



Centro de  
Comercio  
Internacional

# Plan Estratégico 2022-2025

Construcción de economías  
inclusivas, sostenibles y prósperas



COMERCIO EN BENEFICIO DE TODOS





© Centro de Comercio Internacional 2022

Imágenes digitales: © Shutterstock.com y Centro de Comercio Internacional

Impreso por el Servicio de Impresión Digital del ITC en papel FSC, un papel ecológico (sin cloro) que emplea tintas vegetales. El material impreso es reciclable.

En el sitio web del Centro de Comercio Internacional tiene a su disposición un pdf gratuito: [www.intracen.org/itc/about/working-with-itc/corporate-documents/](http://www.intracen.org/itc/about/working-with-itc/corporate-documents/)





# Índice

Prefacio .....	4
Siglas .....	6
<b>Introducción</b> .....	7
El período entre 2022 y 2025 de un vistazo .....	8
Introducción .....	9
<b>El contexto estratégico: un mundo que se ha transformado</b> .....	11
El panorama mundial .....	12
Entorno y prioridades del desarrollo comercial .....	17
<b>El valor que aportamos</b> .....	21
Visión, misión y principios .....	22
Nuestro marco para la competitividad de las mipymes....	26
<b>Lo que aspiramos a hacer</b> .....	27
Nuestros clientes .....	28
Servicios básicos.....	29
Áreas de impacto .....	34
Respuesta a las necesidades de los países.....	42
Colaboración con la OMC y las Naciones Unidas .....	43
Alianzas con un propósito .....	44
A la cabeza de las conversaciones mundiales.....	46
<b>Cómo se gestionará el ITC</b> .....	47
Identidad impulsada por un propósito.....	48
Puntos fuertes de la organización .....	53
Movilización de recursos.....	57
 Anexo: Marco de resultados e indicadores institucionales del ITC ...	 59



## Prefacio

Vivimos un momento histórico y difícil. En el pasado, a pesar de los altibajos económicos, podíamos celebrar la prosperidad de los millones de personas que consiguieron salir de la pobreza a través del comercio. Sin embargo, actualmente nos enfrentamos a desafíos monumentales, casi existenciales. Aquellos logros que quizá dábamos por sentados corren el grave peligro de revertirse por completo.

La magnitud de la tarea es enorme. Debemos reconstruir economías enteras que se han visto golpeadas por una pandemia mundial durante casi dos años. Debemos proteger a las personas más vulnerables de la creciente inestabilidad social y económica. Debemos aprovechar el extraordinario poder de la tecnología en beneficio de todos. Debemos proteger a las generaciones futuras de la triple crisis que vive el planeta ocasionada por el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la contaminación. Debemos restaurar la promesa contraída a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en su decenio final.

Nos adentramos en un momento crucial de la historia. Tenemos la oportunidad de demostrar que el multilateralismo es importante, que el comercio no solo puede propiciar el crecimiento, sino que también puede desarrollarlo de una manera mejor.

En la publicación *Construcción de economías inclusivas, sostenibles y prósperas* se describe la visión del Centro de Comercio Internacional para lograr un cambio sistémico y construir economías más resilientes. Establece nuestro Plan Estratégico y nuestra visión rectora para el período comprendido entre 2022 y 2025, así como una hoja de ruta para desarrollar un comercio que sea sostenible, inclusivo y transformador. Un tipo de comercio que vuelva a encarrilar los ODS.

Este Plan se basa en la hipótesis básica de que, actualmente, el modelo empresarial del Centro de Comercio Internacional resulta más fundamental o relevante que nunca. Durante el período comprendido por este Plan Estratégico, el Centro celebrará su 60° aniversario. A lo largo de esos seis decenios, nuestras intervenciones han creado microempresas y pequeñas y medianas empresas más competitivas, ecosistemas empresariales más sólidos, mejores entornos reguladores y bienes públicos más accesibles.

En el transcurso de los próximos cuatro años, este Plan Estratégico impulsará todavía más nuestro modelo empresarial. Desde una perspectiva temática, intensificará nuestro trabajo ya de por sí vanguardista sobre el empoderamiento económico de la mujer, la juventud y las personas refugiadas. Impulsará nuestra oferta en materia de conectividad digital y la transición verde. Brindará a los bloques económicos regionales, en especial en África, potentes herramientas que permitirán crear mercados realmente integrados y transformar pautas de comercio centenarias.





Este Plan Estratégico no solo transformará lo que hacemos, sino también cómo lo hacemos, tanto de manera externa como interna. Intensificaremos nuestra colaboración dentro del país, en respuesta al llamamiento del Secretario General en favor de un sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo más coherente y con mayor repercusión. Ofreceremos soluciones todavía más adaptadas para dar respuesta a las necesidades exclusivas de los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral, los pequeños Estados insulares en desarrollo, los países afectados por conflictos y África Subsahariana. Construiremos mejores alianzas con nuestros asociados de Ginebra en la Organización Mundial del Comercio y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, en el seno de la familia de las Naciones Unidas y con el ecosistema más amplio del sector privado y las organizaciones sin fines de lucro. Ampliaremos nuestra movilización de recursos para acceder a un abanico todavía más amplio de asociados de los sectores privado y público.

En el plano interno, trabajaremos con mayor empeño para construir un Centro de Comercio Internacional más ágil, experto y solidario. Seguiremos reforzando nuestros procesos empresariales centrales y nuestras técnicas de comunicación a medida que nuestra cartera de proyectos aumenta en términos de tamaño y alcance. Seguiremos siendo líderes en materia de igualdad, diversidad e inclusión. Continuaremos produciendo resultados en materia de desarrollo y realizando un seguimiento de ellos, con el fin de garantizar la relación calidad-precio y de conservar la confianza de nuestros asociados.

Este Plan Estratégico garantizará la prosperidad del Centro de Comercio Internacional y sus partes interesadas en estos tiempos tan complejos y difíciles. Además, constituye el siguiente paso de nuestra trayectoria que ya dura 60 años y una oportunidad histórica de renovar la promesa del multilateralismo para un mundo en crisis. Le invito a dar este siguiente paso con nosotros para alcanzar una inclusión, una sostenibilidad y una prosperidad cada vez mayores. Ayúdenos a construir un mundo mejor y más resiliente.

Pamela Coke-Hamilton  
Directora Ejecutiva,  
Centro de Comercio Internacional

# Siglas

ASG	Ambientales, sociales y de gobernanza	mipymes	Microempresas y pequeñas y medianas empresas
CAD-OCDE	Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos	MSF	Sanitarios y fitosanitarios
CCFFI	Comité Consultivo del Fondo Fiduciario del ITC	ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
CP	Conferencia de las Partes	OMC	Organización Mundial del Comercio
CRS	Sistema de Notificación de los Países Acreedores	OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
DCI	Dependencia Común de Inspección	OTC	Obstáculos técnicos al comercio
ECP	Evaluación común para los países	PDSL	País en desarrollo sin litoral
EPV	Economías pequeñas y vulnerables	PEID	Pequeños Estados insulares en desarrollo
ITC	Centro de Comercio Internacional	PMA	País menos adelantado
MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible	RCEP	Asociación Económica Integral Regional
		STDF	Fondo para la Aplicación de Normas y el Fomento del Comercio

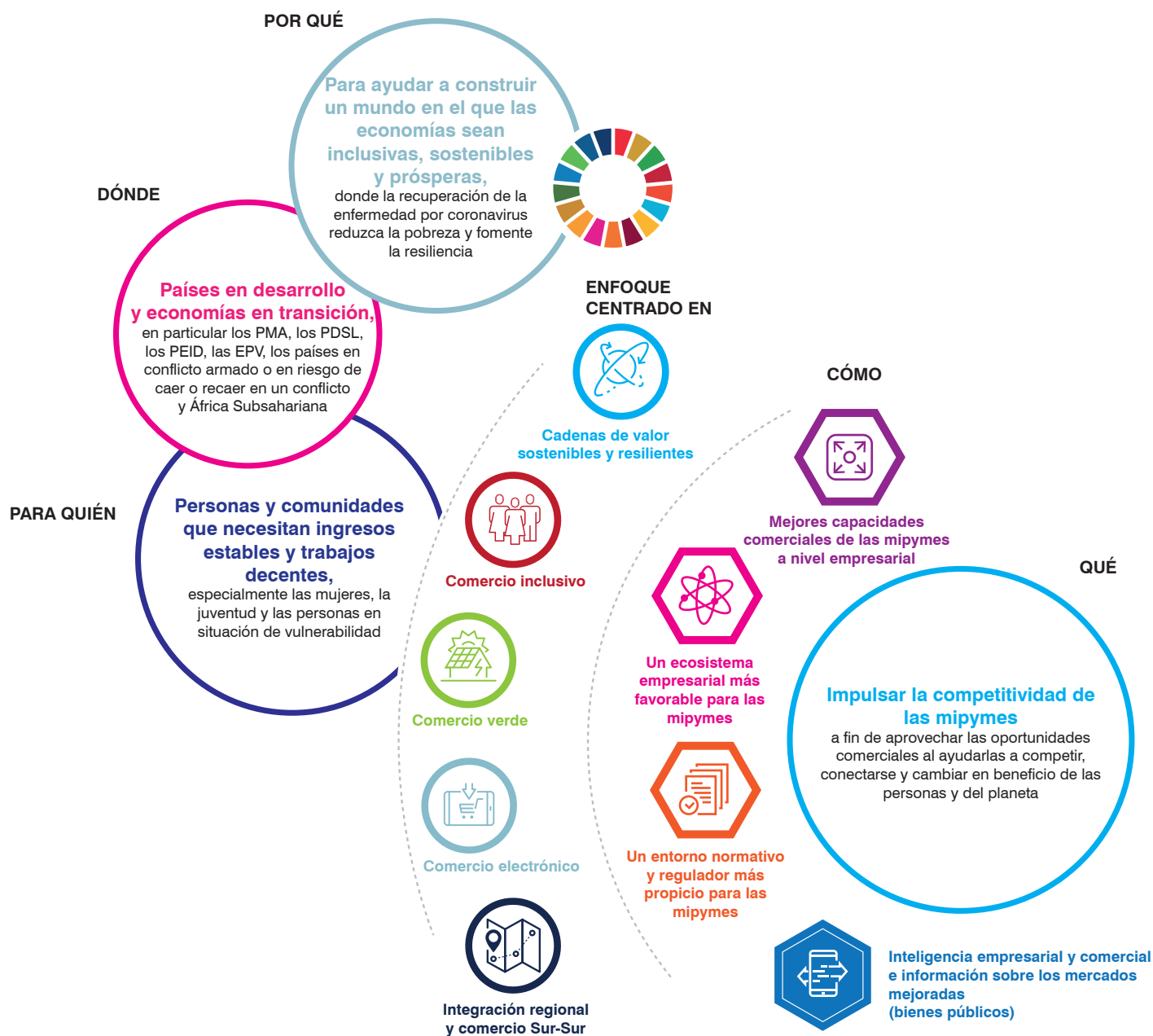
# Introducción





# El período entre 2022 y 2025 de un vistazo

FIGURA 1. La estrategia del ITC de un vistazo





## Introducción

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, presentada en el año 2015, constituye un faro en torno al que todos los países, las comunidades empresariales y la sociedad civil se pueden unir con el objetivo común de reducir la pobreza y crear un mundo más sostenible y equitativo. Al adentrarnos en la década de acción, el Centro de Comercio Internacional (ITC) prestará todo su apoyo a la ejecución acelerada de la Agenda 2030 y seguirá rigiéndose por las resoluciones y los acuerdos alcanzados por nuestras organizaciones matrices, la Organización Mundial del Comercio (OMC) y las Naciones Unidas.

En el período que comprende el Plan Estratégico 2022-2025, nos guiaremos por nuestra visión de lograr un mundo en el que el comercio construya economías inclusivas, sostenibles y prósperas, donde la recuperación de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) cree resiliencia y garantice una transición verde. Nuestro progreso a lo largo del período del Plan se medirá en función de nuestra contribución a las personas, el planeta y la prosperidad, que cuenta con el respaldo de la paz y las alianzas.

*El ITC ayudará a crear un mundo en el que el comercio construya economías inclusivas, sostenibles y prósperas.*

El **Centro de Comercio Internacional**, fundado en 1964, es un organismo conjunto de la OMC y las Naciones Unidas. El ITC es el único organismo internacional de desarrollo que se dedica íntegramente a apoyar a las microempresas y pequeñas y medianas empresas (mipymes) para que se puedan beneficiar del comercio. A través de nuestro trabajo con los asociados para fortalecer la competitividad de las mipymes, ayudamos a crear oportunidades empresariales y de empleo, en particular para las mujeres, así como para las personas jóvenes y en situaciones de vulnerabilidad. Nuestros principales clientes son mipymes, organizaciones de apoyo a las empresas y entidades gubernamentales de países en desarrollo y economías en transición.

## ¿Por qué las mipymes?

En la búsqueda por lograr un amplio impacto en relación con el desarrollo sostenible, las mipymes son actores que poseen un gran poder: la reducción de la pobreza y una mejor seguridad económica solo son posibles cuando las mipymes son competitivas. En todo el mundo, las mipymes representan entre el 60 % y el 70 % del empleo, y la mayor parte de la creación de nuevos empleos en los países en desarrollo. Asimismo, aquellas que se encuentran integradas en los mercados internacionales son más productivas que las que no participan en el comercio internacional.

Las mipymes ayudan a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por medio de canales directos e indirectos. Estos incluyen las oportunidades de empleo que generan; las ideas, la innovación y el dinamismo que surgen de la iniciativa empresarial; las prácticas comerciales responsables que eligen adoptar; los sectores en los que trabajan y los efectos que tienen en la economía en general. Para alcanzar el éxito, las mipymes deben ser competitivas; es esencial apoyarlas en su función de motores de cambio.

*Es esencial apoyar a las mipymes en su función de motores de cambio.*

No existe una definición aceptada de manera internacional de las **mipymes**. El término abarca una gran variedad de definiciones, que difieren en función de distintos factores como el país, la región geográfica, el nivel de desarrollo y la cultura empresarial. Incluso dentro de cada país, las definiciones pueden variar o no existir en absoluto. A efectos de comparabilidad, el ITC clasifica a las empresas en función del número de empleados a tiempo completo que posean: microempresa (de 0 a 4 empleados), pequeñas (de 5 a 19 empleados), medianas (de 20 a 99 empleados) y grandes (100 o más empleados). Por lo tanto, las mipymes son aquellas empresas que poseen menos de 100 empleados. En el contexto de las intervenciones en países específicos, el ITC también puede adoptar la definición nacional de mipyme, si la hubiere, en sus análisis e informes.

*Fuente: SME Competitiveness Outlook 2021. [www.intracen.org/smeo2021/](http://www.intracen.org/smeo2021/)*



*Colombia PUEDE representará un gran cambio en nuestras vidas en lo relativo a la unidad, el desarrollo y la paz. Deseamos seguir trabajando con la población local y los jóvenes para brindarles oportunidades de trabajo y ofrecerles la opción de un empleo formal. Gracias a los recursos concedidos por el ITC, podemos soñar con un nuevo futuro a través de una mejor reincorporación a la sociedad.*

Representante de Nueva Esperanza, **una organización de pequeños productores de coco y cacao** de Tumaco, en el departamento colombiano de Nariño; declaraciones en relación con el proyecto de consolidación de la paz que pretende mejorar los medios de vida de los pequeños productores en municipios muy afectados por el conflicto armado.



