



## Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

Distr. general  
27 de julio de 2026  
Español  
Original: inglés

**Junta de Comercio y Desarrollo**  
**Grupo de Trabajo sobre el Plan del Programa**  
**y la Ejecución del Programa**  
**91<sup>er</sup> período de sesiones**  
Ginebra, 5 a 9 de octubre de 2026  
Tema 4 b) del programa provisional

### **Evaluación externa del subprograma 4 de la UNCTAD: Tecnología y logística\***

#### *Resumen*

La presente evaluación externa independiente analiza la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, la coherencia y la sostenibilidad del subprograma 4 de la UNCTAD, sobre tecnología y logística, durante el período 2022-2025. En ella se exponen las enseñanzas estratégicas extraídas y se formulan recomendaciones para orientar la programación futura.

#### **Constataciones principales**

La evaluación puso de manifiesto la gran pertinencia del subprograma 4, su clara ventaja comparativa y los resultados tangibles obtenidos en el apoyo prestado a los países en desarrollo para que estos aprovechen la tecnología, la innovación y la logística comercial en favor del desarrollo sostenible. Su enfoque basado en la demanda, la elevada calidad de sus análisis y sus consolidados programas de cooperación técnica, en particular los relativos al Sistema Aduanero Automatizado, la economía digital y la facilitación del comercio, han posicionado a la UNCTAD como un asociado mundial de confianza. No obstante, diversos factores impiden aprovechar plenamente el potencial del subprograma 4, entre ellos los desequilibrios estructurales en el financiamiento, las limitaciones de recursos, las ineficiencias administrativas y la insuficiente integración de la gestión basada en los resultados y las prioridades transversales. A continuación se exponen algunos aspectos destacados de las principales constataciones:

- **Pertinencia.** El subprograma 4 está en consonancia con las prioridades nacionales de desarrollo y los marcos mundiales, incluidos los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Pacto de Bridgetown y el Consenso de Ginebra de la UNCTAD. Además, se ha adaptado a los nuevos desafíos, como la transformación digital, las perturbaciones de las cadenas de suministro y las tecnologías de frontera.

\* La presente evaluación fue realizada por un equipo independiente de evaluación externa integrado por el Sr. Carsten Schwensen (jefe del equipo) y la Sra. Louise Smed, en calidad de consultores externos, así como, de conformidad con la práctica establecida, por representantes de dos Estados miembros que participaron a título personal: la Sra. Sylvie Crouzier, de la Misión Permanente de Francia, y la Sra. Zolzaya Dorjtsoo, de la Misión Permanente de Mongolia. El material de referencia para la presente evaluación figura en el documento [TD/B/WP\(91\)/CRP.1](#).



- **Eficacia.** El subprograma 4 contribuyó a la formulación de políticas, el fortalecimiento institucional y el establecimiento de normas, con un sólido desempeño en las esferas de la modernización aduanera, la facilitación del comercio, la ciencia, la tecnología y la innovación, y el apoyo a la economía digital. Sus publicaciones emblemáticas y sus plataformas intergubernamentales siguen influyendo en los debates mundiales sobre políticas. Sin embargo, los resultados de la labor en materia de políticas realizada en las fases preliminares no siempre se traducen en resultados duraderos a nivel nacional, principalmente debido a la insuficiencia del seguimiento, las limitaciones de recursos y las deficiencias en materia de comunicación.
- **Eficiencia.** El subprograma 4 mantuvo la ejecución de sus actividades en condiciones difíciles, incluida la crisis de liquidez de las Naciones Unidas, gracias a enfoques adaptativos, entre ellos las modalidades de prestación en línea. No obstante, esta eficiencia refleja mecanismos de adaptación más que una asignación óptima de los recursos, ya que el personal está sobrecargado de trabajo, las actividades se han reducido y los procedimientos administrativos son engorrosos, lo que afecta a la ejecución. El amplio recurso al financiamiento extrapresupuestario asignado a fines específicos contribuye a la fragmentación y limita la flexibilidad estratégica.
- **Coherencia.** Los sistemas de gestión basados en los resultados presentan distintos grados de desarrollo entre las diferentes subdivisiones, lo que dificulta la supervisión estratégica y el aprendizaje institucional. Hay colaboración interna, pero esta sigue siendo, en gran medida, *ad hoc*, lo que reduce las sinergias a escala de la UNCTAD. Las iniciativas de asociación son un importante punto fuerte, aunque requieren un enfoque más estratégico y mejor coordinado desde el punto de vista programático.
- **Sostenibilidad.** La sostenibilidad varía según las intervenciones de que se trate. Si bien programas como el Sistema Aduanero Automatizado han producido efectos importantes y duraderos, otras intervenciones no gozan de un seguimiento sostenido, situación que se ve agravada por estrategias poco coherentes en materia de movilización de recursos y establecimiento de asociaciones.
- **Cuestiones transversales.** La integración de la igualdad de género, la sostenibilidad ambiental y la inclusión ha mejorado, pero todavía no es sistemática ni se mide de manera uniforme.

#### **Recomendaciones dirigidas a la Secretaría General de la UNCTAD y a la Directora de la División de Tecnología y Logística**

- Establecer un marco estratégico de priorización, en consonancia con los mandatos y la realidad de los recursos disponibles, para orientar la ejecución del subprograma 4 en un contexto en que los recursos financieros y los recursos humanos son limitados.
- Simplificar los procesos de aprobación de las intervenciones sobre el terreno y reforzar la comunicación, de modo que la ejecución de los programas sea más eficiente, más oportuna y más visible.
- Ampliar e institucionalizar las modalidades híbridas para los procesos intergubernamentales y técnicos.
- Desarrollar un enfoque más estratégico, coordinado y coherente desde el punto de vista programático para las asociaciones y la movilización de recursos, a fin de reducir la fragmentación y los desequilibrios en el financiamiento.
- Elaborar y poner en funcionamiento un marco de gestión basada en los resultados más detallado y con una orientación más clara hacia la obtención de resultados para las actividades y los productos del subprograma.
- Reforzar la rendición de cuentas y la aplicación de las prioridades transversales para pasar de compromisos generales a resultados coherentes, medibles y sujetos a rendición de cuentas en todo el subprograma 4.

## I. Introducción

1. En su 78º período de sesiones, el Grupo de Trabajo sobre el Plan del Programa y la Ejecución del Programa dio inicio a un nuevo ciclo de evaluaciones de los subprogramas de la UNCTAD, de conformidad con la instrucción administrativa sobre la evaluación en la Secretaría de las Naciones Unidas, que dispone que cada subprograma sea objeto de una evaluación externa independiente al menos una vez cada seis años<sup>1</sup>. Inicialmente prevista para 2025, la evaluación del subprograma 4 se aplazó a 2026, de conformidad con las conclusiones convenidas en el 88º período de sesiones del Grupo de Trabajo<sup>2</sup>. La evaluación se llevó a cabo de febrero a junio de 2026 y abarca el período comprendido entre 2022 y 2025<sup>3</sup>. Se rige por el mandato de evaluación y la política de evaluación de la UNCTAD<sup>4</sup>, que se ajusta a las normas y los estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. La evaluación será examinada por el Grupo de Trabajo en su 91º período de sesiones, que se celebrará en octubre de 2026.

2. El subprograma 4 tiene por objeto ayudar a los países en desarrollo<sup>5</sup> y a las economías en transición a aprovechar la innovación y la tecnología, incluido el comercio electrónico y la economía digital, mejorar la logística comercial y fortalecer las capacidades humanas para promover un comercio y un desarrollo inclusivos y sostenibles. Su estrategia, sus productos y sus resultados previstos se exponen en los proyectos de presupuesto por programas anuales, elaborados sobre la base de los mandatos emanados de las conferencias cuatrienales de la UNCTAD (entre ellos el Pacto de Bridgetown y el Consenso de Ginebra<sup>6</sup>) y de las resoluciones pertinentes de la Asamblea General y del Consejo Económico y Social.

3. La División de Tecnología y Logística de la UNCTAD es responsable de la ejecución del subprograma 4. La evaluación anterior del subprograma 4, realizada en 2017<sup>7</sup>, confirmó que este seguía siendo pertinente para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, al tiempo que recomendó una mayor integración de dichos Objetivos, un aumento de los recursos destinados al mandato ampliado de Nairobi, una implicación más estratégica de los donantes y un fortalecimiento de la gestión basada en los resultados y de la incorporación de la perspectiva de género.

4. El mandato fundamental de la División consiste en promover un crecimiento y un desarrollo inclusivos mediante la ciencia, la tecnología y la innovación, incluidas las tecnologías de la información y las comunicaciones para el desarrollo; una logística comercial eficiente, resiliente y sostenible; y la formación y el fomento de la capacidad. La División tiene cuatro subdivisiones: la Subdivisión de Tecnología, Innovación y Desarrollo de Conocimientos; la Subdivisión de Comercio Electrónico y Economía Digital; la Subdivisión de Logística Comercial; y el Programa del Sistema Aduanero Automatizado (SIDUNEA), el mayor programa de cooperación técnica de la UNCTAD.

