



# Resumen ejecutivo

**E**n la última década, muchos países en desarrollo experimentaron un vigoroso crecimiento económico, en general acompañado por la disminución de los niveles de pobreza. El sector privado contribuyó en forma decisiva a ese crecimiento, principalmente a través de nuevas inversiones de capital, pero también de innovaciones y espíritu empresarial, contribuyendo a crear puestos de trabajo y abrir nuevos mercados.

En general, el crecimiento más acelerado se dio en los países en desarrollo que registran los más altos niveles de inversión privada y en que se ha logrado cerrar en mayor medida los vacíos de conocimientos y tecnología que los separan del mundo desarrollado. India y los Estados bálticos son ejemplos al respecto.

La actual crisis financiera mundial amenaza gravemente muchos de esos logros, arduamente alcanzados. La crisis se inició en el mundo desarrollado, pero desde entonces se ha propagado al mundo en desarrollo, y ha afectado especialmente a los países cuyas economías están más estrechamente vinculadas con los mercados mundiales. La demanda de importación proveniente de los países desarrollados está disminuyendo, y en los países en desarrollo grandes y pequeñas compañías (especialmente estas últimas) también se han visto confrontadas con el agotamiento del financiamiento para nuevas inversiones, o con un muy pronunciado aumento del costo de este último y una mayor dificultad para obtenerlo. Según se prevé, en 2009 la afluencia de capital privado a los países en desarrollo alcanzará a lo sumo un nivel de alrededor de la mitad del de 2007 (US\$1 billón). Las crisis anteriores llevan a pensar que pueden tener que transcurrir algunos años

antes de que esas corrientes vuelvan a alcanzar sus niveles anteriores a la crisis. Ésta, en forma más general, ha llevado a los responsables de políticas y a los analistas a revisar sus conceptos sobre el papel de los mercados y el sector privado, especialmente en los casos en que se incurrió en el error de dejar de hacer hincapié en la importancia de una reglamentación, supervisión prudencial y administración fiduciaria eficaces, o no se tuvo en cuenta esa importancia.

En épocas como la actual asume especial importancia la doble función de la IFC como fuente de financiamiento y como proveedora de conocimientos (junto con el Banco Mundial). Con respecto al primero de esos cometidos, el Convenio Constitutivo de la IFC establece que la Corporación debe invertir en proyectos viables para el sector privado en los países en desarrollo para los cuales 'el capital privado suficiente no se encuentre disponible en condiciones razonables'.<sup>1</sup> En esas épocas de crisis, la carga de incrementar el financiamiento recae sobre la IFC, pero ésta (junto con el Banco Mundial) también cumple un papel importante como proveedora de conocimientos, en especial en un período en que los responsables de políticas y los administradores centran la atención en la reglamentación de los

negocios, una buena gestión y la sostenibilidad ambiental y social del crecimiento. Esta función implica el suministro de una asistencia que contribuya a dar forma a las condiciones apropiadas para un desarrollo sostenible del sector privado —por ejemplo, promoviendo una reglamentación más eficaz— y tienda a reforzar la capacidad, las aptitudes y el proceder de los actores que realizan actividades conjuntas sobre el terreno con las empresas del sector privado (aspecto que comprende un eficaz manejo de los efectos sociales y ambientales de las actividades privadas).

En la presente Evaluación Independiente de los Resultados de Desarrollo (IEDR, por sus siglas en inglés) de la IFC se examinan sucesivamente esas funciones: la eficacia de la IFC en cuanto a financiamiento del desarrollo a través de su creciente cartera de operaciones de inversión, haciendo hincapié en la experiencia lograda por la Corporación en crisis anteriores y ayudando a los clientes a mitigar los riesgos de la inversión (parte I), y, por primera vez, y por lo tanto como tema principal del presente informe, la experiencia adquirida por la Corporación en la organización y ejecución de sus intervenciones en materia de servicios de asesoría (SA), que consisten en servicios de conocimiento que la IFC proporciona a compañías privadas o gobiernos para respaldar el desarrollo del sector privado (parte II). En cuanto a resultados, en el informe se examinan las operaciones de inversión de la IFC que llegaron a su vencimiento operativo anticipado entre 2006 y 2008, y los proyectos de servicios de asesoría dispensados por la IFC en el mismo período con informes de terminación de proyectos. Con respecto al examen de la eficacia en términos de desarrollo de los servicios de asesoría se formulan ciertas advertencias, dado que el sistema de seguimiento y evaluación recién se introdujo en 2006, y habida cuenta del carácter a menudo intangible de la transmisión de conocimientos. No obstante, el informe presenta por primera vez una reseña coordinada de ambos brazos de las actividades de la IFC (inversiones y servicios de asesoría), incluidas situaciones en que esos instrumentos se ofrecieron al mismo cliente. En el informe también se complementa una reciente evaluación del Grupo de Evaluación Independiente

