

2011

2012

2013

2014

2015

2016

# PLAN ESTRATÉGICO 2012 – 2015



**Misión del ITC:**

El ITC propicia el éxito de las exportaciones de pequeñas empresas de países en desarrollo y en transición mediante soluciones sostenibles e integradoras para el fomento del comercio que, junto con otros socios, ofrece al sector privado, las instituciones de apoyo al comercio y los responsables de formulación de políticas.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte del Centro de Comercio Internacional, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

El texto del presente documento no ha sido revisado formalmente por el Centro de Comercio Internacional.

Marzo de 2012  
Original: Inglés

Grupo Consultivo Mixto del Centro de Comercio Internacional  
Cuadragésima sexta reunión  
Ginebra, 21 y 22 de mayo de 2012

© **Centro de Comercio Internacional 2012**

ITC/AG(XLVI)/245

# Índice

ABREVIATURAS.....	ii
INTRODUCCIÓN.....	1
PRIMERA PARTE: LOGROS ESTRATÉGICOS DEL ITC (2010–2011).....	2
El ITC y el programa de Ayuda para el Comercio .....	2
Resultados del marco estratégico del ITC.....	2
Orientación a los resultados e integración de la prestación .....	4
Integración de la gestión de programas de gran alcance.....	6
Desarrollo sostenible e integrador.....	6
Eficiencia y gobernanza .....	7
SEGUNDA PARTE: ENTORNO ESTRATÉGICO DEL ITC (2012 Y AÑOS POSTERIORES) .....	9
Tendencias del comercio mundial.....	9
Panorama de la política comercial .....	10
Programa de desarrollo mundial .....	11
TERCERA PARTE: PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DEL ITC.....	14
Mejorar la disponibilidad y el uso de la inteligencia de mercado.....	14
Aumentar el apoyo a las políticas e instituciones de ayuda al comercio.....	15
Aumentar al máximo el impacto del ITC en la competitividad de las empresas y los resultados de la exportación .....	17
Generalizar la integración y la sostenibilidad en las políticas de promoción del comercio y desarrollo de la exportación .....	20
Mejorar la eficiencia corporativa del ITC .....	21
CUARTA PARTE: MARCO LÓGICO CORPORATIVO 2014–2015. AVANZAR HACIA LA VALORACIÓN DEL IMPACTO .....	24
Marco Lógico Corporativo 2014–2015 .....	25

## ABREVIATURAS

A4T	Ayuda para el Comercio
GBR	Gestión basada en los resultados
IAC	Institución de apoyo al comercio
ITC	Centro de Comercio Internacional
MIM	Marco Integrado Mejorado
OMC	Organización Mundial del Comercio
OPC	Organizaciones de promoción del comercio
PDSL	Países en desarrollo sin litoral
PEID	Pequeños Estados insulares en desarrollo
PMA	Países menos adelantados
PMA IV	Cuarta Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Países Menos Adelantados
PYME	Pequeñas y medianas empresas
SSA	África Subsahariana
TRTA	Asistencia técnica en materia de comercio
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

# INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico del ITC para 2012–2015 revisa y actualiza el Plan Estratégico 2010–2013. Presenta los objetivos y los hitos de la organización para aumentar el impacto de sus actividades de asistencia técnica en los países en desarrollo. A pesar de que este Plan Estratégico deriva de los conceptos y los logros del Plan anterior, también representa un gran paso adelante para la organización, tanto por su enfoque más integrado de la prestación de servicios y la medición de resultados de las intervenciones del ITC como por la intención corporativa de mostrar cada vez más el impacto socioeconómico del trabajo del ITC.

El Plan Estratégico ratifica la misión del ITC de facilitar el éxito de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas (PYME) de los países en desarrollo y con economías en transición, ofreciendo a través de sus socios soluciones para un desarrollo sostenible e integrador a los responsables políticos, a las instituciones de apoyo al comercio (IAC) y al sector privado. Para llevar a buen fin esta misión, el Plan Estratégico perfila y explica cuatro áreas estratégicas de acción:

1. Mejorar la disponibilidad y el uso de la inteligencia de mercado.
2. Ampliar las políticas e instituciones de apoyo al comercio en beneficio de las empresas exportadoras.
3. Reforzar la capacidad exportadora de las empresas para responder a las oportunidades de mercado.
4. Generalizar la integración y la sostenibilidad en las políticas de promoción del comercio y desarrollo de la exportación.

El Plan Estratégico 2012–2015 se divide en cuatro partes:

- En la **Primera Parte** se mencionan los logros del ITC hasta el momento, que constituyen la base de la futura dirección estratégica del ITC.
- La **Segunda Parte** resalta los nuevos retos y oportunidades emergentes que presenta el entorno comercial mundial con que se enfrentan los clientes del ITC.
- En la **Tercera Parte** se describen las áreas estratégicas de acción del ITC.
- La **Cuarta Parte** resume el enfoque del ITC en cuanto a supervisión y medición de sus resultados y su impacto.

## PRIMERA PARTE: LOGROS ESTRATÉGICOS DEL ITC (2010–2011)

Durante el período 2010–2011 el ITC se comprometió a generar más valor a cambio de dinero, tanto para los países asociados como para los países donantes. Y lo consiguió pasando progresivamente de un modelo de negocio descentralizado, basado en una cifra relativamente elevada de proyectos pequeños e instrumentos individuales, a una forma más integrada de trabajar con los clientes; incrementando su cartera de programas de gran alcance; respondiendo a los objetivos y las necesidades del desarrollo; y mejorando la gestión de la cartera de proyectos.

### El ITC y el programa de Ayuda para el Comercio

Todos reconocemos ahora que sin una capacidad de mercado los países más vulnerables no pueden aprovechar las oportunidades de acceso y el consiguiente desarrollo social y económico. En este sentido, el proyecto Ayuda para el Comercio (A4T) se ha reconocido como un motor para el desarrollo sostenible, con acción directa de ayuda al sector privado en su función principal de mejorar la innovación, crear riqueza, ingresos y puestos de trabajo, movilizar los recursos nacionales y contribuir a la reducción de la pobreza.

Dado que el ITC es un organismo que ofrece exclusivamente asistencia técnica, es evidente que no abarca todo el espectro de la agenda de A4T. Sin embargo, el ITC ha contribuido al programa con intervenciones que fortalecen la capacidad de exportación de las PYME especialmente en los países en desarrollo y también en los países con economías en transición, proporcionándoles el apoyo institucional del gobierno y las IAC que necesitan.

El ITC se ha convertido además en un socio reconocido de las organizaciones multilaterales de «Ayuda» y «Comercio»:

- Ha colaborado con el Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) en la creación de una ambiciosa plataforma de «Transparencia en Comercio Internacional».
- El ITC es uno de los seis organismos asociados del programa de múltiples donantes Marco Integrado Mejorado (MIM), y en la actualidad prepara un plan de trabajo conjunto para favorecer la emergencia de proyectos de segundo nivel en los países menos adelantados (PMA).
- Forma parte de varias iniciativas «Una ONU» pensadas para coordinar esfuerzos de cara a crear capacidad para el sector privado en los países en desarrollo.
- Es un interlocutor acreditado en varias iniciativas de integración económica regional, especialmente en el África Subsahariana.

Por estos motivos, el ITC se enorgullece de ser la única organización dedicada al 100% a la Ayuda para el Comercio, y de que sus aportaciones a la agenda A4T se mencionaran en el Consejo General de la OMC de diciembre de 2011<sup>2</sup>. En concreto, «los Ministros reafirma[ro]n la función que desempeña el ITC para mejorar y potenciar las instituciones y las políticas de apoyo al comercio en beneficio de los esfuerzos de exportación y para fortalecer la capacidad exportadora de las empresas a fin de responder a las oportunidades del mercado. Los Ministros [también] alentaron al ITC a que preste apoyo y asistencia a los países en desarrollo para abordar cuestiones relacionadas con el entorno comercial y el acceso a los mercados que afectan al sector privado.<sup>3</sup>»

### Resultados del marco estratégico del ITC

Se definieron cinco líneas de negocio o áreas de competencia para mejorar la capacidad de los tres grupos de clientes del ITC: responsables políticos, IAC y sector privado. Antes el ITC se organizaba en

---

<sup>1</sup> Véase la Declaración Política del Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, Busán 2011.

<sup>2</sup> Véase WT/MIN(11)/11 y WT/MIN(11)/W/2.

<sup>3</sup> Véase WT/MIN(11)/11 y WT/MIN(11)/W/2.

torno a 17 líneas de negocio vagamente conectadas, mientras que ahora sus actividades se organizan en torno a cinco áreas principales de competencia que abarcan la estrategia de exportación, la política de comercio, el fortalecimiento de las IAC, la inteligencia de mercado y la competitividad de los exportadores. El hecho de centrarse en las líneas principales evita duplicar el trabajo de otros organismos y garantiza que el ITC intervenga allí donde realmente puede ser verdaderamente útil.



Figura 1: Desarrollo de capacidad de los clientes del ITC

A continuación se presentan los resultados corporativos del ITC dentro de este marco estratégico basado en el cliente durante los dos últimos bienios.

PRIMER LOGRO ESPERADO	
a)	<b>Fortalecimiento de la integración del sector empresarial en la economía mundial a través de un apoyo más eficaz a los responsables de la formulación de políticas.</b>
INDICADORES DE RESULTADOS	
i)	<b>Aumento del número de estrategias de desarrollo de la exportación preparadas y aplicadas, incluidos los casos en los que el comercio se integra en las estrategias nacionales de desarrollo, gracias a que el ITC ha contribuido a capacitar a los responsables políticos para que puedan elaborar programas y políticas eficaces de desarrollo del comercio y la exportación.</b>
<i>Medidas de rendimiento</i> (número de estrategias de desarrollo del comercio)	
Resultados 2008/09: 33    Resultados 2010/11: 51	
ii)	<b>Aumento del número de redes nacionales que han generado actividades relacionadas con el sistema multilateral de comercio, gracias al apoyo prestado por el ITC para que los responsables políticos puedan comprender las necesidades de las empresas y crear entornos propicios para los negocios.</b>
<i>Medidas de rendimiento</i> (nº. de redes nacionales)	
Resultados 2008/09: 74    Resultados 2010/11: 113	
<i>Medidas de rendimiento</i> (nº. de propuestas)	
Resultados 2008/09: n/p <sup>4</sup> Resultados 2010/11: 32	
iii)	<b>Un mayor número de casos en los que un país negociador ha mejorado su posición gracias a la aportación analítica y la participación del sector empresarial, con el apoyo del ITC, para permitir a los responsables políticos integrar la dimensión de negocio en las negociaciones comerciales.</b>
<i>Medidas de rendimiento</i> (nº. de posiciones negociadoras)	
Resultados 2008/09: 50    Resultados 2010/11: 52	

<sup>4</sup> En el período 2010–2011, el indicador a (ii) era una medida de dos dígitos: «aumento del número de redes nacionales... y aumento del número de propuestas...». Esta doble medida no existía en el bienio 2008–2009.

