



# Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

Distr. general  
29 de julio de 2024  
Español  
Original: inglés

**Junta de Comercio y Desarrollo**  
**Grupo de Trabajo sobre el Plan del Programa**  
**y la Ejecución del Programa**  
**88º período de sesiones**  
Ginebra, 7 a 11 de octubre de 2024  
Tema 4 b) del programa provisional

## **Evaluación independiente del subprograma 3 de la UNCTAD: Comercio internacional y productos básicos\***

### *Resumen*

En el 78º período de sesiones del Grupo de Trabajo sobre el Marco Estratégico y el Presupuesto por Programas, los Estados miembros solicitaron, entre otras cosas, una evaluación independiente del subprograma 3, sobre el comercio internacional y los productos básicos, gestionado por la División del Comercio Internacional y de los Productos Básicos (DITC) de la UNCTAD. Para ello, la UNCTAD seleccionó un equipo de evaluación independiente que llevó a cabo la evaluación de marzo a junio de 2024, abarcando el programa de trabajo del subprograma 3 para el período comprendido entre 2020 y 2023.

En la evaluación se utilizó un enfoque teórico para valorar la pertinencia, eficiencia, eficacia, asociaciones y coherencia, sostenibilidad e impacto del subprograma, así como la integración de los derechos humanos, el género, la inclusión y la equidad. Se triangularon las conclusiones utilizando múltiples fuentes de datos y métodos analíticos, como el examen documental, entrevistas, análisis financieros y encuestas al personal del DITC, los Estados miembros y las partes interesadas externas del subprograma 3.

Se encontraron pruebas sustanciales de la eficacia del subprograma 3 para la consecución de los productos y resultados previstos. Por ejemplo, durante el período de evaluación, el subprograma 3 formuló 201 recomendaciones normativas a nivel mundial y 399 a países concretos, y formó a 8.000 personas de más de 2.000 organizaciones. Además, las personas externas que respondieron a la encuesta de evaluación proporcionaron 4.000 valoraciones de 32 actividades o productos del subprograma 3. De estas 4.000 valoraciones, el 97 % calificó de útiles las actividades o productos del subprograma 3, y el 76 % de “indispensables” o “muy útiles”. Aunque en un principio el subprograma 3 carecía de datos detallados sobre la gestión basada en los resultados (GBR), la adopción de un nuevo marco de resultados para toda la UNCTAD en 2023 supuso una mejora significativa en el seguimiento de los resultados del subprograma 3.

\* Esta evaluación fue preparada por un equipo de evaluación independiente formado por el Sr. Nathan Galer (jefe del equipo), consultor externo; la Sra. Amy Stuart, del Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio de Australia; y el Sr. Leandro Santos Teixeira, representante del Ministerio de Relaciones Exteriores del Brasil. El material de referencia de esta evaluación se presenta en el documento TD/B/WP(88)/CRP.1.



El subprograma 3 contribuyó a los efectos previstos. Se comprobó que el subprograma 3 influía en los responsables de la toma de decisiones a nivel nacional y en las políticas que promovían la diversificación económica y la transformación hacia economías más sostenibles y resilientes. También se comprobó que el subprograma 3 contribuía de manera influyente al sistema multilateral de comercio en la Organización Mundial del Comercio (OMC) y el sistema multilateral en general, incluida la Asamblea General. Entre los retos principales se destacaron el seguir los resultados e impactos del subprograma 3, más allá del marco de resultados de alto nivel de toda la UNCTAD, y el asegurar su sostenibilidad a largo plazo, debido principalmente a la falta de recursos específicos.

El programa de comercio, género y desarrollo está a la vanguardia de la integración de la igualdad de género y el comercio, y el subprograma 3 tuvo un comienzo prometedor en cuanto a la consideración de los derechos de las personas con discapacidad, por ejemplo, organizando una mesa redonda y un grupo de trabajo interinstitucional sobre la discapacidad en el comercio. Sin embargo, el subprograma 3 no incorpora suficientemente la perspectiva de género más allá de los programas específicos de género, y otras cuestiones transversales no están suficientemente integradas.

La DITC consiguió más de lo previsto en los proyectos de presupuesto por programas para el subprograma 3 y logró importantes aumentos de eficiencia. La DITC puede lograr más eficiencia aumentando la colaboración con las comisiones regionales y los equipos de las Naciones Unidas en los países. Aunque ha habido colaboración entre el subprograma 3 y otros subprogramas, varias partes interesadas internas y externas expresaron su deseo de que la DITC participara más en la elaboración del *Informe sobre el comercio y el desarrollo*. Con la evaluación no se pudo determinar si el subprograma 3 está asignando los recursos de forma eficaz en función de los costos (es decir, si está haciendo lo correcto con los limitados recursos) porque la DITC carece de datos desglosados sobre costos, productos y resultados para optimizar las decisiones de asignación.

El subprograma está arraigado en los mandatos de la UNCTAD, en particular el Maafikiano de Nairobi (TD/519/Add.2) y el Pacto de Bridgetown (TD/541/Add.2), así como en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Además, el subprograma 3 es muy pertinente para las necesidades de los Estados miembros. Existe el riesgo permanente de que el subprograma 3 no pueda optimizar su pertinencia para los países menos adelantados (PMA) debido a que las limitaciones de recursos merman la colaboración mediante la creación de consenso y las actividades de cooperación técnica. Las partes interesadas consideran que el subprograma 3 es amplio, pero agradecen los intentos de la DITC de vincular los productos y la presentación de informes a temas prioritarios transversales como los minerales esenciales para la transición energética. Se apreció un consenso en cuanto a que el subprograma 3 se encuentra en un momento crucial y que existe la oportunidad de elaborar una visión renovada y más focalizada para el subprograma 3.

Las recomendaciones derivadas de la evaluación son que la DITC: integre en mayor medida la GBR en todas las actividades y productos del subprograma 3; elabore un plan estratégico operacional a largo plazo que abarque, entre otras cosas, la gestión del personal, la movilización de recursos y las asociaciones; elabore una estrategia de comunicaciones; revitalice las reuniones intergubernamentales de las que se ocupa; lleve a cabo un ejercicio de establecimiento de prioridades para garantizar una asignación eficaz en función de los costos de los recursos del subprograma 3; e incorpore en mayor medida las cuestiones transversales de las Naciones Unidas.

## I. Introducción

1. De acuerdo con el proyecto de presupuesto por programas de la UNCTAD para 2024, se presentará una evaluación independiente del subprograma 3 de la UNCTAD (SP3), durante el período comprendido entre 2020 y 2023, en el 88° período de sesiones del Grupo de Trabajo sobre el Plan del Programa y la Ejecución del Programa de la UNCTAD. El objeto es identificar las lecciones clave sobre la ejecución del programa, el posicionamiento estratégico y las disposiciones de gestión. Además, la evaluación puede aportar ideas y sugerencias para mejorar la ejecución general del programa a nivel de toda la UNCTAD.

## II. Objeto de la evaluación

2. La División del Comercio Internacional y de los Productos Básicos (DITC) de la UNCTAD se encarga del SP3. La DITC está organizada en cinco subdivisiones de trabajo: a) productos básicos; b) políticas de competencia y consumo; c) análisis comercial; d) comercio, medio ambiente, cambio climático y desarrollo sostenible; y e) sistemas comerciales, servicios y economía creativa. También cuenta con un programa separado dedicado al comercio, el género y el desarrollo. La DITC implementa el SP3 a través de los tres pilares de la UNCTAD: investigación y análisis, cooperación técnica/fomento de la capacidad y búsqueda de consenso intergubernamental. Los productos del SP3 incluyen:

a) Una publicación estratégica, a saber, el *Informe sobre productos básicos y desarrollo*, y las actualizaciones sobre el comercio mundial *Trade and Environment Review* (Examen del comercio y el medio ambiente) y *Creative Economy Report* (Informe sobre la economía creativa);

b) Proyectos de cooperación técnica en todos los ámbitos sectoriales de las subdivisiones y plataformas, incluido el Sistema de Análisis e Información Comercial (TRAINS) para las medidas no arancelarias (MNA);

c) Reuniones intergubernamentales; por ejemplo, la Comisión de Comercio y Desarrollo, grupos intergubernamentales de expertos sobre el derecho y la política de competencia y sobre la protección del consumidor, y reuniones multianuales de expertos sobre los productos básicos y sobre el comercio, los servicios y el desarrollo.

## III. Metodología

3. Según lo establecido en el mandato de la evaluación (TD/B/WP(88)/CRP.1, anexo 1), se utilizó un enfoque teórico y mixto para evaluar los logros del SP3 en relación con los resultados e impactos previstos en el proyecto de presupuesto por programas de la UNCTAD. El equipo de evaluación desarrolló y validó una teoría del cambio utilizando los objetivos del proyecto de presupuesto por programas del SP3, complementados por el nuevo marco de resultados de la UNCTAD. La recopilación, el análisis y la comunicación de los datos para la evaluación se guiaron por una matriz de resultados de evaluación. Las fuentes de datos primarios de la evaluación fueron:

a) 45 respuestas a una encuesta electrónica al personal de la DITC, con una proporción de mujeres frente a hombres de 52:48;

b) 261 respuestas totales a una encuesta electrónica de las partes interesadas en el SP3, incluidos representantes de Estados miembros en Ginebra y en los países. De esas 261 respuestas, 145 estaban completas (varias preguntas eran opcionales), y la proporción de mujeres frente a hombres fue de 42:58;

c) 77 entrevistas con 62 partes interesadas en el SP3 (23 partes interesadas externas, 21 funcionarios de la UNCTAD independientes de la DITC; y 18 funcionarios de la DITC); el 70 % de las entrevistas fueron con personas independientes de la DITC.

4. Las fuentes secundarias de datos incluyeron documentos intergubernamentales, informes de cooperación técnica y documentos de planificación, ejecución e información del SP3. Una selección de cinco estudios de casos prácticos facilitó la revisión de los procesos

del SP3. Algunos proyectos de cooperación técnica del SP3 se evalúan por separado, por lo que la presente evaluación hizo hincapié en la investigación, el análisis, las publicaciones y las actividades intergubernamentales del SP3, que representan el 85 % del presupuesto ordinario total del SP3.

5. Entre las limitaciones cabe citar la brevedad del plazo, la falta de una lista unificada de contactos del SP3 y la escasa implicación de los Estados miembros tanto en las entrevistas como en la encuesta.

## IV. Hallazgos

### A. Contribución a los resultados: productos, resultados e impactos

#### 1. ¿En qué medida se ha establecido un sistema de seguimiento para medir de forma pertinente y fiable los resultados del subprograma 3?

6. En 2023, bajo la dirección general de la Secretaría General, la UNCTAD realizó progresos transformadores mediante el despliegue de un nuevo marco de resultados para toda la UNCTAD y la incorporación de procesos de GBR en cada subprograma. La DITC respondió exhaustivamente al nuevo sistema, supervisando los resultados a lo largo de 2023 y recopilando retrospectivamente los resultados de 2021 y 2022. El equipo de evaluación examinó la herramienta piloto de GBR en línea de la UNCTAD, que permite analizar y notificar los resultados en función de los indicadores de la GBR, incluidos los impactos vinculados al Pacto de Bridgetown. Aunque el perfeccionamiento de este marco de resultados para toda la UNCTAD está fuera del control de la DITC, podría mejorarse aún más (véase TD/B/WP(88)/CRP.1, anexo 2).