5. La labor del subprograma se lleva a cabo a través de los tres pilares interrelacionados de la UNCTAD: a) la investigación y el análisis (publicaciones emblemáticas: el *Informe sobre tecnología e innovación*, el *Informe sobre la economía digital* y el *Informe sobre el transporte marítimo*); b) la cooperación técnica y el fomento de la capacidad (el programa SIDUNEA; las evaluaciones de la preparación para el comercio electrónico; los análisis de las políticas de ciencia, tecnología e innovación; la medición de la economía digital y el comercio digital; el programa de gestión portuaria de TrainForTrade; el aprendizaje electrónico sobre la facilitación del comercio; el programa previsto en el párrafo 166<sup>8</sup>; el

<sup>1</sup> ST/AI/2021/3/Rev.1, 6 de febrero de 2026.

<sup>2</sup> Véase TD/B/WP/333, cap. I.

<sup>3</sup> En algunos casos, las constataciones se refieren también a actividades ejecutadas en 2026.

<sup>4</sup> Política de evaluación de la UNCTAD, segunda edición, 2023.

<sup>5</sup> En particular, los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral, los pequeños Estados insulares en desarrollo y otras economías vulnerables.

<sup>6</sup> Documentos TD/541/Add.2 y TD/561/Add.2, respectivamente.

<sup>7</sup> TD/B/WP/287.

<sup>8</sup> En el marco del programa previsto en el párrafo 166 se organizan cursos regionales y cursos breves para los países en desarrollo, incluidos los países menos adelantados, sobre cuestiones fundamentales de la agenda económica internacional.

programa de servicios de logística y de transporte sostenibles y resilientes; la iniciativa eTrade for Women y el programa de facilitación del comercio); y c) la creación de consensos intergubernamentales (prestación de servicios a la Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo y a las reuniones de expertos sobre la economía digital, el transporte, la logística comercial y la facilitación del comercio, así como prestación de apoyo sustantivo a la Segunda Comisión de la Asamblea General), además de la organización de la Semana de la Economía Digital.

6. En el cuadro 1 se muestra la evolución de los recursos del presupuesto ordinario asignados al subprograma 4 entre 2022 y el proyecto de presupuesto por programas para 2026<sup>9</sup>.

**Presupuesto ordinario: Evolución de los gastos relacionados con puestos y no relacionados con puestos**

(En miles de dólares de los EE.UU.)

| Año  | Gastos relacionados con puestos |        | Gastos no relacionados con puestos <sup>a</sup> | Total    |
|------|---------------------------------|--------|-------------------------------------------------|----------|
|      | Gastos                          | Número |                                                 |          |
| 2022 | 9.488,7                         | 49     | 147,4                                           | 9.636,1  |
| 2023 | 10.382,7                        | 52     | 186,9                                           | 10.569,6 |
| 2024 | 10.994,8                        | 52     | 191,1                                           | 11.185,9 |
| 2025 | 12.479,8                        | 52     | 73,0                                            | 12.552,8 |
| 2026 | 10.377,9                        | 46     | 233,2                                           | 10.611,1 |

*Fuente:* proyecto de plan por programas de la UNCTAD, 2022-2026.

*Notas:* Los datos correspondientes a los años 2022 a 2025 son los gastos efectivos; los correspondientes a 2026 son los gastos previstos. Cifras correspondientes al presupuesto revisado para 2026 facilitadas por la Sección de Presupuestos y Financiación de Proyectos de la UNCTAD.

<sup>a</sup> Incluye los gastos correspondientes a consultores, expertos, viajes del personal y servicios por contrata.

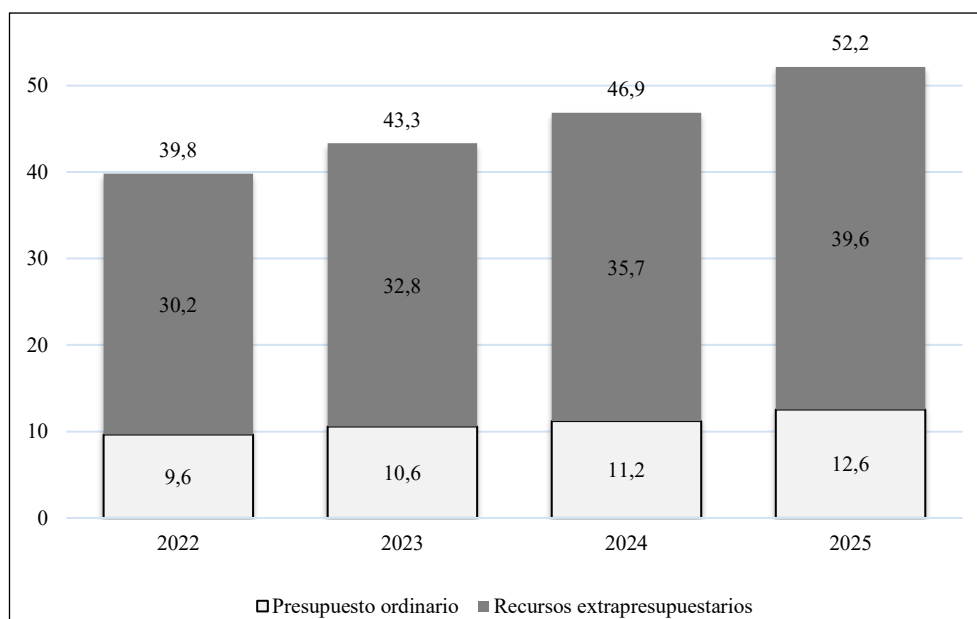
7. Durante el período objeto de evaluación, los recursos totales del subprograma 4 aumentaron de 39,8 millones de dólares en 2022 a 52,2 millones en 2025. El financiamiento extrapresupuestario siguió siendo la principal fuente de recursos: pasó de 30,2 millones a 39,6 millones de dólares y representó aproximadamente tres cuartas partes del total. Aunque los recursos del presupuesto ordinario también aumentaron (de 9,6 millones a 12,6 millones de dólares), siguieron representando una proporción menor, de modo que el recurso al financiamiento extrapresupuestario siguió siendo una característica definitoria del financiamiento del subprograma 4. Este también concentra la mayor proporción de recursos extrapresupuestarios de toda la UNCTAD, que pasó del 63,6 % en 2022 al 69,9 % en 2025. Se prevé que esa dependencia respecto de los recursos extrapresupuestarios se acentúe en 2026, tras la supresión de seis puestos y la congelación de la contratación debidas a la crisis de liquidez<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> El subprograma 4 recibe además un financiamiento complementario con cargo al programa ordinario de cooperación técnica de las Naciones Unidas.

<sup>10</sup> La lista de los puestos suprimidos y los puestos vacantes figura en el documento [TD/B/WP\(91\)/CRP.1](#).

#### Subprograma 4: gastos con cargo al presupuesto ordinario y recursos extrapresupuestarios

(En millones de dólares de los EE.UU.)



## II. Objeto de la evaluación

8. La evaluación tenía dos objetivos: a) apoyar la rendición de cuentas mediante la evaluación del desempeño del subprograma en relación con los objetivos previstos; y b) contribuir al aprendizaje institucional para orientar la elaboración del siguiente plan por programas anual. La evaluación permitió extraer enseñanzas sobre el posicionamiento, la planificación de la cartera, la gestión y la ejecución, con miras a mejorar el diseño y la ejecución del subprograma y contribuir a mejorar el desempeño de la UNCTAD en su conjunto.

9. La evaluación abarcó la labor realizada por la UNCTAD en materia de tecnología y logística durante el período 2022-2025, centrándose en el subprograma 4 de la División de Tecnología y Logística. La evaluación abarcó también las contribuciones de otras divisiones de la UNCTAD cuando estas favorecían el logro de los objetivos y los resultados previstos del subprograma 4, así como las actividades financiadas tanto con cargo al presupuesto ordinario como con recursos extrapresupuestarios, incluido el programa ordinario de cooperación técnica. Además, se examinó cómo la crisis de liquidez de las Naciones Unidas afectó a la ejecución y en qué medida las limitaciones de recursos, entre ellas la congelación de la contratación y la reducción de los presupuestos operacionales, pueden haber repercutido en el desempeño del subprograma.

10. La Subdivisión de Comercio Electrónico y Economía Digital quedó excluida de la presente evaluación, ya que fue objeto de una evaluación externa independiente específica en 2025<sup>11</sup>. Las conclusiones de esa evaluación se incorporaron al presente informe.

## III. Metodología

11. La evaluación se basó en un enfoque mixto, que combinó métodos cuantitativos y cualitativos. El diseño de la recopilación y el análisis de los datos se sustentó en un exhaustivo estudio documental.

<sup>11</sup> UNCTAD, Dependencia de Evaluación Independiente, 2025, Independent programme evaluation: UNCTAD e-commerce and the digital economy programme. Disponible en [https://unctad.org/publications-search?f\[0\]=product:468](https://unctad.org/publications-search?f[0]=product:468).

12. Se entrevistó a 51 partes interesadas (26 hombres y 25 mujeres) en el transcurso de 47 sesiones, 4 de las cuales contaron con la participación de dos entrevistados. Entre las personas entrevistadas figuraban partes interesadas internas y externas: personal de la UNCTAD, representantes de los Estados miembros, donantes y asociados, contrapartes nacionales y beneficiarios. Las entrevistas se realizaron en modalidad virtual o híbrida. Las entrevistas iniciales con la dirección del subprograma permitieron delimitar con mayor precisión el alcance de la evaluación y situarla en el contexto más amplio de la organización y de las prioridades de la UNCTAD.

