tenía por objeto mejorar los conocimientos técnicos y el grado de especialización con el fin de superar los retos que plantean las normas internacionales sobre las exportaciones de pescado en cinco países menos adelantados: Camboya, las Comoras, Mozambique, Myanmar y Uganda. Su objeto era poner de relieve la forma en que las normas, regulaciones y medidas internacionales en materia de pescado y productos pesqueros afectaban a las exportaciones de los países menos adelantados y a su competitividad internacional. En el marco del proyecto se procuró determinar las experiencias exitosas y las mejores prácticas de otros países, así como las políticas y estrategias de aplicación, con miras a mejorar la capacidad para cumplir las normas internacionales y mejorar la capacidad de los países menos adelantados para fomentar y diversificar sus exportaciones, aprovechando su potencial pesquero.

7. **En la evaluación se llegó a la conclusión de que el proyecto era plenamente coherente con la función de la UNCTAD y muy pertinente a la vista de las necesidades y los desafíos de los países menos adelantados.** La justificación y el diseño del proyecto eran muy pertinentes a la vista de las necesidades de los países menos adelantados y otros países vulnerables, así como de las dificultades que enfrentan. El proyecto también aprovechó las ventajas comparativas de la UNCTAD en la esfera del comercio, especialmente su dilatada labor en el campo de las medidas no arancelarias y sus repercusiones en las exportaciones de los países menos adelantados, conjugando además los

conocimientos técnicos sectoriales de varias organizaciones en la difusión de conocimientos y contenidos de capacitación. Al ser el primer proyecto en la esfera del sector pesquero, el proyecto también contribuyó a que la UNCTAD conservase su ventaja comparativa en el futuro.

8. **El proyecto ha aportado conocimientos técnicos útiles y aplicables a los encargados de la formulación de políticas y los profesionales para emprender la formulación y mejora de los planes de desarrollo del sector pesquero con una orientación de mercado y teniendo debidamente en cuenta la sostenibilidad de los recursos y la gobernanza ambiental.** Se evidenció, sobre la base de algunos análisis de datos e información, una mejora de los conocimientos, la consciencia y la comprensión de los beneficiarios en relación con una serie de factores que contribuían a la competitividad comercial de su sector pesquero. Sin embargo, no cabe inferir que la traducción de estos conocimientos en capacidades de los países para gestionar el sector a nivel nacional fuese uno de los objetivos del proyecto. Algunos análisis de datos ponen en evidencia que el proyecto también contribuyó a promover cambios concretos en la legislación, las instituciones y las políticas nacionales en cuatro de los cinco países participantes, a saber: Comoras, Mozambique, Myanmar y Uganda.

9. **El proyecto puso de manifiesto el elevado grado de eficiencia en la utilización oportuna y económica de los recursos y de la asociatividad con organismos especializados para la creación de contenidos, y obtuvo recursos adicionales para ampliar su cobertura.** El proyecto se ejecutó de manera eficiente, con la finalización de las actividades dentro de los plazos fijados y del presupuesto, y se adaptó rápidamente a una serie de acontecimientos y oportunidades imprevistos. La movilización de fondos suplementarios fue ejemplar. Un aspecto notable de la aplicación fue el éxito de la UNCTAD en la obtención de recursos externos adicionales por un valor de 145.500 dólares, lo que permitió aumentar la cobertura de los beneficiarios y ampliar los contenidos.

10. **Ulteriores intervenciones necesitarían apoyo técnico y financiero adicional.** El proyecto ha creado una base de evidencia empírica y conocimientos para emprender ulteriores intervenciones; no obstante, se necesitaría apoyo técnico adicional y apoyo a la inversión, tanto de la UNCTAD como de otros asociados y donantes. En la evaluación se llegó a la conclusión de que, debido a la reciente finalización del proyecto, era demasiado pronto para sacar conclusiones sobre su sostenibilidad, aunque había evidencia de que los países participantes estaban utilizando o tenían la intención de utilizar los conocimientos y la consciencia adquiridos en el proyecto en medidas de política o de regulación administrativa para mejorar la situación de la pesca en esos países.

11. **Se hicieron algunos esfuerzos en cuanto a la incorporación de la perspectiva de género y de derechos humanos.** El proyecto se esforzó por incorporar las cuestiones de género y de derechos humanos al destacar en varios textos analíticos del proyecto la incidencia del empleo de la mujer en el sector pesquero a nivel mundial, y al prestar la debida atención a la inclusión de las mujeres beneficiarias en las actividades del proyecto. Aunque se reconocieron los roles de género en el sector de la pesca, la evaluación observó que el tratamiento de las cuestiones de género fue algo escaso en los talleres organizados.

12. **Se establecieron alianzas sólidas, pero todavía había posibilidades de una mayor implicación de los organismos.** En el marco del proyecto, varias instituciones técnicas internacionales especializadas, organismos públicos, instituciones académicas y otras organizaciones sin fines de lucro se asociaron en la elaboración de contenidos y la transmisión de conocimientos. Algunos de estos acuerdos de asociación se plasmaron en la institucionalización de dos centros de excelencia. En el marco del proyecto se establecieron sólidos acuerdos institucionales con dos centros regionales de excelencia en Viet Nam y Mauricio para reproducir y perfeccionar los enfoques de fomento de la capacidad desarrollados. Sin embargo, las posibilidades de participación de algunos organismos (por ejemplo, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) podrían ir mucho más allá del apoyo a los contenidos para contemplar la elaboración de programas conjuntos completos sobre el acceso a los mercados, así como a la movilización de la inversión.

13. Sobre la base de estas constataciones, la evaluación propuso las siguientes recomendaciones:

a) El éxito a largo plazo de los proyectos de fomento de la capacidad radica en la capacitación de las personas más idóneas en materia de aptitudes de liderazgo, que ocupan los puestos adecuados y tienen la oportunidad de transformar las políticas y las medidas. Proyectos como el 1415M podrían reforzar el proceso de selección de los participantes en las actividades de formación gracias a un proceso de selección competitiva dirigido por las administraciones públicas en consulta con la UNCTAD. La disponibilidad y la presencia personal de una actividad de capacitación para todo el proyecto debe ser obligatoria y una condición *sine qua non*;

b) Los proyectos de fomento de la capacidad, como el proyecto 1415M, generan enormes volúmenes de contenidos de alta calidad que solo unos pocos pueden recibir en primera instancia. Sería útil crear repositorios digitales para todos los contenidos, como, por ejemplo, las grabaciones en video de las actividades lectivas, que puedan ser utilizados como bienes públicos globales;

c) La UNCTAD podría documentar las experiencias de casos exitosos de otros países en desarrollo en lo tocante a la penetración en los mercados gracias a medidas como la regulación de los mercados (precios mínimos de exportación), boletines de información sobre los mercados en los principales centros de actividades logísticas y la presencia de organismos de promoción de las exportaciones en las secciones comerciales de las misiones en el extranjero, y difundirlos a los países que participan en el proyecto y a los países menos adelantados en general;

d) La UNCTAD podría considerar la posibilidad de una intervención multinacional para ayudar a los cinco países participantes en la elaboración de propuestas de programas factibles y síntesis descriptivas de proyectos en materia de mejora del sector pesquero viables para su examen por los donantes y otros organismos de cooperación técnica; Para llevar más lejos el concepto de un proyecto, la UNCTAD podría elaborar un mecanismo financiero para la formulación normalizada de proyectos a fin de ayudar a los países a elaborar un programa de mejora de la pesca mediante un proceso estructurado y el establecimiento de prioridades entre los elementos fundamentales;

e) La UNCTAD debería considerar la posibilidad de solicitar a los países participantes un informe en el que se esbochen las principales medidas de política contempladas para el fomento de las exportaciones y una estrategia para realizar progresos, así como un informe en el que se expongan en líneas generales las nuevas necesidades en materia de capacidad de sus administraciones públicas y el sector privado para cumplir las normas sanitarias y fitosanitarias internacionales;

f) Se recomendó que las versiones finales de los manuales de capacitación incluyeran un capítulo sobre cuestiones de género, que se prepararía consultando a una institución especializada con autoridad en el análisis de las cuestiones de género en la pesca; en este sentido, en los futuros programas de capacitación que diseñen los centros de excelencia, debería celebrarse una sesión sobre la igualdad de género, los derechos humanos y la pesca, para lo cual se deberían establecer un elenco de oradores expertos de instituciones especializadas que promuevan la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.