El contexto estratégico:  
un mundo que se ha  
transformado



# El contexto estratégico: un mundo que se ha transformado

## El panorama mundial

En 2024, el ITC cumplirá 60 años de existencia. A lo largo de estos seis decenios, el mundo se ha transformado. El entorno mundial se ha vuelto más multipolar, volátil y complejo. La innovación digital y el cambio tecnológico han modificado nuestra forma de producir, comerciar y consumir. Se ha comenzado a comprender más a fondo la relación que existe entre el desarrollo económico, el bienestar humano, las desigualdades y la sostenibilidad ambiental.

Observamos cinco grandes tendencias que repercuten en el entorno mundial en el que operan tanto el ITC como sus clientes. Estas tendencias interactúan con otros factores que seguirán influyendo en el entorno económico y político del mundo, como los cambios demográficos, el aumento de la población joven en muchos países, unas desigualdades más pronunciadas, la migración y la urbanización. La figura 2 muestra una descripción general de las prioridades de desarrollo comercial del ITC de acuerdo con las tendencias que afectan al panorama mundial.

## Recuperación de la pandemia de COVID-19

La pandemia de COVID-19 ha dado lugar a una de las crisis sanitarias, económicas y sociales más devastadoras de la historia reciente; ha socavado gravemente el progreso alcanzado en lo relativo a la consecución de los ODS y ha propiciado nuevos desafíos para los países en desarrollo. La COVID-19 ha causado el primer aumento de la pobreza extrema en una generación, ya que se estima que 97 millones de personas más se han visto abocadas de nuevo a la pobreza extrema en 2020.



*La estrategia brinda una oportunidad única para que Santa Lucía se modernice y comience un nuevo ciclo de crecimiento de las exportaciones. Incorpora las ideas de las partes interesadas de los sectores privado y público, y se basa en el consenso de toda la comunidad exportadora sobre lo que es necesario para impulsar el rendimiento exportador del país.*

**Bradley Felix**, Ministro de Comercio, Santa Lucía; declaraciones acerca de la Estrategia Nacional de Exportación para el período de 2020 a 2024.

FIGURA 2. Contexto estratégico del ITC





*La pandemia de COVID-19 ha socavado gravemente el progreso conseguido en lo relativo a la consecución de los ODS.*

---

La pandemia ha reforzado las desigualdades sociales preexistentes y ha afectado de manera desproporcionada a las mujeres. La encuesta mundial relativa al impacto de la COVID-19 sobre la actividad empresarial, elaborada por el ITC, también señaló que, aunque la pandemia afectó prácticamente a todas las empresas, las más pequeñas han estado considerablemente más expuestas que las más grandes. Las constataciones de esta encuesta inciden en la necesidad de que las mipymes reciban el apoyo adecuado, debido a su limitado acceso a la financiación, para facilitar su adaptación y fomentar la resiliencia en la recuperación.

A medida que el mundo continúa recuperándose de la pandemia, ha quedado claro que debemos adaptarnos y aprender para ayudar a construir mejores sociedades y economías. La COVID-19 ha demostrado que los problemas comunes requieren soluciones compartidas y que, en última instancia, no existe un sustituto creíble para un sistema multilateral. Sin embargo, a pesar de sus logros, el multilateralismo parece estar constantemente bajo amenaza.

Las economías abiertas seguirán enfrentándose a dificultades, a menos que nos aseguremos de que la recuperación beneficia a todos y es sostenible. Esto deberá producirse en un contexto en el que existe una interrupción de las cadenas de suministro y unos riesgos macroeconómicos notables relacionados con la inflación, la deuda y las fluctuaciones cambiarias que se derivan de las políticas monetarias laxas y los paquetes de estímulo fiscal implantados para apoyar el crecimiento y la renta de los hogares durante la pandemia.



*El proyecto SAAVI, relativo al fortalecimiento de la cadena de valor de la agroalimentación y la agricultura, así como a la mejora de la política comercial en el Iraq, resulta muy importante para mejorar el desempeño económico, ya que promueve las cadenas de valor agrícolas, en particular la comercialización y la promoción de productos. El proyecto SAAVI constituye el primer paso hacia la aplicación y adopción de un amplio abanico de reformas económicas, especialmente con respecto a la adhesión a la OMC, para el Iraq.*

**Nidhal Sebri Hameed**, Jefa del Departamento de la OMC en el Ministerio de Comercio del Iraq; declaraciones acerca del proyecto relativo al fortalecimiento de la cadena de valor de la agroalimentación y la agricultura, así como a la mejora de la política comercial en el Iraq (SAAVI).

## Geopolítica y conflictos

Las fuerzas geopolíticas están cambiando a medida que las dinámicas de poder generan inestabilidad y tensiones. Existen visiones del mundo divergentes en torno a los modelos políticos y económicos, y esto está provocando cambios en la organización y el flujo de la producción y la inversión mundiales, en parte debido al nacionalismo económico y la politización de las cadenas de valor. Las políticas industriales se han generalizado en todo el mundo y constituyen factores impulsores clave de la política de inversión. Asimismo, también están surgiendo ciertas fricciones en relación con el desarrollo y los reglamentos digitales y tecnológicos. Estas dinámicas tendrán implicaciones en las estrategias de industrialización y diversificación de los países en desarrollo. El desarrollo de las exportaciones y la inversión deben vincularse de manera estratégica.



Además, el panorama se encuentra impregnado de conflictos armados y crisis humanitarias, entre las que se encuentran las situaciones de emergencia relacionadas con las personas migrantes y refugiadas. En el último decenio se ha producido un crecimiento exponencial del desplazamiento forzado de personas que casi alcanzó los 80 millones en 2020. En 2021, aproximadamente 235 millones de personas necesitaron asistencia humanitaria. Por lo tanto, la comunidad internacional debe colaborar donde sea más eficaz, en particular en los vínculos que existen entre el comercio, la asistencia humanitaria y el desarrollo.

*La transición hacia una economía sostenible e inclusiva es uno de los desafíos que definen a nuestro tiempo.*

## Clima y medio ambiente

La transición hacia una economía sostenible e inclusiva es uno de los desafíos que definen nuestro tiempo. El cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la contaminación constituyen amenazas crecientes. Estas crisis ambientales confluyen con los múltiples problemas que plantea el desarrollo en todo el mundo e intensifican los riesgos y las presiones.

Las previsiones indican que más de 130 millones de personas podrían sumirse en la pobreza de aquí a 2030 debido únicamente al cambio climático, principalmente aquellas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad. Además, los efectos del cambio climático podrían dar lugar a desplazamientos en masa de personas. Por todo ello, se debe fortalecer la resiliencia ante el cambio climático y la protección de nuestro planeta debe seguir ocupando un lugar destacado en la agenda mundial.

## Digitalización e innovación tecnológica

Durante la pandemia de COVID-19, la digitalización aumentó de manera drástica. Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), en 2019 las ventas del comercio electrónico alcanzaron los 26,7 billones de dólares de los Estados Unidos en todo el mundo. Esto incluye las ventas entre empresas y de la empresa al consumidor, y equivale al 30 % del producto interno bruto mundial de ese año. Además, se estima que las ventas del comercio electrónico de la empresa al consumidor alcanzaron un valor de 4,9 billones de dólares de los Estados Unidos. La transformación digital continuará acelerándose a gran velocidad y reformará el panorama del desarrollo a medida



que continúa penetrando y modificando la forma en que las personas y las empresas interactúan con el mundo. La digitalización, la innovación tecnológica y la ingente cantidad de datos generados pueden permitir que los países logren avances significativos en sus programas para el desarrollo; sin embargo, la concentración de poder entre los gigantes digitales crea dependencias que afectan a la competencia. Por su parte, temas como la privacidad, la seguridad y la rendición de cuentas plantean nuevos problemas.

Las diferencias y desigualdades que existen entre las personas que tienen acceso a la tecnología y las que no lo tienen siguen siendo pronunciadas. En el mundo desarrollado, la tasa de penetración de Internet es del 90 %, frente al 57 % en los países en desarrollo y el 27 % en los países menos adelantados (PMA). El acceso a las capacidades y tecnologías digitales, así como la infraestructura material e inmaterial que las sustenta, serán cada vez más esenciales para garantizar que las oportunidades se compartan de manera universal. El cambio tecnológico, en particular la inteligencia artificial, la automatización y la robótica, tendrá unos efectos perturbadores en los mercados de trabajo que se deberán gestionar en países de todos los niveles de desarrollo económico.

## Integración regional y acuerdos comerciales

La regionalización se encuentra en el centro de multitud de debates políticos y seguirá dando forma a las relaciones comerciales y económicas internacionales. La mayoría de los países en desarrollo de todo el mundo colaboran en iniciativas oficiales en materia de integración regional. También existen numerosos esquemas de preferencias, en particular para los PMA. Por ejemplo, la Zona de Libre Comercio Continental Africana tiene como objetivo eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio en todo el continente y crear un mercado de más de 1.200 millones de personas. También se han celebrado o se están negociando acuerdos comerciales regionales de diverso alcance, tamaño y profundidad en distintas regiones, como la Asociación Económica Integral Regional (RCEP) de Asia y el Pacífico, en vigor desde enero de 2022.

Cuando cuentan con un buen diseño y se ponen en práctica de manera efectiva, estos acuerdos pueden reducir costos y mejorar la cooperación en materia de políticas en beneficio de las mipymes. Asimismo, pueden favorecer la formación de cadenas de valor regionales y la participación en ellas, además de respaldar el comercio y la inversión Sur-Sur.





*El proyecto del ITC representa una ventana hacia Europa, una ventana hacia el mundo, puesto que ayuda a comprender qué nivel de competitividad posee un producto en los mercados extranjeros y, en caso de no ser competitivo, qué se deberá cambiar. Ese tipo de proyectos son muy necesarios en Ucrania. Son realmente eficientes.*

**Natalia Sudarkina**, propietaria de AgroPatriot, Ucrania; declaraciones sobre el proyecto relativo a la vinculación de las pymes ucranianas en el sector de las frutas y las verduras con las cadenas de valor y los mercados nacional y mundial.

## Entorno y prioridades del desarrollo comercial

*El comercio puede ser un poderoso vehículo para mejorar la vida de las personas.*

El mandato del ITC se basa en el principio de que el comercio puede ser un poderoso vehículo para mejorar la vida de las personas. La relevancia del comercio para alcanzar los ODS se reconoce de manera explícita en la Agenda 2030, en la que se señala que “el comercio internacional impulsa el crecimiento económico inclusivo”, la creación de empleo “y la reducción de la pobreza y contribuye a fomentar el desarrollo sostenible”. Los Estados miembros acordaron seguir promoviendo “un sistema multilateral de comercio universal, basado en normas, abierto, transparente, predecible, inclusivo, no discriminatorio y equitativo en el marco de la Organización Mundial del Comercio, así como una verdadera liberalización del comercio”.

Actualmente, el trabajo del ITC en relación con la competitividad de las mipymes para impulsar la generación de empleo y los ingresos resulta más importante y pertinente que nunca.

### Reducción de los obstáculos y las limitaciones en relación con el crecimiento de las mipymes

El incremento en el uso de medidas no arancelarias y el exceso de normas privadas concurrentes plantean ciertos problemas para las mipymes. A menudo, entrañan unos costos fijos que repercuten en el desempeño cuando se extienden a unos ingresos menores. Las normas digitales, de trabajo y ambientales adquirirán mayor notoriedad, al igual que la necesidad de respetar las medidas de salud pública. En estas áreas, el ITC puede presar un valioso apoyo técnico, regulador y de promoción.

El fomento de la resiliencia empresarial será un elemento esencial en la estrategia de desarrollo pos-COVID-19. Las mipymes y sus Gobiernos deben analizar en mayor medida las limitaciones más profundas y vinculantes en relación con el crecimiento y el desarrollo de este tipo de empresas. En particular, esto supone acabar con la brecha de financiación de las mipymes, que se estima que alcanza los 5 billones de dólares de los Estados Unidos. El acceso a la financiación y la inversión se encuentran entre las principales necesidades de las mipymes. En el ámbito de la inversión, el ITC se centrará más en la facilitación de las inversiones, al apoyar el desarrollo de estrategias de atracción de inversiones y el fortalecimiento institucional de los organismos de promoción de inversiones en los países en desarrollo para promover la posibilidad de mayores flujos de inversiones. El ITC también trabajará en estrecha colaboración con las instituciones competentes, incluidas las instituciones de financiación del desarrollo, para abordar la brecha que existe en materia de financiación asequible y ampliar la adopción de la financiación verde para las mipymes.

*Es importante abordar las limitaciones más profundas con respecto al crecimiento y desarrollo de las mipymes.*



*Hemos cambiado por completo nuestra estrategia de exportación para centrar nuestras labores en los mercados y productos meta. Todo este trabajo sobre el terreno dio sus frutos en 2020, cuando nuestra tasa de crecimiento se disparó en más de un 7 %. Con la ayuda del proyecto del fondo fiduciario de los Países Bajos (fase IV), las actividades empresariales en Côte d'Ivoire y Burkina Faso representaron más de una cuarta parte de nuestra cifra de negocios.*

**Moustapha Diop**, fundador de SOLID, en el Senegal; declaraciones acerca del Programa de Competitividad de Apoyo a las Exportaciones del fondo fiduciario de los Países Bajos (fase IV) (NTF IV).

## Apalancamiento con el sector privado

Las empresas se están adaptando a los cambios en su entorno inmediato, por ejemplo, en relación con el comportamiento y las preferencias de los consumidores. Muchas también tratan de dar respuesta a los problemas y necesidades de la sociedad. La red del sector privado incluye influyentes actores y mercados que respaldan el cumplimiento de los ODS. Estos actores incluyen contribuyentes financieros, inversores, innovadores, proveedores de soluciones basadas en el mercado, proveedores en la transformación digital y asociados en materia de conocimiento. El ITC seguirá aprovechando las alianzas con estos influyentes actores, en particular al examinar las opciones de escalabilidad y replicación de los programas piloto que hayan resultado fructíferos.

## Adaptación a la reorganización de las cadenas de valor

Las cadenas de valor continuarán reorganizándose, quizá a través de una mayor consolidación y regionalización, a medida que las empresas líderes adapten sus estrategias de abastecimiento con el fin de gestionar los riesgos de las cadenas de suministro, ajustarse a las diferencias de costos, integrar nuevas tecnologías que influyen en la competitividad internacional, responder a los cambios en la configuración geográfica de la demanda y obedecer a la presión política. Las cadenas de valor también están adoptando un uso más intensivo de los conocimientos, y el arbitraje de los costos laborales constituye un factor cada vez menos importante a la hora de elegir el lugar de producción. La reorganización de las cadenas de valor planteará tanto amenazas como oportunidades para las mipymes de los países en desarrollo, situaciones que el ITC puede ayudar a sortear.

La pandemia ha puesto de manifiesto el nivel de desequilibrio que presentan algunas regiones con respecto a la fabricación de medicamentos, vacunas y equipos médicos. También ha generado una crisis en las cadenas de suministro, con enormes cuellos de botella en la producción, el transporte y la logística. Esto podría desembocar en un replanteamiento acerca de si algunos bienes y servicios fundamentales se deberían producir más cerca del país a través de la deslocalización de proximidad y la relocalización. Cabe esperar más interrupciones en las cadenas de valor de los bienes y servicios cotidianos esenciales para la economía mundial.