7. Se realizaron esfuerzos para aplicar la GBR antes de 2023, pero el SP3 carecía en general de datos de GBR y se basaba principalmente en datos cuantitativos de productos. El examen documental de los datos de planificación y resultados de los estudios de casos seleccionados indicó que la GBR aún no está integrada en todas las actividades. Si bien la DITC podría haber extraído datos de resultados si se le hubiera solicitado, la DITC no estaba supervisando de forma sistemática y regular datos de resultados importantes como las descargas de las publicaciones. De aquí en adelante, la DITC debería integrar plenamente los indicadores de la GBR en todas las actividades y productos del SP3, incluidos los documentos de planificación. Además, la DITC debería establecer indicadores específicos para el SP3 con el fin de recopilar datos matizados sobre los resultados. En el cuadro 2 se resumen los datos de la GBR recopilados para el SP3.

#### 2. ¿Qué pruebas hay de los productos y resultados obtenidos gracias a la labor del subprograma 3?

8. El SP3 realizó un número considerable de productos y alcanzó los resultados previstos, con pequeñas variaciones en 2020 y 2021 a causa de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19). Del mismo modo, el SP3 alcanzó todos los “resultados previstos” del proyecto de presupuesto por programas (una mezcla de productos y resultados previstos) para cada año. Los resultados del SP3 recogidos en los proyectos de presupuesto por programas se resumen en el cuadro 1 (para más detalles, véase TD/B/WP(88)/CRP.1, anexo 3).

Cuadro 1

#### Resumen de los resultados de los proyectos de presupuesto por programas

	2023			2022			2021			2020		
	P	R	Dif.	P	R	Dif.	P	R	Dif.	P	R	Dif.
Documentos parlamentarios	19	20	1	20	20	-	21	18	-3	22	15	-7
Proyectos sobre el terreno y de cooperación técnica	20	27	7	20	23	3	24	22	-2	21	27	6

	2023			2022			2021			2020		
	P	R	Dif.	P	R	Dif.	P	R	Dif.	P	R	Dif.
Seminarios, talleres y cursos (días)	118	240	122	108	211	103	125	171	46	124	124	-
Publicaciones	35	32	-3	36	42	6	35	38	3	31	30	-1
Materiales técnicos	12	12	-	12	13	1	12	13	1	16	15	-1

*Fuente:* Proyectos de presupuesto por programas, 2020-2024.

*Abreviaturas:* P: resultados previstos; R: resultados reales; Dif.: diferencia.

9. Los datos del nuevo sistema de GBR de la UNCTAD ofrecieron pruebas adicionales y sustanciales de los resultados del SP3, además de los productos. En el cuadro 2 se muestran los logros del SP3 en relación con esos indicadores. El equipo de evaluación rastreó una selección de resultados hasta los datos de origen para confirmar su exactitud.

10. Las estadísticas de la web de la UNCTAD demostraron ampliamente el interés de las partes en una selección de productos del SP3 (TD/B/WP(88)/CRP.1, anexo 4). Por ejemplo, las páginas web del *Informe sobre productos básicos y desarrollo* y el *Trade and Environment Review* fueron visitadas 7.000 veces durante el período de evaluación.

#### Cuadro 2

#### Resumen de los logros del subprograma 3 en relación con el marco de resultados de la UNCTAD, 2021-2023

	2023	2022	2021	Total
IP1 Número de personas que han adquirido nuevas competencias al terminar con éxito la formación	2 482	2 492	2 733	7 707
• Porcentaje de mujeres participantes	48	45	49	47
• Porcentaje de participantes que se identifican como personas con discapacidad	Sin datos	Sin datos	Sin datos	
IP2 Valoración general en las encuestas posteriores a los talleres (Porcentaje de participantes satisfechos)	85	82	83	84
IP3 Número de instituciones que recibieron formación	1 269	575	912	2 756
IP4 Cuestiones de la UNCTAD recogidas en la documentación parlamentaria	67	56	54	177
IP7.1 Nuevas recomendaciones normativas presentadas en las Naciones Unidas por el análisis de la UNCTAD a escala mundial	94	53	54	201
IP7.2 Nuevas recomendaciones normativas a escala nacional	130	127	142	399
IP8 Número de cuentas activas en plataformas digitales	29 959	23 793	17 532	29 959
IP11 Número de solicitudes de servicios e información	29	31	32	92
IP15 Lista de asuntos de la Secretaría General/Secretario General Adjunto/Directores llevados a foros internacionales	25	8	3	36
IP16 Número de intervenciones de la Secretaría General/Secretario General Adjunto/Directores en foros internacionales	11	6	2	19
IP17 Número de mensajes de agradecimiento por las actividades y servicios de la UNCTAD	28	6	2	36

*Fuente:* Marco de resultados de la UNCTAD.

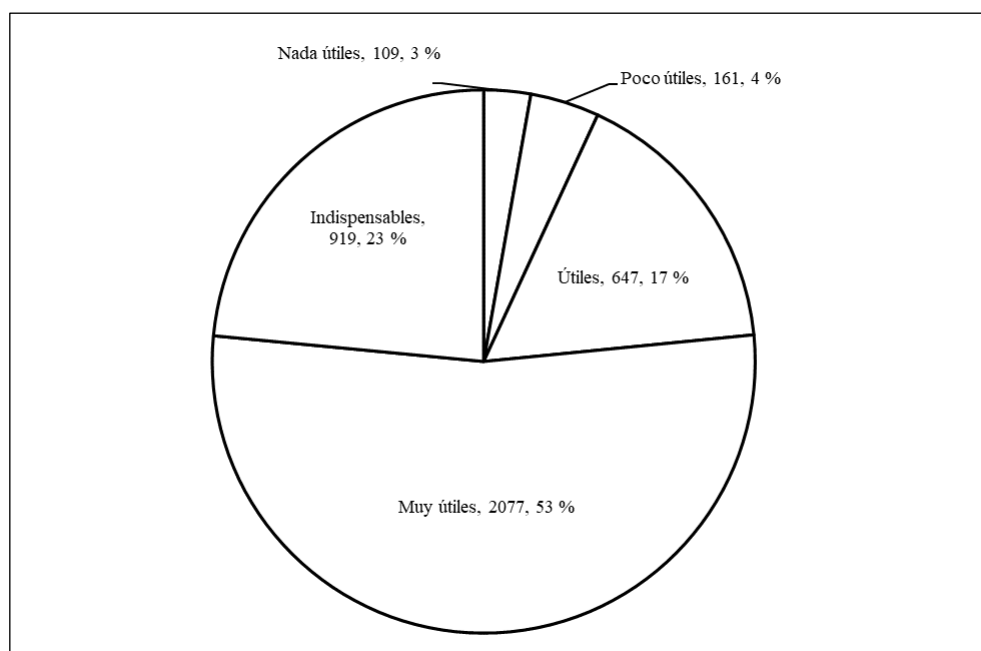
*Abreviaturas:* IP: indicador de producto.

*Nota:* Como no todos los IP se aplican al SP3, los números de los IP no son siempre consecutivos. Véase TD/B/WP(88)/CRP.1, anexo 6, para las definiciones de cada indicador.

11. La encuesta de evaluación a los Estados miembros y las partes interesadas externas proporcionó casi 4.000 valoraciones sobre la “utilidad” de 32 actividades y productos diferentes del SP3. La encuesta definió la “utilidad” como una actividad o producto que “cataliza o influye en debates/decisiones/actividades o mejora sistemas/conocimientos”. De 4.000 valoraciones, el 97 % calificó de útiles las actividades o productos del SP3, y el 76 % de “indispensables” o “muy útiles” (figura 1). Se trata de una prueba nueva y sustancial de que el SP3 logra resultados positivos. Estas cifras reflejan la opinión de partes interesadas bien informadas, ya que la encuesta hacía hincapié en que no era necesario puntuar todas las actividades o productos, sino aquellos con los que se estuviera más familiarizado. Las percepciones se mantenían constantes en todo el espectro de las partes interesadas y agrupaciones económicas, aunque algo menos entre los encuestados de organizaciones regionales o internacionales y organizaciones no gubernamentales (Para consultar los resultados detallados de la encuesta, véase TD/B/WP(88)/CRP.1, anexo 5).

Figura 1

“Valore la utilidad de las actividades y productos del subprograma 3”\*



*Fuente:* Encuesta de evaluación.

\* Respuestas consolidadas sobre 32 actividades y productos de la DITC.

12. Las percepciones de las partes interesadas sobre las distintas actividades y resultados del SP3 fueron más variadas, pero positivas. El cuadro 3 muestra las actividades y productos del SP3 percibidos como los más y los menos útiles. El hecho de que la mayoría de los encuestados consideraran “muy útiles” o “indispensables” las actividades y resultados “menos útiles” del SP3, es decir, “menos” útiles pero no “no útiles”, es indicativo de su éxito. De hecho, solo dos actividades o productos fueron calificados de “nada útiles” por al menos el 5 % de los encuestados: una actualización sobre la COVID-19 y el turismo (5 %) y el curso electrónico sobre comercio y género (6 %). En TD/B/WP(88)/CRP.1, anexo 5, cuadros 1 a 4, se presentan los resultados de la encuesta que muestran las actividades o productos más y menos útiles en todas las subdivisiones de la DITC y por agrupaciones económicas.

Cuadro 3

**Actividades y productos más y menos calificados de “muy útiles” o “indispensables”**

	<i>Porcentaje</i>
<b>Actividades y productos más calificados de “muy útiles” o “indispensables”<sup>a</sup></b>	
<i>Trade and Environment Review</i> (Informe sobre comercio y medio ambiente)	84
A double burden: The effects of food price increases and currency depreciations on food import bills (Doble carga: Los efectos del aumento del precio de los alimentos y las depreciaciones de moneda en la factura de las importaciones de alimentos)	82
Key statistics and trends in trade policy (Principales estadísticas y tendencias de la política comercial)	82
<b>Actividades y productos menos calificados de “muy útiles” o “indispensables”</b>	
Foro sobre los Océanos	70
Examen voluntario entre homólogos del derecho y la política de la competencia	69
Congreso sobre Biocomercio	68
COVID-19 and tourism (La COVID-19 y el turismo)	57

