



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

Distr. general
24 de junio de 2019
Español
Original: inglés

Junta de Comercio y Desarrollo
Grupo de Trabajo sobre el Marco Estratégico
y el Presupuesto por Programas
78º período de sesiones
Ginebra, 2 a 4 de septiembre de 2019
Tema 4 b) del programa provisional

**Síntesis de las evaluaciones de los cinco
subprogramas e información actualizada
sobre el estado de aplicación
de las recomendaciones**



I. Introducción

1. El objetivo mundial de la UNCTAD es “ayudar a los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los países con economías en transición, a integrarse provechosamente en la economía mundial”¹. Hasta el bienio 2018-2019, los marcos estratégicos bienales² traducen y hacen posible la consecución del objetivo general y los mandatos de la UNCTAD en cinco subprogramas especializados interrelacionados: globalización, interdependencia y desarrollo (subprograma 1), inversión y empresa (subprograma 2), comercio internacional (subprograma 3), tecnología y logística (subprograma 4) y África, países menos adelantados y programas especiales (subprograma 5).

2. De conformidad con la decisión 515 (LIX), aprobada por la Junta de Comercio y Desarrollo en su 59º período de sesiones, relativa a las medidas destinadas a reforzar la gestión basada en los resultados y la evaluación de los programas de trabajo, el Grupo de Trabajo sobre el Marco Estratégico y el Presupuesto por Programas acordó en su 63º período de sesiones la aplicación experimental del enfoque de garantizar las evaluaciones sistemáticas de los subprogramas de la UNCTAD.

3. Así pues, de conformidad con la decisión de su 63º período de sesiones, el Grupo de Trabajo examinó la evaluación externa del subprograma 1 en 2013, del subprograma 2 en 2014, del subprograma 3 en 2015, del subprograma 4 en 2017 y del subprograma 5 en 2018.

4. En su 76º período de sesiones, el Grupo de Trabajo pidió a la secretaría que presentara, para su estudio en el 78º de sesiones de septiembre de 2019, un examen de las evaluaciones de los subprogramas que incluyera información actualizada sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de las cinco evaluaciones de subprogramas³.

5. El presente informe de síntesis fue producido por la Unidad de Evaluación y Monitoreo de la UNCTAD y tiene por objeto fortalecer el uso de las evaluaciones y los circuitos de retroalimentación en el ciclo de los programas, mediante las principales observaciones y enseñanzas extraídas de las cinco evaluaciones y su extrapolación para determinar si en términos generales el marco estratégico de la UNCTAD era eficaz como herramienta de programación en apoyo de una mayor contribución de la organización al desarrollo, y en qué medida lo era. Así pues, este informe promueve principalmente el aprendizaje y la reflexión colectiva, y puede contribuir a mejorar los resultados estratégicos y operacionales.

A. Alcance

6. El alcance del presente informe de síntesis se limita a un examen documental de las cinco evaluaciones. La síntesis se basa en un análisis de las observaciones, conclusiones y recomendaciones de las cinco evaluaciones a fin de extraer las principales conclusiones y enseñanzas derivadas de ellas. En consecuencia, ha consistido en determinar las similitudes y las comparaciones entre las evaluaciones y no en recopilar datos adicionales.

7. El capítulo III del informe se centra en las recomendaciones de las evaluaciones. Se realizó un análisis para determinar los principales temas de las recomendaciones y su frecuencia. Posteriormente, el informe presenta el estado de aplicación de las recomendaciones.

8. Por último, el informe de síntesis indica algunas conclusiones y lecciones aprendidas del enfoque experimental de evaluación de los subprogramas, que constituye una base de referencia para el siguiente ciclo de evaluaciones de subprogramas en el período 2021-2026.

B. Método

9. El análisis y las conclusiones que figuran en el presente informe se basan en un análisis del contenido de los cinco informes de evaluación, incluida la documentación justificativa de las evaluaciones y las respuestas de la administración.

¹ A/74/6 (secc. 12).

² Los marcos estratégicos bienales pasarán a convertirse en planes y presupuestos por programas anuales a partir de 2020.

³ TD/B/WP/293, cap. 1, secc. A.

10. Con respecto al análisis del contenido, se utilizó un enfoque de examen sistemático para asegurar que las observaciones fueran exactas, metodológicamente sólidas, amplias e imparciales. Los elementos clave de este enfoque abarcan tres pasos: a) la codificación de los textos de las evaluaciones en temas comunes; b) la separación de los datos para su análisis; y c) la interpretación de los datos. El análisis se basó inicialmente en los principales criterios de evaluación utilizados⁴: pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y la incorporación de los derechos humanos y la perspectiva de género. Posteriormente se seleccionaron las observaciones y los temas comunes en cada una de estas categorías.

11. Con respecto a las recomendaciones de las evaluaciones, el análisis cuantitativo se basó en la clasificación de las recomendaciones por categorías específicas de conformidad con palabras clave, mientras que el análisis cualitativo consistió en la interpretación de la información, la definición de palabras clave y la creación de categorías. Cada una de las recomendaciones fue codificada con un mínimo de una y un máximo de tres categorías que representaban la esencia de la recomendación. Las categorías se contabilizaron y analizaron para determinar la frecuencia de cada una de ellas y su prevalencia porcentual.

12. En el análisis también se incluyeron los cálculos de las tasas de aplicación de las recomendaciones sobre la base de la información proporcionada por las divisiones de la UNCTAD a través de las plantillas elaboradas con ese fin.

C. Limitación

13. Los criterios ampliamente aceptados de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, y derechos humanos y género se aplican normalmente a las evaluaciones llevadas a cabo en la UNCTAD, de conformidad con las *Normas y Reglas de Evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas*. Sin embargo, en los esfuerzos para adaptar cada evaluación, y habida cuenta de consideraciones de viabilidad en el momento de realizar cada una de ellas, la aplicación de los criterios en las cinco evaluaciones no ha sido uniforme. En el cuadro que figura a continuación se muestran los criterios abordados por cada evaluación.

14. Esto significa que no se dispuso de datos correspondientes a determinados criterios para algunas evaluaciones. No obstante, se pueden extraer conclusiones inequívocas a partir de los datos disponibles.