## Garantía de un comercio más inclusivo

El aumento de la pobreza observado durante la pandemia debe abordarse como una cuestión prioritaria. Asimismo, debemos reflexionar mejor sobre cómo las diferentes experiencias de vulnerabilidad socioeconómica se vinculan y se afectan entre sí. Al lo largo del último decenio, el ITC ha dado prioridad a garantizar que el comercio respalde el empoderamiento económico de las personas en situación de vulnerabilidad, en particular las mujeres y la juventud, y ha integrado plenamente en su trabajo la incorporación de la perspectiva de género. Debemos seguir persistiendo en este empeño de manera generalizada y eficaz para contribuir a la visión de la Agenda 2030 de “no dejar a nadie atrás” y lograr el desarrollo sostenible con pleno respeto de los derechos humanos.

Además, algunos grupos de países se enfrentan a determinados problemas de desarrollo comercial. En cuanto a la asistencia a nivel nacional del ITC, al menos el 80 % se dedicará de manera prioritaria a los PMA, los países en desarrollo sin litoral (PDSL), los pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID), las economías pequeñas y vulnerables (EPV), los países inmersos en conflictos armados o en riesgo de caer o recaer en un conflicto, y África Subsahariana; además, al menos el 45 % irá destinado a los PMA. No obstante, también hay países y regiones dentro del mundo en desarrollo y entre las economías en transición que no forman parte de este grupo que se enfrentan a vulnerabilidades debido a la pobreza, la exposición a conflictos, la migración o el cambio climático, entre otros, y que merecen el debido apoyo.



*La alianza con la iniciativa SheTrades ha permitido que Buzz Women Gambia se expanda y llegue a más mujeres en el país. En este momento, hemos llegado a todas las regiones administrativas y hemos creado más espacio para que las mujeres se conecten, establezcan redes y lideren sus propias trayectorias de transformación.*

**Fatou Touray Cham**, Coordinadora Nacional de Buzz Women Gambia; declaraciones en relación con la iniciativa SheTrades en Gambia.



## Sostenibilidad ambiental en el centro de la competitividad

La triple crisis que vive el planeta ocasionada por el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la contaminación, con sus consiguientes consecuencias sanitarias, económicas, sociales y políticas, ha desencadenado la aparición de la sensación de que es urgente actuar. Las iniciativas encaminadas a producir y consumir de manera más sostenible deben constituir elementos esenciales de los planes nacionales y regionales de desarrollo, las estrategias de las empresas y la cooperación internacional. Esto también debería incluir una transición hacia el desarrollo sostenible a través de la economía circular.

## Adopción de la digitalización y el comercio electrónico

La pandemia de COVID-19 y sus secuelas seguirán transformando nuestra concepción de la conectividad digital como una cuestión de supervivencia económica. La transformación digital debe ser inclusiva. La conectividad y el acceso a las tecnologías serán fundamentales y, además, se necesita un enfoque integral de la digitalización. Para aprovechar el impulso digital, el ITC deberá incorporar elementos digitales en sus proyectos y operaciones, así como fortalecer la capacidad de las mipymes para participar en el comercio electrónico, teniendo presentes las dependencias generadas por la concentración del mercado. La revolución digital también supone que los flujos de servicios y datos desempeñan un papel cada vez más importante en la conexión de la economía mundial. Las mipymes de los países en desarrollo disponen de oportunidades para acceder a nuevos mercados de servicios.

---

*La transformación digital debe garantizar que las oportunidades se compartan de manera universal.*

## Compromiso con la iniciativa de Ayuda para el Comercio

La iniciativa de Ayuda para el Comercio debe seguir ocupando un lugar primordial en el programa para el desarrollo. Se debe ratificar la financiación predecible que construye y respalda los ecosistemas, los conocimientos y las capacidades de las empresas en lo relativo a su desarrollo a través del comercio en el largo plazo. Dicha iniciativa es una herramienta extremadamente poderosa para construir sociedades sostenibles.

Los financiadores de Ayuda para el Comercio deben reiterar que sigan concentrados en el sector privado de los países en desarrollo. Su alcance deberá ampliarse para abordar las tecnologías, los servicios y la innovación verdes. Al respaldar esta iniciativa, se estará enviando el firme mensaje de que la comunidad internacional renovará su empeño en desarrollar la competitividad de las mipymes para que puedan crecer a través del comercio.

El valor  
que aportamos



# El valor que aportamos

## Visión, misión y principios

### Visión

Un mundo en el que el comercio construya economías inclusivas, sostenibles y prósperas.

### Misión

El ITC respalda unos medios de vida sostenibles e inclusivos al promover la competitividad de las mipymes, situando el crecimiento propiciado por el comercio en el centro de las políticas públicas y creando ecosistemas empresariales de apoyo en los países en desarrollo.

### Principios rectores

Tres objetivos son los que impulsan el trabajo del ITC: inclusión, sostenibilidad y prosperidad. Nuestros procesos de adopción de decisiones se rigen por los valores de colaboración y coordinación, así como por los valores básicos de las Naciones Unidas: integridad, respeto por la diversidad y profesionalidad.



*Las recomendaciones proporcionadas en el estudio nos servirán de orientación durante la elaboración de políticas personalizadas y programas de apoyo para la rápida recuperación del sector de las mipymes de Filipinas.*

**Blesila Lantayona**, Subsecretaria del Departamento de Comercio e Industria de Filipinas; declaraciones sobre el informe *Promoting SME Competitiveness in the Philippines: Compete, connect and change to build resilience to crises*.





”

*El proyecto ha contribuido a mejorar la capacidad de la cámara y sus asociaciones empresariales a la hora de desarrollar documentos de posición. Los temas y las recomendaciones expresados con claridad a través de los documentos de posición son esenciales para lograr una promoción y una capacidad de influencia efectivas ante las entidades gubernamentales.*

**Yeshey Chen Chen Lham**, Jefa de la Cámara de Comercio e Industria de Bhután; declaraciones acerca del proyecto relativo al apoyo comercial y desarrollo de la capacidad de promoción empresarial del sector privado.



”

*Todo nuestro equipo ha disfrutado de sesiones de capacitación y acompañamiento experto en ámbitos empresariales estratégicos, como la prospección de ventas, la presupuestación y la comercialización. También hemos aumentado nuestra reputación desde que entendimos cómo mejorar la presentación de nuestros productos. Finalmente, la iniciativa FastTrackTech nos ha permitido acceder a una conexión a Internet fiable y nos ha ofrecido visibilidad en los servicios web de Amazon. Para una joven empresa emergente, ese apoyo no tiene precio; y hoy, rinde frutos.*

**Appolinaire Konnon**, Director General de Technology Forever Group, Benín; declaraciones sobre la iniciativa empresarial digital #FastTrackTech Africa.

## Nuestra propuesta de valor

El mandato del ITC combina un enfoque centrado en la expansión de las oportunidades comerciales para las mipymes con el objetivo de lograr el desarrollo sostenible. Nuestra propuesta de valor reúne un conjunto único de capacidades técnicas y operacionales para dar respuesta a las necesidades del cliente.

FIGURA 3. Propuesta de valor del ITC



### Confianza

El ITC genera confianza en su calidad de organización neutral e inclusiva.

- **Composición universal y neutralidad.** Todos los miembros de las Naciones Unidas y la OMC son partes interesadas del ITC. En calidad de miembro del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, brindamos asistencia técnica relacionada con el comercio de manera objetiva e imparcial.
- **Procedimientos y protocolos fiables.** Los procesos del ITC y los reglamentos de las Naciones Unidas reducen el riesgo y garantizan la coherencia y la rendición de cuentas con respecto a los principios de organización y los valores de las Naciones Unidas.
- **Integridad.** El ITC reconoce que la inclusión comienza desde dentro a través de nuestras iniciativas en materia de diversidad e inclusión, así como de nuestra determinación de empoderar a los empleados y promover un entorno de trabajo propicio.

## Conocimientos especializados

A través de nuestras redes y expertos técnicos, el ITC crea conocimientos y habilidades de maneras únicas con el fin de facultar a las partes interesadas con las capacidades, los datos, la inteligencia, el asesoramiento y las ideas que resulten relevantes.

- **Asistencia técnica relacionada con el comercio.** El ITC posee una trayectoria de 58 años en materia de conexión de las mipymes con los mercados y de creación de ecosistemas empresariales de apoyo. Evolucionamos conforme a los tiempos y mantenemos nuestra ventaja competitiva. Nuestra característica distintiva consiste en ofrecer soluciones integradas para aumentar la competitividad y las actividades comerciales de las mipymes y, de este modo, creamos oportunidades, en particular para los menos favorecidos.
- **Gestión de proyectos.** El ITC posee unos sólidos sistemas de ejecución orientada a los resultados y de diseño de proyectos que se basan en evaluaciones de necesidades centradas en el cliente y en la excelente información del país obtenida a través de extensas redes locales, así como de la presencia en la zona. Hemos demostrado nuestra capacidad a la hora de sustentar resultados.
- **Inteligencia comercial y bienes públicos.** El ITC es un referente de confianza en lo relativo a los datos, la inteligencia empresarial y comercial y la información sobre los mercados de las mipymes que resultan relevantes para todas las economías y la comunidad empresariales.

## Conectividad

El ITC posee las herramientas y los canales necesarios para facilitar el diálogo y el apoyo entre las mipymes, los actores del ecosistema, los responsables de las políticas, los financiadores y los asociados. También propiciamos conexiones para las personas en situación de vulnerabilidad.

- **Trabajo con los sectores público y privado en favor de las mipymes.** El ITC se compromete con el sector privado para su contribución al desarrollo. Reunimos a actores procedentes de los sectores público y privado para ayudar a crear un entorno empresarial propicio.
- **Abogacía y liderazgo intelectual.** El ITC plantea a sus asociados y clientes los temas relacionados con el desarrollo que realmente importan. Mostramos cómo se vinculan con el comercio y la competitividad de las mipymes y qué decisiones contribuyen en mayor medida a lograr un impacto económico, social y ambiental.
- **Una red global con determinadas finalidades.** Las oficinas de proyectos en los países, el personal, los centros, las organizaciones asociadas y nuestra familia de consultores técnicos facilita conocimientos, redes, credibilidad y alcance en el plano local.
- **Publicaciones, actos y plataformas.** Las publicaciones del ITC, como la serie de informes relativa a las perspectivas de competitividad de las pymes, los actos emblemáticos (Foro Mundial para el Desarrollo de las Exportaciones, SheTrades Global, Foro sobre el Comercio para el Desarrollo Sostenible y Conferencia Mundial y Premios de la Red de Organizaciones de Promoción del Comercio), las plataformas digitales, los medios sociales y otros canales de comunicación brindan información personalizada y ofrecen aprendizaje e intercambio de experiencias.

## Agilidad

El ITC se adapta y ofrece soluciones personalizadas e innovadoras para garantizar que los clientes reciban una respuesta oportuna y a medida a sus necesidades de la manera adecuada.

- **Ágil, adaptable e innovador.** El ITC es capaz de cambiar con rapidez y de adaptarse a las necesidades de sus clientes y asociados. Creemos en la innovación y la creatividad constantes. Incorporamos nuevas tecnologías en nuestras soluciones de proyectos y procesos empresariales siempre que esto pueda añadir valor para nuestros clientes e impulsar la innovación en todo el ITC a través de nuestro Laboratorio de Innovación.
- **Modelos híbridos de prestación de servicios para obtener los mejores resultados.** El ITC posee las habilidades, las redes y la tecnología necesarias para ofrecer una combinación de soluciones presenciales y en remoto, en función de lo que mejor funcione en cada caso.



# Nuestro marco para la competitividad de las mipymes

La competitividad de las mipymes, junto con el empoderamiento de las empresarias para que tengan las mismas oportunidades que los hombres, es un aspecto fundamental del trabajo del ITC y de nuestra manera de generar un cambio sistémico. Hemos desarrollado un marco analítico que permite comprender la competitividad de las mipymes y cómo se puede mejorar con el tiempo. Este marco define los factores que influyen en la capacidad de las empresas de ser competitivas de acuerdo con tres pilares interrelacionados:

- **Competencia:** la capacidad de generar resultados en términos de cantidad, puntualidad, calidad y costo que sean apropiados para cumplir las expectativas actuales del mercado.
- **Conexión:** la capacidad de construir vínculos sólidos con los actores del ecosistema empresarial para lograr operaciones empresariales de éxito y crecimiento.
- **Cambio:** la capacidad de ser flexible, ágil e innovador y de adaptarse a las fuerzas dinámicas del mercado, las nuevas oportunidades y las modificaciones en los reglamentos.

Los factores que respaldan la capacidad de las mipymes para competir, conectarse y cambiar deben existir en los niveles de la empresa, del ecosistema empresarial y nacional.

Aquellos elementos que se encuentran bajo el control de los gerentes y empleados, o que comprenden la capacidad de estos, se sitúan en el **nivel de la empresa**. Por ejemplo, los procesos de producción mejorados pueden permitir que las mipymes sean más eficientes. También resultan importantes la formación profesional y la mejora de los sistemas de gestión empresarial.

El **nivel del ecosistema empresarial** se refiere al entorno inmediato de una mipyme. Los actores del ecosistema empresarial desempeñan un papel importante a la hora de permitir, fomentar y fortalecer las capacidades de las mipymes. Las organizaciones de apoyo a las empresas asesoran, ofrecen acompañamiento experto y apoyan a las mipymes para que mejoren su desempeño. También pueden vincular a las mipymes con nuevos proveedores, compradores, proveedores de servicios y pares, así como representar los intereses de este tipo de empresas en los foros de formulación de políticas. Los asociados de los mercados (empresas líderes en las cadenas de valor, inversores, proveedores de servicios y otros actores del sector privado) desempeñan un papel vital a la hora de facilitar el desarrollo y el crecimiento de las mipymes al ayudarlas a mejorar su eficiencia, ampliar sus redes y adoptar conocimientos, habilidades y tecnología.

En el **nivel nacional**, los responsables de las políticas y los reguladores establecen las reglas del juego en virtud de las cuales las mipymes pueden prosperar, mantenerse estables o fracasar. Definen las condiciones relacionadas con el comercio, las finanzas y la inversión, y sientan las bases para el desarrollo de las aptitudes relevantes para las empresas y los sistemas de apoyo en relación con el crecimiento y la innovación de las mipymes. Los acuerdos bilaterales, regionales y multilaterales, además de las condiciones de acceso a los mercados, son otras reglas adicionales que las mipymes deben dominar.

Las investigaciones del ITC han demostrado que la competitividad y la resiliencia de las mipymes están íntimamente relacionadas. Los atributos relacionados con la competitividad que apoya el ITC también sientan las bases para la resiliencia que permite que las mipymes y los empresarios estén preparados para los efectos de las disrupciones en la actualidad y en el futuro.