B. Proyecto 1415N: Fortalecimiento de la capacidad de los encargados de la formulación de políticas para evaluar las consecuencias de las medidas no arancelarias en el comercio internacional y formular respuestas de política apropiadas

14. Este proyecto se ejecutó durante el período 2014-2018 y su presupuesto ascendió a 620.000 dólares. Su objetivo era contribuir a mejorar la capacidad de los encargados de la formulación de políticas de los países en desarrollo para abordar las cuestiones relacionadas con las medidas no arancelarias, a fin de mejorar en última instancia el acceso de las exportaciones de los países en desarrollo a los mercados internacionales. El proyecto se

focalizó en tres regiones (África, Asia y América Latina). Se definieron los países participantes, que era como aquellos en los que el proyecto contribuyó a la reunión de datos y donde se realizaron estudios de casos. En particular, los 15 países beneficiarios directos del proyecto fueron la Argentina, Australia, el Brasil, Chile, China, Cuba, la Federación de Rusia, el Japón, Kenya, Nueva Zelandia, el Pakistán, el Perú, Sudáfrica, Tailandia y Viet Nam. Sin embargo, como la información está disponible en línea sin costo alguno, cualquier representante de un país puede acceder a la base de datos y las publicaciones sobre medidas no arancelarias.

15. **En la evaluación se llegó a la conclusión de que el proyecto se considera pertinente para los beneficiarios y que la base de datos sobre medidas no arancelarias es útil.** Todos los encuestados mencionaron que las bases de datos sobre medidas no arancelarias, en general, y la base de datos del Sistema de Análisis e Información Comercial de la UNCTAD (conocido como TRAINS), en particular, son útiles cuando están actualizadas, ya que normalmente los datos sobre medidas no arancelarias están disponibles pero se encuentran dispersas por Internet o en documentos nacionales. El proyecto, en ese sentido, tenía por objeto tanto la recopilación de información dispersa como la actualización de las bases de datos de medidas no arancelarias, ya que estas se quedan rápidamente obsoletas.

16. **La UNCTAD tiene una ventaja comparativa en el ámbito de las medidas no arancelarias.** En cuanto a su ventaja comparativa en comparación con otras organizaciones, como el Centro de Comercio Internacional, el Banco Mundial y la Organización Mundial del Comercio, en el marco de la labor específica realizada mediante este proyecto (reunión de datos sobre medidas no arancelarias a nivel de políticas y elaboración de una base de datos y análisis de los datos), la UNCTAD está mejor situada que las otras tres (y que otras). De hecho, las otras organizaciones realizan tareas diferentes, aunque complementarias, para aumentar la disponibilidad de datos sobre medidas no arancelarias en general. Sin embargo, la UNCTAD, con su base de datos preexistente y su reputación y personal de orientación académica, así como con sus abundantes conexiones con profesores, estudiantes y consultores académicos, tiene a su disposición los recursos humanos oportunos y, por lo tanto, es la mejor situada para llevar a cabo esta labor.

17. **Mejoró la consciencia y el conocimiento de las medidas no arancelarias, pero las respuestas de política acertadas requieren tiempo.** En la evaluación también se llegó a la conclusión de que el proyecto había contribuido a mejorar la consciencia, los conocimientos y la capacidad de los beneficiarios para analizar los efectos de las medidas no arancelarias, gracias al uso de las plataformas de datos sobre medidas no arancelarias establecidas y de análisis e instrumentos analíticos mejorados. Sin embargo, como la elaboración de respuestas sólidas en materia de políticas a las medidas no arancelarias es una tarea que requiere tiempo, no se formuló ninguna durante la vida útil del proyecto. Para mejorar la consciencia y el conocimiento de las medidas no arancelarias o la capacidad de analizar los efectos de las medidas no arancelarias en la economía de los países, muchos de los encuestados mencionaron que en cierta medida la participación del sector privado habría sido útil.

18. **Se consideró que la eficiencia general del proyecto era elevada.** El tamaño del equipo de gestión de la UNCTAD se redujo al mínimo y, en muchos casos, los actos se organizaron en coordinación con las iniciativas de otras organizaciones, lo que contribuyó a reducir el costo real de su organización. La mayoría de los encuestados mencionaron que la preparación y publicación de un libro resultó económica, teniendo en cuenta la calidad del trabajo realizado y la autoridad intelectual de los autores.

19. **La continuidad de la labor en materia de medidas no arancelarias requiere una mayor financiación.** La sostenibilidad de los resultados se ve respaldada por la necesidad generalmente reconocida de actualizar continuamente la información disponible sobre las medidas no arancelarias. Sin embargo, el hecho es que este trabajo supone un gasto, y no se sabe exactamente a cuánto ascendería el costo de este esfuerzo. En la evaluación se observó que en la UNCTAD hay interés en seguir financiando este tipo de actividades. La razón de este optimismo es el renovado interés de los donantes por las medidas no arancelarias, gracias en parte al proyecto.

20. **La integración de las cuestiones de género y de derechos humanos en el proyecto no fue fácil.** En la evaluación se constató que el equipo de gestión se enfrentaba a dificultades para integrar las cuestiones de género y derechos humanos en el proyecto. Casi la mitad de los encuestados consideraron que el comercio equitativo y las políticas comerciales sensibles a las cuestiones de género no eran temas pertinentes en el proyecto. Entre quienes creían que el género era una cuestión pertinente que debía integrarse en el proyecto, el 70 % consideró que se había incorporado adecuadamente. Todos los encuestados mencionaron que la integración del concepto de derechos humanos en el ámbito de las medidas no arancelarias no era una fácil.

21. Sobre la base de estas constataciones, la evaluación propuso las siguientes recomendaciones:

a) La UNCTAD debería velar por que se asignase y designase adecuadamente la capacidad de cada equipo de proyecto de la Cuenta para el Desarrollo de las Naciones Unidas; además, esta medida podría tener como resultado inesperado la aportación de nuevas ideas;

b) Se recomienda que se reúnan datos iniciales específicos sobre todos los indicadores para proyectos de la Cuenta para el Desarrollo en los que se hubiesen fijado metas, a fin de permitir que en el futuro evaluaciones similares tengan puntos de referencia en los que basarse para la evaluación de esos proyectos;

c) Se recomienda que el sector privado participe en el futuro en los actos de proyectos similares; dado que el Centro de Comercio Internacional también reúne datos del sector privado, se recomienda que se siga reforzando la colaboración entre las dos organizaciones, a fin de garantizar que los dos conjuntos de datos sobre medidas no arancelarias sigan siendo complementarios;

d) Antes de iniciar esos proyectos, es necesario analizar y poner a prueba los vínculos con temas transversales, como el género y los derechos humanos; los vínculos tendrían que estar a partir de ese momento totalmente integrados en los diseños de los proyectos;

e) Deberían utilizarse los instrumentos para hacer un seguimiento de la utilización de las bases de datos elaboradas por la UNCTAD, a fin de obtener datos tangibles sobre el interés mundial en la cuestión y despertar el interés de los donantes;

f) Se recomienda multiplicar los canales de difusión de la información y los datos del presente proyecto, así como de los contenidos existentes; los futuros proyectos sobre medidas no arancelarias deben seguir facilitando que el contenido del proyecto sea más accesible a más encargados de la formulación de políticas y a otras autoridades competentes.