SEGUNDO LOGRO ESPERADO	
<b>b)</b>	<b>Aumento de la capacidad de las IAC para ayudar a las empresas</b>
INDICADORES DE RESULTADOS	
<b>i)</b>	<b>Un mayor número de IAC que han mejorado su posición en el sistema de evaluación de IAC del ITC gracias al apoyo del ITC.</b>
<i>Medidas de rendimiento</i> (nº. de IAC) Resultados 2008/09: 22    Resultados 2010/11: 137	
<b>ii)</b>	<b>Aumento del número de propuestas de política elaboradas con apoyo del ITC presentadas por las IAC a las autoridades competentes.</b>
<i>Medidas de rendimiento</i> (nº. de propuestas de política) Resultados 2008/09: 21    Resultados 2010/11: 66	

TERCER LOGRO ESPERADO	
<b>c)</b>	<b>Fortalecimiento de la competitividad internacional de las empresas mediante la formación y el apoyo del ITC</b>
INDICADORES DE RESULTADOS	
<b>i)</b>	<b>Un mayor número de empresas preparadas para formular estrategias empresariales internacionales sólidas, gracias a la formación del ITC sobre gestión de las exportaciones, impartida tanto directa como indirectamente.</b>
<i>Medidas de rendimiento</i> (nº. de empresas) Resultados 2008/09: 495    Resultados 2010/11: 2.497	
<b>ii)</b>	<b>Un número mayor de empresas preparadas para exportar gracias a la formación del ITC específica sobre preparación para la exportación, impartida tanto directa como indirectamente.</b>
<i>Medidas de rendimiento</i> (nº. de empresas) Resultados 2008/09: 238    Resultados 2010/11: 1.700	
<b>iii)</b>	<b>Un mayor número de empresas que han encontrado compradores potenciales y, en consecuencia, han realizado transacciones con la ayuda del ITC.</b>
<i>Medidas de rendimiento</i> (nº. de empresas) Resultados 2008/09: 381    Resultados 2010/11: 1.620	

## Orientación a los resultados e integración de la prestación

Asimismo, se han identificado seis ámbitos de respuesta con aplicación de programas como forma de centrar las prioridades de la organización y la lógica de intervención. Dichos ámbitos son:

- 1. Centrarse en las necesidades de los PMA, los países en desarrollo sin litoral (PDSL), los pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID) y el África Subsahariana.** Este grupo de países constituyó el 55% de la prestación total del ITC en 2010 y 2011.
- 2. Crear capacidad de exportación a través de soluciones integradas en el ámbito nacional.** Una gran parte de los proyectos del ITC son programas nacionales.
- 3. Desarrollar soluciones estructuradas regionalmente.** Durante el bienio 2010–2011, el ITC desarrolló varios programas regionales en los países de África, el Caribe y el Pacífico (ACP); el Mercado Común de África Oriental y Meridional (COMESA); la Comunidad Económica de los Estados del África Central (CEEAC); la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental (CEDEAO); el Foro del Caribe del Grupo de Estados de África, el Caribe y el Pacífico (CARIFORUM); y los países del Magreb del Noroeste de África, a través del programa Mejora de la capacidad comercial de los Estados Árabes (EnACT).



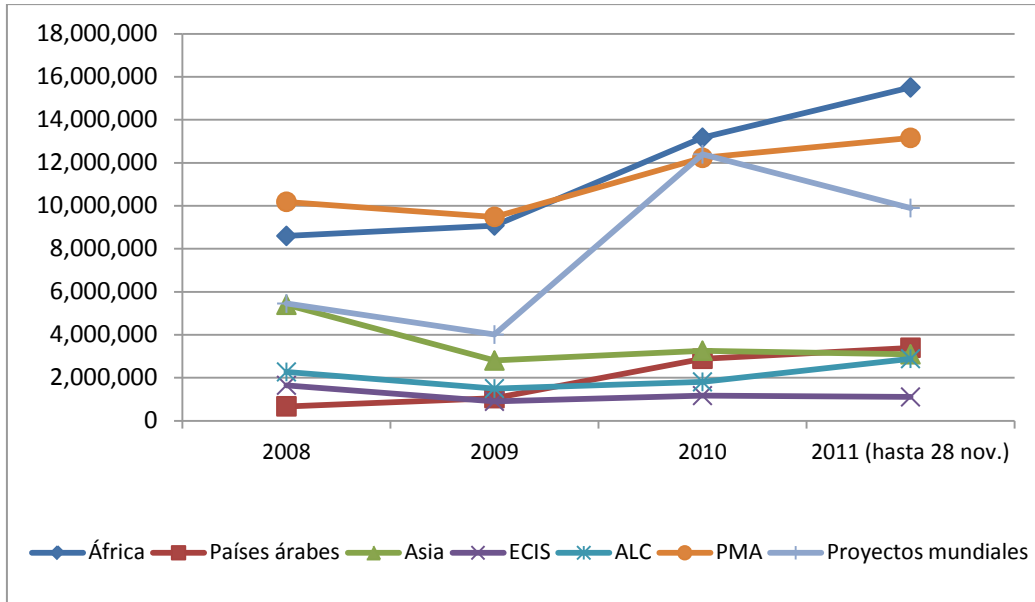


Figura 2: Prestación por región 2008-2011

- Ofrecer bienes públicos a escala mundial para soluciones de acceso global** Además de productos acabados (Standards MAP, bases de datos de medidas no arancelarias), se ofreció una amplia gama de publicaciones del ITC, instrumentos de análisis de mercado e informes de nuevos mercados en apoyo a dicho objetivo.
- Orientación hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)** El mandato del ITC se inscribe en el ODM 8: fomentar una alianza mundial para el desarrollo, en la que se supervise específicamente el acceso a la tecnología y a los productos farmacéuticos. Son ejemplos de la aportación del ITC a este objetivo la promoción del uso de aplicaciones de telefonía móvil para la generación de negocio en áreas remotas, y la facilitación de la cooperación Sur-Sur en el sector farmacéutico.
- Centrarse en los resultados y la repercusión.** En el bienio 2010-2011 se consiguió un progreso considerable en relación con la incorporación de la gestión basada en los resultados (GBR) en el ITC. Los principales logros fueron la creación del Grupo de Control de Calidad de los Proyectos, la integración de las plantillas armonizadas para el diseño de proyectos y procesos de autorización y la formación continua para los gestores de proyectos.

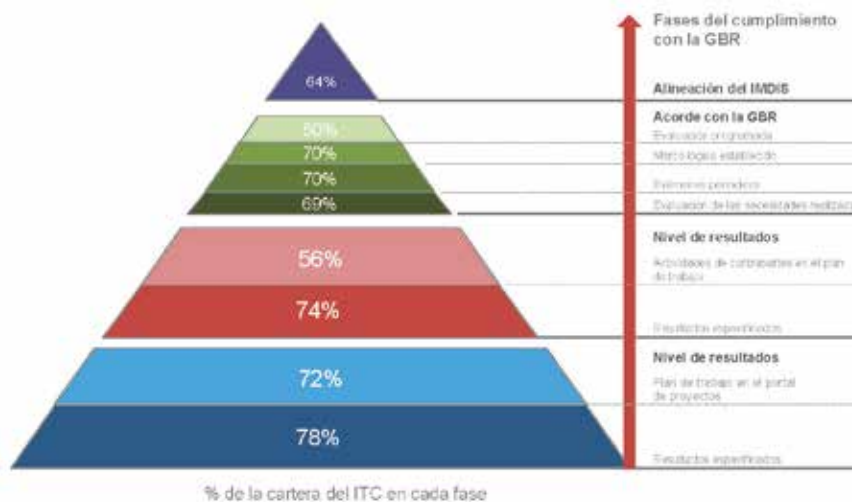


Figura 3: Cumplimiento de la GBR en el ITC en 2011 (por valor de proyecto)

## Integración de la gestión de programas de gran alcance

El ITC ha tomado medidas para desarrollar programas y proyectos de mayor alcance, de cara a reducir los costes de transacción, y se ha asociado con actores nacionales, regionales e internacionales para evitar la fragmentación de sus intervenciones. Ahora los programas de gran alcance constituyen más del 50% de la prestación del ITC. En el último bienio 2010–2011 se creó una unidad especial en la Oficina de la Directora Ejecutiva para desarrollar metodologías de gestión de proyectos y programas de este tipo. Esta unidad contribuyó a que el ITC pudiera efectuar la transición hacia proyectos y programas de gran alcance, y ha aprovechado un conjunto valioso de lecciones aprendidas y mejores prácticas desarrolladas.

Una vez cumplido su mandato, la unidad se disolvió y se reintegró en las divisiones operativas con el fin de difundir y generalizar las buenas prácticas de gestión de proyectos. En 2011 también se realizaron evaluaciones de tres programas de gran alcance del ITC, que en conjunto confirmaron unos resultados positivos de este enfoque a la vez que proporcionaban datos útiles para mejorar la calidad de la gestión de proyectos de gran alcance.

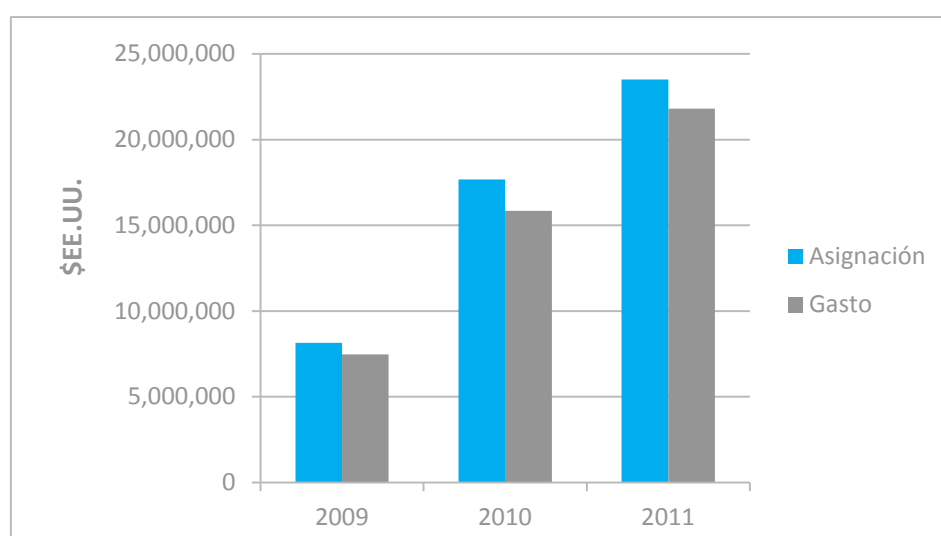


Figura 4: Crecimiento de los programas de gran alcance 2009–2011

## Desarrollo sostenible e integrador

En el Plan Estratégico para 2010–2013, el ITC pone un énfasis especial en la necesidad de que sus intervenciones desemboquen en un crecimiento de la exportación que sea sostenible e integrador. Este objetivo ha sido un factor importante en la selección y formulación de proyectos del ITC que, por ejemplo, se dirigen a sectores que ofrecen empleo a los pobres.