*La competitividad de las mipymes resulta más importante y pertinente que nunca.*

Lo que  
aspiramos  
a hacer



# Lo que aspiramos a hacer

## Nuestros clientes

Nuestros principales clientes son las **mipymes**. Con nuestro apoyo, ganan en competitividad y consiguen más valor y oportunidades procedentes del comercio. Adaptamos soluciones para aquellos grupos de mipymes que poseen necesidades específicas diferentes, como productores informales y de pequeña escala, aspirantes a exportadores en la economía formal, mipymes con potencial para conseguir una mayor proporción de exportaciones en su cifra de negocios, exportadores activos con capacidad demostrada a la hora de comerciar, empresas que comercian de manera indirecta al integrarse en cadenas de valor y empresarias y jóvenes emprendedores que se enfrentan a problemas específicos.

También ofrecemos servicios a numerosos tipos distintos de **organizaciones de apoyo a las empresas** a través de las cuales el ITC multiplica el apoyo a las mipymes. Estas incluyen aquellas entidades regionales, nacionales y subnacionales que se encargan de prestar servicios de apoyo al comercio y la inversión a las mipymes que forman parte de ellas.

Los **responsables de las políticas** son clientes importantes. Apoyamos a las entidades gubernamentales para que creen estrategias de desarrollo comercial integrales e integradas y que consigan que los entornos normativos y reguladores sean más favorables para las mipymes.



*Formar parte del proyecto de comercio electrónico del ITC ha sido una experiencia increíble. El servicio de optimización de sitios web al que tuve la oportunidad de acceder fue uno de los mejores que haya experimentado y me permitió recibir pedidos del Reino Unido por primera vez. Ahora la gente confía en mi sitio web. A veces, pienso lo siguiente: si no me hubiera sumado al proyecto, ¿cómo hubiera podido lograr todo esto? Muchas empresas me están preguntando si hay más proyectos similares. Han visto las mejoras logradas en mi caso, incluso solo con los medios sociales. Espero que otras empresas tengan la oportunidad de disfrutarlo.*

**Michelle Dassah**, Fundadora y Directora Ejecutiva de Laam Shea, Ghana; declaraciones sobre la iniciativa ecomConnect.



# Servicios básicos

*Los servicios básicos del ITC se han desarrollado a lo largo de la vida de la organización y ofrecen soluciones personalizadas a nuestros clientes.*

Durante el período que comprende el Plan Estratégico 2022-2025, el ITC mantendrá un enfoque modular y personalizado en su oferta de servicios. Somos ambiciosos en lo relativo al cambio que pretendemos conseguir.

Agrupamos nuestros servicios básicos en torno a los tres niveles de intervención que influyen en la competitividad de las mipymes. Nuestro cuarto servicio básico, que constituye una parte implícita del modelo de competitividad de las mipymes, ofrece bienes públicos en materia de inteligencia empresarial y comercial e información sobre los mercados. Estas cuatro áreas de conocimiento técnico se han desarrollado y alimentado a lo largo de toda la trayectoria de la organización y constituyen elementos centrales para apoyar a nuestros clientes.

FIGURA 4. Versión simplificada del marco de resultados del ITC



Nota: En el anexo, está disponible una versión íntegra del marco de resultados con los indicadores institucionales.



## Mejores capacidades comerciales de las mipymes a nivel empresarial

El ITC aborda las necesidades administrativas, estratégicas y operativas de las mipymes y contribuye a crear vínculos de mercado.

El enfoque del ITC con respecto a la evaluación y la creación de capacidades a nivel de empresa se armonizará, aunque también se modulará para abordar situaciones particulares. Nuestras herramientas y metodologías se pueden adaptar a distintos grados de preparación y madurez comercial. Parte del apoyo se ofrecerá en forma de autoservicio, por ejemplo, módulos de capacitación, herramientas de análisis comparados y plataformas de comunidades empresariales, mientras que otros servicios se prestarán directamente o a través de organizaciones asociadas.

Nos concentraremos en aumentar la resiliencia de las empresas mediante la mejora de las prácticas de gestión, así como la identificación y obtención de oportunidades de establecimiento de redes, mercado y valor añadido. Con los asociados, el ITC fortalecerá las capacidades de las mipymes en lo relativo a la forma de acceder a la financiación, algo que resulta crucial para la resiliencia y el desarrollo empresarial. Mejoraremos nuestro enfoque con respecto al apoyo de la iniciativa empresarial, la innovación y la alfabetización digital, así como al permitir que las mipymes otorguen prioridad a las áreas de cambio y los mercados en crecimiento.

A lo largo del período comprendido por el Plan y en función de nuestro nivel de financiación, el ITC pretende ayudar a 75.000 mipymes a realizar cambios en sus actividades empresariales.



## Un ecosistema empresarial más favorable para las mipymes

Las empresas tienen más posibilidades de triunfar cuando se benefician de un ecosistema que presta apoyo y servicios para favorecer el crecimiento. Los servicios prestados en este ecosistema pueden comprender una gran variedad de actividades facilitadas por diferentes actores, como el suministro de información, la capacitación, el asesoramiento jurídico y financiero, el apoyo logístico y técnico, o la comercialización y promoción, por mencionar solo algunos ejemplos.

Las organizaciones de apoyo a las empresas (que incluyen desde organizaciones de promoción comercial e inversión hasta asociaciones sectoriales, empresas sociales, asociaciones de empresarias, incubadoras de empresas, centros tecnológicos, instituciones de formación profesional y cooperativas, entre otras) se benefician de manera generalizada de las herramientas de análisis comparado y diagnóstico del ITC, así como de los servicios de asesoramiento que refuerzan su gobernanza y sus capacidades de gestión, operacionales y estratégicas para atender a las mipymes. El ITC trabajará cada vez más con redes de organizaciones de apoyo a las empresas, en especial con las transfronterizas. Esto supondrá desarrollar estrategias conjuntas, abordar solapamientos y deficiencias en los servicios prestados, y crear sinergias que aumenten la eficiencia y eficacia del ecosistema en su conjunto, así como de los actores individuales.



Respaldaremos a las organizaciones de apoyo a las empresas para que amplíen sus servicios para las mipymes, en particular la capacitación en materia de gestión y desarrollo de las aptitudes, al permitir el acceso a la financiación y la inversión; ofrecer orientación con respecto a la puesta en práctica de factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG); aumentar la alfabetización digital y las capacidades relacionadas con el comercio electrónico; facilitar la cooperación entre empresas; y proporcionar una promoción eficaz.

Reforzaremos nuestras labores para aprovechar los beneficios que los asociados de los mercados pueden aportar a las mipymes. Esto incluirá asesorar a los asociados de los mercados en lo relativo al valor de hacer negocios con empresas más pequeñas y de crear redes de múltiples asociados para ofrecer un apoyo complementario, como desarrollar relaciones a largo plazo, ofrecer capacitación e inversión, trabajar para ajustar los criterios de adquisición y las normas de conformidad, e integrar políticas que beneficien a los proveedores dirigidos por mujeres y jóvenes.

El ITC continuará invirtiendo en sus obligaciones plurianuales con asociados de los mercados y organizaciones de apoyo a las empresas motivados y que rindan cuentas para lograr una puesta en práctica local que tenga potencial para conseguir un impacto considerable y duradero. Optimizaremos nuestro enfoque acerca de la interacción con los asociados de los mercados con el fin de apoyar a las mipymes.

Durante el período que abarca el Plan y en función de nuestro nivel de financiación, el ITC ayudará a 1.200 organizaciones de apoyo a las empresas para que mejoren sus operaciones.



*Estoy encantada de haber accedido a los beneficios de este programa de capacitación organizado por el Proyecto de Empoderamiento de la Juventud. Actualmente, consigo contratos e instalo paneles solares para los clientes. Utilicé mi minisubvención Tekki-Fii para abrir una tienda en Lamin, donde vendo electrodomésticos. Tengo la capacidad de empoderar a otras personas jóvenes al ofrecerles un trabajo en mi tienda.*

**Bintou Colley**, Ingeniera Solar y empresaria, Gambia; declaraciones sobre el Proyecto de Empoderamiento de la Juventud.





## Un entorno normativo y regulador más propicio para las mipymes

Las estrategias y políticas nacionales determinan en gran medida qué es lo que comercia un país, qué inversión atrae, qué sectores desarrolla y en qué mercados es competitivo. La asistencia técnica del ITC a la hora de diseñar estrategias y formular políticas contribuye a aumentar este potencial y guarda una relación directa con la competitividad, la diversificación, la resiliencia y la sostenibilidad de un país.

El ITC trabaja con instituciones gubernamentales y otras partes interesadas para diseñar estrategias de inversión y comerciales inclusivas y con implicación nacional, supervisar la puesta en práctica de estrategias y conseguir que el marco normativo y regulador sea más propicio para el desarrollo empresarial. Esta cooperación con los Gobiernos contribuye a alcanzar un cambio sistémico. También apoyamos a los países pertenecientes al programa a la hora de negociar acuerdos multilaterales, regionales y bilaterales, así como poner en práctica las obligaciones, teniendo en cuenta las perspectivas de las empresas y las mipymes.

Para que las mipymes superen los problemas relacionados con el comercio, deben comprender y satisfacer las demandas del mercado, por ejemplo, el cumplimiento de los requisitos sanitarios y fitosanitarios (MSF) y otras normas y reglamentos como los obstáculos técnicos al comercio (OTC). Mejoraremos la infraestructura de calidad para el comercio al fortalecer el entorno regulador en materia de MSF y OTC, así como al permitir que los organismos de evaluación de la conformidad acrediten el cumplimiento de los requisitos técnicos.

Continuaremos prestando apoyo en la mejora de los regímenes de facilitación del comercio e inversión con el fin de reducir los costos de conformidad para las mipymes.

Integraremos aún más la inclusión y la sostenibilidad ambiental en nuestros diálogos público-privados y en las soluciones estratégicas.

Durante el período que abarca el Plan y en función de nuestro nivel de financiación, como resultado de la asistencia del ITC se desarrollarán o modificarán al menos 400 políticas, estrategias o reglamentos relacionados con el comercio gracias a las aportaciones del sector empresarial.



## Inteligencia empresarial y comercial e información sobre los mercados mejoradas

Para mejorar la competitividad de las mipymes, las empresas, los responsables de las políticas y los actores del ecosistema de apoyo deben tener acceso a la información relevante. El ITC proporciona bienes públicos que promueven la transparencia y abogan por las mejores prácticas. Facilitan el acceso a la información sobre la dinámica del comercio, las condiciones de acceso al mercado, el potencial de crecimiento y la selección de política, los posibles asociados de las empresas y las actividades empresariales. En un entorno en el que las fuentes, la disponibilidad y el valor de los datos han aumentado de manera exponencial, ayudamos a las partes interesadas a transformar la información en inteligencia que resulte útil para adoptar medidas. Aumentaremos la facilidad de uso de nuestros bienes públicos y ampliaremos la cooperación con otras organizaciones para mejorar la reunión y difusión de datos, así como las actividades relacionadas.

El ITC aprovechará sus consolidados conocimientos especializados a la hora de reunir y gestionar los datos para proporcionar herramientas que respalden decisiones empresariales, una formulación de políticas y una promoción que estén fundamentadas en evidencia. Continuaremos ofreciendo productos y servicios analíticos y basados en datos específicos, como nuestro informe insignia acerca de las **perspectivas de competitividad de las pymes** y la serie de publicaciones sobre la **promoción de la competitividad de las pymes**.

Se añadirá de manera periódica nueva información, así como investigaciones y análisis innovadores sobre temas de vanguardia en relación con el comercio y el desarrollo en el mundo, en particular, acerca de la inversión extranjera directa, las normas de sostenibilidad, la digitalización y los reglamentos del comercio de servicios.

La plataforma **SME Trade Academy** continuará actualizando su oferta de aprendizaje electrónico de acuerdo con la evolución de las necesidades de los clientes. También respaldará nuestras labores de promoción de las mipymes y su contribución al desarrollo.



El ITC planea poner a prueba y desarrollar modelos de inteligencia artificial para incorporar nuevas fuentes de datos, respaldar la digitalización de la información sobre el mercado disponible en papel e invertir en ofrecer información en tiempo real en determinadas áreas. Todo ello contribuirá al desarrollo adicional de “ventanillas únicas” de información comercial como el **Global Trade Helpdesk**.

El ITC también colaborará en la creación de nuevas herramientas para que las mipymes evalúen su competitividad y obtengan inteligencia empresarial a medida. Tenemos la intención de aumentar el alcance de nuestros bienes públicos publicando más ediciones de estos en español, francés y otros idiomas al trabajar con las organizaciones asociadas y desarrollar versiones que se puedan integrar en portales de información nacionales o regionales.

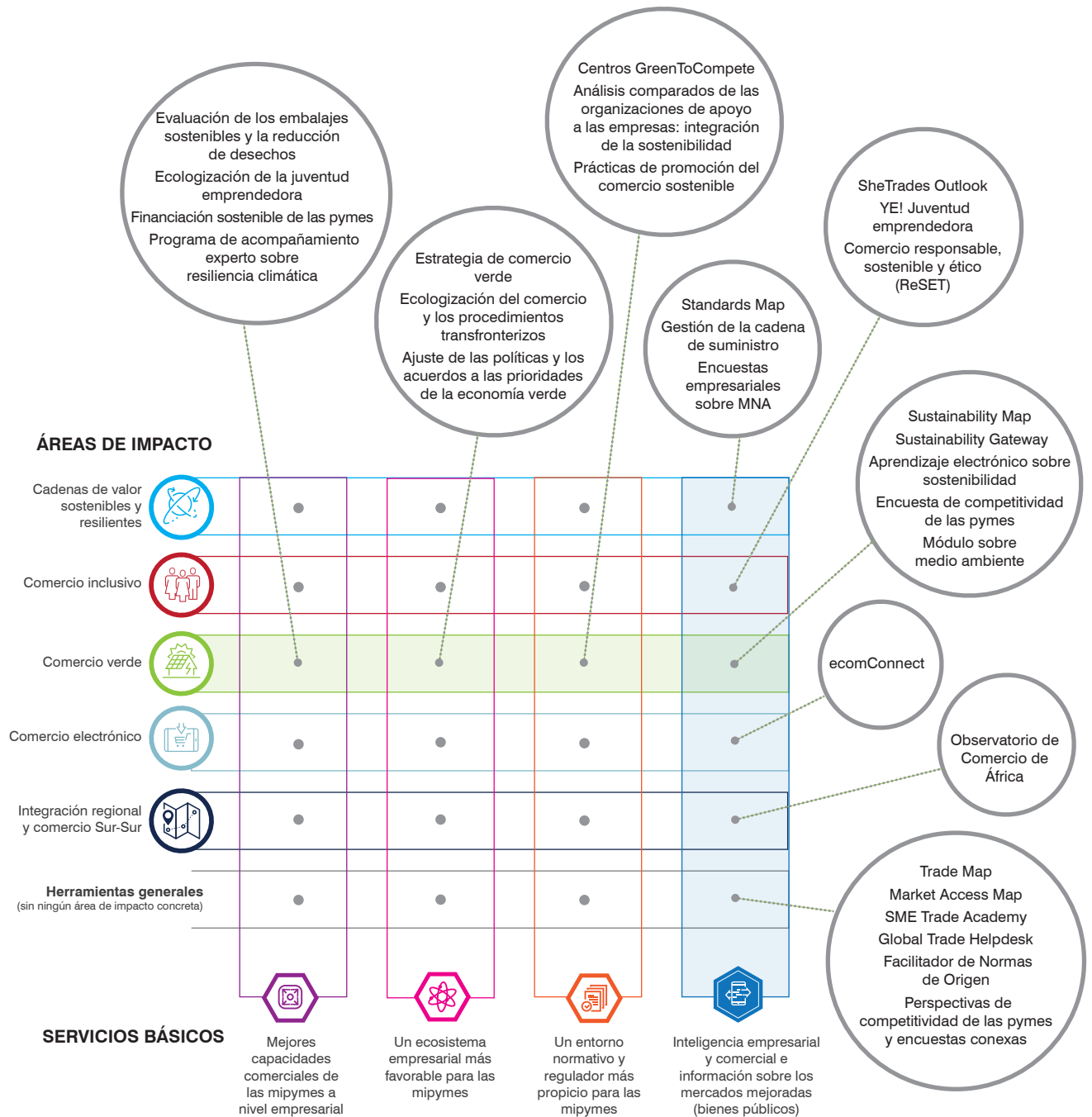
## Áreas de impacto

En respuesta a las prioridades que vemos en nuestro entorno de desarrollo comercial y para aumentar al máximo la contribución de la competitividad de las mipymes a la inclusión, la sostenibilidad y la prosperidad, el ITC se centrará en cinco áreas de impacto. Los títulos de estas áreas de impacto expresan los objetivos de desarrollo concretos a los que otorga prioridad cada una de ellas. Aprovecharemos al máximo nuestros conocimientos técnicos en los cuatro servicios básicos y combinaremos esos conocimientos especializados con herramientas y enfoques específicos centrados en el área de impacto en cuestión. En la figura 5, se presenta la combinación de las áreas de impacto y los servicios básicos, con ejemplos en un área de impacto determinada (el comercio verde) y un servicio básico (los bienes públicos). Se cruzan en los campos de la matriz “bienes públicos relativos al comercio verde”. Las herramientas y los servicios desarrollados para un área de impacto en particular también pueden integrarse en otras áreas de impacto.