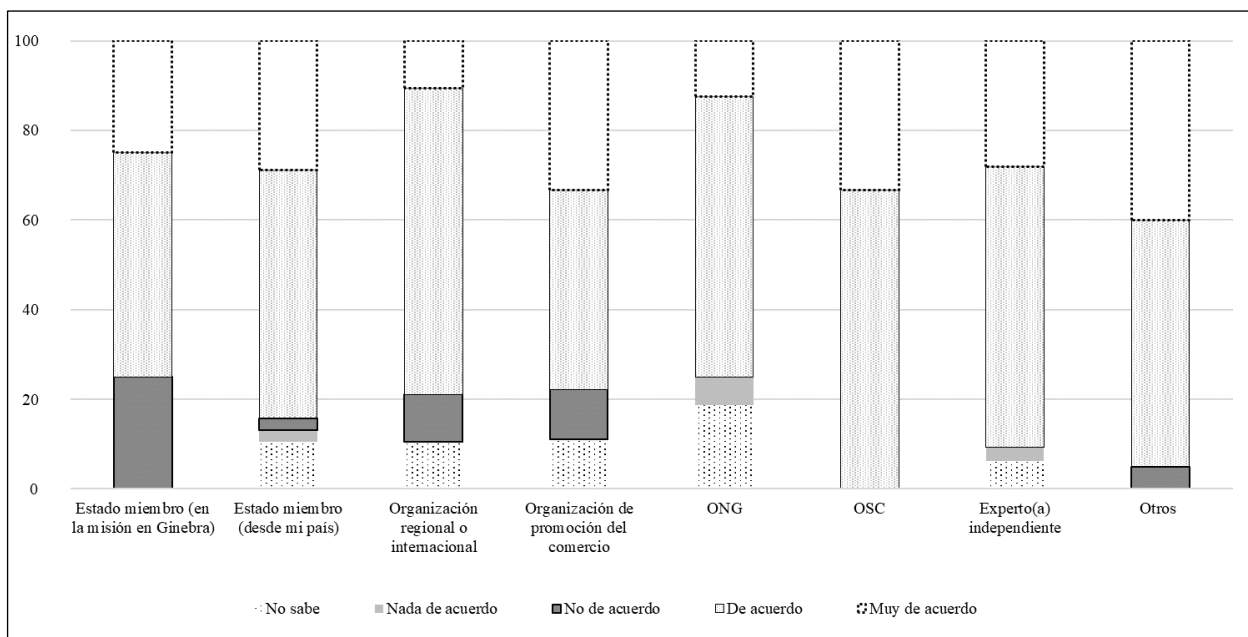
*Fuente:* Encuesta de evaluación.

<sup>a</sup> Los votos se refieren a elementos individuales; por ejemplo, el 35 % de los votos para esa actividad o producto específico fueron “indispensables” o “muy útiles”.

13. El 85 % de las partes interesadas externas encuestadas coincidieron en que el SP3 proporciona recomendaciones normativas útiles, y estas percepciones positivas son bastante coherentes entre los distintos grupos de partes interesadas (figura 2). Los resultados más positivos proceden de los PMA, con un 90 % de votos a la opción de que el SP3 proporciona recomendaciones normativas útiles (véase TD/B/WP(88)/CRP.1, anexo 5, figura 23). La figura 3 muestra que las partes interesadas tienen opiniones similares sobre las contribuciones del SP3 a otros resultados previstos. Las respuestas obtenidas en las entrevistas corroboraron los resultados de la encuesta. Las figuras 4 y 5 presentan las respuestas a la encuesta de los Estados miembros y las partes interesadas externas en relación con los resultados del SP3 específicos de los contextos de los países en desarrollo. Alrededor del 80 % de los encuestados coincidieron en que el SP3 lograba resultados relacionados con la diversificación económica y la evaluación del impacto de las estrategias de desarrollo sostenible. Las opiniones recibidas en las entrevistas corroboraron los resultados de la encuesta, pues los Estados miembros y las partes interesadas externas señalaron percepciones positivas del SP3. Por ejemplo, los entrevistados explicaron que los Estados miembros, sobre todo de países en desarrollo, citan a menudo los informes e investigaciones del SP3 en las deliberaciones de la OMC. Además, varios asociados externos del SP3 explicaron que los productos del SP3 influyen en sus decisiones o en su trabajo.

Figura 2  
 “¿En qué medida está de acuerdo en que el subprograma 3 ofrece recomendaciones normativas útiles?”

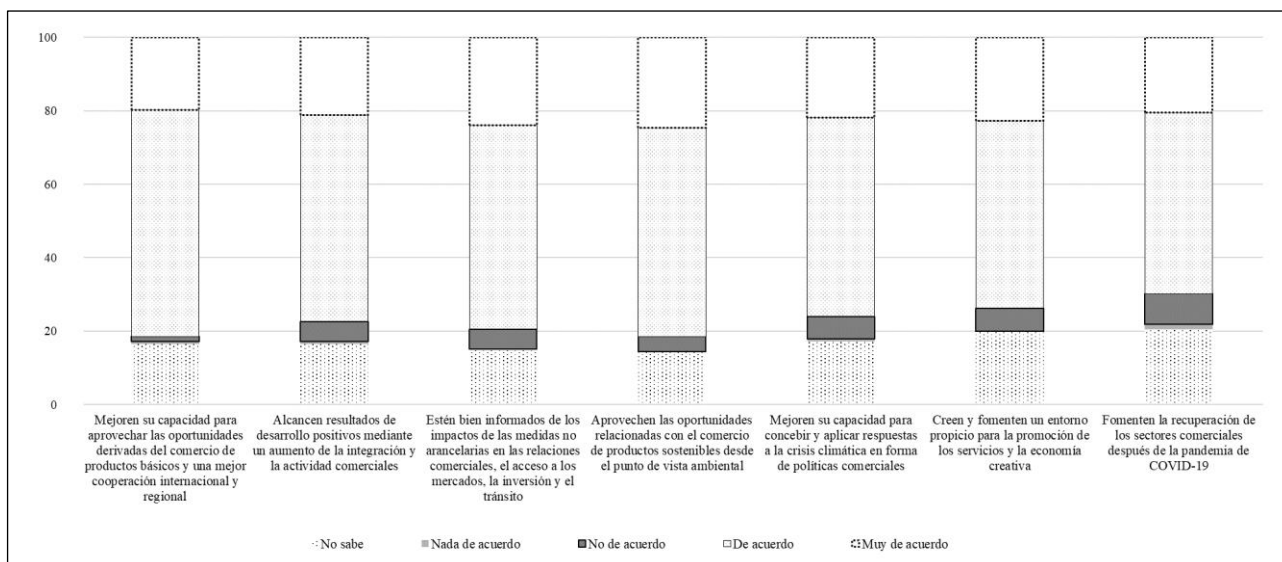
(En porcentaje)



Fuente: Encuesta de evaluación.

Figura 3  
 “¿En qué medida está de acuerdo en que el subprograma 3 contribuyó positivamente a que los Estados miembros...”

(En porcentaje)

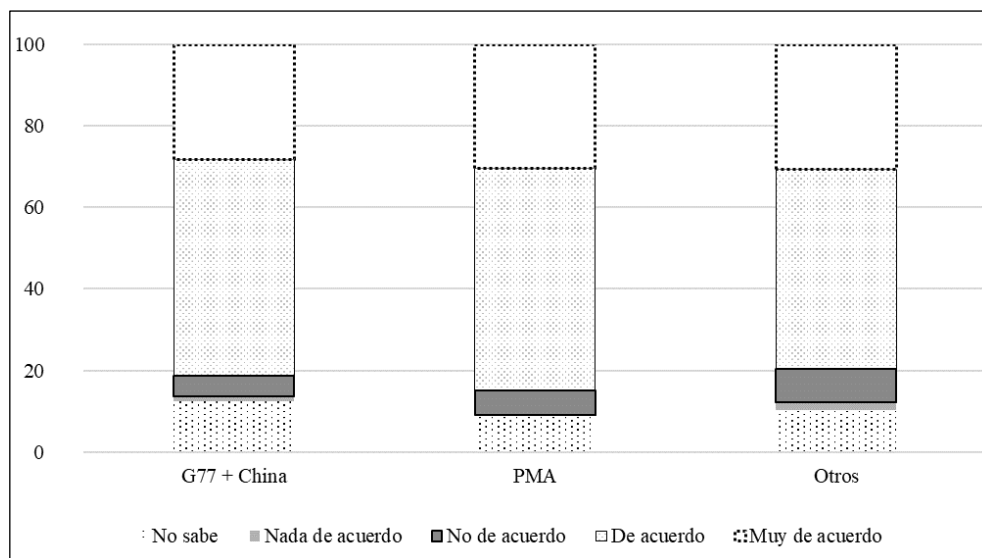


Fuente: Encuesta de evaluación.



Figura 4  
**“¿En qué medida está de acuerdo en que el subprograma 3 anima y apoya a los países en desarrollo a fomentar la transformación estructural a través de la diversificación económica?”**

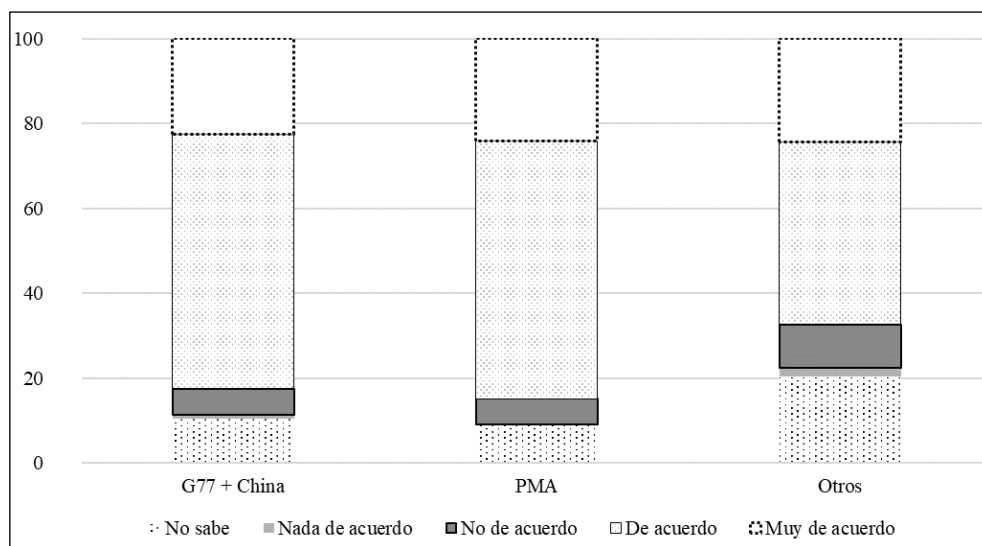
(En porcentaje)



Fuente: Encuesta de evaluación.

Figura 5  
**“¿En qué medida está de acuerdo en que el subprograma 3 proporciona evaluaciones de impacto útiles de escenarios alternativos para las estrategias de desarrollo sostenible de un país?”**

(En porcentaje)



Fuente: Encuesta de evaluación.