El ITC ha fomentado la innovación para adaptar su asistencia técnica en materia de comercio (TRTA) con vistas a incorporar cuestiones de desarrollo transversales como la integración de la perspectiva de género, el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza.

- El programa «Mujeres y Comercio» capacita a las mujeres en el ámbito de los negocios y el comercio y ayuda a las IAC a llegar a las mujeres empresarias (véase ODM 3). A través del programa, el ITC ha desarrollado una competencia específica para ayudar a las mujeres empresarias a exportar con mayor éxito y a ser incluidas en la toma de decisiones.
- El programa «Comercio y Medio Ambiente» promueve la sostenibilidad medioambiental a través de adaptaciones ecológicas de las prácticas comerciales (véase ODM 7). Con este programa, el enfoque del ITC dirige su TRTA hacia los sistemas de producción que incluyen explícitamente un compromiso con la sostenibilidad medioambiental; promueve una financiación del comercio innovadora y mecanismos de tutoría dirigidos específicamente a los empresarios ecológicos; también integra mecanismos para fomentar que las economías de los PMA sean más ecológicas.

- El enfoque del ITC en materia de responsabilidad social corporativa (RSC) destaca la importancia de crear una relación de comercio justo entre las comunidades desfavorecidas y las cadenas de valor mundiales. El programa «Comunidades Desfavorecidas y Comercio» del ITC incluye este enfoque apoyando proyectos de creación de capacidad que relacionen a las comunidades desfavorecidas con los mercados internacionales (véase ODM 1). El ITC desea alejarse del modelo de RSC basado en la beneficencia, y promueve asociaciones del sector privado con intereses comerciales que ayuden a consolidar la capacidad de las comunidades desfavorecidas y a la vez creen puestos de trabajo y generen beneficios que puedan reinvertirse en dichas comunidades.
- El ITC también ha empezado a trabajar con mujeres empresarias del sector no estructurado (ICBT) de África Oriental y el sur del Sudán en un esfuerzo para facilitar la transición a la economía formal. El ITC seguirá aprovechando las lecciones aprendidas con esas iniciativas para perfeccionar su modelo de asistencia técnica para las ICBT y las IAC pertinentes.

### PRODUCCIÓN Y COMERCIO ECOLÓGICOS EN VIET NAM

El programa «Producción y Comercio Ecológicos en Viet Nam» para el período 2010-2012 es uno de los programas de gran alcance ofrecidos por el ITC en asociación con otros organismos.

Basándose en una Estrategia para el Sector Artesanal, aprobada por el Gobierno vietnamita en 2007, así como en la financiación disponible del Fondo para el Logro de los ODM, el ITC realizó una intervención conjunta con las Naciones Unidas encaminada a integrar las principales competencias de los organismos pertinentes con el fin de abordar los numerosos retos identificados en el sector de la artesanía en Viet Nam. Después de una serie de consultas interinstitucionales y provinciales dentro del país, en 2010 se lanzó el programa conjunto «Producción y Comercio Ecológicos» por un valor de 4 millones de \$EE.UU.

Con la colaboración de la Agencia de Promoción del Comercio de Viet Nam y la asociación nacional de exportadores de productos artesanales, el programa permitirá a 50 PYME y a más de 4.000 productores de materias primas y productores domésticos de productos artesanales en situación de pobreza desarrollar cadenas de valor ecológico más productivas y ecológicas. El objetivo último del programa es que los agricultores, recolectores y productores pobres puedan mejorar la competitividad de sus productos, y de ese modo obtener un acceso viable a mercados ecológicos rentables.

A finales de 2011, más de la mitad de los beneficiarios a los que se dirigía el programa habían tenido acceso a formación sobre el uso de métodos de producción más limpios y diseños ecológicos, tutorías de diseñadores extranjeros sobre los requisitos del mercado ecológico, y una exposición esencial en ferias internacionales de comercio y a sus respectivos compradores. Las PYME ya han empezado a adaptar su oferta para mostrar nuevas colecciones de productos sostenibles que se están exhibiendo en ferias internacionales que atraen a miles de compradores extranjeros de la UE, los Estados Unidos, el Japón y otros países.

## Eficiencia y gobernanza

El ITC ha logrado avances significativos en la supervisión y gestión de su eficiencia y gobernanza interna y externa. Un área de progreso ha sido el aumento de la prestación basada en puestos con cargo al presupuesto ordinario (véase la figura 5).

Internamente, la dirección recibe con regularidad informes sobre temas relacionados con la ejecución de proyectos, la gestión financiera, la gestión de recursos humanos, la gestión de servicios de apoyo, los sistemas y la tecnología de la información y la gestión de proyectos de gran alcance. También existe un Grupo de Acción de la Dirección, formado por jefes de secciones intermedias y directores de departamentos, que se reúnen durante el año para debatir las principales cuestiones operativas y estratégicas.

Externamente, aunque el Grupo Consultivo Mixto (GCM) sigue siendo el principal órgano de dirección y comunicación del ITC, la organización ha ampliado e intensificado sus procesos de consulta con

otras partes implicadas en la orientación de sus actividades. En concreto, el Comité Consultivo del Fondo Fiduciario del ITC, que incluye a los donantes y países beneficiarios del ITC, desempeña un papel fundamental en la orientación del trabajo de la organización.

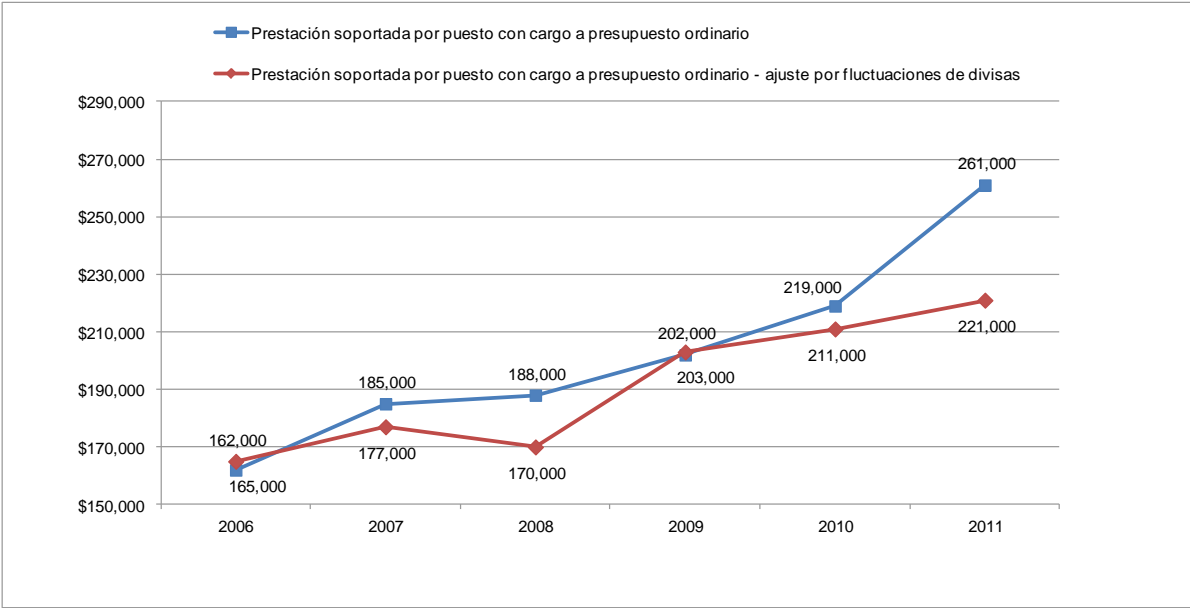


Figura 5: Aprovechar la productividad del presupuesto ordinario

## SEGUNDA PARTE: ENTORNO ESTRATÉGICO DEL ITC (2012 Y AÑOS POSTERIORES)

### Tendencias del comercio mundial

Algunas tendencias del comercio mundial afectan a la capacidad de las PYME de los países en desarrollo y con economías en transición para exportar con éxito. Estas tendencias son: la inestabilidad de los mercados mundiales, una mayor marginación de los PMA, la mundialización de las cadenas de valor y la consecuente fragmentación de los procesos de producción y el dinamismo Sur-Sur en la economía mundial.

La inestabilidad de la economía mundial sigue siendo una característica que prevalece en el entorno global. En 2010, el comercio mundial experimentó una gran recuperación, y las importaciones a escala mundial llegaron a los 15 billones de \$EE.UU., muy cerca del récord de 2008 de 16 billones de \$EE.UU. A pesar del crecimiento continuo que experimentaron las importaciones mundiales en 2011, las economías se vieron afectadas por un índice persistentemente elevado de desempleo, un nivel de deuda soberana insostenible y desequilibrios fiscales con el riesgo asociado de otra recesión económica mundial. El rendimiento de las exportaciones de los países en desarrollo y con economías en transición sigue siendo desigual, con países grandes que se industrializan rápidamente y que superan el nivel de crecimiento mundial, mientras los países PMA y otras economías vulnerables luchan por competir a escala internacional con sus carteras de exportación poco diversificadas.

La inseguridad de las perspectivas económicas a escala mundial afecta por igual a los países desarrollados y en desarrollo. Sin embargo, la inseguridad plantea dificultades más graves a las PYME que exportan o que están preparadas para exportar en los países en desarrollo y con economías en transición, dado que la recesión económica de los países industrializados, sobre todo si se prolonga en el tiempo, influye negativamente en la demanda de exportaciones y en el nivel de ayuda para la cooperación al desarrollo. El descenso de la demanda de exportaciones es especialmente perjudicial para las PYME, que la mayoría de las veces son empresas nuevas en los mercados.

La situación de los países en desarrollo empeora con la continua marginación de los PMA. Como se destacó en la Cuarta Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Países Menos Adelantados (PMA IV) en 2011, si bien varios indicadores de bienestar económico y humano en los países desarrollados y en los países en desarrollo dinámicos indican un cierto avance, las tendencias en los PMA se encuentran casi en punto muerto<sup>5</sup>. A pesar del modesto crecimiento per cápita y los éxitos a nivel humano e institucional alcanzados en la última década, los PMA todavía sufren en conjunto una falta de progreso sostenible debido, entre otras cosas, a su gran dependencia de los recursos básicos, sobre todo de la agricultura. Además de su dependencia de unos sectores exportadores estancados, la mayor parte de los PMA también están muy endeudados y acusan una inversión muy reducida en infraestructuras físicas y en los marcos institucionales necesarios para impulsar el cambio en estos países. El plan de acción que se derivó de la PMA IV se centró en la importancia del sector privado a la hora de generar crecimiento económico y erradicar la pobreza mediante el comercio y la creación de empleo, entre otros factores. Estos son elementos clave de la estrategia del ITC con vistas al futuro.