13. Se envió una encuesta en línea a aproximadamente 730 destinatarios, entre ellos partes interesadas en los países y delegados de los Estados miembros con sede en Ginebra. Se recibieron 129 respuestas<sup>12</sup>. El Servicio de Apoyo y Relaciones Intergubernamentales de la UNCTAD distribuyó el enlace a la encuesta mediante su lista de correo de delegados con sede en Ginebra y pidió a los destinatarios que lo difundieran entre sus contactos. Este método de muestreo en cadena permitió ampliar la difusión de la encuesta, aunque impide calcular con precisión la tasa de respuesta.

14. El equipo de evaluación participó además, en calidad de observador, en los debates de la Reunión Multianual de Expertos sobre Transporte, Logística Comercial y Facilitación del Comercio (que tuvo lugar los días 13 y 14 de abril de 2026 en Ginebra) y la Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (del 20 al 24 de abril, en Ginebra), lo que le permitió conocer mejor las interacciones con las partes interesadas, la ejecución de los programas y la pertinencia de las actividades realizadas en el marco de los procesos intergubernamentales.

### **Limitaciones**

15. Debido a las limitaciones de los recursos del presupuesto ordinario, toda la labor de evaluación tuvo que realizarse de forma virtual, sin trabajo sobre el terreno. Ello limitó la posibilidad de observar directamente la ejecución de las actividades en las distintas subdivisiones de la División de Tecnología y Logística y entre los distintos grupos de partes interesadas. Dado el amplio alcance del subprograma 4 y las limitaciones de tiempo y recursos, la evaluación contrastó los resultados obtenidos a escala mundial con datos más detallados procedentes de determinadas intervenciones a nivel nacional y combinó fuentes cuantitativas, como las bases de datos y los resultados de la encuesta, con información cualitativa para reforzar la solidez de las conclusiones.

## **IV. Constataciones**

16. Durante el período objeto de evaluación (2022-2025), la actuación de la UNCTAD se guió por el Pacto de Bridgetown, aprobado en el 15º período de sesiones de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, en octubre de 2021, y el Consenso de Ginebra, aprobado en el 16º período de sesiones de la Conferencia, en octubre de 2025. El Consenso de Ginebra mantiene, en términos generales, la continuidad con el Pacto de Bridgetown en lo que respecta a los mandatos fundamentales de la División de Tecnología y Logística, al tiempo que insta a la UNCTAD a reforzar su labor en materia de facilitación del comercio y a ampliar el apoyo prestado a los países en desarrollo en las esferas del comercio electrónico y la economía digital. Esas son las únicas esferas en las que el documento final pide expresamente que se refuerce la labor de la UNCTAD. El enfoque basado en tres pilares y el énfasis que la División concede a la cooperación técnica permanecen inalterados. El Consenso de Ginebra pide a la UNCTAD que apoye a los Estados miembros en las esferas de la facilitación del comercio, el fomento de la resiliencia de las cadenas de suministro, la transformación digital, la economía digital y la innovación, incluida la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes. Asimismo, concede mayor importancia al apoyo a las economías vulnerables, en particular los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo.

<sup>12</sup> En el documento [TD/B/WP\(91\)/CRP.1](#) se presentan los principales resultados de la encuesta, junto con un desglose de las personas encuestadas por tipo de parte interesada y región geográfica representada.

### **Pertinencia para las necesidades en materia de desarrollo y los mandatos**

17. El subprograma 4 respondió en gran medida a las necesidades de los países beneficiarios, ya que sus actividades se basaron sistemáticamente en la demanda de los países y estuvieron en consonancia con las prioridades nacionales de desarrollo, especialmente en las esferas de la facilitación del comercio, los sistemas de transporte, la digitalización y las políticas de innovación. Con intervenciones como el apoyo a las políticas de ciencia, tecnología e innovación, la implantación del SIDUNEA, actividades de fomento de la capacidad de apoyo a estructuras de comercio electrónico en desarrollo e iniciativas de fomento de la capacidad destinadas a los comités nacionales de facilitación del comercio, se dio respuesta directa a las carencias institucionales y normativas detectadas, por ejemplo apoyando la aplicación del Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la Organización Mundial del Comercio y favoreciendo la adopción de nuevos enfoques de política industrial, como los parques para la ciencia, la tecnología y la innovación.

18. La evaluación observó que las actividades del subprograma 4 se sustentaban firmemente en el mandato de la UNCTAD, tal como se define en el Pacto de Bridgetown y el Consenso de Ginebra, en los que se hace hincapié en la facilitación del comercio, el comercio electrónico y la economía digital, la descarbonización del transporte, la resiliencia de las cadenas de suministro y la modernización tecnológica. En las entrevistas se destacó la capacidad del subprograma 4 para reaccionar ante problemas emergentes, como las perturbaciones ocasionadas por la enfermedad por coronavirus (COVID-19), la expansión del comercio digital y las tecnologías de frontera, como la inteligencia artificial, lo que le permitía mantener su pertinencia en un contexto mundial y nacional en constante evolución.

19. En la encuesta realizada en el marco de la evaluación, los productos del subprograma 4 recibieron valoraciones muy favorables: entre el 85 % y el 97 % de los encuestados los consideraron “útiles” o “muy útiles”. Las publicaciones emblemáticas y la plataforma de aprendizaje electrónico sobre facilitación del comercio obtuvieron las puntuaciones más altas (97 %), seguidas de las notas informativas sobre inteligencia artificial y tecnologías de frontera y de las actividades esenciales del SIDUNEA, como la formación y el fomento de la capacidad (96 %). Los cursos breves del programa previsto en el párrafo 166 impartidos en Ginebra (85 %) y el papel de la UNCTAD como presidenta del Grupo de las Naciones Unidas sobre la Sociedad de la Información (86 %) recibieron puntuaciones más bajas, aunque seguían siendo valoraciones muy positivas<sup>13</sup>.

20. Los encuestados otorgaron valoraciones altas a los procesos intergubernamentales en todas las dimensiones analizadas: entre el 89 % y 98 % indicaron un grado “moderado o considerable” de satisfacción. Los aspectos mejor valorados fueron la labor de la secretaría, en particular su capacidad de respuesta a las solicitudes y la adecuada selección de los panelistas (98 % en ambos casos), así como la puntualidad y la calidad de la documentación (96 %). Las puntuaciones más bajas correspondieron al equilibrio geográfico de los paneles y a la frecuencia con que se lograba alcanzar acuerdos sobre recomendaciones de política en los periodos de sesiones (89 % en ambos casos), así como al equilibrio de género de los paneles (90 %).

21. En conjunto, la encuesta y las entrevistas pusieron de manifiesto una brecha cada vez mayor entre la demanda y la capacidad de ejecución del subprograma. Las limitaciones de recursos reducen la intensidad y la continuidad del apoyo prestado, y los beneficiarios reclamaron un seguimiento más sostenido.

### **Consonancia con los marcos mundiales**

22. El subprograma 4 se ajusta a los principales marcos mundiales, en particular la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y contribuye al avance hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible relativos al crecimiento económico (Objetivo 8), la industria y la innovación (Objetivo 9) y las alianzas (Objetivo 17). En las entrevistas se destacó la utilidad de la labor del subprograma 4 en materia de datos y estadísticas, de la que se benefician tanto los Estados miembros como otras organizaciones internacionales. El subprograma 4 también

<sup>13</sup> La lista completa de los productos del subprograma 4 y las puntuaciones correspondientes figura en el documento [TD/B/WP\(91\)/CRP.1](#).

contribuía a la aplicación del Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la Organización Mundial del Comercio y promovía la aplicación de los resultados de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información a través de la Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo.

23. Dentro del sistema de las Naciones Unidas, se observó una clara complementariedad entre la labor del subprograma 4 y la de otras entidades. Sus marcos analíticos de alcance mundial, así como sus datos y herramientas técnicas, son utilizados y adaptados por las comisiones regionales (como la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y por asociados para el desarrollo, en un claro reparto del trabajo. La UNCTAD es un referente normativo y analítico en las esferas del transporte marítimo, la digitalización y la logística comercial. Las personas entrevistadas destacaron que el rápido análisis de las perturbaciones en el estrecho de Ormuz<sup>14</sup> constituyó una de las primeras evaluaciones exhaustivas de las implicaciones para las economías vulnerables y un valioso instrumento para los responsables de la adopción de decisiones.

24. El subprograma 4 contribuyó al diálogo mundial sobre políticas mediante plataformas como la reunión anual de la Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (2022-2025), la Semana de la Economía Digital de la UNCTAD (2022 y 2023) y el Foro sobre las Cadenas Mundiales de Suministro (2024), reforzando así su participación en los debates sobre tecnología, digitalización, logística y desarrollo. No obstante, la coherencia de la labor del subprograma resultó perjudicada por el funcionamiento compartimentado de la UNCTAD, el hecho de que su labor se solape, en algunos casos, con la de actores externos (por ejemplo, el Centro de Comercio Internacional y el Banco Mundial) y la ausencia de una teoría del cambio plenamente desarrollada y sometida a seguimiento que vincule los productos con los resultados de desarrollo a largo plazo.