**3. ¿Qué pruebas hay del impacto real (o potencial) a largo plazo del subprograma 3? (Eficacia)**

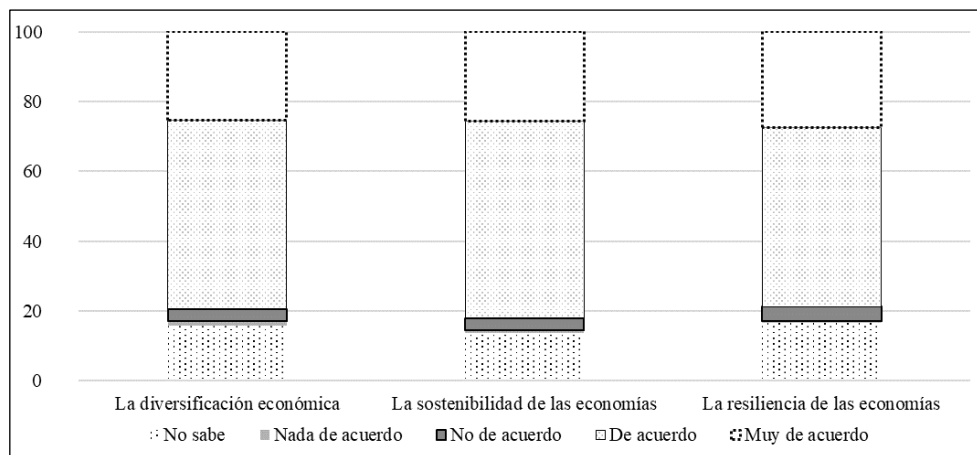
14. Alrededor del 80 % de los Estados miembros y las partes interesadas externas encuestadas coincidieron en que el SP3 ha contribuido positivamente a los impactos

previstos<sup>1</sup> (figura 6). Además, estos resultados positivos son coherentes en todos los grupos de partes interesadas y agrupaciones económicas (TD/B/WP(88)/CRP.1, anexo 5, figuras 28 a 30).

Figura 6

**“¿En qué medida está de acuerdo en que el subprograma 3 contribuyó positivamente a que el comercio internacional y los productos básicos favorezcan...”**

(En porcentaje)



Fuente: Encuesta de evaluación.

15. Aunque la UNCTAD no trata de cambiar directamente las políticas y los procedimientos nacionales, en la evaluación se observaron muchos ejemplos de cambios de políticas y procedimientos iniciados a partir de las actividades del SP3. Por ejemplo, Angola y Uzbekistán revisaron sus políticas relacionadas con el comercio de servicios; Barbados, Belice y Costa Rica adoptaron estrategias nacionales de economía y comercio oceánicos; e Indonesia puso en marcha una base de datos sobre las MNA. Del mismo modo, varios entrevistados destacaron que los productos del SP3 (por ejemplo, las actualizaciones sobre el comercio mundial) influyen en la toma de decisiones a nivel nacional y contribuyen a la adhesión de los Estados miembros a la OMC, por ejemplo, Timor-Leste. Esto no es sorprendente, dado que el SP3 emitió 399 nuevas recomendaciones normativas a países específicos durante el período (véase el cuadro 3). El SP3 también realizó aportaciones influyentes en crisis de gran visibilidad y rápida evolución, por ejemplo, con aportaciones a la Iniciativa del Mar Negro y al Grupo de Respuesta Mundial a la Crisis de la Alimentación, la Energía y las Finanzas.

16. En relación con el impacto previsto del SP3 de favorecer “las transformaciones multilaterales necesarias”<sup>2</sup>, la transformación 4 del Pacto de Bridgetown establece que “sigue siendo crucial... el multilateralismo basado en la Carta de las Naciones Unidas... La UNCTAD debería ampliar su contribución a la labor de la Asamblea General de las Naciones Unidas”. Con este fin, el SP3 realizó aportaciones periódicas a la Asamblea General, en particular a los informes del Secretario General de las Naciones Unidas titulados “Tendencias y perspectivas mundiales de los productos básicos” (A/78/231) y “Comercio internacional y desarrollo 2023” (A/78/230). Las entrevistas con las partes interesadas y el examen documental ofrecieron más pruebas de que el SP3 contribuye a las transformaciones multilaterales, en concreto:

<sup>1</sup> Definidos en el Pacto de Bridgetown y en el proyecto de presupuesto por programas de la siguiente manera:

- Hacer posible la diversificación económica;
- Fomentar economías sostenibles y resilientes;
- Fomentar las transformaciones multilaterales necesarias para crear un mundo más inclusivo, resiliente, sostenible y próspero.

<sup>2</sup> Véase la nota 1.

a) La labor transformadora sobre las MNA, que está a la vanguardia. Las organizaciones internacionales y los gobiernos nacionales han adoptado las clasificaciones del SP3;

b) Contribuciones al Pabellón de la Casa del Comercio, en la Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, que comunicó el papel que puede desempeñar el comercio en respuesta al cambio climático. Las partes interesadas indicaron que el SP3 podría lograr un impacto aún mayor aumentando la interacción con los negociadores del Grupo de los 77;

c) Contribuciones al programa para Angola, que formaba parte de una de las [12 iniciativas de gran impacto](#) del Secretario General de las Naciones Unidas en la Cumbre sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible de 2023.

#### 4. ¿Cuáles son los principales factores facilitadores y limitadores que contribuyen a la consecución de resultados?

17. Los principales factores que han permitido alcanzar los resultados del SP3 han sido los conocimientos especializados y la diligencia del personal de la DITC. Sus conocimientos especializados y su entrega garantizaron la realización de productos de gran calidad. El singular mandato de la DITC de ayudar a los países en desarrollo a mejorar su participación en el sistema multilateral de comercio fue otro factor importante. Otros factores facilitadores son los esfuerzos de la DITC por alinearse con las iniciativas del Secretario General de las Naciones Unidas, el aumento del número de sesiones informativas informales de la DITC antes de las reuniones clave y el hecho de que la DITC vela por que los mismos temas impregnen los productos e informes clave del SP3. Los Estados miembros también valoraron que las subdivisiones invitaran a los Estados miembros a realizar aportaciones, incluidas las prioridades nacionales, a las notas informativas de las reuniones, por ejemplo, a través de una encuesta del SP3 sobre la economía creativa. Los resultados de la encuesta muestran que la percepción de las partes interesadas sobre las consultas del DITC con las misiones de los Estados miembros ha mejorado desde la evaluación del SP3 de 2015 (TD/B/WP(88)/CRP.1, anexo 5, figura 31). Los entrevistados señalaron que estos esfuerzos han impulsado la interacción de las misiones de los Estados miembros, que es un importante catalizador de los efectos del SP3.

18. Aunque el SP3 introdujo mejoras en materia de comunicaciones e interacción, sigue siendo el principal factor que limita los resultados del SP3. Contar con una estrategia de comunicación e interacción remediaría de forma holística los factores limitantes recurrentes señalados por esta evaluación, en concreto que:

a) No se ha realizado una cartografía o priorización del público o partes interesadas del SP3, sus prioridades, ni el “recorrido del usuario” deseado para el SP3<sup>3</sup>;

b) No existe un sistema centralizado de “gestión de las relaciones con los clientes”, lo que da lugar a una fragmentación de los esfuerzos de comunicación. Cada subdivisión tiene listas de contactos separadas, al igual que otras divisiones y las oficinas de la UNCTAD en Addis Abeba y Nueva York;

c) Los representantes de los Estados miembros en las misiones de las Naciones Unidas y en los países tienen limitaciones de tiempo, por lo que no siempre están al corriente de la labor del SP3. Algunos representantes son expertos en áreas distintas de la economía y, por lo tanto, incapaces de reconocer el valor añadido potencial de los productos del SP3. El personal de los Estados miembros rota con frecuencia y no recibe necesariamente un informe exhaustivo de incorporación al puesto. Por lo tanto, el SP3 debe proporcionar comunicaciones adaptadas.

19. Las reuniones intergubernamentales son un eje que conecta las actividades del SP3 y son catalizadores vitales de su impacto. Sin embargo, la estructura y la aplicación actuales del mecanismo intergubernamental parecen a veces poner en peligro la interacción con las partes interesadas y, a su vez, las posibles repercusiones del SP3. Con la excepción de los

<sup>3</sup> El recorrido del usuario es la experiencia que tiene una persona cuando interactúa con algo, normalmente un programa informático.

grupos intergubernamentales de expertos en competencia y protección del consumidor, muchas partes interesadas consideraron que las reuniones eran demasiado largas, demasiado frecuentes y, en ocasiones, contaban con escasa asistencia, o sufrían un descenso sustancial de la asistencia después del primer día. Los formatos de las reuniones se percibían como mecánicos, y varios entrevistados internos y externos se mostraron partidarios de un diálogo más informal y de dedicar menos tiempo al examen de las publicaciones. El SP3 ha intentado remediar esta situación organizando una plataforma de diálogo sobre política comercial, pero esto añade otra reunión (aunque informal) al calendario del SP3. No quedó claro que las “conclusiones acordadas” estuvieran orientadas a la acción, ni que fueran catalizadoras de la acción. También preocupa el hecho de que las reuniones se celebren solo en persona, lo que limitará la participación de los países con menos recursos.

20. La ausencia de un director designado oficialmente para la DITC también obstaculizó la planificación operacional estratégica a largo plazo, pero los esfuerzos del director o directores interinos fueron bien reconocidos como un contrapeso exitoso a esto (véase también el párrafo 33, sobre la eficiencia).

##### **5. ¿En qué medida existen medidas de sostenibilidad y qué otras acciones son necesarias para garantizar la sostenibilidad de los resultados?**

21. Al igual que en anteriores evaluaciones del subprograma, la sostenibilidad siguió siendo un reto clave para el SP3, principalmente debido a la falta de recursos para las actividades de seguimiento. Esto limitó la capacidad del SP3 para embarcarse en proyectos a más largo plazo. La dependencia de la financiación extrapresupuestaria también expuso actividades destacadas, como TRAINS, a riesgos de sostenibilidad. Algunas partes interesadas propusieron a la DITC que emprendiera una mayor movilización de recursos para obtener recursos extrapresupuestarios adicionales, mientras que otras propusieron a la DITC que reequilibrara los recursos para centrarse en las actividades más prioritarias y con probabilidades de obtener resultados más duraderos. De hecho, varios entrevistados señalaron que la DITC emprendía demasiadas actividades pequeñas y a corto plazo. El equipo de evaluación señala que la movilización de recursos, el establecimiento de prioridades y la reasignación de recursos no son propuestas mutuamente excluyentes.

22. Se expresó la preocupación de que las reuniones intergubernamentales de la UNCTAD gestionadas por el SP3 podían ser estructuralmente insostenibles si las misiones de los Estados miembros no disponen de recursos humanos suficientes para participar plenamente. Varios entrevistados también sugirieron que la DITC aclarara las vías a través de las cuales se utilizan los productos de las reuniones y se obtienen resultados. Esto aumentaría el valor percibido y la sostenibilidad de las decisiones y acciones procedentes de los procesos intergubernamentales.

23. El SP3 puede lograr un cambio sostenible y, a menudo, sus productos y resultados han contribuido a cambios en forma de políticas, que pueden ser de naturaleza duradera. Sin embargo, el SP3 no realiza un seguimiento regular de este tipo de cambios a largo plazo y no lleva a cabo evaluaciones de impacto.

24. A pesar de los retos mencionados, la evaluación puso de manifiesto buenas prácticas para impulsar la sostenibilidad, por ejemplo:

a) La alineación del SP3 con prioridades más amplias de las Naciones Unidas, como los minerales esenciales para la transición energética, mejoró la sostenibilidad al integrarse en el marco más global de las Naciones Unidas;

b) El recurso a expertos locales para las revisiones de las políticas de servicios permitió que el SP3 integrara las revisiones en el contexto nacional, y que los revisores fueran también los defensores locales de las revisiones;

c) La contribución a proyectos a más largo plazo, como Train for Trade en Angola, que se alineó con la Estrategia Nacional de Transición Fluida, promovió la sostenibilidad mediante la alineación con el plan nacional de desarrollo.