C. Proyecto 1415Q: Fomento de las capacidades de los países en desarrollo para la transición hacia un transporte de carga sostenible

22. El proyecto se ejecutó entre el 1 de abril de 2014 y el 30 de noviembre de 2018 y su presupuesto ascendió a 611.000 dólares. El objetivo del proyecto era mejorar los conocimientos y la cooperación entre los encargados de la formulación de políticas, las empresas de transporte y los financiadores en el África subsahariana y el Caribe para promover y financiar el fomento del transporte de carga sostenible.

23. **En la evaluación se llegó a la conclusión de que el proyecto respondía plenamente a las necesidades de sus beneficiarios directos y que sus objetivos contribuían a las prioridades acordadas internacionalmente, como el Objetivo de Desarrollo Sostenible 9 (meta 9.1), así como a las prioridades del subprograma 4 de la UNCTAD sobre tecnología y logística.** Si bien otros actores para el desarrollo de dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas trabajan en el transporte sostenible, la UNCTAD es la única entidad de las Naciones Unidas que se ocupa del transporte de mercancías de manera integral y con una perspectiva global.

24. **El proyecto contribuyó a propiciar cambios positivos en la política de transporte de mercancías a nivel de los países.** En la evaluación se constató que la UNCTAD contribuyó de manera significativa a la elaboración del programa de transporte ecológico de mercancías que se elaboró en 2017, gracias a una alianza entre el Organismo de Coordinación del Corredor Comercial del Norte, la UNCTAD, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la Coalición Clima y Aire Limpio para Reducir los Contaminantes del Clima de Corta Vida, y que posteriormente fue aprobado por el Organismo de Coordinación del Corredor Comercial del Norte. En cuanto a los resultados, el Organismo de Coordinación del Corredor Comercial del Norte informó sobre las medidas iniciales adoptadas para propiciar cambios positivos en la política de transporte de mercancías a nivel de sus Estados miembros (en particular Kenya y Rwanda).

25. **En lo que respecta a la gestión, la evaluación constató que el desempeño del proyecto fue satisfactorio, por cuanto permitió que los entregables fuesen pertinentes y de buena calidad.** Sin embargo, la ejecución del proyecto progresó lentamente, debido a las limitaciones tanto internas como externas, (a saber: los recursos humanos y la introducción del sistema Umoja, respectivamente), y a la disponibilidad de los asociados y al cambio en la gestión de las instituciones y los asociados clave). Esas demoras impidieron que se prestara un ulterior apoyo a los seminarios durante el proyecto, lo que redujo la eficacia (mejora de los resultados) y la eficiencia.

26. **Para obtener resultados sostenibles, se necesitan fondos adicionales para actualizar y promover el instrumento de transporte de carga sostenible del proyecto.** En la evaluación se llegó a la conclusión de que, para contribuir a la sostenibilidad, el instrumento de transporte de carga sostenible debe actualizarse periódicamente para que siga siendo pertinente y debe promoverse para garantizar una utilización más generalizada. Sin financiación extrapresupuestaria adicional (para el mantenimiento del sitio web, las actividades de promoción del instrumento de transporte de carga sostenible, la capacitación, etc.), el riesgo de que la sensibilización creada no se mantenga y se traduzca en los cambios de política previstos es bastante elevado. La movilización de fondos para un proyecto autónomo de transporte de carga sostenible podría ser más difícil que prestar servicios relacionados con el transporte de carga sostenible a los donantes que trabajan en las esferas pertinentes, como la modernización de la infraestructura de transporte de carga.

27. **Fue escasa la evidencia de la incorporación de las cuestiones de género y de derechos humanos en el proyecto.** En el diseño de los proyectos se incluyeron algunas reflexiones sobre cuestiones de género, pero no se realizó ningún análisis específico sobre la forma en que un proyecto puede afectar a ambos géneros. No obstante, el marco del transporte de carga sostenible incluye indicadores claves de desempeño en materia de género y derechos humanos, así como medidas de transporte de carga sostenible. En el caso de los nuevos proyectos, hay margen para reforzar la aplicación de los instrumentos existentes de la UNCTAD para la incorporación de la perspectiva de género, incluida la caja de herramientas de la UNCTAD.

28. **Las alianzas a nivel regional fueron satisfactorias** Las alianzas con el Organismo de Coordinación del Corredor Comercial Septentrional y el Organismo de Coordinación del Corredor Comercial Central fueron buenos ejemplos de cómo se abordan las cuestiones subregionales (transporte transfronterizo) a través de órganos regionales con competencia en la materia. En el Caribe, la UNCTAD contó con la participación del Banco de Desarrollo del Caribe, la Asociación de Gestión Portuaria del Caribe y la Asociación Insular de Transportistas de Jamaica (All Island Truckers Association). En el África Oriental, la UNCTAD, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la Coalición Clima y Aire Limpio para Reducir los Contaminantes del Clima de Corta Vida aportaron una contribución conjunta al programa de transporte ecológico de carga del Corredor Comercial del Norte. Otras entidades de las Naciones Unidas (comisiones regionales) participaron en los actos, así como la Universidad del Pacífico Sur, que aportó un estudio monográfico para aprovechar el intercambio de experiencias.

29. Sobre la base de estas constataciones, en la evaluación se propusieron las siguientes recomendaciones:

a) La UNCTAD debería redoblar sus esfuerzos por incorporar los aspectos de género en los nuevos proyectos, utilizando los instrumentos de la UNCTAD existentes. Es especialmente importante analizar la forma en que un proyecto puede afectar a ambos sexos a fin de definir medidas para evitar el sesgo de género (trato injusto o diferente de mujeres y hombres);

b) Debería también seguir mejorando la utilidad y preservar la pertinencia para los beneficiarios, consolidar y mejorar los productos elaborados, lo que incluye el perfeccionamiento del marco de transporte de carga sostenible y del conjunto de instrumentos de capacitación en materia de transporte de carga sostenible, así como la actualización periódica del sitio web; así como considerar la posibilidad de publicar un marco simplificado de transporte de carga sostenible que permita una rápida autoevaluación, para lo que se podría requerir algunos recursos adicionales;

c) Cuando los proyectos son relativamente pequeños, la UNCTAD podría considerar la posibilidad de ejecutar programas conjuntos en los que la UNCTAD apoye la incorporación de conceptos (por ejemplo, el transporte de carga sostenible, en este caso) en las intervenciones de otros actores para el desarrollo, en lugar de ofrecer un apoyo independiente a este tipo de transporte;

d) Debería considerar la posibilidad de seguir utilizando enfoques regionales y subregionales para la labor relativa al transporte de carga sostenible cuando sea posible vincularse a los marcos de cooperación existentes o reforzarlos; cuando sea necesario, el apoyo regional debería conjugarse con el nacional;

e) Debería, asimismo, redoblar sus esfuerzos por estrechar la cooperación con las entidades financieras interesadas en proporcionar financiación para la aplicación de las medidas relacionadas con el transporte de carga sostenible.