Criterios abordados por cada evaluación

	<i>Pertinencia</i>	<i>Eficacia, incluidas las indicaciones del impacto</i>	<i>Eficiencia</i>	<i>Sostenibilidad</i>	<i>Género y derechos humanos</i>	<i>Asociaciones^c</i>
Evaluación del subprograma 1	✓	✓	✓		^a	
Evaluación del subprograma 2	✓	✓	✓	✓	✓	
Evaluación del subprograma 3	✓	✓	✓		^b	
Evaluación del subprograma 4	✓	✓	✓	✓	✓	
Evaluación del subprograma 5	✓	✓	✓	✓	✓	✓

^a En la evaluación se señala que “la aplicación [de la estrategia de género de la UNCTAD] en el marco del subprograma se encuentra todavía en sus inicios y aún no es posible evaluarla”. La estrategia de la UNCTAD para incorporar la perspectiva de género en su labor fue aprobada por el Secretario General en diciembre de 2011.

^b Si bien la evaluación del subprograma 3 no incluyó un criterio sobre la igualdad de género, se examinaron las contribuciones aportadas a los objetivos de género por la Sección de Comercio y Género, perteneciente a la División del Comercio Internacional y de los Productos Básicos, que tiene la responsabilidad sustantiva de la ejecución del subprograma 3.

^c Criterio independiente establecido por la Unidad de Evaluación y Monitoreo en 2017; abarcado por el criterio de eficiencia en evaluaciones anteriores.

⁴ Criterios de evaluación utilizados por los miembros del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

II. Síntesis de los principales mensajes de las evaluaciones

15. En este capítulo del informe se analizan las observaciones y las conclusiones de las cinco evaluaciones. Se presenta en cinco secciones que abarcan cada uno de los principales criterios de evaluación: pertinencia; eficacia, incluido el impacto; sostenibilidad; eficiencia, y derechos humanos e igualdad de género.

A. Pertinencia

Observación 1. Las cinco evaluaciones coinciden en que los programas de trabajo de la UNCTAD en cada uno de los subprogramas están en consonancia con los mandatos de la secretaría, y hay datos que indican que los productos de la UNCTAD satisfacen las necesidades de sus grupos destinatarios, algunos más que otros. En particular, la pertinencia de las intervenciones de asistencia técnica obtuvo un alto puntaje, si bien podía abordarse la cuestión de la escala de algunas actividades y la capacidad de respuesta a las solicitudes, cuestión que también está vinculada a la disponibilidad de recursos extrapresupuestarios.

16. En términos generales, para cada evaluación se evaluó la pertinencia con respecto a: a) la armonización de las actividades del subprograma con los mandatos de organización, incluidos los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente; b) el grado en que cada uno de los subprogramas satisfacía las necesidades de sus grupos destinatarios; y c) la propuesta de valor o ventaja comparativa de la UNCTAD.

17. Las cinco evaluaciones revelaron que la labor de la UNCTAD en sus subprogramas era pertinente y respondía a las necesidades de los interesados, además de estar claramente en consonancia con los mandatos de la organización. En el período abarcado por las evaluaciones (2008-2018), los mandatos, como el Acuerdo de Accra, el Mandato de Doha y el Maafikiano de Nairobi, constituyeron la base del programa de trabajo de la secretaría, y se reconoció en las cinco evaluaciones que cada uno de los subprogramas de trabajo se ajustaba a los objetivos previstos en esos mandatos.

18. Con respecto a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la evaluación del subprograma 5 se observó que “la labor de la UNCTAD contribuye al logro de 52 metas previstas en 10 de los Objetivos” y que la labor realizada en este subprograma es “crucial para el éxito de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. Si bien reconoce la pertinencia de la labor de la UNCTAD en apoyo de la Agenda 2030, la evaluación del subprograma 4 sugiere que hay margen para mejorar la armonización de algunos programas de trabajo en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

19. Las evaluaciones presentan datos fehacientes y buenos ejemplos de que la UNCTAD satisface las necesidades de sus grupos destinatarios en relación con los pilares de investigación y análisis y de búsqueda de consenso. Por ejemplo, la evaluación del subprograma 4 observó que el 81 % de los delegados y los participantes en los períodos de sesiones de la Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo que respondieron a la encuesta estuvieron de acuerdo en que las deliberaciones habían sido útiles y pertinentes para las necesidades nacionales, y pertinentes en relación con el apoyo a sus Gobiernos en la implementación de la Agenda 2030, mientras que los perfiles de vulnerabilidad elaborados en el marco del subprograma 5 contribuían a los debates del Comité de Políticas de Desarrollo⁵ sobre la graduación de la categoría de países menos adelantados.

20. A fin de satisfacer mejor las necesidades de los interesados en relación con esos pilares, los elementos señalados incluyen los llamamientos para mejorar la vinculación de los resultados de la investigación con las plataformas de creación de consenso, ampliar la cobertura y los debates sobre las opciones de política para el desarrollo en los documentos parlamentarios y las publicaciones, y adaptar los productos de investigación para lograr

⁵ El Comité de Políticas de Desarrollo es un órgano subsidiario del Consejo Económico y Social.

mayor aceptación de los países. Sobre este último punto, por ejemplo, la evaluación del subprograma 1 observa que el *Informe sobre el Comercio y el Desarrollo* es fundamental para “reavivar las deliberaciones sustantivas sobre la globalización y los problemas de desarrollo en el proceso intergubernamental” y “tiene que ser más pertinente para todos los Estados miembros”.

21. Los encuestados y las evaluaciones de los proyectos examinados en las evaluaciones de los subprogramas indicaron la gran relevancia que tenían las intervenciones de asistencia técnica. Por ejemplo, una encuesta realizada para la evaluación del subprograma 2 determinó que el 93 % de los encuestados de los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo, los países en desarrollo sin litoral y otras economías estructuralmente débiles, vulnerables y pequeñas indican que la asistencia técnica prestada en el marco de este subprograma está “bien adaptada a su situación y necesidades particulares”.

22. Dos evaluaciones (subprogramas 3 y 4) señalaban que la UNCTAD había encontrado y atendía satisfactoriamente sus ofertas de nicho, en particular en los ámbitos de la política de la competencia, las medidas no arancelarias y el fortalecimiento de los comités nacionales de facilitación del comercio. Por ejemplo, los interesados entrevistados para la evaluación del subprograma 3 observaron que la UNCTAD prestaba un valioso apoyo a los países menos adelantados y los países en desarrollo en las fases de preadhesión y adhesión en formas que otros no podían.