### **Ventaja comparativa y posicionamiento**

25. El subprograma 4 goza de una ventaja comparativa clara y ampliamente reconocida dentro del sistema de las Naciones Unidas, basada en la solidez de su labor analítica, sus estadísticas, sus herramientas técnicas de carácter práctico y su capacidad de convocatoria. La gran mayoría de las partes interesadas indicaron que veían en la UNCTAD a un asociado de confianza y neutral para los países en desarrollo que ofrece datos y conocimientos especializados de alta calidad, especialmente en los ámbitos del transporte marítimo, el análisis de la economía digital y la automatización de los procedimientos aduaneros. Esta ventaja se sustenta en el mandato de la UNCTAD, centrado en el desarrollo, y en su papel de plataforma del Sur Global. Sus servicios siguen teniendo mucha demanda de países que solicitan apoyo constante en esferas como las relacionadas con los sistemas de ventanilla única, la inteligencia artificial y el comercio digital.

26. No obstante, diversos factores estructurales limitaron el posicionamiento del subprograma 4. La UNCTAD tiene menor presencia en el terreno y menos recursos que otros actores, por lo que le resulta más difícil mantener una labor sostenida en los países y ampliar las actividades para responder a un aumento de la demanda. Aun así, el subprograma 4 cuenta con el mayor número de funcionarios destinados sobre el terreno de todos los subprogramas: más del 25 % del personal del SIDUNEA está destinado fuera de Ginebra. Varios Estados miembros señalaron que la limitada capacidad para movilizar financiamiento en respuesta a las solicitudes podría, con el tiempo, afectar a la reputación del programa. Los equipos del SIDUNEA en los países desempeñan una función esencial sobre el terreno, pero su dependencia del financiamiento extrapresupuestario limita su capacidad para contribuir a la consecución de los objetivos más amplios de la organización.

### **Eficiencia y utilización de los recursos**

27. En general, el subprograma 4 hizo un uso eficiente de los recursos gracias a modalidades de trabajo adaptadas a las circunstancias y al recurso al financiamiento extrapresupuestario, si bien ello obedece cada vez más a medidas adoptadas para paliar las

<sup>14</sup> UNCTAD, 2026, Strait of Hormuz disruptions. The burden of oil price shocks on vulnerable economies, 2 de junio.



limitaciones existentes que a una asignación óptima de los recursos. La crisis de liquidez de las Naciones Unidas ha dado lugar a la congelación de las contrataciones, a la reducción de los recursos no relacionados con puestos y la reducción o cancelación de actividades previstas. El personal informó de un aumento de la carga de trabajo, un mayor recurso a personal contratado por períodos breves y a pasantes y una menor capacidad para realizar actividades de seguimiento, lo que repercutía en la calidad y la puntualidad de la ejecución. En evaluaciones anteriores ya se había señalado que la insuficiencia del seguimiento de los resultados constituía un obstáculo para lograr efectos que fueran más allá del nivel de los productos; la crisis ha agravado aún más esa situación. El subprograma 4 se adaptó de forma proactiva, recurriendo, entre otras cosas, a modalidades de trabajo virtuales e híbridas para reducir costos y ampliar el alcance de sus actividades. Ahora bien, por norma, en las Naciones Unidas ya no se permite la participación híbrida en las reuniones intergubernamentales oficiales, lo que restringe la participación a las delegaciones con sede en Ginebra y excluye a los expertos radicados en las capitales, especialmente de los países en desarrollo, con el consiguiente deterioro de la calidad y el contenido sustantivo de los debates.

28. En 2025, la crisis de liquidez afectó a la labor de la División de Tecnología y Logística en lo relativo a los procesos intergubernamentales, la formación y las publicaciones. Se canceló una reunión multianual de expertos, solo pudieron llevarse a cabo 52 de las 75 actividades de formación previstas y los cursos regionales previstos en el párrafo 166 no pudieron impartirse debido a las limitaciones de los recursos del presupuesto ordinario<sup>15</sup>. Las publicaciones también se vieron afectadas, ya fuera por la reducción de su extensión (por ejemplo en el caso del Informe sobre el transporte marítimo 2025) o por su aplazamiento (por ejemplo, el informe titulado “Maritime Transport in Africa” (Transporte marítimo en África)). Además, ante las limitaciones de capacidad, la dirección de la UNCTAD decidió fusionar el *Informe sobre la economía digital* y el *Informe sobre tecnología e innovación*. Tampoco pudo hacerse efectivo un puesto de la categoría P-4 aprobado por la Quinta Comisión para el Grupo de Trabajo sobre la Gobernanza de Datos, de la Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo.

29. El subprograma pudo mantener la ejecución de sus actividades gracias al amplio recurso al financiamiento extrapresupuestario con fines específicos, destinado principalmente al SIDUNEA, aunque en muchos casos ello dio lugar a una fragmentación de la asignación de recursos, determinada por las prioridades de los donantes más que por las prioridades estratégicas y la capacidad de ejecución del subprograma 4. En esferas en que la demanda sigue creciendo, como la ciencia, la tecnología y la innovación, el comercio y la logística, la facilitación del comercio y el comercio electrónico y la economía digital, se redujeron tanto la dotación de personal como los productos, lo que pone de manifiesto un desajuste entre los recursos disponibles y los mandatos. A finales de 2025, la proporción entre el personal con cargo al presupuesto ordinario y el personal extrapresupuestario era inferior a 1:3. En el caso del SIDUNEA, la continua expansión de las actividades financiadas con recursos extrapresupuestarios, sin un aumento paralelo del apoyo con cargo al presupuesto ordinario, plantea un riesgo para su sostenibilidad, ya que una disminución de los flujos extrapresupuestarios podría afectar al programa.

30. El subprograma 4 recurrió asimismo a modelos de financiamiento flexibles y basados en la demanda, especialmente en el caso del SIDUNEA, en que cerca de dos terceras partes del financiamiento correspondiente a 2025 procedían de los propios Estados miembros (lo que pone de manifiesto un uso eficiente de los recursos y un fuerte sentido de apropiación) y el resto, de asociados, principalmente la Unión Europea, el Banco Mundial, TradeMark Africa y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo<sup>16</sup>. Estos modelos permitieron movilizar y desplegar recursos con rapidez en respuesta a las solicitudes de los países. No

<sup>15</sup> Se prevé reanudar los cursos regionales en 2026 mediante una metodología adaptada que reduce la duración del componente presencial (por ejemplo, en Macedonia del Norte, de dos semanas a una), al tiempo que se seguirá impartiendo formación a grupos de entre 15 y 25 responsables de la formulación de políticas y académicos.

<sup>16</sup> Información proporcionada por el SIDUNEA.

obstante, en las entrevistas se señaló que era cada vez más difícil responder oportunamente a las solicitudes urgentes por la rigidez de los procedimientos administrativos de aprobación<sup>17</sup>.

31. Aunque la centralización de las comunicaciones permitió que la UNCTAD transmitiera un mensaje institucional más coherente, las modalidades de comunicación no eran lo suficientemente flexibles ni estaban suficientemente adaptadas para facilitar la interacción con públicos especializados. La supresión de canales de comunicación especializados a nivel de las subdivisiones, como los boletines dirigidos a redes técnicas y profesionales consolidadas, redujo la visibilidad de los productos del subprograma 4 entre públicos especializados de importancia clave y limitó su utilización.

### **Gestión, supervisión y coherencia interna**

32. La evaluación puso de manifiesto un desarrollo parcial de los sistemas de gestión basada en los resultados y de supervisión del subprograma 4: aunque eran operacionales a nivel de proyecto, seguían siendo fragmentarios y no estaban suficientemente institucionalizados para respaldar de manera sistemática el aprendizaje, la rendición de cuentas y la adopción de decisiones. Las prácticas de supervisión estaban ampliamente implantadas: los programas de formación recopilaban las opiniones de los participantes; los proyectos utilizaban evaluaciones previas y posteriores; y herramientas como el rastreador de reformas permitían hacer un seguimiento de la aplicación de las políticas. Sin embargo, rara vez se hacía un seguimiento sistemático de los resultados a largo plazo y los informes se centraban principalmente en las actividades realizadas (por ejemplo, el número de personas formadas), antes que en los cambios medibles registrados en las políticas o en el desempeño institucional. El personal confirmó en las entrevistas que la escasez de recursos destinados al seguimiento limitaba su capacidad para evaluar los resultados.

33. La Subdivisión de Comercio Electrónico y Economía Digital es reconocida como un ejemplo de buenas prácticas de la UNCTAD en materia de seguimiento y evaluación, y gestión basada en los resultados. Su marco de seguimiento y evaluación, que formaba parte de su actual plan de trabajo (2024-2027), se concebía como un documento dinámico y se actualizaba periódicamente para favorecer un proceso continuo de aprendizaje. En la evaluación de la Subdivisión de Comercio Electrónico y Economía Digital realizada en 2025 se señalaron varias mejoras introducidas en ese marco, como la prioridad otorgada a indicadores centrados en los resultados, la incorporación de un mayor número de indicadores cualitativos y el uso de estadísticas sobre comercio electrónico y economía digital para captar mejor las repercusiones de la labor realizada<sup>18</sup>.

34. La coherencia interna de la labor de la UNCTAD también es desigual. Aunque hay numerosos ejemplos de colaboración eficaz, como proyectos conjuntos sobre cadenas de suministro, ciencia, tecnología e innovación y facilitación del comercio, así como contribuciones interdivisionales a publicaciones emblemáticas y eventos, en las entrevistas se señaló reiteradamente que persistían los compartimentos organizativos estancos y las dificultades para presentar soluciones integradas a los donantes y los asociados. Si bien la crisis de liquidez ha favorecido una mayor colaboración para acceder conjuntamente a oportunidades de financiamiento, también ha incrementado la presión sobre el personal, ya de por sí sobrecargado, limitando la capacidad de la División de Tecnología y Logística para aprovechar plenamente las sinergias con otras divisiones de la UNCTAD.