D. Proyecto INT/0T/TFBI: Asociaciones de promoción de inversiones para el desarrollo, comercialización y facilitación de proyectos financiables en la esfera de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

30. El proyecto INT/0T/TFBI fue financiado por el Gobierno de los Países Bajos con un presupuesto de 275.000 dólares y su ejecución tuvo lugar entre noviembre de 2016 y febrero de 2019. El objeto del proyecto era perfeccionar la capacidad de los funcionarios de los organismos de promoción de inversiones en la preparación, promoción y facilitación de proyectos financiables en la esfera de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esta propuesta de creación de capacidad incluía información sobre los organismos de inversión en el exterior y las prioridades de los inversores; el proyecto puso de relieve el éxito de una serie de prácticas de promoción de inversiones relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, elaboró instrumentos y capacitación sobre la presentación de propuestas de proyectos de inversión y fomentó algunas asociaciones de promoción de inversiones en torno a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

31. **En la evaluación se llegó a la conclusión de que el proyecto era muy pertinente desde el punto de vista de las necesidades de los países y respondía al mandato y la especialización de la UNCTAD de prestar apoyo a los organismos de los países en desarrollo para atraer inversiones que propiciasen el desarrollo sostenible.** Si bien muchos aspectos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se inscriben en el marco de varios organismos de las Naciones Unidas, la UNCTAD es la única entidad que cuenta con una experiencia y conocimientos sólidos y exhaustivos en la esfera de la promoción de las inversiones, según los beneficiarios del proyecto. Desde el punto de vista de los donantes e inversores internacionales, el proyecto era también prometedor en el sentido de que aspectos como los conocimientos sobre el desarrollo del sector privado y el apalancamiento de la financiación privada por los organismos de desarrollo no están comparativamente tan avanzados como ocurre con otros temas de la Agenda 2030.

32. **Se ha fomentado el nivel de conciencia sobre el tema, pero los efectos siguen sin estar claros a nivel operacional.** En la evaluación se determinó que el proyecto había logrado fomentar eficazmente la conciencia sobre los retos y oportunidades de los

Objetivos de Desarrollo Sostenible entre los grupos de destinatarios. El proyecto permitió proporcionar instrumentos e impartir capacitación a los funcionarios de los organismos de promoción de inversiones, pero sus efectos siguen sin estar claramente definidos a nivel operacional. Ello se debe a que el modelo y la guía para la preparación, promoción y facilitación de proyectos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible financiados no se utilizan todavía, posiblemente porque el modelo y la guía se completaron durante el proyecto y solo pudieron estar disponibles de manera más general en la fase final del proyecto.

33. **En la evaluación se llegó a la conclusión de que el proyecto se gestionaba de manera eficiente y que permitía aprovechar los recursos y capacidades de la UNCTAD, así como como las ventajas derivadas de la colaboración de los asociados.** Todas las actividades se llevaron a cabo dentro de los plazos previstos y el presupuesto establecido. La colaboración de los organismos de promoción de la inversión y los organismos de inversión en el exterior, principalmente en los países anfitriones de los foros regionales (México, Sudáfrica y Tailandia), fue fundamental para lograr una cobertura mundial dentro del su limitado plazo de tiempo y presupuesto. El proyecto también pudo aprovechar los conocimientos especializados de los organismos de promoción de las inversiones y de la labor de investigación anterior, así como de la reputación y la capacidad de convocatoria de la UNCTAD.

34. **Es probable que los efectos del proyecto sean sostenibles a nivel nacional.** En el diseño y la ejecución del proyecto se procuró mantener y aumentar sus efectos más allá de la duración del apoyo financiero externo, al focalizar su atención en las instituciones encargadas de promover la inversión en cada país, lo que permitió crear un sistema nacional. Además, dada la posición de liderazgo de la UNCTAD en esta cuestión dentro del sistema de las Naciones Unidas y la participación de otros organismos de las Naciones Unidas en el proyecto, es probable que los recursos disponibles se utilicen en actividades dirigidas por otros actores. Por otra parte, el diseño de los proyectos no incorporaba ni las cuestiones de género ni de derechos humanos, pero sí fue inclusivo en la selección de los beneficiarios y los casos de éxito.

35. **Las alianzas fueron fundamentales en el diseño de los proyectos; en sentido se estrechó la colaboración de la UNCTAD con los organismos de promoción de las inversiones en los planos nacional, regional y mundial y al mismo tiempo se fomentaron sinergias con actores públicos internacionales y nacionales.** Sin embargo, se podría haber mejorado la participación del sector privado. En proyectos futuros, la UNCTAD podría considerar la posibilidad de vincular mejor sus propuestas en relación con la inversión en los Objetivos de Desarrollo Sostenible con los requisitos de los organismos de inversión en el exterior para financiar las solicitudes y las iniciativas del sector privado en materia de inversiones de impacto y presentación de informes.

36. Sobre la base de estas constataciones y conclusiones, en la evaluación se recomendó que:

a) La UNCTAD elaborase una teoría del cambio más elaborada sobre la mejora de la capacidad de intermediación en las inversiones relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible;

b) A fin de incorporar el género en la teoría del cambio, la UNCTAD podría seguir reflexionando sobre la pertinencia y la viabilidad de proporcionar orientaciones comunes a los organismos de promoción de las inversiones en esta esfera. A fin de que los países asociados no dejen de lado las cuestiones de género específicas de cada contexto, cuando se actualice una plantilla de perfil de proyecto, se podría incluir en ella una sección sobre análisis de las cuestiones de género;

c) Si bien el examen de los derechos humanos podría adoptar un enfoque de mitigación de riesgos, como en el Marco de las Naciones Unidas para las Empresas y los Derechos Humanos, y propiciar la adopción de criterios de salvaguardia y listas de exclusión en los organismos de promoción de las inversiones, el paradigma de la inversión equitativa podría propiciar un enfoque similar al de la incorporación de la perspectiva de género. Según la guía elaborada en el marco de este proyecto, el potencial de erradicación

de la pobreza de una inversión determinada podría basarse en las oportunidades de empleo para los segmentos de menores ingresos de cada país;

d) La UNCTAD podría considerar la posibilidad de encontrar una forma de sistematizar un mayor número de buenas prácticas a fin de seguir fomentando las consciencia en relación con las oportunidades que brindan los Objetivos de Desarrollo Sostenible a la comunidad inversionista;

e) A fin de que la UNCTAD y sus asociados favorezcan cambios en el plano operacional, se recomienda un proyecto complementario con el mismo objetivo específico (mejora de la capacidad). El plan de trabajo de ese nuevo proyecto debería concentrarse en ensayar el modelo con casos de la vida real, donde participen de manera significativa los organismos de inversión en el exterior, y en promover y hacer un seguimiento de los acuerdos de cooperación experimental;

f) En proyectos futuros como este, la UNCTAD también podría hacer participe a los organismos de inversión en el exterior y las asociaciones de organismos de inversión en el exterior, como las instituciones financiación del desarrollo europeas o el Club Internacional de Financiación del Desarrollo. Dada su capacidad financiera, si esas instituciones hicieran suyo el modelo y la guía que ha preparado la UNCTAD, probablemente esos instrumentos se difundirían más fácilmente entre la comunidad inversionista;

g) El sector privado podría contribuir a la alineación de las inversiones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, conectando los instrumentos de la UNCTAD con las normas de medición y presentación de informes elaboradas y difundidas por el sector privado (por ejemplo, la Global Reporting Initiative). La UNCTAD podría considerar la posibilidad de posibilitar la participación de las entidades del sector privado en la futura capacitación sobre la promoción de las inversiones relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y, al actualizar la plantilla del proyecto, podría desarrollar aún más determinados temas, como la presentación de informes sobre la responsabilidad social de las empresas, haciendo referencia a esas normas.