23. Si bien se reconocía que la capacidad de los subprogramas para satisfacer plenamente las necesidades de los interesados con respecto a la asistencia técnica por supuesto dependía en gran medida de la disponibilidad de recursos extrapresupuestarios, la evaluación del subprograma 5 señalaba, sin embargo, que a pesar de que la calidad y la pertinencia de los productos producidos en el marco del subprograma eran indiscutibles, se podía reequilibrar su cartera de programas orientándola a una mayor cooperación técnica, a fin de atender mejor las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

24. En relación con la ventaja comparativa de la UNCTAD, una evaluación señaló que el mandato de la UNCTAD conferido por la Asamblea General de las Naciones Unidas de ocuparse del tratamiento integrado de las cuestiones relacionadas con la globalización y el desarrollo en relación con el comercio, las finanzas, la inversión y la tecnología era único en su género, y seguía siendo un elemento fundamental de sus contribuciones con valor añadido. En particular, la UNCTAD había cumplido su función de grupo de reflexión creíble, y tres de las evaluaciones (subprogramas 1, 3 y 5) observaron que el pilar de investigación y análisis de la UNCTAD era su principal fuente de ventaja comparativa.

B. Eficacia, incluido el impacto

Observación 2. Las evaluaciones revelaron que cada uno de los subprogramas era eficaz en la obtención de los productos previstos en el plan por programas bienal y el logro de los resultados previstos que figuran en el marco lógico. Ello demuestra que la UNCTAD ha hecho contribuciones sustantivas en todos los aspectos de su labor en apoyo del objetivo de la organización. Los interesados se mostraron en general positivos con respecto a los productos de la UNCTAD, si bien se observaron algunas variaciones en cuanto a su utilidad.

Observación 3. Los factores facilitadores para mejorar los resultados incluyen lograr una mayor coordinación y colaboración interna y externa, mejorar la divulgación, las comunicaciones y las estrategias de movilización de recursos, y mejorar la gestión basada en los resultados en la secretaría.

25. Se evaluó la eficacia en relación con: a) la medida en que cada subprograma era eficaz en el logro de los resultados previstos que figuran en el marco lógico; y b) las indicaciones del impacto real o potencial. Además, cada una de las evaluaciones procuró determinar los factores que propiciaban y limitaban los resultados.

26. Si bien cada evaluación intentó determinar las indicaciones del impacto, los estudios de evaluabilidad antes de la evaluación ya habían señalado que la atribución de resultados e impacto de la labor normativa de la UNCTAD planteaba un desafío, que se sumaba a las deficiencias en el marco de gestión basada en los resultados de la secretaría, incluido el marco de resultados para cada subprograma en los planes por programas bienales. Esos marcos de resultados no facilitaban las evaluaciones del impacto ya que los marcos y los informes estaban fundamentalmente orientados a los productos. Las limitaciones presupuestarias para la realización de cada evaluación también constituían una limitación. Sin embargo, las evaluaciones procuraron determinar el impacto, entre otras cosas, aclarando las vías y canales de influencia de políticas que se derivan del enfoque de tres pilares de la UNCTAD.

27. Las cinco evaluaciones señalaron que, a nivel de los productos, la UNCTAD había sido eficaz en la prestación de servicios en relación con su programa de trabajo previsto. Los encuestados y entrevistados para las evaluaciones manifestaron en gran medida su reconocimiento por la alta calidad de las actividades y los productos en los diversos subprogramas. Por ejemplo, en la evaluación del subprograma 5, más del 80 % consideró que las publicaciones eran útiles o muy útiles e indicó que las publicaciones elaboradas en el marco del subprograma se habían utilizado como material de referencia en distintos debates de política, si bien la evaluación del subprograma 3 indicó que la UNCTAD había creado “una nueva clase de bienes públicos” mediante su elaboración de “metodologías, herramientas y enfoques útiles que permiten la normalización y la reproducción”. En otra evaluación se observó que productos como los informes de política mejoraban la transmisión de mensajes sobre la investigación, que eran ampliamente apreciados por los Estados miembros y los medios de comunicación.

28. Al mismo tiempo, tres evaluaciones (subprogramas 3, 4 y 5) señalaron que había muchos productos de investigación, algunos de los cuales carecían de visibilidad y mostraban un bajo consumo, y sugirieron la necesidad de racionalizar y aumentar la eficacia de las comunicaciones y la difusión. Dos evaluaciones (subprogramas 1 y 5) indicaron la necesidad de mejorar los vínculos entre el pilar de investigación y análisis y los otros dos pilares de la UNCTAD, a fin de contribuir mejor a su utilización y aprovechar las sinergias estimulando el debate y apoyando la aplicación de las recomendaciones de política por los Gobiernos. Si bien el asesoramiento en materia de políticas había contribuido a una mejor comprensión de las cuestiones, también se observó que ese asesoramiento, especialmente cuando no se refería a situaciones de determinados países, podía ser abstracto y no suficientemente pragmático (subprograma 1).

29. No todas las evaluaciones presentaban una valoración de la eficacia de la UNCTAD en los servicios que presta al pilar de búsqueda de consenso. La evaluación del subprograma 4 destacó el papel de la UNCTAD en la prestación de servicios a la Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo, con comentarios de actuales y anteriores miembros de la Comisión que indicaban que la calidad de las aportaciones sustantivas proporcionadas por la UNCTAD a la Comisión “contribuían de manera significativa a la aprobación de resoluciones de la Comisión”. Además, los períodos de sesiones de la Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo reflejaron un enriquecimiento mutuo entre los tres pilares de la labor de la UNCTAD al incluir como ejemplo las ponencias sobre los exámenes de las políticas de ciencia, tecnología e innovación.

30. La evaluación del subprograma 1 observó que el subprograma “no siempre puede llegar con eficacia a los Estados miembros y promover con éxito la creación de consenso en el marco del proceso intergubernamental”, en parte debido a su “discurso alternativo” que “a veces adquiriría un carácter provocador”, aunque se reconoció que esto estimulaba el debate al cuestionar las doctrinas convencionales.

31. En la evaluación también se señaló que en las reuniones multianuales de expertos de la UNCTAD había cada vez menos participantes, lo que tal vez estaba vinculado a la insuficiente financiación para la participación de expertos, la percepción del carácter teórico de las presentaciones, lo que se consideraba un sesgo en la selección de los panelistas y el limitado margen para debates interactivos, y se sugirió la necesidad de “revitalizar esta plataforma posiblemente útil”.

32. En cuanto a la cooperación técnica, las evaluaciones pudieron basarse en una base empírica de autoevaluaciones y las evaluaciones de proyectos. Las cinco evaluaciones encontraron muestras de resultados positivos de las intervenciones de asistencia técnica en relación con los cinco programas de trabajo. Por ejemplo:

a) “Todos los países en que se había finalizado un informe sobre la aplicación del análisis de la política de inversión (API) aplican las reformas jurídica, reguladora e institucional en consonancia con las indicadas en el API original [...] la reducción mediana del número de pasos para registrar una empresa en los 12 países donde está más adelantada la aplicación del sistema eRegulations es del 70 %” (subprograma 2);

b) “El SIDUNEA [Sistema Aduanero Automatizado] ha contribuido a la gobernanza electrónica, la reconversión del proceso normativo y el cumplimiento de las normas internacionales” (subprograma 4);

c) “Etiopía había utilizado el estudio de diagnóstico sobre la integración comercial para integrar el comercio en su plan nacional quinquenal” (subprograma 5).