35. La movilización de recursos en el subprograma 4 era desigual y respondía en gran medida a iniciativas puntuales; el resultado era un financiamiento fragmentado, imprevisible y, en ocasiones, poco acorde con las prioridades del subprograma. Los programas consolidados y basados en la demanda, como el SIDUNEA y parte de la cartera de actividades sobre economía digital, lograban captar un financiamiento sostenido, procedente, entre otras fuentes, de los gobiernos beneficiarios y de donantes que eran asociados de larga data, mientras que otras esferas seguían padeciendo una insuficiencia estructural de recursos.

<sup>17</sup> Se citaron casos de miembros del personal sobre el terreno del SIDUNEA que tuvieron que adelantar de su propio bolsillo los gastos de viaje, ya que, dada la urgencia de las solicitudes, no podían esperar a que la sede aprobara esos gastos.

<sup>18</sup> UNCTAD, Dependencia de Evaluación Independiente, 2025.

36. El uso de financiamiento a corto plazo, asignado a fines específicos y vinculado a proyectos, a menudo determinado por redes existentes a nivel de subdivisión o sección antes que por prioridades institucionales, sumado a un interés desigual de los donantes según la esfera temática de que se tratara, reducía la previsibilidad del financiamiento y limitaba la ampliación de intervenciones exitosas y el seguimiento a nivel de los países. Como consecuencia, la asignación de recursos no siempre correspondía a las prioridades estratégicas del subprograma 4 ni a las esferas con mayor potencial de impacto en el desarrollo, lo que acentuaba las disparidades existentes en el seno del subprograma en cuanto a dotación de personal, ejecución de los programas y sostenibilidad a largo plazo.

### **Asociaciones y buenas prácticas**

37. Las asociaciones constituían uno de los principales puntos fuertes del subprograma 4 y eran esenciales para la ejecución eficaz de sus actividades, ya que ampliaban su alcance, reforzaban la calidad técnica y compensaban las limitaciones de los recursos internos. El subprograma colaboraba con una amplia gama de asociados, entre ellos entidades de las Naciones Unidas, bancos de desarrollo, donantes, instituciones académicas y el sector privado, combinando los conocimientos analíticos y técnicos de la UNCTAD con la presencia regional, los recursos financieros y la especialización sectorial de sus asociados.

38. Las asociaciones contribuían directamente a la ejecución de las actividades y a su sostenibilidad. Así, por ejemplo, los análisis mundiales de la UNCTAD sobre transporte marítimo servían de base para la labor regional de la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico, mientras que los proyectos conjuntos con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe permitían vincular las perspectivas mundial y regional. En los países, las asociaciones facilitaban la institucionalización de los productos, por ejemplo mediante la integración de herramientas de facilitación del comercio en los sistemas gubernamentales y el fortalecimiento de los comités nacionales de facilitación del comercio. El programa destinado a acelerar la facilitación del comercio, puesto en marcha conjuntamente por la UNCTAD, la Organización Mundial de Aduanas y el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, era un buen ejemplo de ello. El programa, que se encontraba en su quinta fase, ayudaba a los países en desarrollo, incluidos los países menos adelantados, a aplicar el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la Organización Mundial del Comercio, destacándose Egipto como un caso de éxito.

39. Entre las buenas prácticas señaladas figuraban las asociaciones basadas en la demanda, en las que los propios países solicitaban apoyo y contribuían a financiarlo; los enfoques integrados de fomento de la capacidad, que combinaban formación, herramientas y seguimiento; y las plataformas de múltiples interesados, como la Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo, el Foro sobre las Cadenas Mundiales de Suministro de la UNCTAD y la Semana de la Economía Digital, que facilitaban, respectivamente, el diálogo sobre políticas y el intercambio de conocimientos a gran escala. La eTrade for All (Iniciativa de Comercio Electrónico para Todos), de la Subdivisión de Comercio Electrónico y Economía Digital, estaba integrada por 35 miembros y servía de plataforma para el establecimiento de redes y la colaboración. Las asociaciones establecidas en el marco del proyecto sobre parques científicos, tecnológicos y de innovación también promovían la cooperación Sur-Sur y el aprendizaje entre pares.

40. Las asociaciones no siempre se enmarcaban en una colaboración estratégica o programática, sino que con frecuencia respondían a iniciativas puntuales o dependían de relaciones personales. Había margen para reforzar la colaboración con las instituciones financieras multilaterales y regionales y mejorar la coordinación entre los organismos de las Naciones Unidas a fin de reducir las duplicaciones. Cabe señalar sin embargo que la colaboración a través de las oficinas de los coordinadores residentes de las Naciones Unidas ha dado resultados positivos en países como Ghana y Zambia.

### **Contribución a los resultados y a su sostenibilidad**

41. En lo que respecta a la eficacia, los encuestados otorgaron las puntuaciones más altas al subprograma 4 por su capacidad para hacer visibles los resultados obtenidos ante las partes interesadas (96 %), proporcionar información oportuna tras perturbaciones importantes (95 %) y coordinar su labor con otros organismos y organizaciones de

las Naciones Unidas (94 %). Las puntuaciones más bajas, aun así muy positivas, correspondieron a las actividades de divulgación, consistentes en dar a conocer las actividades del subprograma 4 (87 %) o interactuar con los Estados miembros al margen de las reuniones intergubernamentales (88 %).

42. En lo que respecta al apoyo prestado a los Estados miembros, las puntuaciones más altas correspondieron a la formulación de recomendaciones de política útiles y basadas en datos empíricos y a la modernización de las administraciones aduaneras y el aumento de la recaudación aduanera (97 % en ambos casos). Les siguieron el fomento de la capacidad institucional mediante actividades de formación, el desarrollo de capacidades en materia de economía digital y el apoyo al diálogo sobre políticas a través de la Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (96 % en todos los casos). La puntuación más baja correspondió a la capacidad para garantizar la sostenibilidad de las capacidades técnicas una vez concluidos los proyectos (89 %). Entre el 15 % y el 30 % de los encuestados respondieron “No lo sé”, siendo la incertidumbre mayor en esferas especializadas, como el transporte resiliente al clima y el diálogo sobre políticas de la Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo, y menor en actividades como la formación.

### **Subdivisión de Tecnología, Innovación y Desarrollo de Conocimientos**

43. La Subdivisión de Tecnología, Innovación y Desarrollo de Conocimientos demostró gran eficacia en la elaboración de marcos normativos, el fomento de las capacidades analíticas y la influencia en los debates mundiales y nacionales sobre ciencia, tecnología e innovación. Con análisis de las políticas de ciencia, tecnología e innovación, los ejercicios de prospectiva tecnológica y la prestación de servicios de asesoramiento, por ejemplo, la Subdivisión ayudó a los países a comprender mejor y fortalecer sus ecosistemas de innovación, subsanando en muchos casos deficiencias conceptuales e institucionales. Los beneficiarios señalaron que el apoyo prestado a la formulación de políticas de ciencia, tecnología e innovación, incluidos los parques científicos, tecnológicos y de innovación y los marcos de innovación, había sido “revelador” y determinante para orientar los enfoques nacionales en materia de industrialización y modernización tecnológica. No obstante, los datos disponibles no permitían confirmar de manera uniforme que esos resultados se hubieran consolidado a nivel nacional.

44. A nivel mundial, la Subdivisión desempeñó una importante función normativa a través de plataformas como la Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo y la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información, consolidando la posición de la UNCTAD como referente en el análisis de las repercusiones de las tecnologías de frontera, incluidas la inteligencia artificial y la digitalización, para el desarrollo. Sin embargo, esas contribuciones en las fases iniciales no siempre se tradujeron en una aplicación sostenida sobre el terreno, debido al escaso seguimiento, las deficiencias de financiamiento y la dependencia respecto de sistemas nacionales de innovación más amplios que, con frecuencia, carecen de la capacidad institucional y los recursos necesarios para poner en práctica las recomendaciones de política. Además, los sistemas de supervisión no evaluaban sistemáticamente la adopción ni las repercusiones a largo plazo de las políticas de ciencia, tecnología e innovación, lo que limitaba los datos disponibles sobre los resultados obtenidos, más allá de la influencia inicial en la formulación de políticas.

45. El curso previsto en el párrafo 166 era un instrumento de fomento de la capacidad muy eficaz y ampliamente reconocido dentro del subprograma 4. Ofrecía una formación de carácter general sobre el conjunto de la labor de la UNCTAD, en colaboración con las comisiones regionales de las Naciones Unidas y círculos académicos de los países, y representaba una inversión a largo plazo en el capital humano de los responsables de la formulación de políticas y de los académicos. Uno de sus principales puntos fuertes era el modelo de aprendizaje combinado y el método de formación de formadores, que favorecían tanto el desarrollo de las capacidades individuales como una institucionalización más amplia, también en universidades locales. Las entrevistas pusieron de manifiesto que los participantes aplicaban con frecuencia los conocimientos adquiridos en sus organizaciones y, en algunos casos, llegaban a convertirse ellos mismos en formadores, con lo que multiplicaban los efectos del programa y contribuían a su sostenibilidad. Los elevados niveles de satisfacción y de finalización del curso confirmaban además su pertinencia y calidad.