*El ITC se centrará en cinco áreas de impacto donde podemos aprovechar al máximo nuestros conocimientos técnicos.*



**FIGURA 5. Método matricial del ITC en diferentes áreas de impacto y servicios básicos: ejemplos de herramientas y servicios en el comercio verde y los bienes públicos**



*Nota:* Esta figura presenta una selección limitada de las herramientas y metodologías del ITC para los dos ejemplos de áreas de impacto y servicios básicos.



*El mundo de las ventas en línea es mucho más grande de lo que pensaba. He aprendido acerca de las herramientas de estudio de mercado y ahora entiendo los requisitos del mercado desde el punto de vista del vendedor.*

**Nara Trujillo**, Fundadora de Joyería Sostenible, Panamá; declaraciones sobre el proyecto “Vinculando Empresas de Mujeres Centroamericanas con el Mercado de Artesanías y Decoración de Interiores”.



## Cadenas de valor sostenibles y resilientes

Conectar las mipymes con las cadenas de valor y ayudarlas a prosperar es fundamental para la misión del ITC. En el contexto de las interrupciones de las cadenas de valor, en parte causadas por la pandemia, y del aumento de la demanda de producción y comercio sostenibles, mantendremos y perfeccionaremos nuestras metodologías de desarrollo de la sostenibilidad y la resiliencia. Mejoraremos nuestro enfoque para facilitar modelos de negocio que reequilibren el riesgo y el valor generados en esas cadenas entre todas las partes interesadas. La reorganización de las cadenas de valor influirá en las estrategias nacionales de industrialización y diversificación económica, áreas donde el ITC tiene una función que desempeñar tanto desde la perspectiva de las políticas como de las empresas.

El ITC se dirige a los sectores donde existen mayores posibilidades de lograr un cambio de desarrollo, sobre todo para las mujeres, la juventud y las personas en situación de vulnerabilidad. Esto incluye mejorar la generación de ingresos y empleo, y estimular los efectos indirectos positivos en otros sectores de la economía. Nuestro trabajo engloba un enfoque centrado en las mipymes rurales, por ejemplo, a través de la metodología de **Alianzas para la Acción**, donde los agentes de los sectores público y privado aúnan fuerzas con el fin de promover la competitividad y la diversificación de riesgo ligada a los ingresos para los pequeños agricultores y las mipymes, en el contexto de una mayor participación sostenible en las cadenas de valor.

Reunimos a todas las partes interesadas del sector y establecemos alianzas a lo largo de la cadena de valor. Con esas partes interesadas, formulamos de manera conjunta la respuesta más adecuada para el desarrollo del sector conforme a las dinámicas de mercado, las capacidades y las aspiraciones de los clientes. A nivel de ecosistemas empresariales, reglamentaciones y políticas, movilizamos a los responsables de las políticas, las organizaciones de apoyo a las empresas y el sector privado para desarrollar estrategias y establecer alianzas. Estas alianzas crean más valor para los productores en el punto de origen. En el plano empresarial, reforzamos la oferta y la producción ante las oportunidades de mercado, fortalecemos las prácticas de gestión e impulsamos la innovación. Además, apoyamos a las mipymes en sus actividades de abastecimiento, comercialización, creación de imagen de marca y vínculos con el mercado. El ITC seguirá ayudando a las mipymes a comprender y cumplir las normas de sostenibilidad social y ambiental en las cadenas de valor, y a saber cómo beneficiarse de las oportunidades de mercado y los posibles ahorros de costos conexos. En este marco se engloba la labor realizada por la iniciativa **Comercio para el Desarrollo Sostenible**.



De cara al futuro, el ITC aumentará su alcance y la cantidad de procesos que abarcan múltiples partes interesadas en determinados sectores, como el café, para influir en el modo en que se crea y se distribuye el valor. Ampliaremos nuestro trabajo en los sectores de servicios, incluida la logística, y ayudaremos a las mipymes a captar elementos de servicios de mayor valor dentro de los sectores de bienes, como los servicios posventa o previos a la producción. Mejoraremos los análisis para centrarnos mejor en los factores sistémicos que aumentan la resiliencia de las empresas y permiten que los agentes vulnerables se beneficien del comercio.

Nuestra metodología de diagnóstico de las cadenas de valor se fortalecerá para distinguir las oportunidades y las barreras en el desarrollo de las cadenas internacionales de valor, a partir de información cuantitativa y cualitativa. También trabajaremos en mayor medida con los asociados de los mercados a fin de armonizar las normas para que las mipymes las puedan cumplir con mayor facilidad, y contribuiremos a que las políticas emergentes relacionadas con la sostenibilidad y la diligencia debida sean favorables a las mipymes.



## Comercio inclusivo: las mujeres, la juventud y las personas en situación de vulnerabilidad

La participación de las mujeres y la juventud en la iniciativa empresarial y el comercio puede abrir un sinfín de posibilidades para la prosperidad económica. El imperativo de la inclusión ha adquirido mayor prominencia debido al aumento de las desigualdades generadas durante la pandemia en múltiples dimensiones. La labor del ITC hace hincapié en el empoderamiento económico y la creación de oportunidades empresariales y remunerativas para las mujeres, la juventud y las personas en situación de vulnerabilidad.





Diferenciaremos entre estos grupos en las tareas de seguimiento y evaluación de los efectos de nuestras iniciativas y en la mitigación de riesgos, lo que garantizará que nuestras intervenciones y operaciones no contribuyan a su marginación o vulnerabilidad. Tendremos en cuenta las necesidades de las personas más vulnerables, también de manera más sistemática al realizar evaluaciones de necesidades y desarrollo de proyectos.

El ITC hace hincapié en iniciativas y proyectos que crean oportunidades para **las mujeres, la juventud** y otras **personas en situación de vulnerabilidad** (personas pobres, refugiadas, desplazadas internas y con discapacidad, además de otros grupos marginados).

La iniciativa **SheTrades** del ITC es una iniciativa integral que reúne toda nuestra gama de servicios desde una perspectiva de género. Aborda las barreras específicas que impiden a las mujeres acceder a los mercados, las finanzas, las tecnologías digitales y los servicios de desarrollo empresarial; respalda la mejora de las empresas dirigidas por mujeres y las mujeres productoras en las cadenas de valor; y mejora los ecosistemas para la iniciativa empresarial de las mujeres, trabajando con instituciones y organizaciones de apoyo a las empresas del plano local en calidad de centros SheTrades. SheTrades Outlook proporciona un repositorio de información en expansión para estudiar y orientar el modo en que los países están adoptando una perspectiva de género en las políticas y prácticas relativas al comercio. Continuaremos reduciendo las barreras para las empresarias y velando por la mejora de la reunión y el análisis de datos desglosados por sexo, así como otras actividades de integración. En respuesta al aumento de las solicitudes de nuestra labor en materia de género, SheTrades tratará de adoptar una estrategia de crecimiento.

El programa **Juventud y Comercio** del ITC posiciona a la juventud de los países en desarrollo como una fuerza competitiva para el futuro. Para lograrlo, brindamos herramientas dirigidas al desarrollo de la iniciativa empresarial y la empleabilidad, y establecemos conexiones con los asociados de los mercados. El trabajo con incubadoras y organizaciones de formación profesional amplía nuestro alcance e impacto. La iniciativa seguirá construyendo una gran comunidad de jóvenes emprendedores que se benefician de una plataforma, la Comunidad Ye!, la cual ofrece mentoría, fomento de la capacidad, creación de redes y una voz amplificada para que logren sus aspiraciones relativas a la prosperidad económica.

La labor del ITC con las personas en situación de vulnerabilidad también incluye la **Iniciativa de Moda Ética** y la **Iniciativa sobre Empleo y Competencias para Refugiados**. La Iniciativa de Moda Ética continuará creando y fortaleciendo las empresas sociales para conectarlas a exigentes marcas internacionales del área de la moda, el diseño de interior y la alta cocina, con diseñadores, artesanos y microproductores locales de gran talento. La Iniciativa sobre Empleo y Competencias para Refugiados expandirá su alcance a más países y se centrará especialmente en crear empleos digitales para la población desplazada y lograr que el sector privado participe de un modo más activo en negocios inclusivos en favor de las personas refugiadas.



## Comercio verde

El cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la contaminación plantean una amenaza sin precedentes para los medios de vida, la salud y las sociedades. Aunque a menudo se ha considerado que el comercio contribuye a la degradación ambiental, también constituye una parte esencial de la solución. Al mismo tiempo, la sostenibilidad ambiental y la resiliencia climática se han convertido en determinantes claves de la competitividad empresarial, por lo que el cambio verde de las mipymes ya no es una opción, sino una obligación.

Al tiempo que logra un equilibrio entre los objetivos ambientales, económicos y de desarrollo, el ITC ayuda a las mipymes a obtener una ventaja competitiva mediante la promoción de la sostenibilidad. A través de la iniciativa **GreenToCompete**, reforzamos nuestro compromiso con el comercio sostenible al ayudar a los países en desarrollo a aprovechar las oportunidades que brinda la transición económica verde valiéndose del comercio. El ITC fortalecerá las capacidades locales para mitigar un clima en cambio y adaptarse a él, y promoverá prácticas positivas para la naturaleza en las cadenas de valor a fin de preservar y restablecer la biodiversidad. El ITC también ayudará a las pequeñas empresas a limitar su huella ambiental mediante la aplicación de prácticas comerciales y de utilización eficiente de los recursos, y ciclos de producción que sean verdaderamente circulares. Con el sitio web y la base de datos de Standards Map y la herramienta Sustainability Map, ambos del ITC, continuaremos mejorando la transparencia de las normas relativas a la sostenibilidad, de modo que las mipymes puedan cumplirlas con mayor facilidad.

La innovación es clave a la hora de lograr el cambio sistémico necesario para hacer frente a la triple crisis planetaria. La transición verde brinda una oportunidad para que las pequeñas empresas innoven y adopten tecnologías, productos y servicios nuevos, lo que genera nuevos empleos y contribuye a los medios de vida locales. El ITC prestará apoyo a los ecoemprendedores y las mipymes para que desarrollen y amplíen sus innovaciones y productos verdes. También desarrollaremos servicios ecosistémicos y promoveremos la coherencia de las políticas relacionadas con el comercio y el medio ambiente para contribuir al logro de los objetivos del Acuerdo de París y los compromisos asumidos posteriormente en la Conferencia de las Partes (CP).





## Comercio electrónico

El mundo ha cambiado de forma decisiva para llevar a cabo la actividad comercial en línea, al tiempo que la pandemia ha acelerado la necesidad de que las mipymes dominen las tecnologías digitales. En algunos casos, la digitalización ha constituido un medio de supervivencia, mientras que, para las personas más habilidosas, ha generado grandes oportunidades. Sin embargo, muchas personas se han quedado atrás. Numerosas mipymes se enfrentan a dificultades a la hora de desarrollar su presencia en línea y carecen del apoyo adecuado para superar sus barreras particulares. En muchas ocasiones, en los países y las regiones menos conectados, sobre todo en zonas rurales, sencillamente no disponen de acceso a las oportunidades de la economía digital.

El ITC centra sus esfuerzos en la digitalización del comercio y las limitaciones específicas a las que se enfrentan las mipymes, en particular el comercio electrónico de bienes y servicios. Reforzaremos nuestro enfoque centrado en facilitar la participación inclusiva en el comercio electrónico al permitir el crecimiento de las firmas y, de manera simultánea, abordar los desafíos existentes a nivel de la empresa, del ecosistema empresarial y de las políticas. Apoyaremos la conectividad digital mejorando las reglamentaciones relativas a las telecomunicaciones y trabajando con asociados que brinden acceso a tecnologías y servicios.

A través de la iniciativa **ecomConnect**, el ITC mejorará su oferta de fomento de la capacidad para las mipymes y la provisión de herramientas y soluciones para el desarrollo del comercio electrónico. El objetivo de la iniciativa consiste en construir la comunidad más grande del mundo de empresarios de comercio electrónico que se dedican al desarrollo sostenible de pequeñas empresas en línea. Contribuiremos a mejorar los ecosistemas empresariales al colaborar con los asociados de los mercados y proveer a las organizaciones de apoyo a las empresas de todo lo necesario para que respalden a las mipymes en la economía digital. Nuestra labor con los responsables de las políticas se centrará en fortalecer su comprensión de las necesidades particulares de las mipymes en relación con el comercio electrónico y la digitalización, así como en crear un entorno normativo y regulador que sea propicio para el desarrollo del comercio electrónico en los planos nacional, regional y multilateral.





## Integración regional y comercio e inversión Sur-Sur

Las intervenciones del ITC a nivel regional e interregional seguirán centrándose en impulsar el comercio regional y promover el comercio y la inversión Sur-Sur. Nuestras iniciativas y proyectos respaldan la puesta en práctica de iniciativas regionales de integración económica donde participen los países en desarrollo a través de la mejora de los entornos reguladores e institucionales favorables, como los ecosistemas financieros relacionados con el comercio, y la integración de las mipymes en las cadenas de valor regionales y su conexión con las oportunidades comerciales emergentes.

La iniciativa **One Trade Africa** del ITC apoyará la puesta en práctica de la Zona de Libre Comercio Continental Africana al empoderar a las empresas africanas, en particular las empresas dirigidas por mujeres y jóvenes, para que accedan a las oportunidades de mercado de la integración continental. La iniciativa constituye un paquete integrado de soluciones de asistencia técnica que el ITC ofrece a la comunidad empresarial africana que desempeña sus actividades tanto en el sector formal como en el informal. One Trade Africa, en estrecha colaboración con los comités nacionales de la Zona de Libre Comercio Continental Africana, los ministerios de comercio, las asociaciones empresariales de los planos nacional y regional, las comunidades económicas regionales y la secretaría de la Zona de Libre Comercio Continental Africana, traducirá dicha Zona en transacciones comerciales concretas que generen empleos y un crecimiento inclusivo y sostenible para el continente.