La globalización de las cadenas de valor y la consecuente fragmentación de los procesos de producción, también conocida como producción internacional compartida, crean otro reto importante para las PYME de los países en desarrollo y con economías en transición. El sector privado avanza de forma innovadora hacia la globalización a la vez que cambia los modelos de comercio. No obstante, la mayor parte de los países vulnerables tardan en comprender las implicaciones de esos cambios, que son rápidos y profundos.

La transparencia comercial y la comprensión de lo que ocurre en los mercados mundiales son elementos esenciales para crear confianza en el sector privado. Por este motivo, el acceso a la información es esencial, y con este fin el ITC trabaja con socios como la OMC, la UNCTAD y el Banco Mundial para que la información comercial y de mercado llegue gratuitamente a los países en desarrollo y los países menos adelantados, con el fin de que los usuarios puedan comprender mejor

---

<sup>5</sup> Comunicado de prensa de las Naciones Unidas, Dev/2863 (29 de marzo de 2011).

las tendencias de la oferta y la demanda y buscar nuevos mercados y oportunidades para diversificarse. Más allá del acceso a la inteligencia de mercado, es posible que las PYME de los países no industrializados no puedan aprovechar las oportunidades de la producción internacional compartida debido a la falta de masa de suministro crítica y capacidad para cumplir las condiciones cada vez más especializadas de las normas y la calidad.

A diferencia de algunas de las tendencias antes mencionadas, existen otras tendencias mundiales que se pueden caracterizar como favorables para los países en desarrollo y con economías en transición. Entre ellas se encuentran el auge económico de algunos países en desarrollo y el consecuente incremento del dinamismo del comercio Sur-Sur, así como la continua importancia de la integración regional, que puede aprovecharse para mejorar el éxito de exportación de las PYME en los países en desarrollo y con economías en transición. Esas tendencias implican nuevas oportunidades de mercado para las PYME y, en algunos casos, con más valor.

Las oportunidades y estrategias relacionadas con las tendencias del comercio mundial, que se indican y se mencionan de nuevo en la Tercera Parte del Plan Estratégico, son las siguientes:

- El aprovechamiento de las asociaciones Sur-Sur con las economías emergentes como China, la India, el Brasil y Sudáfrica (grupo BRICS) ofrece un gran potencial de éxito para las PYME de los países en desarrollo y limita los efectos negativos de la inseguridad económica entre los países industrializados.
- Una mayor orientación hacia el comercio interregional y la integración regional son vías importantes para abordar las dificultades que afectan particularmente a los países en desarrollo y con economías en transición, como la falta de valor añadido entre los productores de bienes básicos, los cuellos de botella logísticos y la falta de complementariedad tecnológica y de la cadena de valor entre países.
- Superar las dificultades derivadas de la fragmentación de los procesos de producción debe implicar el uso de servicios innovadores de inteligencia de mercado.
- La inseguridad que comportan las perspectivas económicas y la capacidad financiera de los donantes tradicionales del ITC pueden fomentar una revisión de la estrategia global de recaudación de fondos de la organización.

## Panorama de la política comercial

La Ronda de Doha de negociaciones comerciales de la OMC está en marcha desde 2001 y todavía no ha concluido. Independientemente del destino de la Ronda de Doha, la OMC sigue siendo el foro principal en el que los países en desarrollo y con economías en transición pueden negociar y hacer valer los compromisos y las normas que rigen el comercio internacional en beneficio de sus respectivos sectores privados. No es de extrañar que el alcance de las candidaturas y las negociaciones para la adhesión de los países en desarrollo y con economías en transición siga siendo alentadoramente dinámico. La Octava Conferencia Ministerial de la OMC de 2011 constituyó una oportunidad para felicitar a la Federación de Rusia y Montenegro por dar el último paso, y el decisivo, hacia la adhesión a un sistema de comercio regulado, que es la mejor forma de participar en la economía de mercado mundial. También fue una forma de celebrar las adhesiones simultáneas de Samoa y Vanuatu, dos PMA a los que el ITC ayudó facilitando la creación de consenso y el diálogo público-privado sobre cuestiones relativas a la adhesión a la OMC.

Más allá del ámbito multilateral de las negociaciones de la OMC, los países en desarrollo y con economías en transición se enfrentan a un número cada vez mayor de dificultades en forma de sistemas reguladores que pueden afectar negativamente a la inversión del sector privado en la actividad de exportación «en el interior de las fronteras». Por ejemplo, la reducción de las barreras arancelarias se compensa con un incremento de la cantidad de requisitos no arancelarios (p. ej. medidas sanitarias y fitosanitarias y barreras técnicas al comercio) que las PYME deben cumplir para exportar con éxito. La estructura de normas de obligado cumplimiento se complica todavía más con la red de requisitos que provienen o bien de la reglamentación oficial o de las normas voluntarias privadas. La ausencia de un mecanismo de supervisión general de estos requisitos y condiciones ha comportado una gran falta de transparencia, lo que en ocasiones crea obstáculos insuperables para las PYME.

El sector privado, tanto las empresas como las ONG, está desarrollando una serie compleja de normas voluntarias privadas y etiquetas para responder a las preferencias del consumidor por canales de distribución global que apoyan el desarrollo sostenible. En este contexto, el ITC ha desarrollado una plataforma electrónica única que difunde información sobre las normas voluntarias, permite comparaciones y capacita para tomar una decisión informada sobre el cumplimiento de las normas privadas y las etiquetas. El ITC también tiene intención de aumentar sus esfuerzos en relación con la creación de capacidad para el cumplimiento de las normas voluntarias aplicadas a determinados nichos de productos (orgánicos, biodiversidad). Asimismo, ha sido reconocido por su actividad pionera en el estudio de la demanda de moda ética, de rápido crecimiento, que nos permite ofrecer oportunidades de empleo y obtención de experiencia a personas que viven en algunos de los peores suburbios de África.

Con un rápido incremento de los acuerdos comerciales preferenciales (en 2010 entraron en vigor unos 300), los exportadores se enfrentan a un entorno regulador muy complejo. Esta complejidad perjudica de forma desproporcionada a las PYME de los países en desarrollo y con economías en transición, ya que no disponen de recursos logísticos y humanos para reaccionar rápidamente ante las amenazas y oportunidades que surgen de dichos acuerdos comerciales preferenciales. A la luz de los resultados estadísticos de que «solo el 16% del comercio mundial de mercancías recibe trato preferencial si se excluye el comercio dentro de la Unión Europea»<sup>6</sup>, hace falta un esfuerzo concertado, especialmente para el bien de las PYME de los países en desarrollo y con economías en transición, para forjar una mayor coherencia entre las negociaciones de la OMC y los acuerdos comerciales preferenciales.

Las oportunidades y estrategias relacionadas con el panorama de la política comercial, que se indican y se mencionan de nuevo en la Tercera Parte del Plan Estratégico, son las siguientes:

- Apoyar la adhesión a la OMC y el posterior cumplimiento de los requisitos de la OMC por parte de los países en desarrollo y con economías en transición, y en especial los PMA, sigue siendo un importante instrumento de promoción y sensibilización para conseguir el éxito de las PYME en la exportación.
- Mejorar las iniciativas de integración regional a través de las políticas e instituciones de apoyo al comercio de los países en desarrollo y con economías en transición es una de las principales áreas de acción.
- Las nuevas iniciativas del sector privado (p. ej. normas voluntarias, comercio ético y preferencia de los consumidores por los productos ecológicos) son áreas de acción fundamentales para la información comercial, la identificación de oportunidades de mercado y la mejora del cumplimiento.

## Programa de desarrollo mundial

Aunque en la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas no se menciona explícitamente la promoción y el desarrollo de las exportaciones, la Ronda de Doha para el Desarrollo de la OMC ha realizado aportaciones significativas a la agenda de comercio y desarrollo. Durante los últimos 10 años, el consenso económico internacional ha evolucionado de forma concluyente desde la simplista suposición de que la liberalización del comercio mundial sería suficiente para salvar las diferencias entre las economías en desarrollo y las desarrolladas. En la actualidad se reconoce que sin una capacidad de mercado en términos de oferta, los países más vulnerables no pueden aprovechar las oportunidades de acceso al mercado.

Desde la Conferencia Ministerial de la OMC celebrada en Hong Kong (China), el hecho de centrarse cada vez más en el desarrollo y el comercio conjuntamente ha comportado una mayor ayuda para el programa A4T. Por ejemplo, en 2011, el Grupo del Banco Mundial aprobó una estrategia a 10 años sobre Ayuda al Comercio<sup>7</sup>. Asimismo, la reciente declaración política de Busán en 2011 mostró claramente que A4T se reconoce como una aportación legítima al programa internacional de políticas

<sup>6</sup> Informe sobre el comercio mundial 2011 «La OMC y los acuerdos comerciales preferenciales: de la coexistencia a la coherencia», pág. 44.

<sup>7</sup> *Leveraging trade for development and inclusive growth* (Aprovechar el comercio para el desarrollo y el crecimiento integrador). Grupo Banco Mundial 2011.

de ayuda. Además, como se observó durante la Tercera Conferencia Mundial de Ayuda al Comercio, celebrada en la OMC en julio de 2011, los recursos destinados al programa A4T han aumentado considerablemente. Según datos de la OCDE, en la actualidad el programa A4T representa casi una tercera parte de los compromisos de ayuda mundiales, incluida la iniciativa MIM de la OMC para los PMA.

La Declaración del Milenio, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en el año 2000, sigue siendo el mandato universal para el desarrollo. De cara al plazo final de 2015, el programa de desarrollo mundial se prepara para reexaminar los objetivos de desarrollo y ampliar su cobertura en relación con unos principios de desarrollo post-ODM más integradores. Algunos principios post-ODM que han obtenido un amplio consenso entre numerosos socios de desarrollo<sup>8</sup> son:

- **Identificación con las prioridades de desarrollo por parte de los países en desarrollo.** Solo se puede conseguir con un enfoque específico a escala nacional y regional que implique una evaluación personalizada de las necesidades y una programación, implementación y valoración de los resultados conjuntamente con las partes interesadas a escala nacional o regional.
- **Orientación a resultados, repercusión y responsabilidad mutua.** Los países donantes y beneficiarios exigen cada vez más una expresión clara de la medición y la supervisión de los resultados para mejorar la transparencia y la probabilidad de éxito de las intervenciones para el desarrollo.
- **Apoyar el desarrollo del sector privado como motor de crecimiento integrador y sostenible.** En general se reconoce que el sector privado desempeña un papel fundamental en la creación de riqueza, ingresos y puestos de trabajo, con lo que contribuye a la reducción de la pobreza.
- **Crear colaboraciones de desarrollo más integradoras (p. ej. «donantes emergentes» del Sur, sociedad civil, sector privado).** Los países en desarrollo que experimentan un crecimiento económico relativamente sólido ya han empezado a asumir funciones de «donantes» y de «tutores» a favor de la cooperación internacional para el desarrollo.