**6. ¿En qué medida el subprograma 3 ha incorporado las cuestiones transversales de las Naciones Unidas, es decir, la igualdad de género, la sostenibilidad del medio ambiente y la inclusión de la discapacidad?**

25. Se considera que el SP3 está a la vanguardia de la integración de la igualdad de género y el comercio, gracias a su programa de comercio, género y desarrollo. Una parte interesada externa señaló que “este subprograma ha realizado un trabajo pionero en materia de género y comercio”. La evaluación de 2021 del programa de comercio, género y desarrollo lo consideró eficaz, eficiente y pertinente, y reconoció que “la cartera del programa de comercio, género y desarrollo ha convertido a la UNCTAD en uno de los principales promotores del nexo entre comercio y género”. El programa de comercio, género y desarrollo también participa en un grupo de trabajo informal sobre género con la OMC. Más del 80 % del personal de la DITC está de acuerdo en que la DITC incorpora suficientemente la perspectiva de género en la labor del SP3 (TD/B/WP(88)/CRP.1, anexo 5, figura 35). Sin embargo, varios entrevistados señalaron que la perspectiva de género no se incorpora suficientemente más allá de los programas específicos de género, y que no se realizan sistemáticamente análisis de género en las fases de planificación. La evaluación de 2021 del programa de comercio, género y desarrollo recomendó que un mayor número de funcionarios de la UNCTAD recibiera formación en materia de género para garantizar la competencia del personal.

26. Aproximadamente la mitad del personal de la DITC está de acuerdo en que el SP3 incorpora suficientemente la inclusión de la discapacidad (TD/B/WP(88)/CRP.1, anexo 5, figura 35). Sin embargo, las entrevistas con las partes interesadas internas y externas sugieren una integración insuficiente, como corrobora el examen documental. Dicho esto, las partes interesadas valoraron que la DITC coordinara la presentación del [informe sobre el comercio inclusivo y las personas con discapacidad](#)<sup>4</sup> con un grupo de oradores de prestigio, entre ellos la Secretaria General de la UNCTAD. Además, la Secretaria General de la UNCTAD puso en marcha un grupo de trabajo interinstitucional sobre la discapacidad en el comercio con la Organización Internacional del Trabajo, el Centro de Comercio Internacional (ITC) y la OMC, en el que el personal del SP3 representará a la UNCTAD. Varios de los entrevistados animaron al SP3 a perseguir los denominados “frutos maduros”, como el trabajo sobre las MNA y los códigos del Sistema Armonizado para las tecnologías de apoyo y los medicamentos, el fomento del comercio Sur-Sur de tecnologías de apoyo y medicamentos, la implicación de organizaciones de personas con discapacidad en las reuniones y la interacción con la Alianza de las Naciones Unidas para los Derechos de las Personas con Discapacidad a través de su fondo fiduciario de múltiples asociados.

27. La DITC ha integrado de forma destacada y sustancial la sostenibilidad del medio ambiente en su trabajo, elaborando recientemente las actividades y los informes del SP3 en torno al tema de los minerales esenciales para la transición energética. Además, la Subdivisión de Comercio, Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Sostenible de la DITC facilita la ósmosis de las cuestiones ambientales y de sostenibilidad en todo el SP3. Algunas partes interesadas expresaron preocupación por el impacto ambiental de los viajes del personal del SP3 al extranjero para participar en eventos de corta duración. Por último, la integración de otros grupos vulnerables y minoritarios es limitada, ya que a menudo no se recogen datos desglosados ni se incluyen suficientemente en los documentos de planificación.

## **B. Eficiencia y relación costo-eficacia**

**1. ¿En qué medida se han utilizado eficazmente los recursos para lograr los resultados del subprograma 3?**

28. Al igual que otras entidades de las Naciones Unidas, la UNCTAD no utiliza hojas de horarios, por lo que el equipo de evaluación no pudo calcular las relaciones insumos-productos de actividades y productos específicos. En cambio, en el cuadro 4 se presenta un resumen de los productos cuantitativos y los recursos de personal obtenidos, por gastos

<sup>4</sup> Finlandia, Ministerio de Relaciones Exteriores, 2023, Helsinki.

del SP3, y en el anexo 7 del documento TD/B/WP(88)/CRP.1 se comparan los gastos y la dotación de personal de los distintos subprogramas.

Cuadro 4

**Resumen de gastos, dotación de personal y productos**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Gastos</i>	2023	2022	2021	2020
Puestos	15 642	13 952	13 417	13 673
Consultores	119	93	90	82
Viajes	102	50	8	8
Otros	16	39	56	13
<b>Presupuesto ordinario</b>	<b>15 879</b>	<b>14 134</b>	<b>13 571</b>	<b>13 777</b>
Recursos extrapresupuestarios	3 089	2 964	3 143	2 227
Cuenta para el Desarrollo	434	546	436	183
<b>Total general</b>	<b>19 402</b>	<b>17 644</b>	<b>17 150</b>	<b>16 187</b>
	<i>Dotación de personal (número de puestos)</i>			
Cuadro Orgánico y categorías superiores	60	60	60	60
Servicios Generales	22	22	22	22
<b>Distribución de puestos del Cuadro Orgánico:</b>				
D-2	1	1	1	1
D-1	5	5	5	5
P-5	12	12	12	12
P-4	15	15	15	15
P-3	20	20	20	20
P-2	7	7	7	7
	<i>Número de productos</i>			
Documentación parlamentaria	20	20	18	15
Proyectos de cooperación técnica	27	23	22	27
Seminarios/talleres/cursos	240	211	171	124
Publicaciones	32	42	38	30
Materiales técnicos	12	13	13	15

*Fuente:* Sección de Presupuestos y Financiación de Proyectos de la UNCTAD, proyectos de presupuesto por programas, 2020-2024.

29. El examen de los proyectos de presupuesto por programas demostró su eficiencia, ya que la DITC obtuvo más productos del SP3 de los previstos cada año (TD/B/WP(88)/CRP.1, anexo 3). Los estudios de casos de las actividades del SP3 demostraron una ejecución eficiente. Por ejemplo, el Grupo Intergubernamental de Expertos en Derecho y Política de la Competencia estuvo bien organizado y se controlaron los horarios de las sesiones. Las reuniones cosecharon los frutos de la combinación de relaciones y conocimientos institucionales gracias a una comunidad coherente. La DITC está tratando de mejorar la eficiencia de TRAINS mediante el uso de herramientas innovadoras de inteligencia artificial para recopilar datos sobre las MNA, aunque hay margen para aprovechar mejor las comisiones regionales y los equipos de las Naciones Unidas en los países para recopilar datos sobre las MNA. Las contribuciones al Pabellón de la Casa del Comercio en la Conferencia de las Partes demostraron un aprovechamiento excepcional de los recursos del SP3, ya que este contribuyó a menos del 5 % del costo total del evento (aproximadamente 1 millón de dólares), sin incluir el tiempo del personal del SP3, y la DITC coordinó eficazmente las contribuciones de toda la UNCTAD. Además, los procesos y memorandos de entendimiento establecidos para la Conferencia de las Partes permitirán aumentar la eficiencia en el futuro.

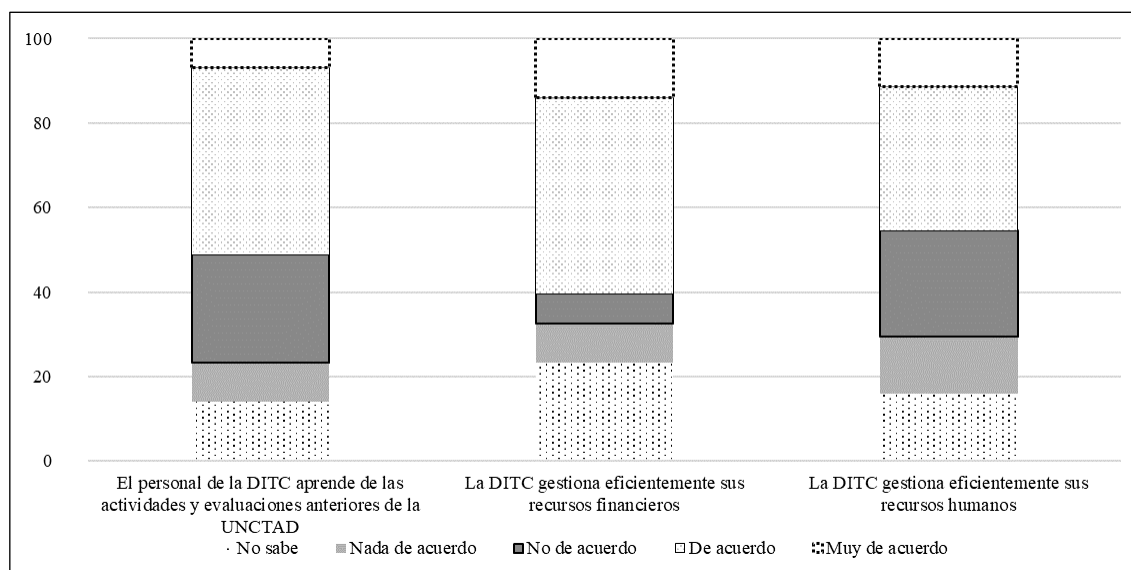
Los grupos intergubernamentales de expertos y las reuniones multianuales de expertos utilizaron eficazmente las reuniones híbridas, y hubo una fuerte demanda para que se siguieran celebrando reuniones híbridas.

30. La figura 7 muestra, sin embargo, que menos de la mitad del personal de la DITC estaba de acuerdo en que la DITC gestionaba eficazmente los recursos humanos, y solo el 60 % estaba de acuerdo en que la DITC gestionaba eficazmente los recursos financieros. Los entrevistados explicaron algunas preocupaciones relacionadas con cuestiones que escapan al control de la DITC, como los sistemas fragmentados y duplicados de planificación, elaboración de informes y solicitud de viajes. Sin embargo, el personal —y, lo que es más importante, los Estados miembros— no estaban seguros de que el SP3 estuviera haciendo un uso eficaz<sup>5</sup> de sus recursos. Muchas partes interesadas indicaron que el SP3 llevaba a cabo demasiadas actividades pequeñas. La DITC no calcula el tiempo que las misiones de los Estados miembros dedican al SP3. Se trata de una consideración importante porque a) el tiempo de los Estados miembros es efectivamente una contribución en especie a los recursos del SP3, y b) una estimación podría facilitar la priorización y el reequilibrio de ciertas actividades de la DITC, es decir, si los productos del SP3 superan la capacidad disponible de los Estados miembros en algunas áreas, la DITC podría reequilibrar sus actividades para aumentar los productos en otras áreas.

Figura 7

**“¿En qué medida está de acuerdo en que la DITC dispone de procesos que garantizan que...”**

(En porcentaje)



Fuente: Encuesta de evaluación.