C. Factores propicios y limitantes para la obtención de resultados

33. En la valoración de los resultados obtenidos en cada uno de los subprogramas, cada evaluación también procuró determinar qué elementos habían limitado la obtención de resultados o podían facilitar el logro de mejores resultados. Pueden mencionarse, entre otros:

a) **Gestión basada en los resultados.** Todas las evaluaciones indicaron que la gestión basada en los resultados en la UNCTAD era en general deficiente. Las evaluaciones señalan que el plan por programas bienal de la Secretaría de las Naciones Unidas, que establece el marco de resultados de cada programa y subprograma, no es una herramienta útil de gestión, dado que los indicadores del desempeño no miden satisfactoriamente los logros y no facilitan una mejor gestión de los productos o el seguimiento de los resultados. Las observaciones indican que para aumentar las posibilidades de lograr resultados es importante mejorar el diseño de los programas a fin de articular mejor los vínculos explícitos y los procesos causales entre los productos, los resultados, los estados intermedios y los efectos previstos;

b) **Limitada coordinación interdivisional.** En las evaluaciones se observó que la escasa colaboración, por ejemplo, en materia de productos de investigación, afectaba a la resonancia de los mensajes de la UNCTAD, y se sugirió que convenía crear una cultura de mensajes coherentes y de colaboración en el funcionamiento de las divisiones;

c) **Limitaciones de recursos y administrativas.** Todas las evaluaciones consideraron que esto era un factor restrictivo para la obtención de resultados. Por ejemplo, la evaluación del subprograma 4 indica que “la falta de recursos humanos y financieros, la imprevisibilidad de la financiación y las cargas administrativas” han afectado su ejecución, y la evaluación del subprograma 3 señala que “los recursos de personal son insuficientes para atender a todas las solicitudes”, mientras que en la evaluación del subprograma 5 se observa que “la combinación de recursos limitados con ciclos de producción breves [...] limitaba la capacidad [del subprograma 5] para ofrecer un apoyo de seguimiento adecuado”;

d) **Necesidad de mejorar los vínculos con los coordinadores regionales de las Naciones Unidas y los equipos/programas en los países.** Este factor restrictivo se puso de relieve en las cinco evaluaciones. Por ejemplo, la evaluación del subprograma 5 indicaba que “la UNCTAD se hallaba en desventaja al carecer de fuentes de información sobre el terreno, redes, relaciones y consultas. Algunos afirmaron que la UNCTAD debía ganar visibilidad en los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo a fin de impulsar la agenda para el comercio y el desarrollo en los Estados miembros”. Las evaluaciones reconocieron el papel y las contribuciones del Grupo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Comercio y Capacidad Productiva, dirigido por la UNCTAD;

e) **Actividades de divulgación y comunicación.** Las deficiencias detectadas incluyen la necesidad de: i) mejorar las comunicaciones y la difusión de los productos de la

UNCTAD, incluida su página web, y aumentar la utilización de nuevas herramientas y productos de comunicación; y ii) en general, aumentar la visibilidad de la UNCTAD, en particular a nivel nacional y regional. La evaluación del subprograma 3 firmaba que la UNCTAD “no puede comunicar eficazmente sus ofertas, ventaja comparativa y mensajes clave sin una verdadera estrategia de comunicaciones”. Por ejemplo, en la evaluación del subprograma 4 se observó que algunos de los entrevistados no estaban familiarizados con la gama de productos que ofrecía la UNCTAD. La falta de planes eficaces de comunicación y difusión daba lugar a un bajo consumo de varios productos de investigación, así como a un alcance limitado a posibles donantes y beneficiarios;

f) **Movilización de recursos.** Todas las evaluaciones reconocieron la necesidad de una recaudación sistemática y específica de recursos extrapresupuestarios para responder a la mayor demanda de cooperación técnica. Se necesitaba un mayor apoyo interno de los expertos en recaudación de fondos. La evaluación del subprograma 4 también señaló las oportunidades de recaudación de fondos del sector privado, observando al mismo tiempo las Directrices de Cooperación entre las Naciones Unidas y el Sector Empresarial.

D. Sostenibilidad de los resultados, incluidos los efectos catalizadores y la reproducción

Observación 4. Las tres evaluaciones que incluían la sostenibilidad como un criterio de evaluación encontraron indicios de cierta probabilidad de sostenibilidad de las intervenciones de cooperación técnica que examinaron. Sin embargo, a fin de mejorar la sostenibilidad de los resultados y responder a las preocupaciones de sostenibilidad de los donantes, se señalaron varios factores, incluida la necesidad de garantizar una titularidad y participación nacional sólidas, así como de adoptar un enfoque programático más que en uno centrado en proyectos concretos.

34. Se evaluó la sostenibilidad en relación con: a) el grado en que las actividades realizadas por la UNCTAD habían dado lugar a un cambio duradero en los conocimientos, la toma de conciencia y el comportamiento de los mandantes y los beneficiarios; b) los datos que indican que los Gobiernos, los asociados y las organizaciones participantes se comprometen a seguir trabajando para lograr los objetivos comunes más allá del fin del apoyo de la UNCTAD; y c) los datos que muestran los efectos catalizadores de las intervenciones.

35. Las evaluaciones de la sostenibilidad se suelen centrar en las actividades de cooperación técnica puesto que este criterio fue desarrollado como medida para determinar la probabilidad de que los beneficios de una actividad se mantengan después de que se haya retirado la financiación de los donantes⁶.

36. Las evaluaciones de los subprogramas 2, 4 y 5 incluían la sostenibilidad como un criterio de evaluación diferenciado. Estas evaluaciones encontraron indicios de cierta probabilidad de sostenibilidad; por ejemplo, en la evaluación del subprograma 2 se observa que las reformas iniciadas mediante intervenciones realizadas en el marco del subprograma habían sido “institucionalizadas por los países” en “diversos grados”, mientras que la evaluación del subprograma 5 observó que la puesta en marcha de centros de excelencia sobre pesca en Mauricio y Viet Nam está llamada a desempeñar una función importante en el intercambio de conocimientos del sector en las respectivas regiones. La evaluación del subprograma 4 mostraba buenos ejemplos de incorporación de las consideraciones de sostenibilidad institucional en algunas intervenciones, como la inclusión de redes de exalumnos del programa TrainForTrade y la prioridad dada al fortalecimiento estructural de los comités nacionales de facilitación del comercio.