### **Subdivisión de Comercio Electrónico y Economía Digital (resultados de la evaluación de 2025)**

46. La evaluación externa independiente realizada en 2025 confirmó que se habían logrado avances en todas las esferas de resultados de la Subdivisión de Comercio Electrónico y Economía Digital. Las evaluaciones del grado de preparación para el comercio electrónico ofrecían un diagnóstico integral y único en su género a los países menos adelantados y otros países en desarrollo, aunque la aplicación de sus recomendaciones solía retrasarse debido a limitaciones de carácter político, financiero y de recursos humanos, incluidas tensiones entre ministerios. El rastreador de reformas para el comercio electrónico puede servir para favorecer una aplicación eficaz de las estrategias de comercio electrónico y de otros documentos de política similares, al aclarar las funciones y responsabilidades de los distintos organismos públicos. En el marco de la iniciativa eTrade for Women, se reforzaron las clases magistrales y se observaron indicios de crecimiento de las empresas dirigidas por mujeres, un reforzamiento de las capacidades y una ampliación de las redes. Una mayor apropiación por parte de los miembros de la comunidad podría reforzar aún más la sostenibilidad de la iniciativa.

47. En comparación con la evaluación anterior de la Subdivisión de Comercio Electrónico y Economía Digital (2019-2021), la Subdivisión presentaba un mayor grado de coherencia y una complementariedad más sólida entre sus tres pilares. Las intervenciones de eTrade for Women estaban cada vez más vinculadas a otras iniciativas, como las evaluaciones del grado de preparación para el comercio electrónico, las estrategias de comercio electrónico y la Semana de la Economía Digital. Los resultados de las investigaciones también se incorporaban a otras actividades, entre ellas los períodos de sesiones del Grupo Intergubernamental de Expertos en Comercio Electrónico y Economía Digital, las clases magistrales de eTrade for Women y la Semana de la Economía Digital, lo que favorecía su difusión. La complementariedad con otras partes de la División de Tecnología y Logística era especialmente evidente en el caso de la sección TrainforTrade.

48. A partir de 2022, la base de donantes de la Subdivisión de Comercio Electrónico y Economía Digital comenzó a diversificarse gradualmente. Ese año, diez donantes y asociados financieros respaldaban sus actividades, y cuatro donantes principales (Alemania, el Reino de los Países Bajos, Suecia y Suiza) aportaban más de dos tercios de los recursos extrapresupuestarios, junto con importantes contribuciones de Australia canalizadas a través del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización. Desde entonces, Alemania y Suecia han dejado de formar parte del grupo de donantes principales y se han incorporado nuevos donantes, entre ellos Australia como donante principal y la Arabia Saudita y China como asociados que financian proyectos específicos. No obstante, la mayor parte del nuevo financiamiento está asignado a fines específicos, lo que plantea dificultades para la planificación y la sostenibilidad.

### **Subdivisión de Logística Comercial**

49. La Subdivisión de Logística Comercial obtuvo resultados importantes, y en muchos casos sostenibles, en el fortalecimiento de los sistemas de facilitación del comercio y la mejora del funcionamiento de los sistemas logísticos, con pruebas claras de cambios institucionales y procedimentales. Su apoyo a la aplicación del Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la Organización Mundial del Comercio contribuyó a establecer y fortalecer los comités nacionales de facilitación del comercio, elaborar hojas de ruta para las reformas y mejorar la coordinación interinstitucional, lo que permitió agilizar los procedimientos fronterizos, reducir las demoras y favorecer una mayor armonización normativa. Entre abril de 2022 y marzo de 2026, fueron 16 los países que notificaron la aplicación anticipada de determinadas disposiciones del Acuerdo sobre Facilitación del Comercio, de los cuales 10 (el 63 %) habían recibido apoyo de la Sección de Facilitación del Comercio de la UNCTAD<sup>19</sup>. En las entrevistas con los Estados miembros se destacó que el rastreador de reformas era una importante herramienta de rendición de cuentas y supervisión que había contribuido a reducir los plazos de aplicación. No obstante, algunas partes interesadas señalaron la necesidad

<sup>19</sup> Datos proporcionados por la Sección de Facilitación del Comercio de la Subdivisión de Logística Comercial de la UNCTAD.

urgente de ir más allá del seguimiento del cumplimiento y prestar apoyo a los países para la aplicación efectiva de las medidas previstas en el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio. Los portales comerciales se consideraban herramientas útiles, aunque persistían las preocupaciones en relación con su sostenibilidad. Como también se puso de relieve en la evaluación de 2025 de la Subdivisión de Comercio Electrónico y Economía Digital, tras la finalización del apoyo externo los recursos gubernamentales resultaban con frecuencia insuficientes para mantener y actualizar periódicamente esas plataformas<sup>20</sup>.

50. El programa de gestión portuaria es una iniciativa consolidada, dirigida por profesionales del sector, que ha fortalecido las capacidades de gestión portuaria y facilitado el intercambio de conocimientos a escala mundial, especialmente entre los países en desarrollo. Al combinar la formación estructurada con el aprendizaje entre pares, ha permitido la transferencia práctica de conocimientos especializados basados en la experiencia. El papel neutral de la UNCTAD como entidad convocante ha sido fundamental para garantizar la coordinación, la continuidad y el funcionamiento de una amplia red internacional de profesionales del sector portuario. Entre los resultados tangibles cabe destacar la mejora de las capacidades de gestión, la ampliación de la cooperación Sur-Sur y un mejor acceso a los mercados, incluso en contextos difíciles, como los de los países en desarrollo sin litoral. La continua expansión del programa y el hecho de que no decaiga la demanda de sus servicios confirman su pertinencia.

51. De una evaluación reciente de un proyecto de TrainForTrade (2022-2025)<sup>21</sup> financiado con cargo a la Cuenta de las Naciones Unidas para el Desarrollo, se desprende que el proyecto había traducido una serie de conceptos en medidas concretas de política y había dado lugar a 18 recomendaciones de política validadas. Entre los primeros resultados obtenidos a nivel nacional figuraban reformas legislativas en Cabo Verde, la incorporación de reformas relativas al comercio digital en el presupuesto nacional de Mauricio y nuevos protocolos para el intercambio de datos en la República Dominicana. El proyecto produjo además un resultado positivo no previsto: la creación de una comunidad mundial de aprendizaje interregional gracias a las redes, muy activas, formadas por los exalumnos de los cursos.

52. Uno de los principales puntos fuertes de la Subdivisión de Logística Comercial radicaba en la combinación de asesoramiento sobre políticas, fomento de la capacidad y herramientas prácticas, que permitía a los países transformar sus compromisos en medidas concretas de aplicación. En muchos casos, los comités nacionales de facilitación del comercio y los mecanismos conexos han quedado plenamente integrados en las estructuras gubernamentales, por lo que constituyen una base sólida para la continuidad de la coordinación y las reformas.

### **Sistema Aduanero Automatizado**

53. El programa SIDUNEA destacó como la intervención más eficaz y sostenible del subprograma 4, al generar resultados de gran alcance, medibles y duraderos en más de 100 países. Ampliamente adoptado e integrado plenamente en las administraciones aduaneras nacionales, se ha convertido en un elemento fundamental de la infraestructura comercial, mejorando de manera significativa la eficiencia de las aduanas, la recaudación aduanera, la transparencia y los tiempos de tramitación, con beneficios directos y cuantificables para el desarrollo.

54. Uno de los principales puntos fuertes del SIDUNEA era su integración operativa e institucional. A diferencia de otras intervenciones más centradas en la formulación de políticas, el SIDUNEA no solo proporcionaba una herramienta informática, sino también un sistema integral que exigía, y al mismo tiempo apoyaba, cambios organizativos en las administraciones aduaneras. Su sostenibilidad se veía reforzada por su utilización continua, las actividades de fomento de la capacidad en los países, los mecanismos de mantenimiento

<sup>20</sup> UNCTAD, Dependencia de Evaluación Independiente, 2025.

<sup>21</sup> Cuenta de las Naciones para el Desarrollo, proyecto 2225F, Estrategia de aprendizaje combinado TrainForTrade para impulsar la economía digital en pequeños Estados insulares en desarrollo de África, el Caribe y Asia y el Pacífico, puesta en marcha de marzo de 2022 a diciembre de 2025 en el marco del 14º tramo.

y, en muchos casos, sistemas de recuperación de costos y financiamiento público, que reducían progresivamente la necesidad de recurrir al apoyo externo. El programa SIDUNEA se beneficiaba además de un modelo claramente basado en la demanda, ya que los propios países solicitaban activamente adoptar, actualizar o ampliar sus sistemas.

55. El programa SIDUNEA produjo resultados tangibles en contextos muy diversos. En Zambia, los tiempos de espera en frontera se redujeron de varios días a aproximadamente un día, mientras que en Gambia más del 80 % de los pagos aduaneros se tramitan ya por vía electrónica<sup>22</sup>. El sistema también ha demostrado su eficacia en entornos difíciles, al desplegarse rápidamente en contextos frágiles, como el Afganistán, y proporcionar una automatización esencial en pequeños Estados insulares en desarrollo del Pacífico, donde las alternativas comerciales a menudo no eran viables.