E. Proyecto: eTrade for All (iniciativa de Comercio Electrónico para Todos)

37. La evaluación independiente se incluyó en el acuerdo entre la UNCTAD y el Gobierno de Finlandia, que contribuyó con 500.000 euros al proyecto durante 24 meses, entre el 1 de enero de 2017 y el 31 de diciembre de 2018. Durante ese tiempo, el proyecto también recibió 500.000 euros de los Países Bajos en 2018, 264.000 dólares del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte en 2016 y 50.000 euros de Estonia en 2017. Los resultados de la evaluación se refieren a todas las contribuciones aportadas entre el 1 de enero de 2017 y el 31 de diciembre de 2018 y no se limitan únicamente a la contribución del Gobierno de Finlandia.

38. **La iniciativa eTrade for All (iniciativa de Comercio Electrónico para Todos) es un mecanismo impulsado por la demanda para que los principales asociados para el desarrollo, mediante alianzas con el sector privado, infundan mayor coherencia y eficiencia a sus intervenciones a través de la puesta en común de capacidades y recursos.** El principal instrumento de eTrade for all es una plataforma digital pensada para contribuir a la creación de capacidad y al fomento del conocimiento. Su objetivo es proporcionar a los países en desarrollo, los donantes y los asociados un recurso adicional para explorar, sintetizar y aprender sobre el comercio electrónico y las cuestiones y oportunidades digitales conexas en múltiples niveles de detalle. Más allá de la plataforma de intercambio de conocimientos, la iniciativa actúa también como catalizador de alianzas entre sus 30 miembros, que colaboran activamente en los eventos de las distintas ediciones de la Semana del Comercio Electrónico de la UNCTAD.

39. **En la evaluación se constató que la iniciativa eTrade for All (iniciativa de Comercio Electrónico para Todos) es un proyecto muy pertinente, que proporciona a las partes interesadas en el comercio electrónico un valor agregado único en su**

género. Hasta la fecha, el proyecto logró en gran medida sus objetivos, según la percepción de las partes interesadas, y también suscitó positivos efectos de derrame. La mayoría de las partes interesadas valoraron muy positivamente el papel del equipo del proyecto como facilitador neutral y su enfoque basado en la participación de múltiples interesados. Se observó que el proyecto estaba en sintonía con mandato de la UNCTAD y las necesidades de sus asociados y partes interesadas, aunque había algunas posibilidades de mejora,

40. En la evaluación se llegó a la conclusión de que el proyecto había logrado en gran medida sus objetivos. Se estimó que los productos, resultados y objetivos del marco lógico del proyecto se habían conseguido en su mayor parte. Los asociados en el proyecto de otros organismos de las Naciones Unidas y organizaciones internacionales valoraron los esfuerzos del equipo del proyecto de la UNCTAD para dirigir eficazmente la iniciativa eTrade for All. La mayoría de los asociados en el proyecto procedentes de otros organismos de las Naciones Unidas y organizaciones internacionales valoraron positivamente la práctica del equipo del proyecto de compartir la titularidad del proyecto, así como el planteamiento adoptado por la UNCTAD de realizar intensas consultas para la gestión del proyecto, como forma también de recalcar la implicación de todos los asociados. El proyecto también ha suscitado efectos indirectos positivos, entre ellos dos proyectos derivados con fuentes de financiación separadas: un proyecto sobre la evaluación rápida del grado de preparación para el comercio electrónico y otro relacionado con el comercio electrónico como instrumento de empoderamiento económico de la mujer (eTrade for Women).

41. **En términos de eficiencia, el proyecto utilizó los recursos de una manera adecuada.** El enfoque de múltiples interesados es muy apropiado para la ejecución de este proyecto, pues su piedra angular es la asociatividad como elemento sustancial. Los recursos internos de la UNCTAD enriquecen activamente el proyecto y viceversa, como su Semana del Comercio Electrónico, la evaluación rápida del grado de preparación para el comercio electrónico y la red eTrade for Women. Si bien el proyecto puede verse beneficiado por los recursos y procesos internos de la UNCTAD, las actividades encuadradas en el presupuesto básico tienen prioridad en términos de tiempo de dedicación del personal del equipo del proyecto previsto en el presupuesto ordinario. El resultado es que hay que hacer lo máximo posible con los limitados recursos del proyecto.

42. **Después de dos años, se consolida la sensación de sostenibilidad percibida de los principales componentes del proyecto, a pesar de la incertidumbre sobre el futuro de su financiación.** El compromiso de los asociados se ve afectado en cierta medida, habida cuenta de la incierta situación financiera del proyecto y de algunas expectativas crecientes de los asociados del proyecto en relación con las actividades de implementación en los Estados miembros, en particular con la fase de seguimiento de las actividades de evaluación rápida del grado de preparación para el comercio electrónico para los países menos adelantados. Si bien los donantes aprecian los enfoques programáticos de la UNCTAD, se muestran reacios a proporcionar una financiación no destinada a fines específicos y más flexible. No obstante, apoyan, junto con otros Estados miembros de la UNCTAD, la iniciativa “eTrade for all”, como así lo expresaron en el 66º período de sesiones de la Junta de Comercio y Desarrollo de la UNCTAD.

43. **El género se trata como un elemento transversal y los derechos humanos figuran implícitamente en el diseño del proyecto.** Si bien el proyecto adopta una perspectiva de género y comenzó a referirse a la iniciativa eTrade for Women como una derivada del proyecto eTrade for All, el enfoque de género es menos marcado en la percepción de los interesados. El equipo del proyecto toma en consideración los derechos humanos en el marco del derecho a la privacidad en el contexto de una dimensión más amplia, jurídica y regulatoria. Además, se hace referencia al derecho al desarrollo, al infundir una mayor inclusividad al desarrollo digital. El proyecto tiene posibilidades de mejora que le permitan sustentar su perspectiva de derechos y transmitírsela a los asociados y partes interesadas.

44. **El proyecto hace avances en la creación de asociaciones con ritmos diferentes.** Se han obtenido resultados muy satisfactorios en la promoción de la asociatividad con organizaciones internacionales en las que el comercio electrónico y las cuestiones digitales ocupan un lugar destacado en su programa de actividades. Las alianzas con organizaciones

de la sociedad civil y bancos regionales de desarrollo son evidentes, pero hay dificultades para interactuar con el sector privado.