37. Se señalaron varios factores para mejorar la sostenibilidad de los resultados, así como responder a las preocupaciones de sostenibilidad de los donantes, incluida la

⁶ Véanse los criterios del Comité de Asistencia para el Desarrollo para la evaluación de la asistencia para el desarrollo, disponibles en <https://www.oecd.org/dac/evaluation/49756382>.

necesidad de una titularidad y participación nacional sólidas, así como la adopción o el ofrecimiento de un enfoque programático en lugar de uno centrado en proyectos pequeños y puntuales. Este último aspecto se indicó como vía para avanzar en tres evaluaciones (subprogramas 3, 4 y 5):

a) “Los donantes observan muchos proyectos puntuales con presupuestos pequeños impulsados por uno o dos funcionarios y que carecen de la masa crítica y la escalabilidad necesarias para mostrar resultados sostenibles” (subprograma 3);

b) “El enfoque fundamental [de la División de Tecnología y Logística] para atender a las preocupaciones relacionadas con la sostenibilidad radica en establecer enfoques programáticos que promuevan proyectos de mayor envergadura con un horizonte de varios años e incorporen estrategias claras de sostenibilidad, así como asegurar el enriquecimiento mutuo entre los tres pilares, lo que requiere más cooperación entre las subdivisiones y entre las divisiones” (subprograma 4);

c) “Dado el carácter puntual de muchas intervenciones [del subprograma 5], no parece que la sostenibilidad sea una consideración integral del proceso de diseño de los proyectos” (subprograma 5).

38. El apoyo posterior a la ejecución y los exámenes de seguimiento (después de varios años) para evaluar la aplicación de políticas podrían contribuir a la sostenibilidad de los resultados, pero se reconoció que se necesitan recursos extrapresupuestarios para realizar esas actividades. Una evaluación sugirió que el apoyo posterior o de seguimiento no debe ser únicamente proporcionado por el programa que realizó por primera vez la intervención, y la organización podría aprovechar mejor los conocimientos y los programas de la UNCTAD, según proceda.

39. Con respecto a los productos de investigación, una evaluación (subprograma 5) sugirió que la gran variedad de temas tratados por los principales informes elaborados en el marco del subprograma crea dificultades para mantener el impulso hacia la repercusión de estos mensajes.

E. Eficiencia

Observación 5. Si bien las evaluaciones observaron que, dentro de los límites de sus recursos, la UNCTAD realiza una labor considerable, es preciso seguir mejorando las sinergias más allá del marco de las divisiones y las organizaciones, y puede mejorarse la interacción entre los tres pilares de la labor de la UNCTAD.

40. En términos generales, cada evaluación examinó la eficiencia en lo que respecta a: a) la idoneidad de la gestión de los programas para garantizar el logro de los resultados previstos de manera oportuna y eficaz en relación con los costos; y b) determinar si se aprovechaban los conocimientos especializados internos y/o la colaboración externa de los asociados y mecanismos internacionales para el desarrollo a fin de apoyar el logro de los resultados previstos.

41. Las cinco evaluaciones reconocieron que la UNCTAD realiza una labor considerable con recursos limitados. Por ejemplo, la evaluación del subprograma 1 indica que “[el Subprograma 1] produce un considerable volumen de investigación con muy limitados recursos de personal” y “los recursos están al límite de su capacidad”. Dos evaluaciones (subprogramas 4 y 5) destacan la necesidad de establecer un orden de prioridades en la asignación de recursos, así como una “reorientación de estrategias” o un reequilibrio de los programas de trabajo a fin de responder mejor a las necesidades.

42. En las cinco evaluaciones también se examinó la medida en que los programas de trabajo aprovechaban las sinergias entre los tres pilares de la labor. Se dieron algunos buenos ejemplos (por ejemplo, en las evaluaciones de los subprogramas 2, 3 y 4), pero las evaluaciones también observaron que se podía mejorar la interacción entre los tres pilares. Esto requiere una mejor cooperación entre las divisiones y dentro de ellas. En este sentido, las cinco evaluaciones también señalaron que podía mejorarse la colaboración interna y externa.

43. En cuanto a la colaboración interna, la responsabilidad sustantiva de un subprograma está fundamentalmente encomendada a una de las divisiones de la UNCTAD, pero el logro del objetivo de cada subprograma es una responsabilidad institucional. No obstante, todas las evaluaciones señalaron que las divisiones trabajan con bastante independencia en una “cultura institucional de funcionamiento compartimentado” (subprograma 3). Como consecuencia de ello, “las sinergias no están sistemáticamente aprovechadas” (subprograma 1), parece haber mensajes discordantes (subprograma 3), hay indicios de “duplicación evitable” (subprograma 5) y el apoyo de seguimiento tras la finalización de un proyecto que podría ser proporcionado por otra parte de la UNCTAD era limitado (subprograma 2). Se reconoció que había buenos ejemplos de cooperación interdivisional eficaz, por ejemplo, en los cursos con arreglo al párrafo 166, y que la administración de la UNCTAD había tomado medidas para promover la colaboración.

44. En cuanto a la colaboración externa, se citaron ejemplos positivos, como los siguientes:

a) “El subprograma 3 demuestra una cultura de colaboración con una serie de organismos regionales y técnicos. Cabe destacar las asociaciones creadas en las esferas de las estadísticas comerciales, los aranceles y las medidas no arancelarias con el [Banco Africano de Desarrollo], el [Centro de Comercio Internacional], el Banco Mundial y la [Organización Mundial del Comercio]; las asociaciones con las comisiones regionales de las Naciones Unidas en África, Asia y el Pacífico, y América Latina; y las asociaciones temáticas con la [Conferencia de las Partes en la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres] sobre la biodiversidad y las redes de competencia regional en África, Asia y América Latina en el marco del [Programa de Competencia y Protección del Consumidor para América Latina]” (subprograma 3);

b) “Los Principios para una Inversión Agrícola Responsable, adoptados por el Grupo de los Ocho y el Grupo de los 20, son una iniciativa conjunta del Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola” (subprograma 2).

45. Sin embargo, también se señalaron las dificultades de ampliar dichas asociaciones, por ejemplo, la evaluación del subprograma 1 observó que “una colaboración sinérgica que trascienda las divisiones institucionales no ha sido fácil ya que los mandatos amplios dejan mucho margen para la superposición y duplicación”, además de las diferencias en los niveles de capacidad y visiones estratégicas. Por lo tanto, existe “competencia por los limitados recursos entre los diversos organismos y programas” (subprograma 5).