La decimotercera sesión de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD XIII) tendrá lugar en Qatar en abril de 2012, y se orientará a la globalización centrada en el desarrollo como medio para lograr un crecimiento integrador y sostenible. Se trata de una aportación clave al diálogo sobre el desarrollo mundial, y el ITC espera los resultados de la conferencia. UNCTAD XIII guiará la estrategia del ITC con vistas al futuro.

Otras dos cuestiones a destacar en relación con el desarrollo, de especial importancia para los países en desarrollo, son la capacitación económica de la mujer y la sostenibilidad medioambiental. Las mujeres desempeñan un papel esencial en el comercio y el desarrollo. Aunque existen diversos grados de desigualdad en todo el mundo, las mujeres empresarias de los países en desarrollo, debido a las circunstancias adicionales peculiares que prevalecen en esos países, experimentan una desigualdad desproporcionada en lo que se refiere al acceso a la inteligencia de mercado mundial y a las oportunidades de mercado. Por ejemplo, al contrario que sus colegas femeninas de los países en desarrollo, las mujeres empresarias de los países más pobres parten de una capacidad económica más limitada (menos derechos a ser propietarias, menos acceso a la financiación), menos bienestar social (menos acceso a servicios sanitarios y formación) y unas condiciones de vida peores (falta de oportunidades de conseguir empleo o de trabajar por cuenta propia)<sup>9</sup>. De cara a 2015 y años posteriores, la igualdad de género y la capacitación económica de las mujeres, así como las peticiones explícitas de crear iniciativas para el desarrollo (p. ej. el MIM, los requisitos corporativos de las Naciones Unidas, y las políticas para el desarrollo de los donantes) seguirán aumentando y obteniendo ayuda.

En relación con la sostenibilidad medioambiental, las Naciones Unidas otorgan la máxima prioridad al desarrollo sostenible en su propia agenda y en la de la comunidad internacional. De cara a la Conferencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (Río+20) de 2012, existe un consenso cada vez mayor sobre la necesidad de consolidar compromisos para un desarrollo sostenible como los articulados en la Declaración del Milenio y la Agenda 21. Entre estos compromisos, que

---

<sup>8</sup> Véase la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda para el desarrollo y el Programa de Acción de Accra (2005), así como la Declaración Política de Busán (2011) en el Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda.

<sup>9</sup> *Gender and Economic Empowerment in Africa* (Género y capacitación económica en África), Octava reunión del Foro para la Cooperación con África.



adquieren cada vez más importancia, se incluyen la consecución de un crecimiento económico y un desarrollo sostenible que generen empleo y que sean sostenibles, integradores y justos, puestos de trabajo a tiempo completo y productivos para todos, incluso las mujeres y los jóvenes, mejora de las aptitudes de las PYME y desarrollo de aptitudes empresariales.

Las oportunidades y estrategias relacionadas con el programa para el desarrollo mundial, que se indican y se mencionan de nuevo en la Tercera Parte del Plan Estratégico, son las siguientes:

- La TRTA debe otorgar prioridad a la ampliación de la base de exportación de los países en desarrollo y con economías en transición y apoyar su diversificación hacia nuevos mercados.
- Demostrar los resultados en términos de mejora de la capacidad y de la repercusión socioeconómica es un medio importante para aumentar la transparencia y la responsabilidad mutua entre partes interesadas. Para supervisar, evaluar y, en definitiva, garantizar el impacto en los clientes, las estrategias de ayuda basadas en los resultados y los proveedores de TRTA deben establecer con claridad sus objetivos y metas y utilizar unos marcos sólidos de supervisión y evaluación.
- La TRTA debe adaptarse más a las necesidades del país cliente. La dinámica de país Sur-Sur exige una serie de intervenciones a medida e integradas para los países en desarrollo, con soluciones comerciales de vanguardia más sofisticadas, en contraposición con la serie de soluciones comerciales más tradicionales que requieren los países con economías en transición.
- En el futuro, las iniciativas para el desarrollo deben seguir dando prioridad a la capacitación económica de la mujer y a la sostenibilidad medioambiental, así como a la integración de las políticas de promoción del comercio.

## TERCERA PARTE: PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DEL ITC

El objetivo general del ITC sigue siendo aumentar al máximo el apoyo, especialmente a los países en desarrollo y también a las economías en transición, para la promoción del comercio sostenible e integrador y el desarrollo de la exportación en la economía mundial. Con este fin, los retos estratégicos del ITC son:

- Mejorar la disponibilidad y el uso de la inteligencia de mercado.
- Aumentar el apoyo a las políticas e instituciones de ayuda al comercio.
- Incrementar la competitividad de las empresas.
- Generalizar la integración y la sostenibilidad en las políticas e iniciativas de promoción del comercio y desarrollo de la exportación.

### Mejorar la disponibilidad y el uso de la inteligencia de mercado

Con el fin de incrementar la participación de los países en desarrollo y con economías en transición en la economía mundial y ayudarles a aprovechar las oportunidades de exportación, uno de los principales objetivos del ITC es mejorar la disponibilidad de la inteligencia de mercado desglosada por género y utilizarla. La inteligencia de mercado incluye información, análisis, publicaciones y liderazgo de pensamiento sobre aspectos específicos relacionados con el comercio como dificultades, necesidades, tendencias y oportunidades aplicables a la promoción del comercio y al desarrollo de la exportación en los países en desarrollo.

#### *La inteligencia de mercado como bien público mundial*

Mantener y difundir inteligencia de vanguardia sobre oportunidades de mercado y condiciones de acceso al mercado (arancelarias y no arancelarias) sobre todos los países en desarrollo es la base del mandato histórico del ITC. La inteligencia de mercado es la principal herramienta para abordar las limitaciones de capacidad comercial con las que se enfrentan los países en desarrollo y las economías en transición. El ITC seguirá identificando oportunidades prometedoras y asequibles para dichos países posicionando sus actividades y servicios de inteligencia de mercado para explorar sectores, retos relacionados con el comercio y cuestiones temáticas que estén estrechamente vinculadas al crecimiento sostenible e integrador de la exportación. Son ejemplos de áreas de acción el comercio en el sector de los servicios (por ejemplo, industrias creativas y turismo), las condiciones de comercio de los PMA, las barreras no arancelarias, las normas voluntarias privadas y la responsabilidad social corporativa.

Aunque el ITC utiliza principalmente su inteligencia de mercado para proporcionar información sobre datos y análisis relevantes relativos al comercio a los países en desarrollo y con economías en transición, los países desarrollados y las empresas también pueden beneficiarse de la inteligencia de mercado que el ITC ofrece como bien público. Por ejemplo, con el liderazgo de pensamiento, la promoción de los foros internacionales, la investigación y las publicaciones, la difusión de información comercial a través de internet y las redes sociales y la organización de acontecimientos importantes relacionados con el comercio, como el Foro Mundial para el Desarrollo de las Exportaciones (WEDF), la Conferencia Mundial de Organizaciones de Promoción del Comercio (OPC), y las reuniones ad hoc, el ITC intenta incrementar la transparencia y la sensibilización en relación con el comercio tanto en los países en desarrollo como en los países desarrollados. En consecuencia, países y empresas estarán mejor equipados para analizar las necesidades asociadas al comercio y desarrollar políticas e iniciativas adecuadas que beneficien a las empresas de los países en desarrollo y con economías en transición.

#### *Una mejor comprensión de la mujer y el comercio*

La investigación económica está demostrando cada vez más el impacto negativo de la desigualdad de género en el comercio internacional: las pérdidas económicas derivadas de dicha discriminación deben compararse con los beneficios en productividad que conlleva la capacitación de la mujer en las industrias exportadoras. El objetivo corporativo del ITC es mejorar la disponibilidad y el uso de la inteligencia de mercado para garantizar que sea accesible para todos, hombres y mujeres por igual.

Este compromiso también se aplica a la hora de proporcionar inteligencia de mercado desglosada por género. Como parte de su innovador programa «Mujeres y Comercio», el ITC se compromete firmemente a incorporar de forma sistemática un enfoque integrador del género en todas las áreas de su trabajo, y en especial en la prestación de inteligencia de mercado, que el ITC considera un instrumento fundamental para abordar las limitaciones de capacidad en materia de comercio.

Las principales metas que el ITC alcanzará durante el período 2012–2015 en relación con una mayor disponibilidad y uso de la inteligencia de mercado son:

- Aumentar el alcance y el impacto de las actividades de promoción y publicación del ITC mediante debates públicos regulares y publicaciones de fácil acceso.
- Contribuir a la asociación para la transparencia en el mercado internacional con la UNCTAD, el Banco Africano de Desarrollo y el Banco Mundial, con el fin de mantener el liderazgo mundial y la oferta innovadora de herramientas de inteligencia de mercado.
- Profundizar en las metodologías para el análisis del uso de actividades de sensibilización, y su impacto, en relación con la perspectiva de género.

## Aumentar el apoyo a las políticas e instituciones de ayuda al comercio

La atención política hacia las exportaciones de los países en desarrollo y con economías en transición tiene tendencia a centrarse en un grupo de productos y/o sectores principales, a menudo gestionados por grandes empresas nacionales. Esta atención tendenciosa puede perjudicar a otros posibles recursos y a la infraestructura necesaria para apoyar a sectores de exportación no tradicionales, así como a la red de PYME que operan en ellos. A menudo este hecho se relaciona con una falta de capacidad de las IAC y una organización deficiente de los propios estamentos exportadores. En respuesta a estos retos, y en línea con su mandato histórico, el segundo objetivo corporativo del ITC es seguir ayudando a los países en desarrollo a fortalecer sus instituciones y políticas dedicadas a la promoción del comercio y al desarrollo de la exportación.

### *Fortalecimiento del diálogo entre los sectores público y privado*

El ITC seguirá mejorando sus metodologías integradoras y participativas para facilitar el diálogo público-privado a través de su labor en cuestiones de política comercial, como la adhesión de los PMA a la OMC, la política de comercio nacional y la reforma legislativa, así como las estrategias nacionales de exportación. La apropiación nacional y la creación de capital humano seguirán siendo los principios subyacentes de estas iniciativas. El ITC ayudará en especial a las IAC para que sean parte integrante del proceso legítimo y democrático de toma de decisiones políticas en sus países.