45. Sobre la base de estas constataciones y conclusiones, en la evaluación se recomendó que:

a) El director del proyecto estableciese hitos y objetivos específicos, mensurables, alcanzables, pertinentes y plazos de tiempo (metodología SMART) para el proyecto; las consultas con los asociados podrían mejorar la calidad de ese proceso de establecimiento de objetivos;

b) El equipo del proyecto incluyese al menos un indicador de género y un indicador de derechos humanos en el marco lógico del proyecto (complementado por hitos y objetivos con arreglo a la metodología SMART) y comunicase esta revisión del marco lógico a todos los asociados del proyecto;

c) El equipo del proyecto procurase encontrar formas de establecer alianzas formales con el sector privado mediante un modelo de asociación de empresas, y no con empresas individuales, para mantener la neutralidad del proyecto;

d) La UNCTAD compartiese los resultados de esta evaluación y las ventajas mutuas de un enfoque de financiación más programática, mediante una reunión con todos donantes, aprovechando el poder de convocatoria y la credibilidad suscitados por el proyecto;

e) La UNCTAD constituyese un fondo fiduciario para el programa de comercio electrónico y economía digital, que incluyese la iniciativa eTrade for All (iniciativa de Comercio Electrónico para Todos) y sus proyectos derivados, y alentase a los donantes a contribuir a ese fondo fiduciario conjunto;

f) Se alentase a los donantes a que sigan financiando eTrade for All (iniciativa de Comercio Electrónico para Todos), por cuanto aporta un valor agregado singular a las partes interesadas en el comercio electrónico;

g) El equipo del proyecto abordase la cuestión de las secuencias de la financiación del proyecto con los asociados en el siguiente evento programado del proyecto; en este sentido habría que gestionar cuidadosamente las expectativas y explorar más sinergias; además, el gestor del proyecto debería revisar el presupuesto del proyecto para que las propuestas de financiación que se presenten a los donantes reflejen de manera más realista las necesidades de recursos para satisfacer las demandas de dicho proyecto;

h) El director del proyecto ampliase su capacidad de extensión y aprovechase las oportunidades regionales para llegar a un mayor número de partes interesadas pertinentes en los Estados miembros;

i) El equipo del proyecto elaborase una estrategia, junto con los asociados del proyecto, para seguir avanzando hasta lograr “un mecanismo de financiación conjunta para la asistencia relacionada con el comercio electrónico”; en este sentido, se podría ensayar con más de un enfoque de forma experimental.

II. Metanálisis de las enseñanzas extraídas de las evaluaciones de proyectos, 2015-2019

46. En su 78º período de sesiones, el Grupo de Trabajo sobre el Marco Estratégico y el Presupuesto por Programas reafirmó la importancia de las evaluaciones internas y externas para la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia, de conformidad con la política de evaluación de la UNCTAD y las normas y reglas de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. En un esfuerzo por potenciar la utilización de la evaluación y mejorar la adopción de decisiones basadas en la evidencia el análisis de los datos y la información, la secretaría llevó a cabo un metaanálisis de 85 lecciones aprendidas que se extrajeron de 21 evaluaciones de proyectos⁴ completadas durante los últimos cinco años

⁴ De las 21 evaluaciones de proyectos, en 4 no se consigna ninguna lección aprendida.

(2015-2019). El objetivo es aportar un panorama más amplio de las lecciones aprendidas en el diseño y la ejecución de los proyectos en los últimos años para que sirva de base para la planificación de futuros proyectos y la adopción de decisiones estratégicas de la UNCTAD. Esto también contribuiría a potenciar la rendición de cuentas y el aprendizaje en la organización y de sus partes interesadas, tanto del interior como del exterior.

47. En este capítulo se presentan los resultados del metaanálisis. Las 85 lecciones aprendidas se han agrupado en las 4 grandes categorías siguientes: a) diseño y sostenibilidad de los proyectos; b) ejecución del proyecto; c) asociatividad; y d) la incorporación de la perspectiva de género y los derechos humanos.

A. Diseños de proyectos para resultados sostenibles

Mejorar la sintonía del diseño del proyecto con las necesidades, prioridades y capacidades de los países

48. Es importante pensar en las necesidades, prioridades y capacidades de los países beneficiarios en una fase temprana del proceso de diseño. Por ejemplo, en el caso del proyecto sobre medidas no arancelarias, fue útil reunir una gran cantidad de datos, pero convencer a los países de que actualizaran sus datos fue más difícil de lo que se pensaba inicialmente. Se necesitó más tiempo para estructurar los datos y asegurarse su armonización con otros datos existentes.

49. La temprana participación de los interesados en el proceso de diseño y la voluntad de que todas las partes tuviesen la misma comprensión de los objetivos del proyecto han propiciado una mejor comprensión de los resultados previstos, los riesgos que entraña y el nivel de compromiso de los países beneficiarios para desarrollar medidas sostenibles. De las experiencias de algunos proyectos se desprende que es importante evaluar el nivel de interés (por ejemplo, el hecho de compartir proyectos de propuestas, recabar observaciones, etc.) de los países beneficiarios antes de comprometerse a incluirlos en un proyecto.

La implicación del país es la clave del éxito y los resultados

50. Los proyectos deben diseñarse de manera que se asegure la participación de las contrapartes nacionales en todo el proceso de proyectación y ejecución. En algunos proyectos se comprobó que se obtenían resultados concretos si se permitía que los interesados nacionales establecieran prioridades entre las cuestiones fundamentales, determinaran los problemas y elaboraran soluciones. Asimismo, la validación del proceso y los informes por los gobiernos es otra medida fundamental para conseguir la implicación activa de los países en el proceso y la sostenibilidad respecto de las ulteriores recomendaciones

Reconocer a los participantes de reconocida competencia e influencia y conseguir su implicación para suscitar mayores efectos en las políticas

51. Dado que muchas de las actividades de los proyectos de la UNCTAD tienen por objeto influir en los cambios de política mediante el fomento de la capacidad, es importante asegurarse de que se capacite a las personas adecuadas. Dados los limitados recursos para la capacitación de los que disponen todos los proyectos, es razonable focalizarse en los participantes de reconocida competencia, por ejemplo, los funcionarios o responsables de la formulación de políticas que pueden influir en las políticas o que en la práctica desempeñan un papel fundamental en la aplicación de las normas y regulaciones, para que las políticas tengan un mayor impacto. Dado que los pasantes solían ser propuestos por gobiernos que y la UNCTAD no tenía voz en capítulo en la selección o un papel muy limitado, los evaluadores sugirieron que la selección podría tener un carácter más consultivo para que la UNCTAD pudiese participar en la selección de los participantes con el fin de conseguir garantizar una buena combinación de competencia técnica y capacidad de influencia en las políticas. En los países donde la adopción de decisiones está muy centralizada y es muy vertical, es importante implicar a altos cargos de la Administración pública.

El fomento de la capacidad debe trascender la capacitación y basarse en una evaluación sólida de las carencias de capacidad tanto individuales como institucionales

52. El fomento de la capacidad es una actividad compleja que requiere mucho tiempo y depende de cada situación. Un proyecto de política comercial cuyo objetivo sea fomentar la capacidad tiene que diseñarse con contribuciones de expertos en varias disciplinas, en particular en política comercial y fomento de la capacidad. La necesaria adaptación de un proyecto para dar cabida a las características de los países beneficiarios debería incluir un examen adecuado de las cuestiones, como la capacidad de un ministerio de comercio y los medios disponibles para hacer frente a las carencias de capacidad. Además, las ofertas de servicios de asesoramiento y capacitación deben contar con los recursos adecuados y prestarse de manera creativa para plenamente fomentar la capacidad y apoyar una reforma de las políticas orientada al desarrollo.

Asociatividad con otros países en desarrollo y aprendizaje de sus experiencias

53. La experiencia en algunos proyectos muestra que poner de relieve la experiencia de los países en desarrollo es a veces más importante en el contexto de los países menos adelantados que las lecciones de los países de ingreso medio o alto. Las trayectorias de éxito de los países en desarrollo e incluso de algunos países menos adelantados son más fácilmente comprensibles y reproducibles cuando se determinan las principales medidas de política de carácter transformador aplicadas en esos países que han tenido éxito. Un ejemplo ilustrativo del proyecto es cómo la institucionalización de los mecanismos de transferencia de conocimientos a través de centros regionales de excelencia en algunos otros países en desarrollo permite replicar un programa de capacitación y ampliarlo en beneficio de varios participantes de países interesados que pudieron participar en él.