46. En particular, las cinco evaluaciones señalaron las dificultades que afrontaba la UNCTAD, en su calidad de organismo no residente, para que sus mensajes tuvieran resonancia a nivel nacional y regional, para acceder a recursos extrapresupuestarios a partir de los diálogos y mecanismos sobre financiación en los países, y para prestar servicios de cooperación técnica de manera eficiente. Por ejemplo, dos evaluaciones (subprogramas 3 y 5) informaron de cierta insatisfacción respecto de la puntualidad de la asistencia y la capacidad de respuesta de la UNCTAD a las solicitudes de asistencia y las solicitudes de información. Todas las evaluaciones pusieron de relieve la importancia de las asociaciones y la colaboración interinstitucional dada la limitada presencia de la UNCTAD sobre el terreno, así como de aumentar su eficiencia en el cumplimiento de sus mandatos.

F. Derechos humanos e igualdad de género

Observación 6. Con la excepción del programa de comercio y género en el subprograma 3, la integración de las consideraciones de género y de derechos humanos en los programas y proyectos de la UNCTAD ha sido deficiente.

47. Como se indica en el cuadro *supra* (secc. C), solo tres evaluaciones incluyeron los derechos humanos y la igualdad de género como criterio de evaluación específico. En términos generales, las evaluaciones examinaron: a) hasta qué punto el subprograma y sus

intervenciones conexas fueron diseñados, aplicados y supervisados según: i) las normas y acuerdos internacionales sobre derechos humanos e igualdad de género (por ejemplo, Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, Declaración Universal de Derechos Humanos), ii) las estrategias locales y nacionales para promover los derechos humanos y la igualdad de género, y iii), las necesidades y los intereses de todos los grupos de interesados a que se dirigían; y b) si se han producido cambios en las actitudes y los comportamientos que conducen a la promoción de la inclusión de todos los grupos de interesados, en particular las mujeres y las personas/grupos más marginados o discriminados.

48. Las tres evaluaciones que incluían este epígrafe como criterio de evaluación específico llegaron a la conclusión de que, si bien la igualdad y el desarrollo inclusivo eran un aspecto central del mandato de la UNCTAD, había una escasa visión común de las dimensiones de derechos humanos e igualdad de género y la manera de aplicar sus principios a la labor de la UNCTAD. Por ejemplo, en la evaluación del subprograma 5 se constató que el diseño del subprograma y los proyectos ejecutados en el marco de este “siguen siendo en gran medida ajenos a los derechos humanos y las cuestiones de género”. La evaluación del subprograma 4 observó la “necesidad de formular objetivos relacionados con el género en el diseño de los proyectos sobre la base de un análisis de la forma en que un proyecto puede afectar a ambos sexos y hacer el seguimiento de esos objetivos”, además de la “necesidad de contar con datos desglosados por género, de colaboración interdivisional y de apoyo de los administradores”. En las recomendaciones se instó a que se adoptara en la programación futura un enfoque más amplio y sistemático de los derechos humanos y la igualdad de género a fin de que estos objetivos sean más explícitos en la labor de la UNCTAD.

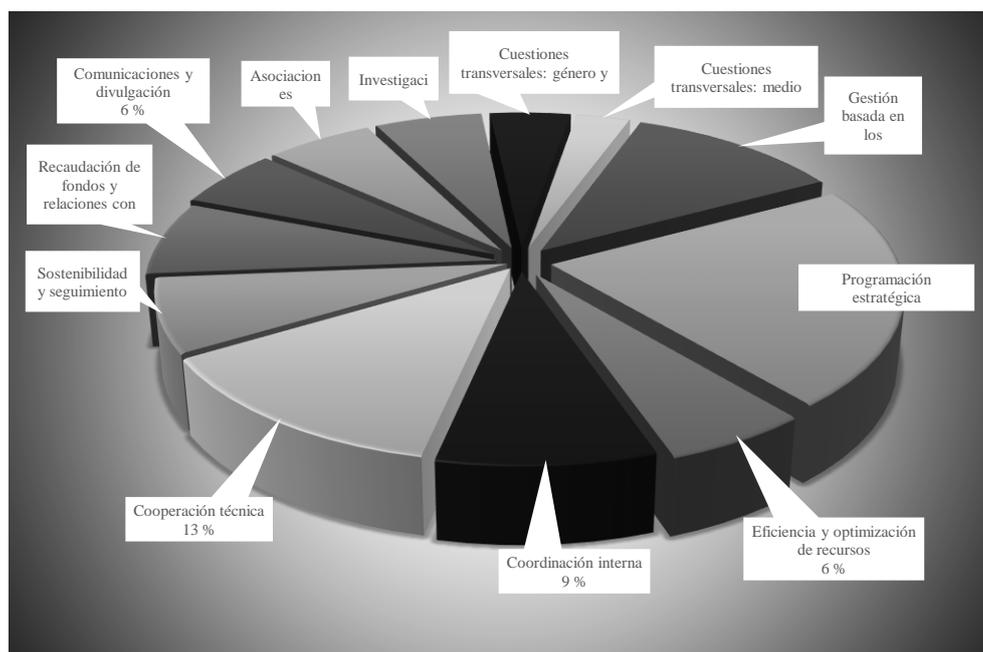
III. Recomendaciones de las evaluaciones

A. Análisis de las recomendaciones de las evaluaciones

49. En este capítulo del informe se analizan todas las recomendaciones de las cinco evaluaciones y, por lo tanto, se señalan las principales esferas en que la UNCTAD debe hacer más, o bien hacer las cosas de otra manera. Sobre la base de las cuestiones indicadas en el capítulo anterior, las recomendaciones pueden clasificarse en 12 temas principales, como se ilustra en el gráfico que figura a continuación.

Prevalencia de las recomendaciones, por categorías principales

(En porcentaje)



50. El mayor número de recomendaciones se codificaron bajo la categoría de programación estratégica (el 22 % o 15 recomendaciones). En términos generales, estas recomendaciones instaban a la UNCTAD a que considerara introducir cierto grado de reorientación programática en pro de una mayor armonización con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible; formular programas más integrados en el ámbito de las subdivisiones o divisiones, o programas interdivisionales, o aumentar el uso de enfoques regionales.

51. Ocho recomendaciones abordaban la cuestión del fortalecimiento de la gestión basada en los resultados en la UNCTAD. Ello es una clara indicación de que la organización debería seguir invirtiendo de manera sistemática en la gestión basada en los resultados, más allá de considerar esto simplemente como un requisito del proceso o la carga que supone la presentación de informes. Esto implicaría, por ejemplo, reservar tiempo y recursos para reunir y comunicar datos sobre los resultados.