En 2018, el comercio Sur-Sur representó el 52 % de las exportaciones de los países en desarrollo. Para 2025, las empresas del Sur generarán un tercio de los flujos mundiales de inversión extranjera directa. Cada vez existen más pruebas de las oportunidades brindadas para mejorar el desarrollo económico y generar efectos sociales y ambientales positivos. Sin embargo, los beneficios del **comercio** y la **inversión Sur-Sur** siguen siendo limitados en términos de alcance de los productos y sectores y para las mipymes debido a diversas razones institucionales, estructurales y de otra índole. Para atajar estos problemas, el ITC hará que las oportunidades comerciales y de inversión para las mipymes sean más transparentes, y que las evaluaciones de riesgo de las empresas estén mejor fundamentadas, al mismo tiempo que promoverá el diálogo, los vínculos empresariales y las alianzas institucionales entre los países del Sur Global.

## Respuesta a las necesidades de los países

El apoyo del ITC combina perspectivas mundiales, regionales y locales, y se basa en las necesidades de los países clientes. La capacidad de respuesta a estas necesidades y la implicación local son esenciales para que la asistencia para el desarrollo sea eficaz y responsable. Sobre la base de nuestras herramientas de diagnóstico, se racionalizarán las metodologías de evaluación de las necesidades, con especial hincapié en la colaboración con las comunidades locales, insistiendo en la agilidad.

### Adhesión a la Declaración de París y la Alianza de Busan

El ITC defiende los principios de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo y la Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo. Mejoraremos la transparencia de nuestro trabajo a través de nuestro portal de datos abiertos.

### Soluciones personalizadas

El ITC proporciona soluciones personalizadas en apoyo de la competitividad de las mipymes que se ajustan a los objetivos nacionales de desarrollo. Dichas soluciones a menudo se ponen en práctica con asociados y otras organizaciones locales para aprovechar sus recursos y sus conocimientos especializados complementarios.

### Implicación sobre el terreno

El ITC no dispone de oficinas tradicionales de representación de carácter permanente en los países clientes, pero cuenta con muchas oficinas de proyectos en esos países. La colaboración con las organizaciones asociadas y las partes interesadas nacionales es esencial, por ejemplo, a través del concepto de “polo”, donde las organizaciones locales de apoyo a las empresas asumen una función multiplicadora y prestan servicios en nuestro nombre. Se ampliará este concepto, que ya se puso a prueba en las iniciativas SheTrades, Juventud y GreenToCompete. Como sucedió durante la pandemia de COVID-19, el enfoque refuerza la presencia local del ITC sin generar grandes gastos generales y fortalece las capacidades locales. También permite al ITC adoptar una postura previsor y centrarse cuando resulte necesario en respuesta a las necesidades locales.

El ITC continuará optimizando sus modelos híbridos de prestación de servicios, los cuales combinan servicios en línea para clientes con la prestación de servicios a través de asociados locales y con el apoyo directo de expertos del ITC. El ITC también mejorará sus operaciones sobre el terreno en los países de los programas, en particular mediante el aumento de la colaboración con los equipos de las Naciones Unidas en los países. Dado que estas operaciones adquieren una complejidad cada vez mayor (el trabajo en situaciones de conflicto o posconflicto, por ejemplo), el ITC elaborará un manual relativo a las operaciones sobre el terreno y capacitará al personal en el país en consonancia.

*La asistencia del ITC se centra en las personas y promueve la implicación nacional y local.*



## Colaboración con la OMC y las Naciones Unidas

*Todos los productos y servicios del ITC contribuyen a la iniciativa de Ayuda para el Comercio dirigida por la OMC.*

### La OMC

Todos los productos y servicios del ITC contribuyen a la iniciativa de Ayuda para el Comercio dirigida por la OMC, incluida la labor realizada en el Marco Integrado Mejorado. Algunas intervenciones están directamente vinculadas a las actividades operacionales de la OMC, mientras que otras tienen por objeto fomentar la capacidad de la oferta de los países en desarrollo desde otros ángulos.

Una de las áreas de trabajo respalda la aplicación de los acuerdos de la OMC en los países en desarrollo y los países menos adelantados. Por ejemplo, el ITC ha colaborado en la aplicación del Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la OMC en más de 65 países. En estrecha coordinación con el Fondo para la Aplicación de Normas y el Fomento del Comercio (STDF), también brindamos apoyo a la aplicación del Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio y el Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC.

En colaboración con la División de Adhesiones de la OMC, ayudamos a los países en desarrollo y los países menos adelantados en su proceso para convertirse en miembro de la OMC y en la puesta en práctica de los compromisos tras la adhesión. Para el período comprendido entre 2022 y 2025, se han previsto iniciativas específicas en apoyo del Iraq, el Sudán, Tayikistán, Turkmenistán y Uzbekistán.

El ITC ayuda a los grupos de trabajo oficiosos de la OMC sobre las mipymes y sobre el comercio y el género. Contribuimos a la labor de la OMC en materia de comercio y medio ambiente, por ejemplo, mediante el fomento de la capacidad de los equipos de negociación de los países en desarrollo para que adopten posturas fundamentadas y realicen evaluaciones del impacto sobre la sostenibilidad con relación a los acuerdos comerciales en curso o nuevos. También mantendremos nuestra actividad en el área de la facilitación de las



inversiones. En cuanto a los debates de la OMC sobre el comercio electrónico, el ITC examina los desafíos prácticos a los que se enfrentan las mipymes y ayuda a los países en desarrollo a ajustar la legislación y las reglamentaciones nacionales para posibilitar el comercio electrónico.

Nuestra labor dará respuesta a las prioridades emergentes de los miembros de la OMC y a los resultados de las conferencias ministeriales como un sólido asociado en la ejecución. Continuaremos con nuestra estrecha cooperación con la OMC en las áreas donde disponemos de un programa conjunto y complementario, como las mipymes y el género. También mantendremos amplias investigaciones conjuntas.

## Las Naciones Unidas

El ITC es un participante activo y un miembro integral del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. A nivel de la sede, el ITC trabaja con otros miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible con el fin de impulsar los sistemas y procesos que fortalecen la reforma de las Naciones Unidas.

A nivel regional y nacional, colaboramos de manera amplia a través de alianzas técnicas con los organismos de las Naciones Unidas con quienes compartimos mandatos complementarios. El ITC se centrará en expandir las alianzas para cumplir los objetivos en las áreas de impacto prioritarias. También fortaleceremos nuestra relación con la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos.

El ITC intensificará su colaboración con las oficinas de los Coordinadores Residentes de las Naciones Unidas en apoyo de la respuesta coherente a la iniciativa “Unidos en la acción” de la ONU. Aumentaremos nuestra participación en el desarrollo del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) y la evaluación común para los países (ECP), así como en la programación conjunta y el seguimiento y la evaluación.

Seguiremos trabajando como parte del Grupo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Comercio y Capacidad Productiva, que coordina las operaciones relativas al comercio y al desarrollo.

## Alianzas con un propósito

Las alianzas al margen de las Naciones Unidas y la OMC son esenciales para promover una mejor cooperación comercial de las mipymes en los países en desarrollo. La pandemia puso de manifiesto que las alianzas sólidas a nivel de proyecto, en particular, eran vitales para garantizar que el ITC continuara llevando a cabo sus operaciones sobre el terreno.

Todas las alianzas tienen un propósito. Aparte de los financiadores de la movilización de recursos, nuestros asociados engloban organismos multilaterales y bilaterales de desarrollo, y una gama cada vez más diversa de entidades de los sectores público y privado.



*Las alianzas son esenciales para mejorar la cooperación comercial de las mipymes.*

## Comprensión y establecimiento de alianzas

El ITC aborda las alianzas desde muchas perspectivas. Los procesos encaminados a crear y ampliar las alianzas y generar sinergias entre las alianzas institucionales y a nivel de proyecto se racionalizarán a través de una plataforma interna de intercambio de conocimientos. También se realizarán mayores esfuerzos por comunicar los resultados y los efectos de las alianzas del ITC a través de diferentes campañas y la creación de un enfoque de divulgación en torno a “partnerships4Purpose”.

Iniciaremos un inventario de las alianzas existentes para comprender mejor los diferentes niveles de profundidad, compromiso y responsabilidad. El estudio de los desafíos específicos a los que se enfrentan los directores de proyectos del ITC para garantizar las alianzas reviste un carácter prioritario a la hora de evaluar si los arreglos administrativos internos en torno a las alianzas son adecuados para su propósito.

## Alianzas técnicas

Las alianzas técnicas brindan al ITC acceso a conocimientos y competencias complementarias. Se destinarán esfuerzos a seguir concretando las alianzas existentes, también con organismos internacionales y comisiones regionales, a través de memorandos de entendimiento centrados en los resultados e iniciativas de ejecución conjunta.

Las alianzas con el mundo académico y los centros de estudios estimulan las ideas y posibilitan las investigaciones y la reunión de datos para resolver los problemas asociados al comercio y al desarrollo. El ITC se centrará en establecer más alianzas académicas para ayudar a crear servicios de capacitación e investigación adaptados a las necesidades locales. Continuaremos aumentando nuestra cooperación con las instituciones y organizaciones del Sur Global.

El sector privado puede actuar como puerta de entrada a las cadenas de valor y mercados. La mejora de los procesos empresariales, el aumento de la capacidad de establecimiento de redes y el incremento de la participación de las mipymes en las cadenas de valor son algunos de los beneficios que conlleva trabajar en estrecha colaboración con las empresas multinacionales. Las colaboraciones existentes han dado buenos resultados. El ITC se basará en estas alianzas entre diferentes sectores y países.

## Alianzas locales

Al trabajar con asociados regionales, nacionales y locales, velamos mejor por la sostenibilidad de los resultados. Las funciones de los proyectos que se puedan descentralizar sobre el terreno se deben ejecutar a nivel local. El ITC trabajará cada vez más con asociados en la ejecución fiables y acreditados del plano local, e intensificará sus alianzas con las organizaciones de apoyo a las empresas. Para ello, hará hincapié en la evaluación de la idoneidad de los asociados y el seguimiento de los efectos. Seguiremos perfeccionando nuestras directrices y nuestra diligencia debida en lo que respecta a los asociados en la ejecución.

Cuando exista un solapamiento con la labor de otras organizaciones, nuestro enfoque único centrado en la competitividad de las mipymes en pro del impacto en el desarrollo se orientará hacia las oportunidades de colaboración, en lugar de duplicaciones. Continuaremos transmitiendo nuestros conocimientos especializados a nivel regional y local.

## Liderazgo en los debates globales

El ITC ha logrado grandes avances al liderar las conversaciones sobre competitividad, comercio y desarrollo de las mipymes en todo el mundo. Nuestro alcance es mundial y nuestra audiencia se encuentra en constante crecimiento. Nuestro objetivo consistirá en fortalecer la posición del ITC como fuente principal de información sobre las mipymes y el comercio en beneficio de nuestras principales partes interesadas. Continuaremos brindando información relevante y específica a nuestra amplia gama de interesados.

En el período comprendido entre 2022 y 2025, cinco prioridades impulsarán las comunicaciones y la divulgación del ITC.

- **Marca:** ampliar la visibilidad del ITC con los financiadores y los asociados.
- **Difusión:** dar voz a las partes interesadas y mostrar los efectos.
- **Conexión:** fortalecer las herramientas y los canales de comunicación digital.
- **Interactuación:** ampliar nuestro público y aumentar nuestra cobertura.
- **Innovación:** encontrar formas nuevas de producir contenidos y llegar al público.

Nuestro enfoque se centrará en temas estratégicos, como el empoderamiento económico de las mujeres, la juventud, la migración, el medio ambiente y la conectividad digital. Estudiaremos cómo se podría actualizar nuestra estrategia de comunicaciones para interactuar mejor con el público. También mejoraremos la comunicación sobre el valor de nuestros productos y servicios.

Nuestro objetivo consistirá en fortalecer la posición del ITC como fuente principal de información sobre las mipymes y el comercio para las principales partes interesadas. Continuaremos brindando información relevante y específica a nuestros numerosos grupos.

A raíz de la pandemia de COVID-19, se produjo un aumento pronunciado del uso de nuestros canales digitales de comunicación. A través de nuestro nuevo sitio web, desarrollaremos un entorno digital integrado y centrado en el usuario que constituirá el conducto principal para la información que producimos.

Continuaremos apoyando el liderazgo intelectual en materia de promoción y cuestiones comerciales de los bienes públicos del ITC.

Nuestros actos serán híbridos y, por lo tanto, brindarán la oportunidad de expandir nuestro público y aumentar la participación y la interacción. Las alianzas continuarán desempeñando una función fundamental en el refuerzo de las comunicaciones y la divulgación.



Cómo se  
gestionará  
el ITC



# Cómo se gestionará el ITC

## Identidad impulsada por un propósito

La pandemia de COVID-19 ha fortalecido la motivación de muchas personas a la hora de contribuir a objetivos inspiradores. Las organizaciones con una identidad sólida que cumplen con las aspiraciones de los empleados con relación a un propósito poseen una fuerza de trabajo motivada a la que se puede confiar la adopción de decisiones. Las organizaciones que tienen claro lo que defienden también son mejores y más eficaces asociados.

El ITC seguirá fortaleciendo su identidad, la cual está determinada por nuestra visión, nuestra misión y nuestros principios. Las decisiones de gestión se regirán por estos, y se alentará a todos los empleados a tener en cuenta la contribución de su trabajo.

Nos aseguraremos de que los objetivos transversales en materia de desarrollo, como el empoderamiento económico de las mujeres, se persigan en toda la labor programática, con el apoyo de un equipo de trabajo especializado en el diseño de proyectos. Las directrices del ITC para la integración de la sostenibilidad y la inclusividad en el comercio, elaboradas en 2019, se examinarán de manera periódica, mientras que el seguimiento del desempeño seguirá fortaleciéndose a través de la iniciativa de gestión de datos.

La próxima edición de las directrices incorporará un enfoque centrado en las personas y describirá formas prácticas de garantizar una participación significativa de las comunidades afectadas en el diseño, la ejecución y el seguimiento y la evaluación de los proyectos. Además, el ITC mejorará el enfoque centrado en el trabajo decente y la realización de los derechos humanos, es decir, los derechos civiles, culturales, económicos, políticos y sociales en el contexto de la asistencia del ITC para el desarrollo y relacionada con el comercio.

*Las organizaciones con objetivos inspiradores y una identidad clara resultan más eficaces.*



*Gracias al acompañamiento experto de un consejero en gestión financiera, pude estructurar y controlar mis costos directos e indirectos, lo que me permitió ahorrar 5.680 dólares de los Estados Unidos que invertí en la construcción de un gallinero para 2.000 gallinas ponedoras, con la consiguiente creación de 18 empleos.*

**Kaba Lancine**, Gerente de Kabadouya Production, Guinea; declaraciones sobre el Programa de Apoyo a la Integración Socioeconómica de la Juventud (INTEGRA).