Seguirá liderando la defensa de la integración del comercio en los marcos de planificación nacional y regional, especialmente a través de su trabajo con estrategias de desarrollo de la exportación sectorial, regional y nacional. Para ello, seguirá colaborando con el sector empresarial y los grupos y comunidades desfavorecidos en los procesos de diseño de estrategias. En realidad, la implicación de las PYME, las mujeres y las comunidades desfavorecidas va más allá de la defensa, y pretende abarcar también la identificación conjunta de prioridades y el diseño y la puesta en práctica de asistencia técnica. El ITC también seguirá innovando en el ámbito del diseño y la gestión de la estrategia de exportación mediante la elaboración de enfoques pragmáticos para el desarrollo y la competitividad de la exportación.

El ITC seguirá reforzando el diálogo público-privado gracias a su papel de mediador en la adhesión de los PMA a la OMC y fomentando el desarrollo de unos estamentos mejor organizados y más representativos que favorezcan las políticas y estrategias necesarias para un entorno de exportación de las PYME más sostenible e integrador. Por ejemplo, el ITC ayudará a las IAC a influir en las políticas gubernamentales en materia de comercio para exportar con éxito mejorando su capacidad técnica y de organización de cara a una promoción empresarial eficaz.

## **Crear capacidad para las IAC**

Las IAC constituyen una prioridad natural en las intervenciones del ITC, en especial las administraciones gubernamentales, las organizaciones de promoción del comercio<sup>10</sup> (OPC) y las IAC genéricas (p. ej. cámaras de comercio y asociaciones del sector). La cifra media anual de IAC cuyas capacidades mejoraron en el período 2010–2011 gracias al ITC fue de 36, de las 964 posibles que operan en el mundo en desarrollo<sup>11</sup>. Dado que el ITC no tiene presencia física en la mayor parte de sus países beneficiarios, confía en esta red considerable de IAC para infundir el concepto de impacto positivo de la exportación a nivel nacional y regional. De este modo se capacitará a las IAC para que difundan de forma independiente los instrumentos y las iniciativas del ITC, y dichas instituciones se convertirán en el vehículo a través del cual se logrará la mayor parte del impacto del ITC.

Para ofrecer mejores soluciones de promoción del comercio y desarrollo de la exportación, el ITC se esforzará por conocer más a fondo las IAC, tanto a través del desarrollo de su capacidad de evaluación de las OPC como de su comprensión de las necesidades de fortalecimiento de las IAC. Basándose en dichos conocimientos, el ITC también integrará su cartera de servicios para fortalecer a las IAC con la elaboración progresiva de «protocolos» de intervención (o soluciones de comercio) personalizados para la creación de capacidad en dichas instituciones. El concepto de protocolos es coherente con el principio de apropiación democrática de Busán (2011) y resulta esencial para la prestación de servicios normalizados de vanguardia, adaptados a las peculiaridades de las demandas y necesidades de cada país.

## **Soluciones innovadoras de promoción del comercio y desarrollo de la exportación**

En los últimos años el ITC ha centrado su innovación en tres dimensiones:

- Aprovechar la tecnología en la prestación de TRTA (acceso a la información de mercado, plataformas de redes, soluciones financieras).
- Introducir objetivos transversales relacionados con el desarrollo sostenible (medio ambiente, género, reducción de la pobreza) en el diseño de soluciones para el desarrollo de la exportación.
- Promover la participación de las IAC en redes apoyadas por el ITC.

Estos esfuerzos continuarán en el marco de este Plan Estratégico, haciendo especial hincapié en dar prioridad a las ofertas de servicio a las IAC y una inteligencia de mercado que tenga en cuenta la cuestión de género.

Otro aspecto de la innovación del ITC de cara al futuro es el de la cooperación institucional Sur-Sur. Las soluciones de desarrollo de la exportación que requieren las economías en desarrollo más avanzadas tienden a ser más complejas y sofisticadas. Con el fin de seguir siendo un socio útil para este grupo de países, el ITC invertirá en mejorar sus servicios basados en la evaluación comparativa y en el intercambio de mejores prácticas. De este modo, la organización podrá compartir mejor los costes con estos países socios para garantizar que los recursos del ITC puedan seguir centrándose en los beneficiarios más pobres.

---

<sup>10</sup> Institución básica para los esfuerzos de promoción de la exportación de un país.

<sup>11</sup> Análisis e Investigación de Mercado del ITC, noviembre 2011.

Las principales metas que el ITC alcanzará durante el período 2012–2015 en relación con la mejora de las instituciones y políticas son:

#### **2012–2013**

- Desarrollar una metodología de evaluación de las necesidades de cada país coherente y propia del ITC.
- Fortalecer la colaboración público-privada y las redes de instituciones en la formulación, implementación y supervisión de las políticas de comercio nacionales, la regulación y las estrategias de exportación del país.
- Mejorar el conocimiento estadístico de las redes y la población de las IAC en los países en desarrollo.
- Crear una plataforma de referencia de buenas prácticas como bien público mundial para los OPC (evaluación comparativa).
- Invertir continuamente en la innovación de servicios a las IAC adecuados para sus necesidades específicas.
- Promover en la oferta del ITC para las IAC servicios que integren la perspectiva de género, basados en hechos.

#### **2014–2015**

- Sacar provecho de las lecciones aprendidas gracias a la plataforma de evaluación comparativa para mejorar las metodologías del ITC para la evaluación de necesidades y la oferta de servicios a las IAC.
- Aprovechar las oportunidades que ofrecen las asociaciones Sur-Sur para promover la transferencia de soluciones específicas de promoción del comercio de los países en desarrollo emergentes a los países más vulnerables.
- Sacar provecho de las lecciones aprendidas en la promoción de la colaboración público-privada en materia de políticas y estrategias nacionales, incluida la promoción de una agenda de integración regional.

## **Aumentar al máximo el impacto del ITC en la competitividad de las empresas y los resultados de la exportación**

Dado que es una organización internacional relativamente pequeña, el ITC no puede satisfacer por sí solo la demanda global de TRTA. Por este motivo, debe optimizar su capacidad de prestación y conseguir un nivel adecuado de segmentación de sus intervenciones. Aunque parece posible adoptar un enfoque de volumen directo en los países más vulnerables (PMA, PDSL, PEID) basado en las intervenciones con las PYME, en los países en desarrollo y con economías en transición más avanzadas, el ITC debe confiar más en un enfoque indirecto basado en un modo de prestación multiplicador a través de las IAC. En ambos enfoques, el ITC también debe adoptar un proceso de selección de sectores para dirigirse a unos sectores concretos y aumentar considerablemente su influencia y los resultados en aras de la competitividad de la empresa y la mejora del rendimiento de las exportaciones.

Como ocurre con la oferta de servicios del ITC a las IAC, la organización también ofrecerá protocolos de TRTA más integrados para la ayuda directa a la competitividad de las empresas. Estos protocolos abordarán las necesidades de las PYME y se basarán en una selección determinada de intervenciones del ITC en diversos ámbitos de competencia, como la inteligencia de mercado, la gestión de la calidad, el cumplimiento de la normativa, la mejora de la logística, la asistencia jurídica en materia de comercio y el acceso a la financiación comercial.

### **Asistencia técnica directa a las PYME en los PMA**

La investigación estadística revela una base de exportadores relativamente modesta en los PMA, los PDSL, los PEID y el África Subsahariana. En vista de estos resultados, el objetivo corporativo del ITC de aumentar la competitividad de las empresas exportadoras y las empresas preparadas para exportar para que puedan satisfacer los requisitos del mercado mundial es asequible en términos de volumen, sobre todo en el caso de los PMA.

## PERFIL DE LAS PYME EXPORTADORAS EN LOS PMA, PDSL, PEID Y EL ÁFRICA SUBSAHARIANA

Si se excluyen los países del grupo BRIC, Hong Kong (China) y Singapur, se estima que la cifra media de PYME exportadoras es unas 10 veces inferior en los PMA (aproximadamente 250) en comparación con otros países en desarrollo (aproximadamente 2.400).

Un análisis más profundo revela que:

- En el grupo de los PMA: los PDSL (excepto Nepal) y los PEID cuentan con 183 y 83 PYME exportadoras respectivamente de las aproximadamente 250 que constituyen el total.
- En los «otros países en desarrollo», la cifra media de PYME exportadoras es tan solo de 402 para los PDSL y 363 para los PEID, cifra que contrasta con las aproximadamente 2.400 totales.

Si se agrupan geográficamente, las regiones dominadas por PMA (p. ej. el África Subsahariana), PDSL (Asia Central) o PEID (p. ej. Oceanía y el Caribe) suelen incluir pocas PYME exportadoras por país, ya que no superan las 320. Caribe: 311 por país; África Subsahariana: 270 por país; y Asia Central: 267 por país; y Oceanía: 120 por país).

Contrasta con estas cifras la enorme cantidad de PYME exportadoras que operan en las economías de renta media (y relativamente grandes) como Oriente Medio, Norte de África, América Latina, Sudeste Asiático y Europa Oriental. La cantidad de PYME de estos países que operan en el comercio internacional oscila entre una media de unas 2.000 en el Norte de África hasta unas 4.900 en América Latina (incluyendo el Brasil; 2.800 excluyendo el Brasil) y 5.600 en el Sudeste Asiático.

Fuente: Datos extraídos de Análisis e Investigación de Mercado del ITC y Encuestas de Empresas del Banco Mundial, noviembre 2011.

Tomando como base los datos recogidos durante el período 2010–2011, el ITC tiene capacidad para formar anualmente a 1.250 empresas en cuestiones empresariales básicas y gestión de la exportación y orientar a 750 empresas para generar exportaciones. Un estudio de investigación realizado por el ITC indica que, en promedio, en un PMA existen 250 PYME exportadoras, y ha trabajado activamente en aproximadamente 40 PMA. Estas cifras demuestran que, siendo realistas, el ITC podría influir directamente y abarcar la totalidad de la población de PYME de los PMA. Por ejemplo, en un período de tiempo razonable, el ITC y cualquiera de sus clientes de un PMA podrían establecer unos objetivos cuantitativos y conseguir resultados como un incremento horizontal del 10% (25 empresas) en la población de PYME preparadas para exportar, y/o fortalecer la capacidad de un 10% (25 empresas) de la población de PYME ya exportadoras. Estos objetivos cuantitativos serían aún más significativos si se pasara de un enfoque horizontal a un enfoque basado en el sector, que podría abarcar una parte esencial de las exportaciones de los países.

### ***Aprovechar el efecto multiplicador de las IAC en otros países en desarrollo***

En los países en desarrollo relativamente avanzados, el mayor número de empresas exportadoras (2.400) hace que la asistencia directa a las PYME exportadoras quede fuera del alcance de la actual capacidad de prestación directa del ITC. En consecuencia, además de incrementar gradualmente su presencia sobre el terreno para la prestación de TRTA directa, el ITC añadirá valor a sus intervenciones mediante asociaciones más sólidas con las IAC y los organismos de desarrollo del comercio locales.