56. El Sistema Automatizado de Envíos de Socorro de Emergencia amplió el alcance del SIDUNEA al ámbito de la logística humanitaria, mejorando el seguimiento de los envíos de socorro durante las emergencias. En Vanuatu quedó claro que podía servir para evitar que las donaciones no utilizadas saturaran los sistemas portuarios y aduaneros. No obstante, su adopción ha sido desigual porque, a diferencia del SIDUNEA, no genera ingresos inmediatos. Su implantación más amplia dependerá de un financiamiento sostenible, de la coordinación interinstitucional a nivel nacional y de que queden claramente demostradas sus ventajas operacionales.

57. Entre los desafíos pendientes figuraban el escaso apoyo con cargo al presupuesto ordinario, la necesidad de actualizar periódicamente el sistema para mantenerse al ritmo de la evolución tecnológica, la dependencia respecto de la capacidad técnica nacional para las tareas de mantenimiento y las diferencias de desempeño derivadas de las distintas capacidades institucionales.

### Publicaciones emblemáticas

58. Las publicaciones emblemáticas de la División de Tecnología y Logística —el *Informe sobre el transporte marítimo*, el *Informe sobre la economía digital* y el *Informe sobre tecnología e innovación*— gozaban de gran visibilidad internacional, suscitaban una demanda que no decaía y ejercían una influencia demostrable en la formulación de políticas. Durante el período objeto de evaluación, estas tres publicaciones concentraron casi la mitad de todas las descargas de las siete publicaciones emblemáticas de la UNCTAD, lo que pone de manifiesto su amplio alcance y su pertinencia. Aunque disminuyó el número de descargas de los informes completos, aumentó el acceso a los resúmenes y a determinados capítulos, de lo que se deduce que hay más interés en un contenido específico y orientado a las políticas que en publicaciones completas. También se siguió registrando un número considerable de consultas de ediciones anteriores, lo que confirma su valor duradero como obras de referencia.

59. Más allá de las estadísticas de acceso en línea, las publicaciones emblemáticas tuvieron una amplia acogida entre los responsables de la formulación de políticas. Fueron citadas con frecuencia por gobiernos, organizaciones internacionales y grupos de reflexión, y el *Informe sobre el transporte marítimo* figuró entre las publicaciones de la UNCTAD con mayor repercusión en las citas de documentos de política de fuentes externas. En conjunto, las tres publicaciones aportan datos que otras fuentes no ofrecen y análisis prospectivos que alimentan los debates mundiales y sirven de base para la elaboración de estrategias en el sistema de las Naciones Unidas y en los Estados miembros. Aunque su influencia analítica y normativa quedó claramente demostrada, su impacto en el desarrollo no fue objeto de un seguimiento sistemático, lo que pone de relieve la necesidad de reforzar los vínculos con la asistencia técnica para la aplicación y mejorar el seguimiento de la utilización efectiva de esas publicaciones. Debido a las limitaciones de recursos, está previsto fusionar el *Informe sobre la economía digital* y el *Informe sobre tecnología e innovación*.

<sup>22</sup> Entrevistas a representantes de los Estados miembros.

### Incorporación sistemática de las cuestiones transversales de las Naciones Unidas

60. Se observó una incorporación cada vez mayor en el subprograma 4 de los principios transversales de las Naciones Unidas, aunque ese proceso no fue sistemático. Esa incorporación era más evidente en la labor analítica y en el discurso de políticas que en la ejecución, el seguimiento y la obtención de resultados medibles. Aspectos como la desigualdad, las brechas digitales, las desigualdades de género y el desarrollo inclusivo se reflejaban cada vez más en las investigaciones, el asesoramiento sobre políticas y las plataformas de diálogo mundial, especialmente en la labor de la Subdivisión de Comercio Electrónico y Economía Digital y la Subdivisión de Tecnología, Innovación y Desarrollo de Conocimientos en materia de inclusión digital y gobernanza de la ciencia, la tecnología y la innovación, lo que pone de manifiesto su integración en el plano conceptual y normativo. Las actividades operacionales, en particular las de la Subdivisión de Logística Comercial y el SIDUNEA, también contribuyeron indirectamente a la inclusión al mejorar el acceso, la transparencia y la eficiencia, aunque rara vez se presentaban explícitamente como intervenciones orientadas a “no dejar a nadie atrás” o centradas en las cuestiones de género.

61. Las cuestiones transversales no se incorporaban de manera sistemática en la elaboración de los programas, en los indicadores ni en los informes. La evaluación constató un uso limitado de datos desglosados por género, la escasez de medidas específicamente dirigidas a los grupos vulnerables y pocas pruebas de una atención sistemática a la inclusión de las personas con discapacidad o a la sostenibilidad ambiental en el conjunto de las subdivisiones. Como consecuencia, la contribución del subprograma 4 a resultados inclusivos y sostenibles era, a menudo, implícita y desigual, antes que estratégica, y además se reflejaba de manera poco sistemática en los informes. La escasez de recursos específicamente destinados a estas cuestiones, la insuficiencia de la supervisión y la presentación de información sobre los resultados, así como la ausencia de mecanismos claros de rendición de cuentas, limitaron aún más la incorporación efectiva de esas cuestiones transversales, en consonancia con las conclusiones de la evaluación de los puertos inteligentes sostenibles<sup>23</sup>.

62. En el caso del SIDUNEA, la estrategia de género de 2022, elaborada a raíz de una auditoría realizada en 2021 por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna<sup>24</sup>, constituyó un avance positivo, aunque su aplicación fue limitada. El objetivo de que las mujeres representaran el 50 % del personal en 2029 parecía poco realista, habida cuenta de que el punto de partida era del 15 % y de la limitada influencia de la UNCTAD sobre los procesos nacionales de contratación. Los informes no hacían un seguimiento de los avances más allá del nivel de referencia y las entrevistas indicaban que la representación de las mujeres apenas había variado, salvo algunas mejoras aisladas (por ejemplo, mediante contratos de corta duración o en determinados países). Los informes anuales se centraban principalmente en la participación de las mujeres en las actividades de formación y ofrecían pocas pruebas de una integración más amplia de la perspectiva de género en los programas<sup>25</sup>.

63. En el apoyo prestado por la UNCTAD a los comités nacionales de facilitación del comercio se observaron avances más estructurados. Las consideraciones de género se incorporaban cada vez más a las actividades de formación, las herramientas y la orientación sobre políticas, incluidos los módulos específicos del programa de fortalecimiento de los comités nacionales de facilitación del comercio, lo que contribuía a orientar la facilitación del comercio hacia una gobernanza más inclusiva y participativa. No obstante, la incorporación de la perspectiva de género seguía encontrándose en una fase intermedia: solo el 21 % de los comités nacionales de facilitación del comercio informó de la puesta en marcha

<sup>23</sup> Disponible en <https://unctad.org/about/evaluation>.

<sup>24</sup> Oficina de Servicios de Supervisión Interna, 2021, auditoría del programa del Sistema Aduanero Automatizado en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

<sup>25</sup> UNCTAD, 2022, *ASYCUDA Report 2021/22*; UNCTAD, 2025a, *ASYCUDA Yearbook 2025*; UNCTAD, 2025b, *ASYCUDA Report 2024: Innovation for a Changing World* (publicación de las Naciones Unidas, núm. de venta E.24.II.D.32, Ginebra); UNCTAD, 2023, *ASYCUDA Report 2022/2023: Accelerating Climate Smart Trade Facilitation*, [UNCTAD/DTL/ASYCUDA/2023/1](https://unctad.org/publication/ASYCUDA/2023/1) (publicación de las Naciones Unidas, Ginebra).



de iniciativas relacionadas con cuestiones de género, lo que indica que esa mayor concienciación rara vez se plasmaba en iniciativas concretas<sup>26</sup>.

## V. Conclusiones

64. La evaluación puso de manifiesto la gran pertinencia del subprograma 4, su clara ventaja comparativa y sus contribuciones tangibles al aprovechamiento de la tecnología, la innovación y la logística comercial en favor del desarrollo sostenible. Su enfoque basado en la demanda, la solidez de sus productos analíticos y sus reconocidas iniciativas de cooperación técnica, en particular el SIDUNEA y las actividades de apoyo en materia de economía digital y facilitación del comercio, produjeron resultados medibles y consolidaron la posición de la UNCTAD como asociado de confianza de los países en desarrollo. La demanda elevada y sostenida por parte de los Estados miembros, unida a las valoraciones sistemáticamente positivas de las partes interesadas, confirmó tanto la vigencia del mandato del subprograma 4 como el valor de sus ventajas comparativas.

65. El subprograma 4 demostró su eficacia al influir en los marcos de políticas, reforzar las capacidades institucionales y orientar los debates a nivel mundial y nacional. Sus publicaciones emblemáticas, plataformas intergubernamentales y programas de fomento de la capacidad siguieron aportando un importante valor añadido, mientras que las asociaciones ampliaron el alcance de sus actividades y potenciaron sus efectos. No obstante, la evaluación puso de manifiesto que sus principales logros se concentraban en la influencia ejercida sobre las políticas y el fortalecimiento institucional, mientras que la sostenibilidad y el alcance de los resultados obtenidos sobre el terreno eran más desiguales. Debido al escaso seguimiento, la falta de continuidad del financiamiento, la fragmentación de los sistemas de supervisión y las diferencias entre las capacidades nacionales para aplicar las reformas, era difícil que el asesoramiento sobre políticas y las actividades de fomento de la capacidad se tradujeran en resultados de desarrollo duraderos.