El ITC invertirá en mayor medida en el fomento de la capacidad para que nuestros empleados comprendan mejor cómo aplicar, supervisar y analizar los objetivos transversales, y crear bucles de retroalimentación para el aprendizaje.

Los objetivos transversales también revisten relevancia para las **decisiones internas de organización**.

FIGURA 6. Directrices del ITC para la integración del desarrollo sostenible e inclusivo en el desarrollo de proyectos

	PASO 1: Establecimiento de prioridades	PASO 2: Definición	PASO 3: Diseño	PASO 4: Calificación	PASO 5: Examen
Tarea	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examinar el alcance del proyecto, sus objetivos, sus limitaciones y los retos que se van a abordar.</li> <li>Determinar en qué medida se puede integrar cada área de interés mediante el marco de marcadores de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir del establecimiento de las prioridades de integración, definir las intervenciones destinadas a abordar cuestiones significativas en cada área de interés de la integración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar qué resultados, productos e indicadores son relevantes para el proyecto e incorporarlos en el marco lógico y el enfoque de este.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confirmar la calificación de los marcadores de desarrollo sobre la base del diseño final del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examinar el borrador del marco lógico con el equipo de tareas para el diseño del proyecto, el departamento de aseguramiento de calidad del proyecto o el punto focal de la integración con el fin de ajustar y confirmar el marco lógico definitivo.</li> </ul>
Resultado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinación del nivel indicativo de integración de cada área de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de cuestiones significativas con relación a las áreas prioritarias de integración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño del enfoque del proyecto y del borrador del marco lógico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confirmación de la calificación de los marcadores de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajuste del marco lógico del proyecto integrado de cara a futuras aprobaciones.</li> </ul>

Fuente: "Mainstreaming sustainable and inclusive trade: Guidelines for International Trade Centre projects".  
[www.intracen.org/publication/Mainstreaming/](http://www.intracen.org/publication/Mainstreaming/)





*Este es un proyecto integral y de gran alcance que implica a las principales partes interesadas de los sectores público y privado en las áreas de los negocios y el comercio internacional del Pakistán. A través de las áreas de intervención del proyecto, que abarcan la Estrategia Nacional de Exportaciones de Sectores Prioritarios, el fomento de la capacidad institucional para la formulación de políticas comerciales y la eliminación de las barreras comerciales, y, en última instancia, a través de reformas específicas orientadas a la facilitación del comercio, el proyecto contribuirá en gran medida a aumentar el comercio y la inversión para el desarrollo económico inclusivo y sostenible del Pakistán. Me complace saber que el proyecto Movilización de Ingresos, Inversión y Comercio (ReMIT) cuenta con un marco de respuesta de género que fundamenta todas las actividades del proyecto.*

**Muhammad Sualeh Ahmad Faruqi**, Secretario Federal de Comercio del Pakistán; declaraciones sobre el proyecto ReMIT.

## Trabajo sobre la base de las enseñanzas aprendidas

Desde 2013, la Unidad de Evaluación Independiente del ITC elabora todos los años un informe de síntesis de evaluación. El propósito de esos informes consiste en contribuir a mejorar el desempeño y los resultados del ITC en la prestación de asistencia técnica relacionada con el comercio. Para el informe de síntesis de evaluación de 2020, la Unidad de Evaluación Independiente analizó todos los informes de esa clase elaborados desde 2013 a fin de validar patrones y enriquecer las enseñanzas aprendidas.

En general, según reveló el informe de 2020, la relevancia estratégica del ITC es elevada, y la organización ha demostrado constantemente ser un asociado eficaz que ofrece resultados de valor añadido significativos y con repercusión. Las recomendaciones dimanantes de ese informe, que fueron aceptadas por la administración del ITC y se están poniendo en práctica, se resumen en la figura 7, junto con una breve descripción de cómo tiene previsto aplicarlas el ITC.

En 2021, la Unidad de Evaluación Independiente analizó la eficacia del Plan Estratégico para 2018-2021 como una herramienta que mejora el desempeño de la organización en las áreas relacionadas con la visión, la planificación, la medición, la presentación de informes y la adopción de decisiones. Según el informe de síntesis de evaluación de 2021, el Plan Estratégico para 2018-2021 ha sido una herramienta eficaz que ha proporcionado al ITC un marco operativo direccional y, sin embargo, flexible. Ha transmitido un claro propósito y ha generado confianza, tanto dentro como fuera del ITC. Las conclusiones principales para el nuevo Plan Estratégico consistían en desarrollar un marco de aplicación para acortar la distancia entre los objetivos institucionales de alto nivel a mediano y largo plazo y los objetivos operacionales anuales, guiando así la asignación estratégica de recursos; y examinar de forma periódica los progresos y las enseñanzas aprendidas de la aplicación de la estrategia.

FIGURA 7. Recomendaciones para mejorar el desempeño y las respuestas del ITC en el presente Plan Estratégico



Fuente: "2020 Annual Evaluation Synthesis Report. Management response and implementation follow-up".  
<https://www.intracen.org/itc/about/how-itc-works/evaluation-publications-and-synthesis/>

## Igualdad de género, diversidad e inclusión

El ITC está consagrado a la búsqueda de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, la diversidad geográfica, la inclusión de la discapacidad y la discriminación cero en todas las áreas y funciones organizativas. Se hará un seguimiento de los progresos a través de los marcos de análisis comparado y seguimiento del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) y la nueva Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad. El ITC está decidido a seguir siendo el organismo con mejores resultados de la red del ONU-SWAP y lograr un buen desempeño en la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad.

El ITC, en apoyo de un entorno de trabajo propicio que acoja la diversidad, erradique los prejuicios y tenga tolerancia cero con cualquier forma de discriminación y acoso, promoverá el aprendizaje y la rendición de cuentas institucionales en todos los niveles organizativos. Las iniciativas de gestión de los recursos humanos sobre desarrollo del liderazgo, gestión de talentos, contratación y capacitación de empleados incluirán componentes específicos para apoyar la diversidad y la inclusión. Así, las iniciativas se ajustarán a los valores básicos de las Naciones Unidas. El Grupo de Diversidad e Inclusión del ITC seguirá empoderado para liderar a través de la promoción, fomentar un enfoque interseccional de la cultura institucional y subsanar el aislamiento de las iniciativas relacionadas con la diversidad y la inclusión. El Consejo de Personal del ITC continuará velando por el bienestar de todos sus empleados.

## Sostenibilidad ambiental

El ITC está decidido a contribuir a la sostenibilidad ambiental al integrar las consideraciones ambientales en todas sus operaciones. Aprovecharemos las oportunidades ligadas a la digitalización y la reducción de nuestra huella de carbono, en particular en el ámbito de los viajes. El ITC también pondrá en práctica todas las dimensiones de la Estrategia de Gestión de la Sostenibilidad en el Sistema de las Naciones Unidas 2020-2030, que engloba cinco áreas de impacto ambiental y seis funciones de gestión. Todas cuentan con indicadores, compromisos y objetivos asignados.



*El taller puso de relieve una alianza inigualable al hacer uso de competencias únicas en la financiación del comercio para fortalecer las habilidades y capacidades de promoción comercial a fin de brindar posibilidades sostenibles de exportación no petrolera.*

**Olusegun Awolowo**, Director Ejecutivo del Consejo de Promoción de las Exportaciones de Nigeria; declaraciones sobre la iniciativa One Trade Africa.



## Puntos fuertes de la organización

La propuesta de valor del ITC combina cuatro puntos fuertes organizacionales. No se trata de activos estáticos, sino que se deben alimentar minuciosamente y desarrollar de manera continua con intención estratégica.

*Los puntos fuertes institucionales del ITC se nutren y se desarrollan con intención estratégica.*

### Confianza

La rendición de cuentas y la transparencia son indispensables para mantener la confianza. La rendición de cuentas implica que el ITC y sus empleados responden ante todas las decisiones y medidas tomadas, y son responsables del cumplimiento de los compromisos. La transparencia consiste en hacer que la información sobre la labor, las normas, los resultados y otras áreas del ITC sea accesible para las partes interesadas, tanto de forma proactiva como a petición.

El ITC seguirá generando confianza al mantener y fortalecer las siguientes herramientas en aras de la **rendición de cuentas** y la **transparencia**.

### GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS

El ITC mantendrá un enfoque sólido centrado en los resultados, comenzando por el diseño de los proyectos. Las decisiones acerca de nuestra cartera de proyectos y la asignación de recursos serán coherentes con las prioridades descritas en este Plan Estratégico 2022-2025, y todos los procesos, proyectos y servicios del ITC contribuirán a su aplicación. En un entorno operativo en constante cambio, el seguimiento y los exámenes periódicos destinados a validar los objetivos y las opciones de aplicación del Plan Estratégico son indispensables. Esto se verá facilitado por un marco de aplicación que sirva de puente entre los objetivos de alto nivel a mediano y largo plazo y los planes operacionales anuales. En algunas áreas, será necesario desarrollar subestrategias o actualizarlas, por ejemplo, en las de las alianzas y la movilización de recursos. El portal de proyectos del ITC y UMOJA se complementará con nuevas herramientas de gestión basadas en los resultados: un nuevo tablero de instrumentos e innovadoras herramientas de reunión de datos desarrolladas en el marco de la iniciativa de gestión de datos en curso proporcionarán información más detallada y oportuna, y de acceso más fácil. Cuando se detecte un desempeño deficiente, este se evaluará y se subsanará.

### EVALUACIÓN INDEPENDIENTE

Las evaluaciones contribuyen a la rendición de cuentas y el aprendizaje. Durante el período comprendido entre 2022 y 2025, la Unidad de Evaluación Independiente del ITC valorará los progresos y demostrará la rendición de cuentas de nuestra contribución al logro de la inclusión, la sostenibilidad y la prosperidad. La Unidad tiene como objetivo sintetizar datos y recomendaciones para el personal directivo superior, los órganos rectores, los empleados y los asociados a fin de mejorar la relevancia, la coherencia, la eficiencia, la eficacia, la repercusión y la sostenibilidad de nuestras intervenciones.

La Unidad de Evaluación Independiente seguirá actualizando sus métodos y se centrará en aumentar al máximo la utilidad y el uso de las evaluaciones para el aprendizaje. En los países, la Unidad proseguirá con sus esfuerzos por contribuir a las capacidades nacionales de evaluación. El ITC integrará el aprendizaje de evaluación de manera más sistemática en las decisiones programáticas y de asignación de recursos. El personal directivo superior trabajará con la Unidad de Evaluación Independiente para garantizar que el calendario y el alcance de las evaluaciones respondan a las preguntas clave, al tiempo que dejará las decisiones finales sobre el programa de evaluación a la entera discreción de la Unidad.

### GESTIÓN DE RIESGOS

La asunción de riesgos, junto con una buena gestión de estos, es esencial para la administración creíble de los recursos confiados al ITC. Con los puntos de referencia del Modelo de Madurez de Referencia de las Naciones Unidas para la Gestión de Riesgos, el ITC trata de pasar del nivel “establecido” al “avanzado”. Esto supondrá, en particular, una mayor capacitación del personal, un fortalecimiento de la función de gestión de riesgos institucionales y una plataforma avanzada de gestión de riesgos institucionales.

### PRESENTACIÓN DE INFORMES

El ITC seguirá presentando informes transparentes, con el informe anual de la Dirección Ejecutiva como el medio principal para informar sobre los progresos del Plan Estratégico al Grupo Consultivo Mixto y los Estados miembros. Los informes semestrales al Comité Consultivo del Fondo Fiduciario del ITC (CCFFI) seguirán brindando información exhaustiva sobre la aplicación de los planes operacionales anuales, al tiempo que los informes de programas y presupuestos informarán a nuestras organizaciones matrices sobre el desempeño del ITC en lo que a los planes se refiere. El ITC está fácilmente disponible para el escrutinio externo a través de sus informes a la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda y el nuevo portal de datos abiertos de la organización. Dada la calidad de los datos del ITC relativos a la prestación de servicios, el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD-OCDE) ha invitado al ITC a informar sobre sus principales bases de datos sobre financiación para el desarrollo, el Sistema de Notificación de los Países Acreedores (CRS) y el apoyo oficial total para el desarrollo sostenible, lo que aumentará todavía más la transparencia.

### CONTROLES INTERNOS Y SUPERVISIÓN EXTERNA

Los controles internos velan por que los resultados se logren de acuerdo con los mandatos, las políticas institucionales, las reglamentaciones y las normas de integridad. El ITC continuará con las medidas de incorporación y capacitación de los empleados, también para su personal sobre el terreno, a fin de garantizar el conocimiento de las reglas y el cumplimiento. Mantendremos la coherencia con la actualización y racionalización de las reglamentaciones y normas por el Secretario General. Mecanismos como la Junta de Auditores y la Dependencia Común de Inspección (DCI) brindan supervisión en nombre de los Estados miembros, al tiempo que la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) realiza auditorías internas, investigaciones y evaluaciones de la organización. Sus informes y las respuestas de la administración del ITC se ponen a disposición del público.

## Conocimientos especializados

En 2024, el ITC cumplirá 60 años de experiencia en el área de la asistencia técnica relacionada con el comercio, guiado en todo momento por un mandato específico. Esto ha permitido a la organización atraer a expertos y desarrollar unos conocimientos únicos. Los conocimientos especializados del ITC deben adaptarse continuamente para ayudar de forma eficaz a las mipymes a abordar un entorno en constante cambio. Las actividades encaminadas a reforzar los conocimientos especializados y el liderazgo intelectual se centrarán en tres pilares.

### ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE TALENTOS

El ITC, para sus tareas básicas de apoyo a los clientes, se basa en seis tipos de conocimientos especializados que es necesario mantener: conocimientos especializados a nivel técnico y nacional, diseño de proyectos, gestión de proyectos, apoyo administrativo y conocimientos especializados en materia de gestión. Nuestra estrategia de gestión de talentos, con inversiones continuas en capacitación, atraerá, retendrá y desarrollará capacidades, habilidades y comportamientos humanos que reflejen los objetivos estratégicos del ITC. Incluirá un enfoque centrado en la gestión del desempeño que incentive la creación de conocimientos, la colaboración y el aprendizaje. La estrategia reforzará la coherencia interna, entre otros resultados. El ITC aumentará la inversión en competencias digitales para acelerar la adopción de las tecnologías digitales según sea necesario.

### INNOVACIÓN

El ITC tiene como objetivo fomentar la creatividad y la innovación para satisfacer las necesidades institucionales y de los clientes. El Laboratorio de Innovación, que es un centro colaborativo comunitario de experimentación y aprendizaje, continuará actuando como un pilar de apoyo a nuestra cultura de innovación y gestión de los conocimientos. Brinda capacitación, redes y otros recursos para ayudar a los emprendedores internos a prosperar, independientemente del lugar donde trabajen. El ITC también mantendrá su segundo pilar en apoyo de la innovación: las asignaciones de la ventanilla 1 para financiar el desarrollo de herramientas y enfoques nuevos, habida cuenta de las prioridades estratégicas.