Las IAC son una fuente natural de replicación y prestación indirecta de los servicios del ITC («efecto multiplicador»). En los próximos años, para poder crear un modelo estadístico que mida las repercusiones previstas en la población de PYME, el ITC intentará mejorar su propia capacidad y la de las IAC asociadas para poder captar sistemáticamente los efectos multiplicadores de las intervenciones indirectas del ITC. La asociación con bancos regionales y organismos de desarrollo bilaterales también ofrecerá una vía para replicar e integrar las metodologías y servicios del ITC en programas de desarrollo del sector privado a mayor escala.

## ***Dar prioridad a las empresas propiedad de mujeres***

Reducir los costes de transacción para que las empresas propiedad de mujeres puedan acceder a la información, la financiación y los mercados es una de las estrategias principales tanto para reequilibrar la participación de la mujer en el desarrollo económico como para fomentar la productividad. A raíz del diálogo en curso con los países beneficiarios y donantes sobre el diseño del programa de TRTA, el ITC tiene intención de proponer sistemáticamente enfoques de TRTA que beneficien a las empresas propiedad de mujeres y a los sectores que ofrezcan más oportunidades de empleo y beneficios económicos para la mujer.

## ***Mejorar la cartera del sector***

En respuesta al reto global de ampliar la base de exportación en los países en desarrollo, en especial los PMA, el ITC diversificará la cobertura de su sector para poder ofrecer asistencia técnica a una gama más amplia de empresas. En la actualidad, la cartera del sector se concentra considerablemente en los productos agrícolas tradicionales (p. ej. café, mangos y algodón) y productos artesanales (p. ej. productos de piel). En el futuro, el ITC explorará otros sectores de exportación con gran potencial e interés para que los países en desarrollo identifiquen las «zonas de valor» para sus ganancias de exportación. Estos sectores podrían ser el comercio de servicios, un valor de exportación basado en la propiedad intelectual (industrias creativas, creación de marcas de productos y servicios). Así pues, el ITC tiene intención de contribuir considerablemente a la consecución del objetivo de doblar la participación de los PMA en las exportaciones antes de 2020, ampliando también su base de exportación.

Las principales metas que el ITC alcanzará durante el período 2012–2015 en relación con el fortalecimiento de la capacidad exportadora son:

### **2012–2013**

- Ajustar el conocimiento estadístico de la población de PYME exportadoras en los países en desarrollo y las estimaciones de la capacidad potencial del ITC para la prestación directa a PYME en los PMA.
- Profundizar en el conocimiento de las empresas propiedad de mujeres y sectores con mayor proporción de mano de obra femenina en los PMA.
- Elaborar unos «protocolos» de servicio coherentes para la competitividad de las empresas.
- Elaborar unos «protocolos» de servicio coherentes para el fortalecimiento de las IAC.
- Desarrollar una medición estadística representativa del «efecto multiplicador» del ITC.

### **2014–2015**

- Buscar nuevos nichos sectoriales y ámbitos de competencia para las actividades de TRTA, especialmente en el comercio en el sector de los servicios e industrias creativas.
- Desarrollar asociaciones con otros organismos multilaterales y bilaterales para impulsar el impacto del ITC en programas de fortalecimiento del sector privado.
- Aumentar e integrar el uso de soluciones de TI (p. ej. aprendizaje virtual, aprendizaje a distancia) en actividades de TRTA, por ejemplo, para reducir el coste de transacción para las empresas propiedad de mujeres en el acceso al mercado.
- Medir los indicadores de referencia del efecto multiplicador de las IAC basándose en las actividades observadas del ITC.

## Generalizar la integración y la sostenibilidad en las políticas de promoción del comercio y desarrollo de la exportación

Aunque en general se reconoce que el comercio contribuye en gran medida a las estrategias de crecimiento de los países, también se ha reconocido que el crecimiento de la exportación no es un fin en sí mismo y que no se traduce automáticamente en resultados de desarrollo humano más amplios. En consecuencia, el ITC ha integrado activamente en sus actividades de TRTA objetivos relativos a la cuestión de género, la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible, y se ha comprometido a progresar aún más en estas iniciativas con un incremento de:

- La replicación de programas experimentales que vinculen a las comunidades desfavorecidas con los mercados mundiales;
- La exploración de oportunidades en sectores con un elevado rendimiento en sostenibilidad ambiental, integración y empleo; y
- La participación en nuevas asociaciones entre organismos del sector público y del sector privado.

No obstante, en el ámbito de la TRTA pueden surgir algunas tensiones entre el objetivo puramente económico de aumentar al máximo el crecimiento de la exportación y el impacto social deseado de minimizar la pobreza. La inclusión de los segmentos de población más vulnerables y pobres en el sector informal puede requerir una aportación de TRTA con más recursos por cada dólar generado en nuevas ganancias de exportación en comparación con la ayuda a las empresas del sector formal preparadas para exportar. Por ejemplo, la ayuda a sectores como la artesanía o algunos nichos de productos agrícolas específicos puede proporcionar una importante remuneración social inmediata, y a la vez unas ganancias de exportación más bajas que si los mismos recursos de TRTA se hubieran concentrado en otros sectores. La inclusión de las poblaciones más vulnerables y pobres del sector informal puede requerir más aportación de TRTA por dólar exportado que la ayuda a empresas del sector formal que ya están casi preparadas para exportar.

Teniendo en cuenta estas diferencias, el ITC seguirá diseñando, desarrollando y proponiendo nuevas soluciones para aumentar la integración en el comercio internacional. Es decir, soluciones de desarrollo de la exportación que permitan a un número máximo de personas contribuir a la generación de ingresos de exportación y beneficiarse de los mismos, de cara a combinar de forma óptima el éxito económico y el social.

Las principales metas que el ITC alcanzará durante el período 2012–2015 en relación con la integración y la sostenibilidad son:

### **2012–2013**

- Elaborar indicadores estadísticos para estimar y optimizar el impacto mediante la integración.
- Mejorar el conocimiento de las cuestiones de género y mano de obra en las estrategias de promoción de la exportación.
- Identificar nuevos programas y nichos innovadores para promover la integración en las políticas de promoción del comercio.

### **2014–2015**

- Ajustar los indicadores estadísticos para captar la repercusión social (mano de obra, género) de los programas del ITC y medir los indicadores de referencia de la organización.
- Promover nuevos programas e investigación innovadores para fomentar la integración en las políticas de promoción del comercio, por ejemplo, ampliando las iniciativas de «comercio ético» y RSC a nuevos sectores e identificando nuevos servicios, sectores y zonas de valor que contribuyan al desarrollo.



## Mejorar la eficiencia corporativa del ITC

### *Conseguir la GBR a nivel corporativo*

Al incorporar la GBR en su cartera de proyectos en 2010–2011, el ITC puso en marcha las siguientes iniciativas a nivel corporativo:

- Una arquitectura integrada de información sobre proyectos basada en rendimientos y resultados armonizados a nivel de proyecto, de sección y a nivel corporativo.
- Análisis de costes y sistema de presentación de información mediante TI que relacione el análisis del coste de la inversión con la medición de resultados del proyecto.
- Un sistema de gestión de las relaciones con los clientes (CRM).
- El Marco Lógico Corporativo 2014–2015 (véase la Cuarta Parte).
- Una interfaz en web para donantes y beneficiarios que ofrezca información actualizada sobre la situación, el progreso y los resultados de los proyectos.
- Una nueva intranet corporativa que mejore la eficiencia y la capacidad para compartir información interna.
- Aseguramiento de la calidad de los proyectos desde el diseño hasta la puesta en práctica, incluyendo las cuestiones de gobernanza y gestión de riesgos.

### *Dar prioridad a la calidad en el desarrollo de la cartera y la gestión de los proyectos*

Durante los próximos dos años (2012–2013) el ITC tiene intención de dar prioridad a la mejora del valor (calidad) por encima de la expansión de su cartera de prestaciones. La organización necesita completar su reciente transición hacia la gestión de proyectos de gran alcance mejorando la calidad de su diseño y gestión de proyectos con las siguientes iniciativas:

- El aseguramiento de la calidad de los proyectos se reforzará mediante una evaluación por homólogos y unas plantillas de proyecto que se actualizarán regularmente, junto con los objetivos del marco lógico corporativo.
- Se creará y financiará un puesto a jornada completa en la secretaría del Grupo de Control de Calidad de los Proyectos.
- Se documentará la jurisprudencia de dicho Grupo y se difundirán las mejores prácticas.
- El ITC seguirá con la formación en materia de diseño de proyectos (en 2011 recibieron formación 80 miembros del personal) y desarrollará una segunda línea de formación de personal orientada a conseguir las mejores prácticas en la implementación y (auto)evaluación de proyectos.
- El Grupo de Control de Calidad de los Proyectos integrará las mejores prácticas aprendidas con los proyectos revisados que ahora se están ejecutando para aprovechar lecciones que puedan integrarse en el proceso de diseño de proyectos.
- Las mejoras del Grupo de Control de Calidad de los Proyectos se guiarán por las recomendaciones que se deriven de la revisión externa de 2011 que realizará la Junta de Auditores (BOA) del Reino Unido.
- El ITC adoptará las recomendaciones de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna de las Naciones Unidas sobre gestión del riesgo de los proyectos, y aumentará su inversión en evaluaciones de proyecto intermedias y posteriores.
- También mejorará un sistema de seguimiento del progreso de la aplicación de las recomendaciones acordadas a partir de los informes de evaluación.

### *Mejorar la cartera de propuestas y la gestión financiera plurianual*

El ITC desarrollará tres nuevas iniciativas para mejorar la gestión de su cartera de propuestas y su gestión financiera plurianual con las siguientes iniciativas:

- Mejorar los procedimientos operativos de planificación/presentación de información para reducir progresivamente los cambios de plazos y la transferencia de un año a otro cuando no se deba a problemas externos.

- Desarrollar un procedimiento de gestión de propuestas para supervisar mejor la implementación del Plan Estratégico y guiar el proceso de planificación operativa.
- Desarrollar una nueva estrategia de recaudación de fondos gracias a la elaboración de unos objetivos marco con los principales donantes tradicionales y la orientación hacia nuevos donantes potenciales y fuentes de financiación, en especial los bancos regionales para el desarrollo, el sector privado y las economías en desarrollo emergentes con posibles donantes.

### ***Continuación de los esfuerzos de productividad del presupuesto ordinario***

El ITC seguirá con sus esfuerzos para impulsar un mayor volumen de prestación de TRTA extrapresupuestaria a partir de los recursos recibidos de las organizaciones superiores (la OMC y las Naciones Unidas) en su presupuesto ordinario. En especial, el ITC incrementará sus esfuerzos para mejorar la coordinación interna y la integración de servicios y actividades para aprovechar los logros de los proyectos y a la vez reducir los costes de transacción internos del proceso empresarial. Contribuirán a dicho objetivo las iniciativas siguientes:

- Gestión de las relaciones con los clientes;
- Elaboración de un lista corporativa de asesores;
- Racionalización de los procesos de obtención de subvenciones y memorandos de entendimiento;
- Incorporación de la calidad en el diseño de proyectos, posiblemente a través de la creación de un Comité de Valoración de Proyectos;
- Implementación del nuevo Sistema de Planificación de los Recursos Institucionales de las Naciones Unidas (Umoja);
- Aplicación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público.