## 2. ¿Cuáles son los principales factores que facilitan y limitan la ejecución eficaz del subprograma 3?

31. Paradójicamente, los principales factores que facilitan y limitan la ejecución eficaz del SP3 se deben a que la DITC no cuenta con un director nombrado oficialmente desde 2020. Cabe destacar que la DITC no tuvo un director nombrado oficialmente durante más del 80 % del período de evaluación. Además, el último director nombrado oficialmente permaneció en el cargo menos de dos años. Esto significa que la DITC estuvo dirigida por dos jefes de subdivisión como directores interinos conjuntos, desde mediados de 2020 hasta principios de 2022, y posteriormente por un único director interino.

32. En este contexto, la actuación de los dos directores interinos de la DITC fue clave para garantizar la ejecución del SP3. Las partes interesadas subrayaron que su fructífera

<sup>5</sup> El uso eficaz en función de los costos se definiría así: “¿Se está haciendo lo que se debe?”. Mientras que la eficiencia sería: “¿Se está haciendo bien lo que se hace?”.

colaboración no debía darse por sentada, ya que este tipo de soluciones de trabajo conjunto no siempre tienen éxito. Los directores interinos conjuntos proporcionaron a la DITC coherencia y dirección a lo largo de varias crisis mundiales. Introdujeron reuniones semanales de jefes de subdivisión, aumentando la confianza, la comunicación y las sinergias. A partir de 2022, la DITC se benefició además de contar con un único y constante director interino que lideró iniciativas de eficiencia que, de hecho, también reforzaron la eficacia y la calidad, entre ellas:

- a) La racionalización y reducción en un 50 % del número previsto de publicaciones, el establecimiento de un calendario de publicaciones y su reparto a lo largo del año, en lugar de publicarlas en el último trimestre;
- b) El perfeccionamiento, por la oficina del director, del proceso de la DITC para la revisión interna de las publicaciones;
- c) El desarrollo, junto con los jefes de subdivisión, de prioridades temáticas en torno a las cuales la DITC elabore los productos e informes clave del SP3, simplificando así la planificación y la elaboración de informes;
- d) La solución, junto con los jefes de subdivisión y los altos directivos, a los problemas de bajo rendimiento del personal que habían supuesto un lastre importante para la eficiencia de determinados equipos;
- e) El apoyo al uso de herramientas informáticas como SharePoint, y la elaboración de un directorio de ponentes y consultores externos;
- f) La interacción con los Estados miembros antes de las reuniones intergubernamentales, reforzando la eficacia de la búsqueda de consenso.

33. Del mismo modo, los jefes de subdivisión se consideraron un factor clave para la eficiencia, y las partes interesadas destacaron su colaboración e hicieron hincapié en que esta no debe darse por sentada. Los jefes de subdivisión también introdujeron mecanismos para fomentar la implicación del personal, que a su vez es un factor de eficiencia. Por ejemplo, la Subdivisión de Productos Básicos empezó a celebrar reuniones periódicas de la subdivisión dirigidas por miembros rotatorios del personal de todas las categorías.

34. Sin embargo, sin director nombrado oficialmente, la DITC y el SP3 han carecido de ciertas actividades estratégicas que podrían aumentar la eficiencia (y la eficacia). Por ejemplo, la DITC y el SP3 carecen de:

- a) Un plan estratégico a largo plazo para hacer efectivos los objetivos estratégicos de alto nivel del proyecto de presupuesto por programas;
- b) Una estrategia de personal, recursos humanos y gestión. Numerosos funcionarios de la DITC señalaron que los procesos de contratación habían resultado obstaculizados (por ejemplo, la Subdivisión de Comercio, Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Sostenible careció de un jefe de subdivisión durante gran parte del período de evaluación), que los gestores carecían de formación y competencias en materia de gestión y que los recién incorporados no recibían una buena iniciación. La rotación de personal es escasa y faltan “ojos nuevos”, ya que solo 7 de los 82 puestos de la DITC son de nivel de comienzo de carrera (P-2);
- c) Un defensor de la asignación de recursos y el protagonismo estratégico;
- d) Una presencia constante en actos de alto nivel dentro de la comunidad internacional del comercio, lo que redundaría en una mayor eficiencia gracias a la creación de relaciones y asociaciones.

35. El personal de la DITC también indicó que no aprende de las actividades anteriores, y solo el 50 % de los encuestados de la DITC coincidieron en que la DITC cuenta con procesos para garantizar que el personal aprenda de las actividades anteriores (TD/B/WP(88)/CRP.1, anexo 5, figura 33).



**3. ¿En qué medida los recursos disponibles del subprograma 3 reflejan una evaluación realista de sus necesidades para cumplir sus mandatos?**

36. Muchas partes interesadas, internas y externas, señalaron que los recursos del SP3 parecían limitados dada la amplitud de su mandato. Así lo expresaron también los Estados miembros<sup>6</sup>, y se reflejó en un retraso en las solicitudes de cooperación técnica. Mientras que los puestos de otras divisiones se reforzaron en enero de 2023, el SP3 no recibió más puestos<sup>7</sup>. Entre el personal existía la sensación de que todas las subdivisiones necesitaban más personal, pero ninguna tenía exceso de personal. Sin embargo, como ya se ha señalado, no existen datos suficientes para evaluar si el SP3 está haciendo un uso eficaz y eficiente de los recursos existentes.

**4. ¿En qué medida ha logrado el subprograma 3 sinergias y complementariedades entre los subprogramas?**

37. Las partes interesadas en el SP3 consideran que la DITC es transparente y colabora, y proporcionaron numerosos ejemplos de colaboración entre divisiones y subprogramas. Por ejemplo, la DITC organizó las aportaciones de toda la UNCTAD al Pabellón de la Casa del Comercio en la Conferencia de las Partes, colabora con la plataforma de facilitación del comercio de la División de Tecnología y Logística (DTL) en relación con las MNA, y está presente en el Foro Mundial de Inversiones de la UNCTAD, organizado por la División de la Inversión y la Empresa (DIAE) (subprograma 2). La DITC también participa en numerosos proyectos interdivisionales de cooperación técnica.

38. Las partes interesadas internas y externas reconocieron un aumento de la colaboración desde la llegada de la nueva Secretaría General, que introdujo nuevos mecanismos para fomentar la colaboración, por ejemplo, un retiro anual de los directores de división. Otros mecanismos son los comités interdivisionales sobre temas prioritarios, un equipo centralizado de estadísticas y las reuniones generales de toda la UNCTAD.

39. Aunque las semillas de la colaboración están plantadas, los resultados aún no se han terminado de cosechar: aproximadamente el 50 % del personal de la DITC no está de acuerdo o no está seguro de que la DITC se coordine suficientemente con otras divisiones (TD/B/WP(88)/CRP.1, anexo 5, figura 33). Los entrevistados señalaron que la colaboración es *ad hoc* y que la DITC no debería forzarla, sino crear sinergias a partir de más procesos de aprendizaje interdivisional o de ejecución conjunta; por ejemplo, el SP3 podría aprender de las evaluaciones de las deficiencias de capacidades productivas nacionales del subprograma 5 o aprovechar mejor la Oficina Regional para África de la UNCTAD, en Addis Abeba. Varios entrevistados señalaron que la DITC puede estar ejecutando un proyecto en un país y, sin embargo, desconocer que otra división también está ejecutando otro simultáneamente en el mismo país. El equipo de evaluación examinó una versión piloto de un portal de gestión de proyectos de la UNCTAD que debería solucionar este problema.

40. Algunas partes interesadas externas consideraron que el emblemático *Informe sobre el comercio y el desarrollo*, de la División de Globalización y Estrategias de Desarrollo (subprograma 1), era el ejemplo más destacado de la falta de colaboración entre divisiones. Durante el período de evaluación, las partes interesadas señalaron que las aportaciones de la DITC no estaban plenamente integradas en las ediciones del *Informe*. Además, varios entrevistados señalaron por separado ocasiones en las que las publicaciones de distintas divisiones contenían mensajes contrapuestos o datos discrepantes. Más de un entrevistado señaló que las consultas entre divisiones se solicitaban con plazos cortos, si es que se realizaban. Es probable que estas deficiencias se subsanen con una serie de mejoras introducidas por la Secretaría General, entre ellas un proceso de revisión externa anónima por homólogos, un comité de publicaciones reforzado y presidido por el Secretario General Adjunto, y revisiones más rigurosas de todas las publicaciones estratégicas y emblemáticas, los documentos anteriores a los períodos de sesiones y los documentos normativos de la Oficina de la Secretaría General. Como buena práctica, dentro del SP3, la DITC exige ahora a las subdivisiones que presenten un cuestionario de aprobación a la oficina del director antes

<sup>6</sup> Por ejemplo, véase TD/B/WP/306, párr. 21, y TD/B/WP/314, párr. 12.

<sup>7</sup> TD/B/WP/321, párr. 30.

de que empiecen a redactar las publicaciones, y la oficina del director también revisa todos los proyectos de publicaciones.

41. Los mandatos interdivisionales parecen solaparse en cierta medida; por ejemplo, la División para África, los Países Menos Adelantados y los Programas Especiales (subprograma 5) y la DITC, sobre las preferencias comerciales, y la División de Globalización y Estrategias de Desarrollo (subprograma 1) y la DITC, sobre el comercio, el medio ambiente y el clima. Un entrevistado explicó que se trata de algo bienintencionado, “generado por personas diferentes que encuentran soluciones diferentes para el mismo problema”. Sin embargo, es probable que lo óptimo sea contar con soluciones para toda la UNCTAD, que ofrezcan un valor añadido coherente y único en respuesta a problemas coherentemente priorizados. Más de un entrevistado señaló que puede tratarse de una cuestión estructural que escapa al control del SP3 y que probablemente requiera cambios estructurales para resolverse.

##### 5. ¿En qué medida ha aprovechado el subprograma 3 las asociaciones con entidades del sistema de las Naciones Unidas o ajenas a él?

42. Más del 80 % del personal encuestado coincidió en que la DITC colabora e interactúa suficientemente con los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones internacionales y las organizaciones y asociaciones de promoción del comercio (TD/B/WP(88)/CRP.1, anexo 5, figura 34). Las entrevistas y el examen documental corroboraron esta afirmación, señalando que la DITC:

a) Invitó a los jefes de las divisiones de comercio de las comisiones regionales de las Naciones Unidas a las reuniones del SP3 y colaboró con las comisiones regionales en la “Iniciativa sobre disposiciones modelo para el comercio en tiempos de crisis”<sup>8</sup>;

b) Contribuyó a mecanismos interinstitucionales como el Grupo Interinstitucional sobre Comercio y Capacidad Productiva, el Equipo de Tareas Interinstitucional sobre la Financiación para el Desarrollo, el Sistema de Información sobre el Mercado Agrícola y el Panel sobre los Minerales Esenciales para la Transición Energética del Secretario General de las Naciones Unidas;

c) Participó en actos de la Asamblea General y la Segunda Comisión, el más reciente de los cuales era el diálogo interactivo informal de la Asamblea General sobre los mercados de productos básicos<sup>9</sup>;

d) Presentó declaraciones a los comités de la OMC, colaboró con la OMC y el ITC en el Pabellón de la Casa del Comercio en la Conferencia de las Partes, y colaboró con la OMC, el ITC y el Banco Mundial en la Solución Comercial Integrada Mundial y el Global Trade Helpdesk.