52. Las recomendaciones relacionadas con la cooperación técnica instaban a la UNCTAD a que, entre otras cosas, desarrollara estrategias de fomento de la capacidad amplias e incluyentes, incluida una mayor utilización de la educación a distancia y las herramientas de aprendizaje electrónico a fin de que las iniciativas de creación de capacidad tuvieran mayor alcance. Las recomendaciones sobre recaudación de fondos coincidieron bastante en la necesidad de que la UNCTAD tuviera una estrategia o plan claro de movilización de recursos para atender mejor el aumento de las solicitudes de cooperación técnica. El plan debería abarcar distintas fuentes de financiación, incluidos el sector privado y los mecanismos en los países.

53. Las recomendaciones codificadas bajo la categoría de asociaciones alentaban a la UNCTAD a que ampliara sus asociaciones con organismos con mandatos complementarios y similares y fortaleciera sus vínculos institucionales con el resto del sistema de las Naciones Unidas.

54. Las recomendaciones en favor de la mejora de la coordinación interna apuntaban a promover la mejora de los vínculos para una ejecución más eficiente de algunas intervenciones, así como para aumentar la coherencia de los mensajes.

55. También se formularon recomendaciones en las que se instaba a la UNCTAD a fortalecer el enfoque de promoción de los objetivos de igualdad de género, que estaba insuficientemente incorporado en sus intervenciones. Se alienta a la UNCTAD a reflexionar sobre los medios para lograr que los vínculos entre su labor y las cuestiones de género sean más explícitos, en el marco de su mandato y sin perjuicio de otros programas de las Naciones Unidas.

B. Estado de aplicación de las recomendaciones

56. En esta sección del informe se analiza el estado de aplicación de las recomendaciones de las cinco evaluaciones. Una consideración fundamental al examinar el estado de aplicación se refiere a la realización secuencial de estas evaluaciones, la primera de las cuales (del subprograma 1) fue examinada por el Grupo de Trabajo sobre el Marco Estratégico y el Presupuesto por Programas en 2013, mientras que la última (del subprograma 5) fue presentada solo en septiembre de 2018. En ese contexto, no se justificaba un análisis comparativo de las tasas de aplicación de las recomendaciones entre los subprogramas por lo que no se realizó. A continuación se presenta una discusión general sobre el estado de aplicación, además de un simple análisis de las recomendaciones que aún no se han aplicado plenamente. En el anexo I⁷ del presente informe figura la información completa sobre la aplicación de cada recomendación.

57. Hubo 37 recomendaciones dirigidas a la secretaría que fueron aceptadas o parcialmente aceptadas. De ese total, en abril de 2019, se habían aplicado 22 recomendaciones, 3 recomendaciones “parcialmente aceptadas” se habían “aplicado

⁷ TD/B/WP/299/Add.1, Synthesis of the five subprogramme evaluations and an update on the status of implementation of the recommendations – Annex 1: Status of implementation of recommendations.

parcialmente”, 12 recomendaciones están en curso y ninguna recomendación quedó sin aplicar.

58. La aplicación de las recomendaciones ha dado lugar a mejoras en varios frentes. Por ejemplo:

a) La División de Globalización y Estrategias de Desarrollo informa de que ha intensificado las consultas interdivisionales, a saber, mediante el Comité de Publicaciones y mediante un examen por homólogos del *Informe sobre el Comercio y el Desarrollo*. La participación en nuevas iniciativas de toda la secretaría para promover la colaboración y el diálogo interdivisionales, como la iniciativa “Cruzar la línea: Investigación en movimiento” y la Serie de Seminarios de Investigación de la UNCTAD, también constituyen un paso en la dirección correcta;

b) La División de la Inversión y la Empresa ha respondido a una recomendación de hacer más explícitos los objetivos de igualdad de género y empoderamiento de la mujer en la labor que realiza mediante la incorporación de las dimensiones de género en los tres pilares de su labor. Por ejemplo, en la esfera de la investigación y el análisis de políticas, el *Informe sobre las Inversiones en el Mundo* examina sistemáticamente desde 2017 la dimensión de género de su tema principal y también analiza las políticas internacionales de inversión a través de una perspectiva de género. Al mismo tiempo, las evaluaciones recientes de los proyectos en apoyo de la inversión para el desarrollo muestran un estrecho vínculo entre las actividades de los programas y la consecución del Objetivo de Desarrollo Sostenible 5, relativo a la igualdad de género;

c) La División del Comercio Internacional y de los Productos Básicos informa de que actualmente está elaborando un plan integrado de comunicaciones para su labor, que incluye la información de las actividades y las publicaciones en los medios sociales. En 2019, como resultado de una colaboración fructífera entre la División y la Unidad de Comunicaciones, Información y Relaciones Externas, la publicación *Key Statistics and Trends in Trade Policy 2018: Trade Tensions, Implications for Developing Countries* (Informe sobre estadísticas y tendencias clave de la política comercial: tensiones comerciales y consecuencias para los países en desarrollo) recibió amplia cobertura en los medios de comunicación internacionales. El Director concedió entrevistas a importantes empresas de radiodifusión de todo el mundo, entre ellas, la BBC y Euronews. Otras importantes agencias de noticias, como CNN, CNBC, Al-Jazeera, Reuters, y periódicos regionales y nacionales conocidos también dieron cobertura al informe;

d) La División de Tecnología y Logística informa de que aplica un enfoque programático plurianual para la ejecución de su programa de cooperación técnica, y ha elaborado un marco basado en los resultados de su labor sobre el comercio electrónico y la economía digital, enfoque que se implantará gradualmente en otros programas de la División. El éxito en la aplicación de esta recomendación dependerá en última instancia del apoyo de los Estados Miembros a la financiación de las intervenciones programáticas plurianuales.

59. De las 12 recomendaciones que están en curso, 6 corresponden a la evaluación de 2018 del subprograma 5 y, como es comprensible, no ha habido tiempo suficiente para su aplicación en el momento de preparar el presente informe. De las recomendaciones restantes, 3 se refieren a estrategias de fomento de la capacidad, incluida la capacidad de los equipos de las Naciones Unidas en los países sobre cuestiones relacionadas con el comercio, 2 tienen por objeto asegurar la disponibilidad de recursos suficientes (tanto del presupuesto ordinario como de contribuciones voluntarias) en apoyo de la labor de la UNCTAD, y en 1 recomendación se pide que se examine la capacidad de absorción y el compromiso a nivel nacional a la hora de dar prioridad y preparar los programas de asistencia técnica.