### ***Impulso de la gestión de los recursos humanos***

En el último bienio, el ITC se ha esforzado por atraer a profesionales altamente cualificados. No obstante, en los últimos años, el rendimiento de la organización se ha visto perjudicado por su elevado índice de vacantes, tanto en puestos con cargo al presupuesto ordinario como al presupuesto extraordinario. Se han puesto en marcha iniciativas para mejorar esta situación, tanto a la hora de medir el índice acumulado de vacantes de la organización como en relación con una mayor orientación y formación de los jefes responsables de la contratación.

Para contribuir a que el ITC resulte más atractivo para los profesionales altamente cualificados de todo el mundo, la introducción, a partir del 1 de enero de 2010, de un sistema de selección de personal mejorado racionalizará el proceso de selección y contratación. Así, junto con el requisito de un mayor rigor por parte de los directores responsables de la contratación, se espera reducir considerablemente tanto el número de vacantes como el tiempo que se tarda en ocupar un puesto vacante.

El ITC también mejorará las oportunidades para que su personal amplíe su carrera profesional gracias a la introducción en 2012 de un programa de planificación de la promoción del personal. En principio, el programa se centrará en los altos cargos de la organización, destacando aquellos puestos que queden vacantes por jubilación a medio y corto plazo e identificando a aquellos miembros del personal que puedan ocupar dichos cargos. A dichos miembros se les ofrecerá una serie de cursos de formación, asesoramiento y desarrollo de competencias con el fin de aumentar su competitividad cuando se anuncie la vacante.

Finalmente, a principios de 2012, los directores del ITC tendrán acceso a una lista de asesores en línea para que puedan identificar de forma más eficiente a los posibles asesores. Dicha lista se alimentará con una base de datos en la que se podrá buscar fácilmente las competencias y la formación del asesor, su nacionalidad, años de experiencia, especialidad y honorarios. Además, cada perfil incluirá un enlace a la valoración obtenida en los proyectos anteriores del ITC en los que haya participado.

Asimismo, se buscará la forma de conseguir que puedan incorporarse a dicha lista profesionales formados localmente y acreditados por el ITC. De este modo, los directores de proyectos del ITC tendrán acceso a un equipo más amplio de expertos nacionales, regionales e internacionales.

Las principales metas que el ITC alcanzará durante el período 2012–2015 en relación con la eficiencia corporativa son:

#### **2012–2013**

- Completar la arquitectura de informes corporativos en materia de GBR, la gestión de las relaciones con los clientes o CRM y la interfaz en la web para donantes y beneficiarios.
- Incorporar la calidad y las mejores prácticas en la gestión de proyectos.
- Mantener las tendencias de incremento de la productividad a través de procesos empresariales mejorados.
- Elaborar una lista de asesores corporativos.
- Poner en marcha la gestión de la cartera de propuestas.
- Desarrollar una estrategia de movilización de nuevos recursos.

#### **2014–2015**

- Completar la puesta en práctica del sistema Umoja.
- Preparar la información financiera siguiendo las normas IPSAS.
- Aplicar la nueva estrategia de gestión de la cartera y recaudación de fondos.

## CUARTA PARTE: MARCO LÓGICO CORPORATIVO 2014–2015. AVANZAR HACIA LA VALORACIÓN DEL IMPACTO

El actual marco lógico del ITC basado en el cliente ha permitido aclarar considerablemente los objetivos y resultados de la organización en relación con los responsables de la formulación de políticas, las IAC y las empresas. Sin embargo, el enfoque basado en el cliente no permite captar las actividades transversales del ITC como la mejora de la sensibilización o los bienes públicos mundiales, que también contribuyen a la transparencia en el comercio internacional y a la promoción de iniciativas y políticas de comercio favorables al desarrollo en todos los grupos de clientes.

Para elaborar su visión estratégica de cara al futuro, el ITC se está preparando para lanzar un nuevo marco lógico corporativo que cambiará gradualmente la medición de resultados del ITC para conseguir una mejor articulación de la «cadena de valor» de los servicios de la organización y la demostración de su impacto en los clientes.

En consecuencia, el Marco Lógico Corporativo 2014–2015 propone un enfoque orientado a las soluciones con el que se desea incorporar una gama más amplia de objetivos y resultados del ITC. Se centrará en los siguientes objetivos a corto y largo plazo:

1. Mejorar la disponibilidad y el uso de inteligencia de mercado
2. Aumentar el apoyo a las políticas e instituciones de ayuda al comercio
3. Fortalecer la capacidad de las empresas para responder a las oportunidades de mercado
4. Aumentar el nivel de sostenibilidad e integración del comercio

Esos cuatro objetivos se apuntalan en las siguientes consideraciones básicas:

- Los objetivos corporativos se alcanzarán mediante la incorporación a corto plazo de la gama completa o «cadena de valor» de las actividades y servicios del ITC, es decir, el trabajo del ITC para: a) mejorar la sensibilización y la transparencia en el comercio internacional; b) crear competencia institucional para respaldar las soluciones de promoción de la exportación y c) fortalecer la competitividad de las PYME en los países en desarrollo.
- La satisfacción de los objetivos corporativos quedará demostrada con la valoración a largo plazo de d) los indicadores socioeconómicos cuantitativos del crecimiento sostenible e integrador en relación con el comercio, es decir, la integración del género, los jóvenes y el medio ambiente en las políticas e iniciativas comerciales y el aumento de las exportaciones, la renta y el empleo.

Este avance gradual hacia la medición del impacto de la TRTA del ITC dependerá de diversos factores externos que quedan fuera del control de la TRTA. Por ejemplo, las conocidas dificultades metodológicas para demostrar la causalidad (es decir, el progreso conseguido en los objetivos sociales y relacionados con el género no son el resultado de una sola causa, lo que plantea un reto de asignación), así como la dificultad de alinear resultados e indicadores para satisfacer una amplia gama de preferencias y prioridades diversas de los clientes y otras partes interesadas.

No obstante, con un enfoque en tres fases, el ITC se compromete a poner en práctica sus objetivos corporativos como sigue:

- En una **fase preliminar (2012–2013)**, el ITC seguirá elaborando informes de sus resultados de acuerdo con el Marco Lógico Corporativo y el Plan Estratégico 2010–2013. Sin embargo, durante esta fase, el ITC acumulará un conocimiento más sólido de los objetivos estadísticos, elaborará sistemas y procesos de seguimiento y evaluación y mejorará la capacidad de sus socios para facilitar la recogida y la notificación de datos sobre calidad de cara a medir los cuatro objetivos corporativos propuestos. A continuación, el ITC empezará también a establecer unos puntos de referencia para estos objetivos.
- En la **primera fase de implementación (2014–2015)** el ITC empezará a medir los resultados logrados en los cuatro objetivos corporativos, aunque el compromiso de informar sobre dichos resultados se limitará únicamente a los tres primeros objetivos. Dado que los recursos necesarios son considerables, y teniendo en cuenta la capacidad de seguimiento y evaluación y la cuestión de la asignación en relación con el cuarto objetivo corporativo de «comercio

integrador y sostenible», el ITC aprovechará esta primera fase para perfeccionar la medición estadística de los indicadores de referencia y los resultados.

- En la **segunda fase de implementación (a partir de 2015)**, el ITC tiene intención de comprometerse con los cuatro futuros objetivos corporativos e informar sobre los mismos.

## Marco Lógico Corporativo 2014–2015

<b>Objetivo de la organización:</b> Conseguir que las PYME de los países en desarrollo y con economías en transición exporten con éxito, ofreciendo, junto con los socios, soluciones para un desarrollo sostenible e integrador a los responsables de la formulación de políticas, las IAC y el sector privado				
<b>OBJETIVOS CORPORATIVOS</b>	<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>			<b>ELABORACIÓN DE INFORMES</b>
a) Mejorar la disponibilidad y el uso de inteligencia de mercado	1) Aumento del número de hombres y mujeres usuarios que visitan la inteligencia de mercado del ITC 2) Aumento del número de hombres y mujeres clientes del ITC que expresan una sensibilización hacia las cuestiones del comercio mundial como resultado de los servicios del ITC 3) Número de países para los que el ITC recoge y difunde información nueva relacionada con el comercio			2014–2015
b) Mejorar las políticas e instituciones de apoyo al comercio en beneficio de las empresas exportadoras.	1) Número de instituciones que declaran nuevas mejoras en su gestión y/o servicios a las PYME gracias a la asistencia del ITC 2) Número de instituciones que declaran nuevas mejoras como consecuencia de su participación en redes apoyadas por el ITC 3) Número de instituciones que declaran nuevas mejoras en las políticas de desarrollo a la exportación y promoción del comercio en su país gracias a la asistencia del ITC			2014–2015
c) Reforzar la capacidad exportadora de las empresas para responder a las oportunidades de mercado.	1) Número de empresas propiedad de hombres e incremento del porcentaje de empresas propiedad de mujeres que declaran haber mejorado su competencia en las operaciones relacionadas con la exportación gracias a la asistencia del ITC 2) Número de empresas propiedad de hombres e incremento del porcentaje de empresas propiedad de mujeres que se han expuesto a nuevos mercados o contactos y/o declaran haber realizado negocios gracias a la asistencia del ITC.			2014–2015
<b>OBJETIVOS CORPORATIVOS</b>	<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b> <i>(se perfeccionarán apoyándose en la investigación estadística y la medición de indicadores de referencia)</i>			<b>ELABORACIÓN DE INFORMES</b>
d) Aumentar el nivel de sostenibilidad e integración del comercio	Exportaciones	Empleo y renta	Sostenibilidad medioambiental	2016–2017
	Número de empresas propiedad de hombres y empresas propiedad de mujeres que generan exportaciones adicionales gracias a la asistencia del ITC	Número de puestos de trabajo para hombres y para mujeres a raíz de la asistencia del ITC	Número de instituciones y empresas que declaran haber mejorado la sostenibilidad medioambiental en sus operaciones relacionadas con la exportación gracias a la asistencia del ITC	

El Centro de Comercio Internacional (ITC) es la agencia conjunta de la Organización Mundial del Comercio y de las Naciones Unidas.

**Dirección sede:** ITC  
54-56, rue de Montbrillant  
1202 Ginebra, Suiza

**Dirección postal:** ITC  
Palais des Nations  
1211 Ginebra 10, Suiza

**Teléfono:** +41-22 730 0111

**Fax:** +41-22 733 4439

**E-mail:** [itcreg@intracen.org](mailto:itcreg@intracen.org)

**Internet:** <http://www.intracen.org>