43. Sin embargo, la DITC podría aprovechar mejor las herramientas, los datos y las redes de las comisiones regionales y el sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas y la red de economistas de las Naciones Unidas. El SP3 podría colaborar mejor con las entidades con sede en Nueva York, incluida la Oficina del Portavoz del Secretario General de las Naciones Unidas. Varios entrevistados manifestaron su deseo de que la DITC, la OMC y el ITC aprovechen el éxito y las relaciones logradas en los últimos años, por ejemplo, a través del trabajo sobre las MNA y el Pabellón de la Casa del Comercio en la Conferencia de las Partes.

44. Menos de la mitad del personal de la DITC coincidió en que la DITC colaboraba suficientemente con las organizaciones no gubernamentales, las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones del sector privado (TD/B/WP(88)/CRP.1, anexo 5, figura 34), y los entrevistados externos también señalaron una participación insuficiente de las organizaciones de la sociedad civil en los actos del SP3 y la inexistencia de una plataforma dedicada al SP3 para las organizaciones de la sociedad civil. El SP3 aprovechó con éxito una asociación externa con la Cámara de Comercio Internacional y, a su vez, su red de miembros

<sup>8</sup> Véase <https://www.unescap.org/projects/imp>.

<sup>9</sup> Véase A/RES/78/138, párr. 37, y <https://unctad.org/meeting/un-general-assembly-informal-interactive-dialogue-commodity-markets>.

del sector empresarial para financiar el trabajo del SP3 en el Pabellón de la Casa del Comercio en la Conferencia de las Partes.

### C. Pertinencia estratégica y claridad conceptual

#### 1. ¿Cómo entienden y perciben las partes interesadas el mandato del subprograma 3, incluido su singular valor añadido?

45. La mayoría de las partes interesadas consideraron que el mandato del SP3 era especialmente amplio. Las partes interesadas consideraban que la DITC es transparente y colabora, y que ofrece perspectivas equilibradas sobre cuestiones pertinentes, al tiempo que da prioridad a las necesidades de los países en desarrollo. Las partes interesadas reconocieron en varias ocasiones que cada subdivisión ofrece un singular valor añadido, y consideraron que el trabajo en materia de competencia y protección del consumidor es el más singular del sistema de las Naciones Unidas. Las partes interesadas señalaron que otras entidades de las Naciones Unidas trabajan en temas del SP3, pero consideraron que el SP3 ofrece perspectivas únicas. Por ejemplo, varias entidades trabajan sobre las MNA, pero el SP3 se percibe como el líder en este campo que ofrece una profundidad y amplitud de datos únicas. En términos más generales, los comentarios de un entrevistado externo reflejaron las opiniones de las partes interesadas: “Sí, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura se ocupa de los productos básicos, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente se ocupa del medio ambiente y la OMC tiene la iniciativa Ayuda para el Comercio, pero ninguna ofrece un espacio abierto para el diálogo [como la UNCTAD y el SP3]”. Otras percepciones comunes resumidas sucintamente por los entrevistados externos fueron:

a) “El SP3 tiene el mandato de favorecer a los países en desarrollo”, “su singular punto fuerte es la confianza de los Estados miembros” y “recuerda al mundo que el comercio es una herramienta para el desarrollo”; es decir, a diferencia de otras entidades, la UNCTAD es capaz de priorizar y transmitir las necesidades y las voces de los países en desarrollo en relación con el comercio y el desarrollo;

b) “Cuando las Naciones Unidas hablan del comercio, el SP3/DITC debe ser quien sostenga la pluma”; es decir, la DITC o el SP3 están en una posición única y bien cualificados para hablar a nivel global sobre el comercio para el desarrollo.

46. Sin embargo, el amplio mandato del SP3 hizo que varias partes interesadas fueran incapaces de recordar inmediatamente los aportes sustanciales del SP3, señalando a menudo la falta de un informe emblemático, a diferencia de otros subprogramas (pero no había interés en añadir un informe emblemático más de la UNCTAD). Varias partes interesadas presumían que el SP3 era responsable del contenido relacionado con el comercio del *Informe sobre el comercio y el desarrollo*. Esto daba lugar a percepciones y atribuciones erróneas que depreciaban el mencionado punto fuerte singular del SP3 de la confianza de los Estados miembros. Por otro lado, algunas partes interesadas eran conscientes de que las contribuciones del SP3 al *Informe sobre el comercio y el desarrollo* no estaban sustancialmente integradas, lo cual consideraban negativo. Estos entrevistados coincidieron en que el SP3 debería ser, como sugirió un entrevistado, “la ‘T’ del ‘TDR’ [siglas en inglés del *Informe sobre el comercio y el desarrollo*]”. Más aún, varios entrevistados sugirieron que la UNCTAD racionalizara sus informes emblemáticos y los convirtiera en uno solo, en el que cada subprograma aportara uno o varios capítulos y colaborara en otros.

47. Muchas partes interesadas valoraron los recientes esfuerzos de la DITC para guiar su mandato haciendo que las cuestiones temáticas impregnen los principales productos e informes del SP3, como los minerales esenciales para la transición energética. Sin embargo, las partes interesadas consideraron que se trataba de un “hilo conductor” útil más que de un “discurso de ascensor” para presentar una oferta única del SP3, es decir, que comunica que “la DITC trabaja hacia ABC” en lugar de “somos la DITC y nos ocupamos de ABC”.

48. Hubo consenso general en que la DITC y el SP3 se encuentran en un momento crucial y tienen la oportunidad de elaborar una visión renovada para el SP3, en consulta con los

Estados miembros y en consonancia con las prioridades de estos, garantizando al mismo tiempo la coherencia en toda la UNCTAD.

**2. ¿En qué medida se orientan los objetivos y actividades del subprograma 3 hacia las transformaciones del Pacto de Bridgetown, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de 2030 y otros compromisos internacionales pertinentes?**

49. Los objetivos y actividades del SP3 están claramente orientados hacia los mandatos de la UNCTAD, incluidos el Maafikiano de Nairobi y el Pacto de Bridgetown, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por ejemplo, el SP3 dio más protagonismo al clima y al medio ambiente, y reorganizó la Subdivisión de Negociaciones Comerciales y Diplomacia Comercial para convertirla en una subdivisión centrada en los sistemas comerciales, los servicios y la economía creativa. El proyecto de presupuesto por programas para el SP3 enlaza directamente con los mandatos legislativos y las transformaciones del Pacto de Bridgetown. Además, el recién introducido marco de resultados del SP3 está directamente vinculado al Pacto de Bridgetown y a los indicadores y subindicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

50. La cuarta transformación del Pacto de Bridgetown exige “transformar el multilateralismo” y reafirma la adhesión de los Estados miembros “a un sistema multilateral de comercio abierto, transparente, inclusivo, no discriminatorio, enmarcado por la Organización Mundial del Comercio” (párr. 94). Muchas partes interesadas reconocieron que el SP3 está orientado hacia la OMC, por ejemplo, a través de su colaboración en la Solución Comercial Integrada Mundial y el Global Trade Helpdesk; su participación en la creación de instituciones comerciales como preparación para la adhesión a la OMC<sup>10</sup>; y sus aportaciones a los comités de la OMC. Varias partes interesadas expresaron su deseo de que el SP3 siguiera más de cerca los debates de la OMC, prestara más apoyo a los países en desarrollo y ocupara un lugar destacado en las conferencias ministeriales de la OMC. Sin embargo, las partes interesadas también reconocen que el mandato del SP3 es más amplio que el de la OMC y que la UNCTAD es un importante organismo independiente, que ofrece un espacio único de colaboración y catalizador para el diálogo y la búsqueda de consenso.

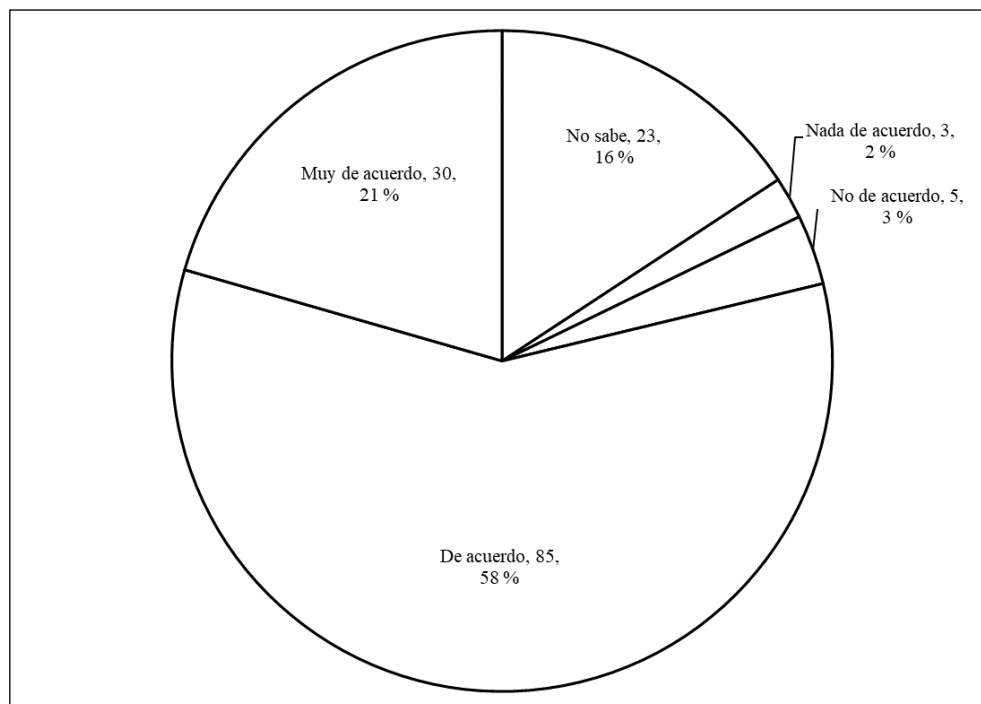
**3. ¿En qué medida se ajustan los objetivos y actividades del subprograma 3 a las necesidades y prioridades nacionales y regionales?**

51. La figura 8 muestra que aproximadamente el 80 % de los Estados miembros y de las partes interesadas externas que respondieron a la encuesta estaban de acuerdo en que el SP3 se ajusta y es pertinente para las necesidades y prioridades nacionales y regionales, aunque el acuerdo es ligeramente menor entre los encuestados nacionales y regionales (TD/B/WP(88)/CRP.1, anexo 5, figura 22).

<sup>10</sup> TD/B/WP/326, párr. 48.

Figura 8

**¿En qué medida está de acuerdo en que el subprograma 3 se ajusta a las necesidades de los Estados miembros de la UNCTAD?**



Fuente: Encuesta de evaluación.

52. La pertinencia para las necesidades nacionales y regionales fue corroborada por el examen documental y las entrevistas, en las que varios entrevistados apreciaron, como resumió un Estado miembro, que “el SP3 no haya evitado los temas difíciles”. Se reconocía en gran medida la relevancia y actualidad del trabajo reciente del SP3 sobre los minerales esenciales para la transición energética y la economía creativa. La cooperación técnica está impulsada por la demanda, lo que garantiza su pertinencia, y la acumulación de solicitudes de cooperación técnica indica pertinencia. El SP3 siguió siendo relevante en respuesta a las crisis, por ejemplo, realizando una evaluación rápida sobre la guerra en Ucrania<sup>11</sup>, contribuyendo a la Iniciativa del Mar Negro<sup>12</sup> y adaptando las actividades de fomento de la capacidad y reuniones durante la pandemia de COVID-19<sup>13</sup>.