Actividades de capacitación diseñadas para optimizar la absorción de conocimientos

54. Una capacitación bien diseñada es un elemento clave para el éxito del fomento de la capacidad. La capacitación debe ser exhaustiva y adaptarse permanentemente a las necesidades de los beneficiarios. La experiencia que puede extraerse de un proyecto es que la transmisión secuenciada y bien espaciada de conocimientos a esos mismos beneficiarios directos es un factor importante que contribuye a su absorción y su aplicación, así como de la información asimilada, a diferencia de lo que ocurriría con una serie de programas de capacitación puntuales, en los que el número de beneficiarios participantes era mayor. En los proyectos futuros se debería considerar la posibilidad de una transmisión de información que esté correctamente equilibrada en función del tipo de participantes y donde se dedique más tiempo al debate. Los talleres regionales, en los que se comparten experiencias internacionales, parecen haber sido la actividad con un efecto más positivo a la hora de influir en las opiniones de los encargados de la formulación de políticas nacionales. Es fundamental que en la etapa de diseño se elaboren instrumentos para medir y poner a prueba los conocimientos, a fin de evaluar la eficacia general de una intervención de capacitación.

Los aspectos relacionados con la sostenibilidad deben quedar plasmados en el diseño de los proyectos

55. Se necesitan diseños de componentes de proyecto que estén mejor concebidos, especialmente en lo que respecta a la sostenibilidad, incluidas las estrategias de comunicación, la institucionalización y/o formalización de las estructuras o políticas promovidas y de las ulteriores medidas que tomen los actores nacionales y regionales. También se debe prestar atención al principio de la fase de diseño del proyecto a la elaboración de una estrategia de salida que sea sostenible, teniendo en cuenta la capacidad de absorción, la rotación y la disponibilidad de personal en los países beneficiarios y la necesidad de crear capacidad institucional y no solo individual.

56. Es necesario que se pongan en marcha ulteriores actividades tras la finalización de los talleres de capacitación para reforzar los resultados de un proyecto. En particular, en el diseño de proyectos de menor escala o de intervenciones que tengan por objeto lograr

efectos de política a más largo plazo se debería prever la necesidad de prestar a los países un apoyo constante en la aplicación de las políticas o medidas recomendadas por la UNCTAD.

B. Ejecución de proyectos: Cómo lograr los resultados de los proyectos de la manera más eficiente y eficaz

Enfoque flexible y adaptable de la gestión de proyectos

57. La ejecución de un proyecto de cooperación técnica plurianual en un gran número de países con un presupuesto reducido requiere necesariamente un equipo de proyecto pragmático y flexible y un entorno institucional que fomente la gestión adaptativa. Ese enfoque facilita una customización bien estudiada de un proyecto para satisfacer las necesidades de fomento de la capacidad en materia de política comercial de países muy diferentes, abordar el dinamismo del comercio y el desarrollo, las complejidades de la cooperación para el desarrollo y diversas limitaciones internas y externas del proyecto, entre otras, el modo de lograr que los recursos financieros disponibles para el proyecto se utilicen de la mejor manera posible y dentro del plazo necesario.

Mejor gestión de riesgos y planificación de contingencias

58. La experiencia con algunos proyectos indica que los factores sistémicos del sistema de las Naciones Unidas o de los países beneficiarios pueden limitar el desempeño de los proyectos y causar retrasos hasta que se resuelvan en instancias más altas. Entre los ejemplos de esas limitaciones se pueden citar las diferentes normas y reglamentos sobre adquisiciones y la contratación de consultores o los controles monetarios a nivel nacional. Por consiguiente, es importante tener en cuenta estas limitaciones en las primeras etapas de la planificación y en la ejecución de los proyectos futuros y disponer de estrategias claras de mitigación de riesgos.

Proporcionar una financiación y una atención adecuadas a la supervisión y evaluación en el diseño y la ejecución de los proyectos

59. En el contexto de un comercio global y un desarrollo en rápida evolución, cabe esperar correcciones de rumbo e incluso un rediseño parcial de un proyecto de política comercial durante su vida útil. Sin embargo, proporcionar una atención y una financiación adecuadas a las actividades de monitoreo y evaluación permiten conseguir un bucle de retroalimentación en la gestión del proyecto que posibilite en su caso llevar a cabo las correcciones de rumbo necesarias. Un uso intensivo de la evaluación final del proyecto cumple la función de aprendizaje *ex post facto*. Las enseñanzas extraídas de las evaluaciones de otros proyectos pueden resultar especialmente útiles para la elaboración y ejecución de pequeños proyectos de creación de capacidad, ya que se pueden aprovechar las buenas prácticas o evitar incurrir en errores similares.

C. Asociatividad: ¿Cómo crear una asociación de éxito cuando los recursos son limitados?

Colaborar estrechamente con los asociados regionales

60. Los enfoques regionales son una forma eficaz y eficiente de abordar los problemas transfronterizos en los que se necesita un marco institucional y una cooperación de ámbito regional. También es una forma eficaz de promover una visión común que, a su vez, pueda fortalecer los resultados de un proyecto, ampliar la difusión de sus productos y mejorar su sostenibilidad. Contar con la presencia de la oficina regional de la UNCTAD en Addis Abeba ha sido un factor importante en el caso de un proyecto de la UNCTAD, al impulsar las relaciones de trabajo con la Unión Africana y la Comisión Económica para África y canalizar las solicitudes de los Estados miembros.

Aprovechar las alianzas con otros actores de desarrollo

61. Teniendo en cuenta los recursos limitados de cada proyecto, contribuir a las intervenciones de otros actores del desarrollo tiene mayores probabilidades de propiciar los beneficios socioeconómicos y ambientales previstos que la capacitación y el fomento de la capacidad de un número limitado de interesados en el marco de pequeñas intervenciones puntuales. Este enfoque, no solo ayuda a aprovechar las redes de asociados para ahorrar costos, sino que también contribuye a la sostenibilidad de las intervenciones al estrechar los vínculos con proyectos e iniciativas de mayor envergadura.

Transparencia, apertura e inclusión de los asociados de coordinación

62. La transparencia, la apertura y la inclusión son cruciales para que la gestión de una alianza de múltiples interesados tenga éxito y suscite confianza. A tal efecto, es beneficiosa una discreta visibilidad del asociado de coordinación, como en el caso del proyecto eTrade for All (iniciativa de Comercio Electrónico para Todos). Desde el punto de vista de los donantes, las actividades de concienciación pueden arrojar excelentes resultados y presentar una excelente relación calidad-precio, incluso en el caso de inversiones de pequeña escala, si la alianza es sólida y existen mecanismos de extensión eficaces.

Fomentar enfoques o programas de múltiples interesados y multisectoriales para posibilitar cambios en las políticas

63. Un valor agregado fundamental de algunos proyectos e intervenciones de la UNCTAD es la capacidad de convocar a actores que no suelen trabajar juntos, como diferentes ministerios, el sector privado, el mundo académico e instituciones nacionales y regionales. Este enfoque de múltiples interesados permite un mejor debate y una mejor colaboración entre las partes interesadas dentro del sistema, que redundan en una mejor formulación de políticas y toma de decisiones.

D. Incorporación de la perspectiva de género y los derechos humanos: ¿En qué se puede mejorar?

Mejor conceptualización de los aspectos de género y derechos humanos en la fase de proyectación

64. Una mejor conceptualización de los aspectos relativos al género y los derechos humanos garantizaría una mejor integración de esas cuestiones en los conceptos, las actividades y la ejecución de los proyectos. Por el momento, hay algunos esfuerzos dispersos por incorporar el género y los derechos humanos en las actividades de los proyectos, pero es necesario asegurar la realización de un análisis general y adoptar un enfoque general para incorporar el género y los derechos humanos en el concepto, el diseño, los resultados y la ejecución del proyecto.