(IEG, por sus siglas en inglés), completada en 2008, sobre la eficacia de los estudios económicos y sectoriales y la asistencia técnica del Banco Mundial.<sup>2</sup>

### **Financiamiento para el desarrollo**

La cartera de operaciones de inversión de la IFC (préstamos, inversiones de capital y otros productos financieros) siguió aumentando el año pasado. El volumen acumulativo de las actividades de inversión activas aumentó alrededor de un 25% —de US\$32.700 millones a US\$40.000 millones— entre los ejercicios de 2007 y 2008. El número de inversiones aumentó en menor proporción (un 8%), lo que refleja una preferencia general por operaciones de inversión de mayor porte (orientadas cada vez más a financiamiento institucional, en lugar de financiamiento para proyectos), y con un enfoque más “mayorista” para llegar a pequeñas y medianas empresas (es decir, a través de intermediarios financieros y compañías más grandes).

Una cartera creciente brinda oportunidades para ampliar el horizonte de desarrollo de la Corporación. Las evaluaciones del IEG sobre las operaciones de inversión que llegaron a su vencimiento operativo anticipado entre 2006 y 2008<sup>3</sup> muestran una mejora global de los resultados en términos de desarrollo de los proyectos de la IFC. Más concretamente, el 72% de los proyectos evaluados (el 85% por volumen) lograron resultados que en términos generales cumplieron o excedieron los parámetros e indicadores de referencia financieros, económicos, ambientales y sociales de los proyectos, y realizaron contribuciones positivas al desarrollo del sector privado más allá del proyecto. En comparación, en 2005–07 el 63% de los proyectos (el 75% por volumen) lograron buenos resultados. En cifras acumulativas, como la evaluación independiente se inició en 1996 y llegó a 2008 inclusive, el 62% de los proyectos (el 70% por volumen) lograron buenas calificaciones de cuanto a resultados en términos de desarrollo.

Los resultados globales más satisfactorios logrados en los años más distantes obedecieron a varios factores: i) la salida de una cohorte de desempeño especialmente inadecuado de proyectos que

alcanzaron su madurez en 2005 (el 51% de los proyectos en proceso de maduración en 2005 lograron buenos resultados en términos de desarrollo, en comparación con el 75% en proceso de maduración en 2008); ii) condiciones económicas más favorables en gran parte del mundo en desarrollo (hasta fines de 2008, en que la mayoría de los proyectos evaluados se habían ejecutado en considerable medida); iii) mejoras en cuanto a calidad de la evaluación inicial y estructuración de los proyectos de la IFC; iv) deliberada orientación de la IFC hacia proyectos de mayor escala, con mayor probabilidad de alcanzar altas calificaciones que los proyectos más pequeños, en parte debido a una más severa fiscalización interna, y v) desempeño especialmente sólido en Europa y Asia central, y en América Latina y el Caribe, en que se realiza la mayoría de las operaciones que han madurado. En esas regiones las condiciones para los negocios son más propicias, y es más sólida la calidad del trabajo de la IFC. En Asia meridional hubo mejoras en cuanto a desempeño y calidad del trabajo de la IFC.

Estuvo considerablemente a la zaga la región de Asia oriental y el Pacífico; lo propio aconteció con las regiones de Oriente Medio y Norte de África, y África al sur del Sahara, cuyos países son principalmente de ingreso bajo. Apenas la mitad de los proyectos ejecutados en esas regiones alcanzaron o superaron los parámetros e indicadores de referencia especificados, lo que obedeció en parte a condiciones externas, ya que los proyectos realizados en las regiones de África al sur del Sahara y Oriente Medio y Norte de África en general presentaron altos niveles de riesgo de país, de patrocinador y de competitividad de productos, pero la calidad del trabajo y la contribución de la IFC a los proyectos tendieron a suscitar mayores impactos. Así sucedió en especial en Asia oriental y el Pacífico, en que casi el 40% de los proyectos alcanzaron bajos niveles en cuanto a calidad de la adicionalidad de la IFC. Se ha comprobado un mejor trabajo de selección y evaluación inicial en Oriente Medio y Norte de África, y mejor calidad de la supervisión en África al sur del Sahara.