66. El desempeño del subprograma 4 seguía viéndose afectado por problemas estructurales que, de no resolverse, podrían menoscabar su eficacia pese a la persistencia de una demanda elevada. El amplio recurso al financiamiento extrapresupuestario, unido a las limitaciones del presupuesto ordinario y a la crisis general de liquidez de las Naciones Unidas, redujo la capacidad del subprograma 4 para ampliar sus actividades y responder de manera sistemática a todas las solicitudes, cada vez más numerosas, de los Estados miembros. Fuera de la Subdivisión de Comercio Electrónico y Economía Digital, la aplicación desigual de la gestión basada en los resultados, el escaso seguimiento de los resultados y las deficiencias de coordinación interna limitaron además la adopción de decisiones estratégicas, el aprendizaje institucional y la coherencia entre las distintas subdivisiones. Aunque cuestiones transversales como la igualdad de género y la inclusión fueron adquiriendo mayor importancia, todavía no se incorporaban de forma sistemática a la formulación, la ejecución, el seguimiento y la rendición de cuentas de los programas.

67. El subprograma 4 sigue reuniendo las condiciones necesarias para responder a prioridades mundiales en constante evolución, como la transformación digital, el fomento de la resiliencia de las cadenas de suministro y las tecnologías de frontera. Para aprovechar plenamente ese potencial, será necesario pasar de una adaptación gradual a un modelo operativo más estratégico e integrado, que armonice los mandatos, las prioridades, los recursos y la capacidad de ejecución. Será fundamental reforzar la definición de prioridades estratégicas, la coherencia interna y la gestión basada en los resultados, así como asegurar un financiamiento más previsible y acorde con las prioridades estratégicas, los mandatos, los resultados previstos y las necesidades a más largo plazo. También será preciso prestar mayor atención a la sostenibilidad, al seguimiento sistemático, a las asociaciones y a los enfoques integrados para que las importantes contribuciones realizadas en el plano normativo se traduzcan en resultados de desarrollo duraderos. En consecuencia, la eficacia futura del subprograma 4 dependerá de que logre superar las limitaciones estructurales y aprovechar sus puntos fuertes de manera más estratégica.

<sup>26</sup> UNCTAD, 2025c, *Status and Outlook for National Trade Facilitation Committees 2024*.

## VI. Recomendaciones

68. A la Secretaría General de la UNCTAD y la Directora de la División de Tecnología y Logística:

- **Recomendación 1. Establecer un marco estratégico para el establecimiento de prioridades, acorde con los mandatos y con la realidad de los recursos disponibles,** que oriente la ejecución del subprograma 4 en un contexto en que los recursos financieros y humanos son limitados y prevea la reestructuración y redistribución del personal entre los distintos subprogramas tras la reducción de la plantilla. Dicho marco debería reflejar el mandato establecido en el Consenso de Ginebra, que encomienda expresamente a la UNCTAD que refuerce su labor en materia de facilitación del comercio y preste un mayor apoyo a los países en desarrollo en el ámbito del comercio electrónico y la economía digital. Asimismo, debería hacerse efectivo el puesto de la categoría P-4 aprobado por la Quinta Comisión para prestar apoyo al Grupo de Trabajo sobre la Gobernanza de Datos, de la Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo. Dado que la demanda supera cada vez más la capacidad de ejecución y que esta depende en gran medida del financiamiento extrapresupuestario asignado a fines específicos, existe un riesgo creciente de fragmentación y desajuste respecto de las prioridades estratégicas. El marco debería determinar las esferas en las que existe una mayor ventaja comparativa y en las que la demanda es más elevada, racionalizar las actividades de menor prioridad, reducir las que no sean esenciales y dar prioridad a una participación sostenida y a la obtención de resultados duraderos, antes que al aumento del número de productos. A medida que sigan aumentando los recursos extrapresupuestarios, convendría además reforzar la integración institucional del SIDUNEA en la UNCTAD e incrementar paralelamente el apoyo con cargo al presupuesto ordinario para garantizar un financiamiento estable de las funciones esenciales de apoyo al programa.
- **Recomendación 2. Simplificar los procesos de aprobación de las intervenciones sobre el terreno y reforzar la comunicación, de modo que la ejecución de los programas sea más eficiente, más oportuna y más visible.** La UNCTAD debería implantar procedimientos internos de aprobación más ágiles, manteniendo al mismo tiempo los controles necesarios, para responder con rapidez a las solicitudes urgentes de los Estados miembros, en particular en el caso de las intervenciones del SIDUNEA sobre el terreno y de las actividades ejecutadas conjuntamente con otras entidades de las Naciones Unidas. Además, si bien la centralización de las comunicaciones ha permitido a la UNCTAD transmitir un mensaje institucional más coherente, en el futuro, la estrategia y las directrices en materia de comunicación de la organización deberían facultar a las divisiones y subdivisiones para difundir directamente contenidos especializados a un público de especialistas, lo que daría mayor visibilidad a sus actividades y reforzaría la interacción con ese público y la capacidad de respuesta a sus necesidades. Para ello sería preciso, entre otras cosas, identificar y priorizar a los grupos objetivo, comprender cómo utilizan los productos del subprograma 4 y consolidar y actualizar las bases de datos de contactos de las subdivisiones, a fin de facilitar una difusión adaptada a los destinatarios y reactivar la relación con redes técnicas y profesionales consolidadas.
- **Recomendación 3. Ampliar e institucionalizar las modalidades híbridas para los procesos intergubernamentales y técnicos.** La Secretaría General debería reanudar el diálogo con el Secretario General Adjunto de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias sobre la forma de buscar soluciones a las limitaciones relacionadas con la infraestructura para reuniones y el uso de modalidades híbridas de participación, de modo que estas puedan incorporarse progresivamente en los procesos intergubernamentales pertinentes, en particular las reuniones de expertos. Ello favorecería la participación de los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los expertos radicados en las capitales, además de mejorar la calidad de las deliberaciones. Debería elaborarse un enfoque estructurado para la prestación de actividades en modalidad híbrida, con modalidades diferenciadas, y ponerse a prueba cuando ello sea factible. Asimismo,

deberían ampliarse de manera sistemática los enfoques digitales e híbridos, incluidos el aprendizaje electrónico, los módulos de formación asincrónica y las herramientas digitales de colaboración, en las actividades de cooperación técnica y de fomento de la capacidad, a fin de mejorar la eficiencia en función de los costos, las posibilidades de ampliación y el alcance de esas actividades, complementando al mismo tiempo la participación presencial.

- **Recomendación 4. Desarrollar un enfoque más estratégico, coordinado y armonizado con los programas para las asociaciones y la movilización de recursos, a fin de reducir la fragmentación y los desequilibrios en el financiamiento.** Para ello podrían adoptarse, por ejemplo, modelos alternativos de financiamiento, como la cofinanciación y las contribuciones de los países beneficiarios y de los Estados miembros cuando puedan demostrarse beneficios claros, y podrían impulsarse programas conjuntos de mayor envergadura y carácter más estratégico con otras divisiones y otras entidades de las Naciones Unidas. La sólida base de financiamiento y las relaciones consolidadas con los países de programas como el SIDUNEA deberían aprovecharse de forma más proactiva para facilitar la movilización de recursos en favor de iniciativas conjuntas entre distintas divisiones.

69. A la Directora de la División de Tecnología y Logística:

- **Recomendación 5. Elaborar y poner en funcionamiento un marco de gestión basada en los resultados más detallado y con una orientación más clara hacia la obtención de resultados para las actividades y los productos del subprograma.** Las prácticas actuales son fragmentarias y se centran en gran medida en los proyectos, lo que limita su utilidad. El marco de resultados del subprograma debería establecer una teoría del cambio clara que vincule los productos, los resultados y los efectos a más largo plazo, en consonancia con el marco institucional de gestión basada en los resultados, y generar información más útil sobre los resultados para fundamentar las decisiones de gestión, introducir ajustes en el programa y reforzar la rendición de cuentas y el aprendizaje institucional. Habida cuenta de la diversidad de los proyectos y los productos del subprograma 4, el marco debería combinar un número reducido de indicadores comunes de resultados, a efectos de agregación y presentación de información, con indicadores específicos para cada subdivisión y programa. Asimismo, debería tomar como punto de partida las buenas prácticas ya existentes, en particular el marco de seguimiento y evaluación de la Subdivisión de Comercio Electrónico y Economía Digital. Para facilitar su aplicación, el subprograma 4 debería introducir herramientas normalizadas de planificación que lleven a los equipos a definir indicadores, revisar las enseñanzas extraídas y asignar responsabilidades en materia de seguimiento. Asimismo, debería designarse un oficial de seguimiento y evaluación que preste apoyo a la Oficina de la Directora en estas tareas.
- **Recomendación 6. Reforzar la rendición de cuentas y la aplicación de las prioridades transversales para pasar de compromisos generales a resultados coherentes, medibles y sujetos a rendición de cuentas en todo el subprograma 4.** Los compromisos relativos a la igualdad de género y a las cuestiones transversales deberían traducirse en normas claras y de aplicación obligatoria, así como en resultados medibles, incorporando indicadores sobre cuestiones de género y el principio de “no dejar a nadie atrás” en todos los marcos de supervisión, acompañados de una presentación sistemática de informes y de exámenes periódicos de los avances.