53. Varios entrevistados expresaron su preocupación por el hecho de que el SP3 lleve a cabo actividades que no sean óptimamente pertinentes para las necesidades más prioritarias de los Estados miembros. En relación con esto, existe el riesgo de que el SP3 no pueda optimizar la relevancia para los PMA, ya que estos pueden carecer de recursos para participar plenamente en las reuniones intergubernamentales o presentar solicitudes de cooperación técnica, los dos mecanismos clave de la DITC para determinar las necesidades de los Estados miembros. Hay margen para optimizar la comprensión por la DITC de las necesidades de los Estados miembros aprovechando mejor las comisiones regionales y los equipos en los países de las Naciones Unidas, así como la División para África, los Países Menos Adelantados y los Programas Especiales (subprograma 5) y la Oficina Regional para África de la UNCTAD. Se indicó que la DITC podría potenciar la relevancia del SP3 aumentando la participación de los Estados miembros en las fases de planificación, análisis de datos o examen entre homólogos, por ejemplo, a través de grupos de trabajo. Sin embargo, esta evaluación constató que el SP3 había invitado a los Estados miembros a realizar aportaciones, pero a menudo estos no habían respondido como se esperaba por falta de recursos.

<sup>11</sup> UNCTAD, 2022, [The impact on trade and development of the war in Ukraine](#).

<sup>12</sup> Véase <https://www.un.org/en/black-sea-grain-initiative>.

<sup>13</sup> Según se señaló en los períodos de sesiones del Grupo de Trabajo; véase, por ejemplo, [TD/B/WP/312](#), párr. 19.

## V. Conclusiones

54. **Eficacia.** Existen pruebas sustanciales de que el SP3 consigue con eficacia sus productos y resultados previstos, incluidos los datos recogidos en el nuevo marco de resultados de toda la UNCTAD. La encuesta de evaluación de las partes interesadas externas en el SP3 recogió 4.000 valoraciones sobre la “utilidad” de 32 actividades y productos diferentes del SP3. De estas 4.000 valoraciones, el 97 % calificó de útiles las actividades o productos del SP3, y el 76 % de “indispensables” o “muy útiles”. Aunque inicialmente el SP3 carecía de datos detallados sobre la GBR, basándose principalmente en datos cuantitativos sobre los productos, la adopción del nuevo marco de resultados para toda la UNCTAD en 2023 representó una mejora significativa en el seguimiento de los resultados del SP3.

55. **Impactos y sostenibilidad.** El SP3 ha logrado resultados en la senda hacia los impactos previstos, tanto a escala mundial como nacional. Hay pruebas de que los productos del SP3 influyen en los responsables de la toma de decisiones a nivel nacional y contribuyen a la realización de cambios en las políticas nacionales que facilitan la diversificación económica y favorecen que las economías sean más sostenibles y resistentes. Existen pruebas de que el SP3 realiza aportaciones influyentes al sistema multilateral de comercio de la OMC y al sistema multilateral en general, incluida la Asamblea General. La planificación estratégica operacional fue obstaculizada por la falta de un director de la DITC nombrado oficialmente, pero los esfuerzos del director o directores interinos fueron bien reconocidos como un contrapeso acertado. Supervisar y asegurar la sostenibilidad a largo plazo de los resultados e impactos del SP3 siguió siendo un reto clave, debido principalmente a la falta de recursos financieros específicos. Los cambios a los que el SP3 ha contribuido pueden ser duraderos por naturaleza (en concreto, las políticas), pero la DITC se hace un flaco favor al no supervisarlos regularmente ni realizar evaluaciones de impacto periódicas. La contribución del SP3 a la maquinaria intergubernamental puede ser insostenible desde un punto de vista estructural si las misiones de los Estados miembros no disponen de recursos humanos suficientes para participar plenamente.

56. **Integración de las cuestiones transversales de las Naciones Unidas.** Las partes interesadas reconocen que el SP3 está a la vanguardia de la integración de la igualdad de género y el comercio, gracias al programa de comercio, género y desarrollo del SP3. Sin embargo, el SP3 no incorpora suficientemente la perspectiva de género más allá de los programas específicos de género, y no se realizan análisis de género de forma coherente. Del mismo modo, los derechos de las personas con discapacidad y las poblaciones indígenas no están suficientemente integrados, pero el SP3 comenzó a trabajar en la integración de la discapacidad, por ejemplo organizando un coloquio y participando en un grupo de trabajo interinstitucional sobre la discapacidad en el comercio.

57. **Eficiencia.** La DITC ganó en eficiencia, entre otras cosas reduciendo el número de publicaciones en un 50 %. El SP3 realizó más de lo previsto en los proyectos de presupuesto por programas, y los estudios de casos indicaron numerosas buenas prácticas. Sin embargo, no está claro que el SP3 haga un uso eficiente de los recursos, y la UNCTAD no dispone de medios eficaces para analizar las relaciones insumos-productos. Hay margen para que la DITC aprenda mejor de las anteriores actividades del SP3.

58. **Asociaciones y sinergias.** La DITC es transparente y colabora, y hay numerosos ejemplos de colaboraciones entre divisiones y subprogramas. Las partes interesadas internas y externas perciben un avance en la colaboración interna, aunque hay margen para sistematizar mejor la colaboración, en lugar de recurrir a iniciativas *ad hoc*. Se percibe que el *Informe sobre el comercio y el desarrollo*, dirigido por la División de Globalización y Estrategias de Desarrollo (subprograma 1), es un ejemplo claro de trabajo en compartimentos estancos, y las partes interesadas señalaron que las aportaciones de la DITC no estaban plenamente integradas. El equipo de evaluación entiende que la UNCTAD establecerá en breve procesos específicos para asegurar la colaboración en la elaboración de futuros informes. La DITC ha forjado eficazmente asociaciones para ejecutar el SP3, aunque podría aprovechar mejor las asociaciones con las comisiones regionales y los equipos de las Naciones Unidas en los países.

59. **Pertinencia.** El SP3 está arraigado en los mandatos de la UNCTAD, en particular el Maafikiano de Nairobi y el Pacto de Bridgetown, así como en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Es pertinente para las transformaciones recogidas en el Pacto de Bridgetown y para los debates en la OMC. Sin embargo, existe el deseo de que el SP3 proporcione más apoyo a los países en desarrollo en relación con los debates de la OMC y tenga más protagonismo en las reuniones ministeriales de la OMC. El SP3 es muy pertinente para las necesidades de los Estados miembros, pero existe el riesgo de que no lo sea de forma óptima para los PMA, ya que estos pueden carecer de recursos para participar plenamente en las reuniones intergubernamentales o solicitar cooperación técnica.

60. **Claridad conceptual y estratégica.** El SP3 ocupa una posición privilegiada para hacer oír la voz de los países en desarrollo en relación con el comercio internacional y el desarrollo. El SP3 lleva a cabo un amplio abanico de actividades, pero recientemente tuvo éxito organizando su trabajo en torno a temas concretos. Sin embargo, las partes interesadas consideraron que se trataba de un “hilo conductor” útil más que de un “discurso de ascensor”, es decir, que comunica que “la DITC trabaja hacia ABC” en lugar de “somos la DITC y nos ocupamos de ABC”.

## VI. Recomendaciones

61. La DITC debería integrar aún más la GBR en todas las actividades y productos del SP3. La DITC debería:

- a) Desarrollar herramientas de planificación estandarizadas que incluyan llamados a establecer indicadores de GBR, revisar las lecciones de actividades anteriores y asignar funciones y responsabilidades para hacer un seguimiento de los resultados;
- b) Establecer indicadores específicos del SP3 y de las actividades o productos que no se limiten a los indicadores de toda la UNCTAD (véanse ejemplos en TD/B/WP(88)/CRP.1, anexo 2);
- c) Realizar evaluaciones de impacto para conocer los resultados a largo plazo del SP3.

62. La DITC debería adoptar las comunicaciones como “cuarto pilar” extraoficial y desarrollar una estrategia de comunicaciones para toda la división, en colaboración con el equipo de comunicaciones de la Oficina de la Secretaria General. La DITC debería:

- a) Definir y priorizar las partes interesadas a las que se dirige, determinar las prioridades de esas partes interesadas y la manera en que se relacionan con las actividades y productos del SP3, y elaborar “recorridos del usuario” para las partes interesadas más prioritarias;
- b) Realizar análisis del panorama comunicativo al planificar las actividades y productos; esto permitiría determinar si el público al que se dirige constituye un uso eficaz de los recursos del SP3, así como facilitar la adaptación de sus comunicaciones a dicho público;
- c) Colaborar más frecuentemente con los representantes de los Estados miembros que son PMA, tanto para difundir los productos como para solicitar aportaciones;
- d) Continuar e incrementar las consultas informales con los Estados miembros, especialmente antes de las principales reuniones;
- e) Consolidar las distintas listas de contactos de la DITC y utilizar una base de datos para reunir y supervisar todas las comunicaciones.

63. La DITC debería desarrollar un plan operacional estratégico a largo plazo. Los plazos e hitos del plan deberían estar vinculados con las conferencias ministeriales de la UNCTAD, las conferencias de las Naciones Unidas sobre los PMA y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En concreto, se debería adoptar:

- a) Un enfoque de la gestión de personal que incluya la planificación de recursos a largo plazo y una formación exhaustiva para los nuevos empleados;

b) Un enfoque de la movilización de recursos que asegure la coherencia con otros subprogramas y estrategias de toda la UNCTAD;

c) Un enfoque de las asociaciones y una mayor interacción con las comisiones regionales y los equipos de las Naciones Unidas en los países.

64. La DITC y la UNCTAD deberían adaptar las reuniones intergubernamentales, tal y como recomendó la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo en su primer período de sesiones: “La Conferencia estudiará, a la luz de la experiencia, la eficacia y la evolución ulterior de las disposiciones institucionales”<sup>14</sup>. Podría haber reuniones menos frecuentes y más breves, con un diálogo más informal, y menos centradas en el examen de las publicaciones. La DITC debería supervisar y publicar el ciclo de vida de los resultados de las reuniones para demostrar a las partes interesadas los impactos logrados dentro del sistema multilateral (y más allá).

65. La DITC debería emprender un ejercicio de priorización para asegurar una asignación eficaz de los recursos del SP3. Para facilitar este ejercicio, la DITC podría llevar un registro más completo de la relación costos-productos y, a su vez, de la relación productos-indicadores de resultados, y estimar las demandas previstas del SP3 en cuanto al tiempo de los representantes de los Estados miembros.

66. La DITC debería integrar más plenamente las cuestiones transversales, lo que incluye animar al personal de la DITC a que reciba formación sobre análisis de género, hacer participar a las organizaciones de personas con discapacidad en las reuniones y reunir datos demográficos desglosados para las actividades.

---

<sup>14</sup> Naciones Unidas, *Actas de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, Acta final e informe* (publicación de las Naciones Unidas, núm. de venta 64, II.B. 11), segunda parte, sección V, párr. 78 g).