En los sectores estratégicos de la IFC, el desempeño de los proyectos siguió mejorando en salud

y educación; mejoró en agroindustrias, y siguió siendo vigoroso en infraestructura y mercados financieros. En tecnología de la información no relacionada con telecomunicaciones (software e Internet) el desempeño fue menos satisfactorio.<sup>4</sup> En otros sectores —petróleo, gas, minería y productos químicos— los proyectos alcanzaron calificaciones relativamente insatisfactorias. Evidentemente el riesgo explica en parte los resultados inadecuados de los proyectos de tecnología de la información no relacionada con telecomunicaciones, la mayoría de los cuales consistieron en pequeñas operaciones con patrocinadores no experimentados y falta de claridad en cuanto a competitividad de productos. No obstante, la calidad del trabajo realizado en ese sector fue también francamente inferior a la par, ya que sólo fue elevada en el 40% de los casos. La calidad del trabajo mejoró manifiestamente en el sector de la salud, en que la IFC dio muestras de haber asimilado la experiencia del pasado, aunque poco se logró en cuanto a diversificación de la cartera. Varios factores impidieron que los proyectos de petróleo, gas, minería y productos químicos alcanzaran los indicadores de referencia: fallas técnicas de los patrocinadores; costo de adquisición de activos mayor del previsto, y un caso de cumplimiento insatisfactorio de normas ambientales. Las calificaciones de efectos ambientales y sociales fueron estables para los proyectos del sector real, pero siguieron siendo insatisfactorias en las operaciones para intermediarios financieros, lo que refleja la necesidad de fortalecer la capacidad de los clientes y lograr su identificación con los proyectos, y de hacer frente a las fallas de supervisión y adicionalidad de la IFC.

Los resultados en términos de desarrollo arriba mencionados no reflejan aún el pronunciado deterioro de las condiciones económicas mundiales, que recién ahora comienza a afectar a la rentabilidad de las inversiones en la mayoría de los países en desarrollo. Los resultados de ese género que aquí se mencionan reflejan en gran medida la experiencia de los proyectos en el período 2003–2008, en que se registró un crecimiento sin precedentes en los mercados emergentes. La mayoría de los proyectos evaluados se habían ejecutado en considerable medida, y algunos se

habían cerrado a fines de 2008, cuando la crisis comenzó a afectar al mundo en desarrollo.

Se prevé, en cambio, un deterioro de los resultados en términos de desarrollo de las operaciones que vayan alcanzando su madurez en los próximos años. Las evaluaciones anteriores muestran que la mayoría de los proyectos aprobados en los años anteriores a la crisis (y que se están ejecutando en el período de cambio desfavorable de la coyuntura) corren riesgos desde la perspectiva del desarrollo. Esta categoría comprende aproximadamente el 40% de las operaciones de la cartera de la IFC (el 62% por volumen), con lo cual la Corporación está expuesta a un considerable riesgo de que no se alcancen los objetivos fijados en materia de desarrollo. Al mismo tiempo la IFC ha fortalecido considerablemente sus procesos internos de gestión de riesgos, y su capacidad de soportar y manejar riesgos financieros parece haber mejorado significativamente en los últimos años. Un hecho importante que surge de la evaluación es que las inversiones aprobadas tras la crisis (es decir en el punto más desfavorable del ciclo económico) tenderán a lograr mejores resultados en términos de desarrollo. En consecuencia, también existirán oportunidades de alcanzar resultados que superen las proyecciones, y es necesario aprovecharlas.

La experiencia de crisis anteriores pone especialmente de manifiesto la necesidad de dos respuestas clave de parte de la IFC: primero, una cuidadosa gestión de riesgos de la cartera, especialmente en el caso de los proyectos que se encuentran en etapas tempranas de ejecución; segundo, velar por la adicionalidad de la contribución de la IFC. Esta última respuesta es especialmente importante en dos aspectos: i) la actuación de la Corporación como intermediario honesto en las reestructuraciones, y ii) la búsqueda de un enfoque oportuno y bien focalizado frente a las nuevas operaciones, especialmente a través del efecto de señal para otros inversionistas que pueden suscitar las intervenciones de la IFC.

### **Conocimiento para el desarrollo**

Los servicios de asesoría de la IFC han venido creciendo rápidamente; el monto de la cartera activa

está próximo a los US\$1.000 millones, y el personal dedicado a esa labor está compuesto por 1.262 funcionarios, es decir que se septuplicó en los últimos siete años. En consecuencia, las características y la apariencia de la IFC han cambiado significativamente. En la actualidad el personal destinado a servicios de asesoría representa la mayor parte de la presencia de la Corporación sobre el terreno en los países en desarrollo.<sup>5</sup> El acelerado crecimiento de esos servicios en general no ha tropezado con obstáculo alguno, como lo ilustra claramente el surgimiento de más de 50 productos de servicios de asesoría, 18 servicios regionales que abarcan siete regiones, 13 unidades de negocios mundiales, a lo que se agrega el hecho de que alrededor de la mitad de la labor relacionada con dichos servicios se da en contrato a consultores a corto plazo.