IV. Enseñanzas extraídas de los enfoques de evaluación

60. Las evaluaciones de los cinco subprogramas se llevaron a cabo con carácter experimental y, como tales, pueden extraerse enseñanzas de este primer ciclo de evaluaciones para el próximo ciclo que empieza en 2021. La Unidad de Evaluación y

Monitoreo de la UNCTAD apunta sistemáticamente a mejorar la calidad, objetividad y comparabilidad de sus enfoques y productos de evaluación y, con ese fin, ha señalado las siguientes enseñanzas:

a) Además de asegurar que cada enfoque de evaluación está contextualizado, la próxima ronda de evaluaciones de los subprogramas debería basarse en un mandato relativamente uniforme, en particular con respecto a los criterios de evaluación aplicables. Esto permitirá la coherencia de las evaluaciones entre los subprogramas y una mejor comparabilidad;

b) El enfoque metodológico de cada evaluación debe fortalecerse para que haya una mayor confianza en los datos recogidos a fin de obtener respuestas a las preguntas de la evaluación. Debería emplearse para cada evaluación un enfoque basado en métodos mixtos, que incluya la recopilación y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Además, habida cuenta de las deficiencias de los enfoques de la gestión basada en los resultados en la secretaría, en particular las vinculadas a la falta de tiempo y de recursos dedicados a la vigilancia y la presentación de informes sobre los resultados, así como de las dificultades de medir los resultados de la labor normativa, es necesario prestar especial atención al criterio de eficacia en relación con la evaluación del logro de resultados;

c) Como parte de la metodología, es preciso establecer explícitamente de qué forma los métodos de evaluación utilizados permiten evaluar las cuestiones relacionadas con los derechos humanos y la igualdad de género, y cómo las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la evaluación reflejan un análisis de género;

d) Las recomendaciones de un informe de evaluación se formulan con miras al futuro y son especialmente cruciales, ya que pueden ser la piedra angular para mejorar la adopción de decisiones entre los interesados, incluidos el personal directivo superior y los órganos rectores. La calidad de las recomendaciones para el próximo ciclo de evaluaciones debe mejorarse, entre otras cosas evitando que sean demasiado prescriptivas, que haya demasiadas recomendaciones y asegurando que se establezca claramente a quién se dirige cada recomendación para la adopción de medidas. La “Lista de verificación para mejorar la calidad de las recomendaciones de las evaluaciones” del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas servirá de guía para ese fin.

V. Conclusiones

61. La UNCTAD está decidida a trabajar en pro de la eficacia institucional y de sus programas, así como a lograr resultados en materia de desarrollo que sean sostenibles y sólidos. Este enfoque integrado también incluye un proceso permanente de análisis y utilización de los datos de la evaluación y la experiencia adquirida a fin de facilitar la orientación institucional y de los programas.

62. El presente informe de síntesis permite extraer conclusiones sobre tres aspectos clave de la gestión del programa: a) conceptualización de los subprogramas; b) resultados obtenidos a través de estos programas de trabajo; y c) funcionamiento de los subprogramas.

63. En relación con la conceptualización, las evaluaciones afirman claramente la pertinencia de los objetivos y las esferas de trabajo declarados. En ellas se observa el singular papel de la UNCTAD en el fomento de un entorno económico mundial equitativo para el desarrollo sostenible, como se reiteró en el Maafikiano de Nairobi. En las dos evaluaciones que se realizaron desde la aprobación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se señala que la labor de la UNCTAD es crucial para el éxito de la Agenda 2030, si bien debería asegurarse constantemente una estrecha armonización con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los ámbitos de su labor.

64. Con respecto a los resultados obtenidos, las evaluaciones muestran que la ejecución de los subprogramas ha contribuido a una serie de resultados previstos a nivel nacional, regional y mundial. A fin de fortalecer los resultados a medida que la organización avanza, la secretaría podría examinar las siguientes cuestiones: cierta racionalización de los productos de investigación, mayor eficacia de las comunicaciones y la divulgación, y

enfoques programáticos más integrados en lugar de enfoques centrados en proyectos en apoyo de resultados sostenibles.

65. En cuanto al funcionamiento de los subprogramas, se detectaron varios factores que afectan a la ejecución del programa. Entre las sugerencias están la de considerar la posibilidad de reequilibrar los programas de trabajo a fin de mejorar el intercambio de ideas entre los pilares de la labor de la UNCTAD, así como para atender mejor las necesidades de las partes interesadas de la UNCTAD, en particular a nivel nacional, con sujeción a la disponibilidad de recursos extrapresupuestarios, la mejora de la coordinación interna y la colaboración, y un mejoramiento de la visibilidad externa y las asociaciones. En particular, en el contexto actual de la reforma de las Naciones Unidas, es necesario considerar la posibilidad de hacer una reflexión sobre las contribuciones de la UNCTAD en los marcos de programación por países de las Naciones Unidas, así como sobre las modalidades óptimas de participación.

66. Los datos de las evaluaciones y las enseñanzas que se presentan en este informe sirven de base para esas reflexiones en la secretaría.

67. El Anexo I (TD/B/WP/299/Add.1) sobre la aplicación de las recomendaciones del presente informe de síntesis muestra cómo han contribuido las evaluaciones a fortalecer los subprogramas de la UNCTAD. Algunas recomendaciones requieren el apoyo de los Estados miembros, en particular mediante contribuciones voluntarias, para su aplicación.

68. Para el próximo ciclo de evaluaciones de los subprogramas, se han señalado varias lecciones sobre las medidas que deben adoptarse para mejorar la calidad, la credibilidad y la utilidad de las evaluaciones. Las observaciones del primer ciclo de evaluaciones proporcionan una base de referencia para la siguiente fase, pero en el diseño de las evaluaciones también será necesario tener en cuenta las consecuencias de un cambio significativo en el marco de resultados oficiales de cada subprograma, tal como se señala en el plan por programas anual (conocido también como el marco de resultados anuales) que sustituirá los planes por programas bienales de la Secretaría de las Naciones Unidas a partir de 2020. En los planes por programas anuales presentados al Comité del Programa y de la Coordinación y la Quinta Comisión en Nueva York ya no se requiere un marco lógico para todo el subprograma. Esos marcos normalmente constituirían los criterios con que se evalúan la pertinencia, la eficacia e impacto de un programa. La secretaría de la UNCTAD está trabajando para elaborar marcos de resultados en el ámbito de las subdivisiones en toda la secretaría, pero en las futuras reflexiones sobre el diseño de las evaluaciones se tendrán que encontrar medidas y enfoques alternativos para lograr datos sólidos sobre esos aspectos en los casos en que no se hayan elaborado marcos de resultados.