### INICIATIVA DE GESTIÓN DE DATOS

La iniciativa de gestión de datos tiene por objeto reunir, intercambiar y analizar de manera eficiente los conjuntos de datos de la organización para convertirlos en un activo estratégico que amplíe el conocimiento del ITC sobre sus clientes y los resultados de sus intervenciones. La reunión y el procesamiento de datos continuarán armonizándose, normalizándose y automatizándose. En consonancia con la estrategia de datos de las Naciones Unidas, el ITC fomentará el conocimiento de los datos en todas las funciones institucionales y gestionará de forma sistemática la seguridad, la privacidad y los riesgos relacionados con ellos. El ITC participará en las conversaciones sobre la gestión de datos a nivel de las Naciones Unidas y buscará alianzas para aprovechar los conocimientos y las competencias de los expertos en apoyo de los objetivos.



## Conectividad

La conectividad permite al ITC ampliar la escala, el alcance y los efectos de sus intervenciones. Es esencial aplicar un enfoque sistémico que implique a las mipymes, las organizaciones de apoyo a las empresas, los responsables de las políticas y los asociados públicos y privados para dar forma a soluciones integradas.

La conectividad deriva de nuestra posición única entre las Naciones Unidas y la OMC. Esto incluye nuestro enfoque respecto a las alianzas, nuestra presencia en Ginebra, Nueva York y los países en que se llevan a cabo programas, y nuestras comunicaciones y divulgación. La sede de Ginebra garantiza que estamos conectados con las decisiones, las personas influyentes y las redes de las Naciones Unidas, la OMC y las comunidades del comercio y el desarrollo en general. Nuestra representación en Nueva York garantiza la conectividad con la amplia familia de las Naciones Unidas

En el futuro, el ITC seguirá desarrollando su reflexionado modelo institucional que combina la divulgación y la participación en los planos mundial y local, tal y como se describe en los apartados anteriores relativos a las alianzas, las comunicaciones y las necesidades de los países, en particular, el fortalecimiento de los centros de especialistas y las organizaciones asociadas locales, y la colaboración más estrecha con los equipos de las Naciones Unidas en los países. Se invertirá en mayor medida en plataformas y campañas que fundamenten y respalden las comunidades temáticas, el aprendizaje entre pares, el diálogo multicanal y la divulgación entre diversos grupos.

## Agilidad

El ITC, en calidad de organización caracterizada por su agilidad, puede responder de forma rápida y eficaz a los cambios del mercado. Fomentamos la experimentación y la innovación, así como el examen periódico de las prácticas empresariales.

El ITC reforzará los factores de agilidad que han funcionado correctamente, sobre todo desde la pandemia de COVID-19. Estos comprenden la adopción inmediata de tecnologías, la rápida colaboración con nuevos tipos de asociados y los modelos híbridos de prestación de servicios, que combinan la ejecución remota y en el país.

### PROCESOS INTERNOS RACIONALIZADOS

Los procesos internos se racionalizarán y se acelerarán, sin comprometer su calidad ni el cumplimiento de las normas y los procedimientos de las Naciones Unidas. El ITC pondrá en práctica un programa destinado a examinar y ajustar las prácticas y los procesos que requieren muchos recursos para aumentar la eficiencia y garantizar la flexibilidad.

### DECISIONES DESCENTRALIZADAS

El ITC empoderará a los empleados para la delegación de decisiones, con la rendición de cuentas por los resultados. Esto contará con el respaldo de las orientaciones relativas al propósito, los valores, las prioridades y la transparencia. Al mismo tiempo, la administración del ITC reducirá y mitigará los factores que impulsan un comportamiento aislado.



## Movilización de recursos

La constante labor destinada a garantizar las contribuciones es indispensable para obtener resultados tangibles. Nuestras iniciativas de movilización de recursos se centrarán en maximizar los ingresos flexibles y predecibles. Trataremos de mantener nuestro nivel de financiación para 2022 en 140 millones de dólares de los Estados Unidos y crecer a un ritmo moderado a partir de ahí.

El ITC necesita sus tres fuentes de financiación para sustentar su modelo de intervención: el presupuesto ordinario, las contribuciones para fines generales o en condiciones flexibles (ventanilla 1) y las contribuciones voluntarias para fines específicos (ventanilla 2). Cada fuente de financiación desbloquea un valor distinto. Si bien las actividades financiadas por las ventanillas 2 y 1 contribuyen a muchos de los resultados visibles, no serían posibles sin las funciones básicas de gestión, el desarrollo de programas, los bienes públicos y la innovación, los cuales se financian a través del presupuesto ordinario, también respaldado por la ventanilla 1.

*Las iniciativas de movilización de recursos se ajustan al objetivo de crear un futuro más inclusivo, sostenible y próspero.*

El entorno de financiación externa está evolucionando, en parte debido a los efectos económicos y fiscales de la pandemia en los Estados miembros. Los principales cambios engloban una mayor competencia, una nueva priorización de la asistencia oficial para el desarrollo, la descentralización de las decisiones sobre la asignación de recursos a los países en los que se llevan a cabo los programas, las reformas de las Naciones Unidas, las iniciativas encaminadas a fortalecer los fondos mancomunados de las Naciones Unidas y el aumento del peso de los nuevos agentes del desarrollo.

El ITC se anticipará a estos cambios a través de una **estrategia actualizada de movilización de recursos** que profundizará en las relaciones con los financiadores tradicionales y diversificará nuestra base de financiadores.

Continuaremos colaborando con aquellos financiadores que han apoyado de manera activa nuestras operaciones a través de estrategias de participación personalizadas y estudiaremos las opciones de cooperación con nuevos financiadores interesados en respaldar nuestra labor. Esto implicará trabajar para lograr la elegibilidad de fondos mancomunados multilaterales donde aún no disponemos de reconocimiento, como el Fondo para el Medio Ambiente

Mundial. También continuaremos supervisando de cerca el horizonte de las nuevas modalidades de financiación y la evolución de los enfoques sobre cómo se proporciona la financiación para el desarrollo. El ITC tratará de manera activa de mantener y aumentar las contribuciones financieras de otros asociados de los sectores público y privado, como Gobiernos, asociados bilaterales y multilaterales, programas conjuntos y fondos mancomunados de las Naciones Unidas, fundaciones y empresas, y a través de innovadores acuerdos de contribuciones en especie.

Las iniciativas encaminadas a aprovechar los fondos en el país y desarrollar alianzas de movilización de recursos con entidades que posean puntos fuertes complementarios para proyectos conjuntos serán elementos importantes de este enfoque.

Todas las actividades de movilización de recursos serán coherentes con el mandato básico del ITC y las prioridades establecidas en el presente Plan Estratégico del ITC para 2022-2025, cuyo objetivo consiste en crear un futuro más inclusivo, sostenible y próspero.

El ITC cree en el inmenso valor de la Ayuda para el Comercio y promoverá dicha iniciativa. Es indispensable para lograr la Agenda 2030.



*El trayecto hasta llegar a esta etapa fue extenso, minucioso y de gran valor. Nuestro personal disfrutó mucho de las numerosas semanas de colaboración y participación en las sesiones de intercambio de ideas, que añadieron un valor considerable al desarrollo y la promoción de Invest Barbados y, lo que es más importante, a nuestra jurisdicción. No cabe duda de que estas iniciativas redundarán en beneficio de la economía barbadense. Invest Barbados valora enormemente la calidad del servicio brindado para transformar la dirección estratégica y la sostenibilidad de Invest Barbados y Barbados.*

**Kaye-Anne Brathwaite**, Directora Ejecutiva de Invest Barbados; declaraciones sobre el proyecto “Mejora del desempeño institucional para la internacionalización de las pymes”.



Anexo



# Anexo: Marco de resultados e indicadores institucionales del ITC

## IMPACTO



**Contribución del ITC a la inclusión, la sostenibilidad y la prosperidad**  
*Las personas, el planeta y la prosperidad, con el respaldo de la paz y las alianzas*

## ENFOQUE



Cadenas de valor sostenibles y resilientes



Comercio inclusivo



Comercio verde



Comercio electrónico



Integración regional y comercio Sur-Sur

## RESULTADO

**Competitividad comercial de las mipymes**

## RESULTADOS INTERMEDIOS

**Esferas de servicios básicos del ITC**



Mejores capacidades comerciales de las mipymes a nivel empresarial



Un ecosistema empresarial más favorable para las mipymes



Un entorno normativo y regulatorio más propicio para las mipymes



Inteligencia empresarial y comercial e información sobre los mercados mejorados (bienes públicos)

## RESULTADOS

Mejora del consenso

Aumento de los conocimientos y las habilidades

Aumento de la sensibilización

## ACTIVIDADES

Asesoramiento

Capacitación y acompañamiento experto

Información

Reunión



## IMPACTO

### Contribución a las personas, el planeta y la prosperidad, con el respaldo de la paz y las alianzas

Presentación de informes cualitativos y cuantitativos sobre mejoras en los proyectos y las operaciones del ITC en materia de:

- Prosperidad: número de empleos creados, respaldados o mantenidos\*; cambios en las cadenas de valor que apoyan el desarrollo
- Personas: enfoque centrado en las mujeres, la juventud y otras personas en situación de vulnerabilidad (personas pobres, refugiadas, desplazadas internas y con discapacidad, y otros grupos marginados)
- Planeta: gestión sostenible de los recursos, producción y consumo sostenibles, y acción en la esfera del cambio climático
- Paz: porcentaje de servicios prestados por el ITC en países en conflicto armado o en riesgo de caer o recaer en conflicto
- Alianzas: acuerdos con asociados que se comprometan a prestar servicios a las mipymes

## RESULTADO

### Competitividad comercial de las mipymes

- Número de mipymes que han realizado transacciones comerciales internacionales gracias a la ayuda del ITC
- Valor en dólares de las transacciones comerciales internacionales de las mipymes clientes del ITC, entre las que se incluyen las transacciones comerciales nacionales que forman parte de cadenas de valor internacionales o mundiales, gracias a la ayuda del ITC
- Número de mipymes que han accedido a mercados nuevos (también a través del comercio electrónico) gracias a la ayuda del ITC

\* El ITC tratará de evaluar el número y la calidad de los puestos de trabajo creados, respaldados o mantenidos en los proyectos en que trabajamos directamente o a través de organizaciones de apoyo a las empresas en el fomento de la capacidad empresarial. El ITC no incluirá las estimaciones del número de puestos de trabajo creados a través de cambios normativos y reguladores, por ejemplo, la adhesión a la OMC, los acuerdos regionales sobre comercio o la armonización de las normas de calidad, mientras no existan modelos establecidos para calcular dichas estimaciones.

*Nota:* Los propietarios de las mipymes y los beneficiarios de las capacitaciones se desglosarán por género y edad, en la medida de lo posible. La información relativa a otros aspectos de la vulnerabilidad o la inclusión se basará en el contexto del proyecto o las propias declaraciones de los beneficiarios.

*Nota:* Se llevará a cabo un seguimiento de los cambios empresariales, las mejoras de los servicios prestados por las organizaciones de apoyo a las empresas y las políticas, estrategias o reglamentaciones en vista de sus vínculos con las mejoras sociales y ambientales y la nueva aplicación de herramientas digitales, en la medida de lo posible.

## RESULTADOS INTERMEDIOS

### Mejor capacidad comercial de las mipymes a nivel empresarial

- Número de mipymes que han realizado cambios en sus operaciones empresariales para aumentar su competitividad gracias a la ayuda del ITC

### Un ecosistema empresarial más favorable para las mipymes

Organizaciones de apoyo a las empresas

- Número de casos en que las organizaciones de apoyo a las empresas mejoraron sus servicios en beneficio de sus miembros gracias a la ayuda del ITC
- Número de mipymes atendidas por organizaciones de apoyo a las empresas que reciben ayuda directa del ITC
- Número de ecosistemas de apoyo empresarial creados o mejorados gracias a la ayuda del ITC

Asociados de los mercados

- Número de mipymes que se benefician de un servicio, producto o iniciativa que ha puesto en marcha un asociado de los mercados en el marco de una alianza con el ITC

### Un entorno normativo y regulador más propicio para las mipymes

- Número de políticas, estrategias, reglas o reglamentaciones mejoradas en beneficio de las mipymes con aportaciones del sector empresarial en proceso de acuerdo gracias a la ayuda del ITC
- Número de políticas, estrategias, reglas o reglamentaciones mejoradas en beneficio de las mipymes con aportaciones del sector empresarial y promulgadas o aplicadas gracias a la ayuda del ITC

### Inteligencia empresarial y comercial e información sobre los mercados mejoradas

- Número de clientes que adquieren una mayor sensibilización sobre el comercio internacional gracias al uso de la inteligencia empresarial y comercial y la información sobre los mercados del ITC

*Nota:* Este indicador mide el producto "aumento de la sensibilización".

- Número de mercados, países o sectores nuevos que aumentaron su transparencia gracias a la inteligencia empresarial y comercial y la información sobre los mercados facilitadas por el ITC





## Proceso de desarrollo de la estrategia

El ITC puso en marcha un proceso de desarrollo de una estrategia inclusiva de marzo a noviembre de 2021, con la participación de los empleados, los Estados miembros, los asociados, los clientes y la comunidad del comercio y el desarrollo en general. Estamos en deuda con todos ellos por su contribución para ayudar a lograr un consenso en lo que respecta a las orientaciones estratégicas establecidas en el presente documento.

El proceso incluyó múltiples debates entre el Comité de la Administración Superior y facilitó las deliberaciones en todo el ITC. Contó con un examen pormenorizado de la documentación institucional, grupos de trabajo exhaustivos y una encuesta en línea que reunió numerosas respuestas de gran valor.

Esta estrategia también refleja las aportaciones y recomendaciones facilitadas por las partes interesadas tras la amplia distribución de un documento de consulta pormenorizado y los subsiguientes comentarios sobre el proyecto de Plan Estratégico del ITC para 2022-2025 presentado al Grupo Consultivo Mixto del ITC.



*El futuro de una joven con discapacidad dependerá de que nuestra sociedad le brinde oportunidades y acceso a la educación y al trabajo. Junto con el ITC, estamos promoviendo capacitaciones y talleres sobre responsabilidad social. El Programa Mundial de los Textiles y la Confección (GTEX) está ayudando a empoderar a las mujeres y traer inclusión al sector textil y de la confección en Kirguistán.*

**Fariza Sheisheeva**, Propietaria de SAIMA, Kirguistán; declaraciones sobre el Programa GTEX.





*Damos las gracias al ITC por las capacitaciones en gestión financiera y el apoyo del acompañamiento experto que nos ha facilitado hasta ahora. Los diagnósticos que se hicieron de nuestro negocio nos abrieron los ojos sobre la infinidad de formas incorrectas en que habíamos estado trabajando como empresa. Después del diagnóstico, el apoyo del acompañamiento experto nos ayudó a poner en práctica los planes. Ahora que hemos elaborado nuestra planificación comercial, en nuestro negocio se está empleando el cálculo de costos de productos y una serie de herramientas de gestión financiera con grandes efectos.*

**Musa Tarawally**, Director Ejecutivo de Progressive Green Revolution, Sierra Leona; declaraciones sobre el Programa para la Competitividad de África Occidental (WACOMP).





Centro de  
Comercio  
Internacional



**Dirección física:**  
Centro de Comercio  
Internacional  
54-56, rue de Montbrillant  
1202 Geneva, Suiza

**T:** +41 22 730 0111  
**F:** +41 22 733 4439  
**E:** [itreg@intracen.org](mailto:itreg@intracen.org)  
<http://www.intracen.org>

**Dirección postal:**  
Centro de Comercio  
Internacional  
Palais des Nations  
1211 Geneva 10, (Suiza)

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