A continuación se plantean importantes preguntas estratégicas. Una de ellas consiste en saber si al reunir una proporción tan considerable de los negocios del conocimiento en una institución financiera, la IFC cuenta con el equilibrio de esfuerzos apropiado entre servicios de asesoría y servicios de inversiones como para lograr el máximo impacto posible en el desarrollo. También es posible llegar a soluciones de compromiso de calidad adecuada, dado el considerable cambio institucional, el alto grado de utilización de personal relativamente nuevo (el 60% de los funcionarios trabajan en la IFC desde hace menos de tres años), y la tercerización de la labor a través de la utilización, cada año, de 1.300 consultores a corto plazo. Ha aumentado también la posibilidad de conflictos de intereses o distorsiones del mercado, cuando los servicios de asesoría se ofrecen junto con el financiamiento o se dispensan a un valor inferior al de mercado.

La IFC despliega sus servicios de asesoría procurando alcanzar objetivos generales, comunes con los de las inversiones de la Corporación: ocuparse de los mercados de frontera (incluidos países de la Asociación Internacional de Fomento—AIF— y regiones de frontera de países que no reciben financiamiento de la AIF, así como pequeñas y medianas empresas y agroindustrias) y de sectores estratégicos (finanzas, infraestruc-

tura, salud y educación), y dar respaldo a la sostenibilidad ambiental y social (incluido el cambio climático). En gran medida la asignación de recursos de los servicios de asesoría ha sido congruente con esas prioridades. En otros términos, los servicios de asesoría de la IFC en general se han orientado hacia destinos en que mucho se necesitan, como los países de la AIF, y en especial de África.

Pertinencia, sin embargo, no es garantía de impacto. El 52% de los proyectos del servicio de asesoría de la IFC que fue posible calificar ocuparon un alto rango en cuanto a impacto en el desarrollo logrado. La calificación de los proyectos fue sustancialmente más alta en otras dimensiones del desempeño, como pertinencia estratégica, producto y logro de resultados, en que se alcanzó una tasa global de éxito del 70% en cuanto a eficacia en términos de desarrollo. Las calificaciones no variaron significativamente por el hecho de que los proyectos hubieran sido iniciados antes o después de las grandes reformas institucionales realizadas en 2005/06. Por región, las calificaciones han sido sustancialmente mejores en Europa meridional y Asia central, y menos satisfactorias en América Latina y el Caribe. Los proyectos mundiales evaluados tampoco lograron resultados adecuados. Por línea de negocios, aunque la variación de los resultados es menos pronunciada que a escala regional, los proyectos de infraestructura, condiciones propicias para los negocios, asesoría a empresas y acceso al financiamiento tienden a lograr mejores resultados que los de sostenibilidad ambiental y social.

Han sido factores determinantes de los resultados la identificación de los clientes con las operaciones (reflejada en contribuciones al costo de los proyectos, en especial para proyectos de sostenibilidad ambiental y social), sólido diseño y ejecución de los proyectos, proximidad de la IFC al cliente, definida por la presencia y participación local en la Corporación, intervenciones programáticas (en lugar de intervenciones por única vez) y seguimiento y evaluación eficaces. Una fuerte adicionalidad ha sido un factor fundamental para lograr resultados, y ha sido especialmente perceptible entre las operaciones de creación de

condiciones propicias para los negocios realizadas en países de la AIF, en que el riesgo que afecta al clima de negocios es alto, y en algunos paquetes de servicios, como el de los proyectos de vinculación con pequeñas y medianas empresas en los sectores de agroindustrias, manufacturero y extractivo. La formación de paquetes da lugar a potenciales conflictos de intereses que es necesario abordar eficazmente y señalar los precios apropiados. Las dificultades inherentes a la determinación del impacto de los servicios de asesoría se ven agravadas por la aplicación, relativamente insatisfactoria hasta la fecha, de las directrices de seguimiento y evaluación por parte del personal de la IFC.