Un enfoque más coherente para promover la sostenibilidad de la labor de la UNCTAD en materia de género

65. Dado que los proyectos financiados con cargo a la Cuenta para el Desarrollo de las Naciones Unidas y con recursos extrapresupuestarios suelen ser intervenciones puntuales, los objetivos de género no solían ser el principal centro de atención de la labor técnica. Por ello, resulta necesaria una financiación suficiente y a más largo plazo para incorporar el género en la política comercial. También es necesario asegurar que todas las partes entiendan y compartan los objetivos del proyecto en lo referente a la mejora de la capacidad en cuestiones de género al comienzo de todo nuevo proyecto. Si bien los gestores de proyectos suelen conceptualizar el proyecto principalmente en relación con los productos finales, como los talleres y los informes, las partes interesadas de los gobiernos tienen un mayor interés en el fomento de la capacidad a más largo plazo.

III. Evaluaciones en la UNCTAD

66. En la UNCTAD es la Unidad de Evaluación y Monitoreo la encargada de dirigir, coordinar y supervisar las evaluaciones. Este cometido se extiende a todos los programas y proyectos incluidos en el presupuesto ordinario y los proyectos financiados con fondos extrapresupuestarios que ejecuta la UNCTAD. La Unidad de Evaluación y Monitoreo lleva a cabo estas evaluaciones de conformidad con lo solicitado por la Asamblea General y la Junta de Comercio y Desarrollo y de acuerdo con las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. En el presente capítulo se proporciona información actualizada sobre asuntos y actividades desarrolladas en materia de evaluación en la UNCTAD en el período 2018-2019.

A. La política de autoevaluación de la Secretaría de las Naciones Unidas y la actualización de la política de evaluación de la UNCTAD

67. En 2019 se inició una actualización de la política de evaluación de la UNCTAD a fin de reflejar los importantes cambios que se han producido en la UNCTAD desde 2011, así como en el sistema de las Naciones Unidas y en la comunidad de evaluación en general, como la reforma en curso de las Naciones Unidas promovida por el Secretario General; la revisión de 2016 de las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas; y la reactivación del enfoque de la gestión basada en los resultados en la UNCTAD. Por ejemplo, en la versión actualizada de las normas y estándares de evaluación figuran cuatro nuevas normas sobre principios, objetivos y metas convenidos internacionalmente y se hace un mayor hincapié en la utilidad y el uso de la evaluación. En la actualización de la política de evaluación de la UNCTAD también se tendrán en cuenta las observaciones formuladas en la sinopsis bienal de 2019 y en el panel de control de evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna de las Naciones Unidas, así como otras evaluaciones de la labor de evaluación de la UNCTAD. La finalización de la versión actualizada de la política de evaluación está pendiente de la entrada en vigor de la política de autoevaluación de la Secretaría de las Naciones Unidas, ya que se requiere que la política de evaluación de la UNCTAD se ajuste a ella.

B. Apoyo a la evaluación y coordinación en todo el sistema de las evaluaciones de las intervenciones relacionados con la enfermedad por coronavirus

68. El 3 de abril de 2020, el Secretario General de las Naciones Unidas constituyó un fondo fiduciario (bienal) de 2.000 millones de dólares con múltiples asociados para financiar las iniciativas de las Naciones Unidas contra la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Este Fondo de las Naciones Unidas de Respuesta a la COVID-19 y Recuperación se enmarca en el reposicionamiento del sistema de desarrollo de la Organización, pues supone una respuesta coherente por su parte a los gobiernos nacionales, gracias a un mecanismo común de financiación dirigido por el coordinador residente de las Naciones Unidas encada país, a fin de aprovechar las capacidades de las entidades de las Naciones Unidas. El fondo funciona bajo la dirección general del Secretario General de las Naciones Unidas a través de su representante designado para el fondo de la COVID-19.

69. En el mandato del Fondo de las Naciones Unidas de Respuesta a la COVID-19 y Recuperación se señala que la evaluación del Fondo se hará en tres niveles (fondo, país y organización de las Naciones Unidas receptora) para garantizar un adecuado aprendizaje y una apropiada rendición de cuentas. Esas evaluaciones se ajustarán a las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y se llevarán a cabo de conformidad con la política de evaluación de todo el sistema de las Naciones Unidas. La evaluación del fondo tendrá por objeto proporcionar periódicamente evidencia evaluativa digna de crédito sobre la forma en que las Naciones Unidas están contribuyendo colectivamente a hacer frente a los desafíos que plantea la COVID-19 en el primer año de

la década de acción para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sobre los progresos, la innovación, las buenas prácticas y las enseñanzas adquiridas.

70. A tal fin, se ha constituido un grupo de gestión de la Evaluación, integrado por los jefes de evaluación de las entidades que forman parte del Comité Consultivo del Fondo de las Naciones Unidas de Respuesta a la COVID-19 y Recuperación (UNCTAD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Fondo de Población de las Naciones Unidas, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Organización Internacional del Trabajo, Programa Mundial de Alimentos, Organización Mundial de la Salud y Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios). El Grupo de Gestión de la Evaluación ha iniciado su labor para examinar y poner en práctica la evaluación a nivel de todo el sistema.

71. Además, la UNCTAD es miembro de un grupo de trabajo especial del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas encargado de coordinar las evaluaciones de las intervenciones de respuesta a la COVID-19 y de recuperación, a fin de evitar superposiciones y sobrecargar a las contrapartes, especialmente a nivel nacional, así como de reducir al mínimo el normal desarrollo de las operaciones de las Naciones Unidas. El foco de interés del grupo de trabajo especial es recopilar información sobre las funciones de cada uno en la evaluación de la respuesta de COVID-19 y asesorar a los miembros del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas a la hora de determinar si hay margen para la colaboración o para evitar la superposición; proponer iniciativas colectivas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas sobre las evaluaciones de la respuesta a la COVID-19 y los enfoques en esta materia; coordinar la interacción con las redes de asociados, en particular la Red de Evaluación del Desarrollo del Comité de Asistencia para el Desarrollo (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) y el Grupo de Cooperación para la Evaluación; y considerar cualquier orientación o productos de conocimiento del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas en relación con la evaluación de la respuesta a la COVID-19 o su evaluación en la situación causada por la pandemia.

C. Plan de evaluación para 2021

72. En sus períodos de sesiones 76° y 78°, el Grupo de Trabajo sobre el Marco Estratégico y el Presupuesto por Programas solicitó a la secretaría que continuara con un nuevo ciclo de evaluación de los cinco subprogramas después del 15° período de sesiones de la Conferencia.⁵ La Conferencia estaba prevista inicialmente para los días 18 a 23 de octubre de 2020, pero se ha aplazado hasta 2021 por los problemas planteados por la pandemia de la COVID-19. A tal fin, el nuevo ciclo de evaluaciones de los subprogramas comenzará ahora en 2021 con una evaluación independiente del subprograma 1 sobre globalización, interdependencia y estrategias de desarrollo, que se presentará al Grupo de Trabajo para su examen en 2022. Además, el plan de evaluación de la UNCTAD para 2021 incluirá varias evaluaciones independientes de proyectos financiados con cargo a fuentes extrapresupuestarias y a la Cuenta para el Desarrollo de las Naciones Unidas que, según lo previsto, expirarán en el período 2020-2021.

⁵ TD/B/WP/293 y TD/B/WP/300, respectivamente.