En los últimos cinco años la administración de la IFC, para lograr mayor eficacia a través de los servicios de asesoría, ha procurado fortalecer la alineación institucional y los procesos de ejecución. Los siguientes son algunos de los esfuerzos realizados en los últimos años para estructurar y aclarar mejor los servicios de asesoría de la IFC: clasificación de las actividades de servicios de asesoría en cinco líneas de negocios; consolidación de algunos servicios mundiales y regionales; clasificación de productos por niveles de madurez; desarrollo de competencias del personal de los servicios de asesoría; capacitación en servicios de asesoría, y establecimiento de una Vicepresidencia de Servicios de Asesoría. La atención de la IFC en cuanto a prestación de servicios de asesoría se ha centrado en el establecimiento de mecanismos y sistemas que garanticen un financiamiento adecuado y sostenible; identificación de los clientes con los proyectos, diseño y ejecución bien concebidos de los proyectos, y sólido seguimiento y evaluación de desempeño. La labor realizada por la IFC en esos ámbitos parece haber dado mejores resultados que la realizada por otros bancos multilaterales de desarrollo, por ejemplo en cuanto a introducción de una política de precios (encaminada en términos generales a crear identificación de los clientes con sus proyectos y reducir posibles distorsiones del mercado limitando los subsidios a los bienes públicos), y establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación a través del cual se procura captar información sobre resultados e impactos, y no tan

sólo productos. El impulso de la transformación se mantiene a través de la reciente introducción de nuevas políticas, procedimientos y directrices relacionados con fijación de precios, conflictos de intereses, financiamiento y conducción adecuada.

La profesionalización de los servicios de asesoría, en cambio, sigue siendo una labor en curso y subsisten considerables problemas institucionales: estructuras de ejecución superpuestas y paralelas en varias regiones (África al sur del Sahara, Asia oriental y el Pacífico y Asia meridional); pocos productos firmemente establecidos, salvo los de finanzas e infraestructura; falta de claridad acerca de la mejor manera de integrar los servicios de asesoría con los de inversiones en diferentes contextos; escasa consideración de las ventajas comparativas de la IFC, a nivel estratégico y de proyectos, frente a otros proveedores de servicios del conocimiento, e inexistencia de un marco estratégico paraguas de servicios de asesoría para enlazar diferentes pasos.

Hay también considerables vacíos, que es necesario llenar, en materia de ejecución, especialmente en cuanto a coincidencia del diseño institucional con una ejecución sobre el terreno compatible con esa intención. Esta observación se aplica a la ejecución de la política de precios y al logro de un diseño y ejecución cualitativamente satisfactorios de los proyectos, así como una eficaz colaboración con otros actores, incluido el Banco Mundial. Uno de los problemas ha consistido en lograr la combinación apropiada del personal, habiéndose recurrido en gran medida a consultores a corto plazo y a funcionarios relativamente nuevos (en comparación con los que toman parte en operaciones de inversión). La combinación elegida influye poderosamente sobre la calidad y continuidad de los servicios de asesoría de la IFC, y sobre la preservación del liderazgo mundial en materia de conocimiento. En todas las etapas de la ejecución, los datos de seguimiento y evaluación proporcionados (en especial) por funcionarios y consultores a corto plazo aún no son confiables. Un hecho conexo es que los exámenes de servicios, productos y proyectos de los servicios de asesoría encargados por la IFC, si bien permiten conocer aspectos de la organización y prestación de

servicios de asesoría muestran fallas en cuanto a independencia y diseño.

Quizás el paso más importante para avanzar consiste en que la IFC cobre efectivamente los servicios de asesoría que presta. Ello representará una prueba de mercado para dichos servicios y es probable que repercuta positivamente sobre todos los aspectos de las actividades creando incentivos para generar mayor aceptación en los clientes, dar mayor solidez al diseño y la ejecución de los proyectos, fortalecer el seguimiento y la evaluación, crear productos más adecuados para satisfacer la demanda y garantizar la adicionalidad de la IFC. En el plazo inmediato sería necesario que la IFC aplicara estrictamente la actual política de precios, que en gran medida se basa en los costos (el precio que se prevé que pague el cliente es una proporción del costo del proyecto). Con el tiempo se debería tratar de basar los precios en el valor de mercado para que la IFC no corra el riesgo de desplazar a otros proveedores de conocimientos. Es por esa razón que los precios de las inversiones de la Corporación se basan en ese principio. La actual crisis económica y sus probables efectos sobre el financiamiento proveniente de donantes y de la IFC constituyen una oportunidad para que la Corporación se esfuerce más en basar los precios en el valor de mercado e inste a hacer lo propio a otras instituciones de asistencia para el desarrollo.

## Recomendaciones

El presente examen se da en un contexto de profundas dificultades en los mercados financieros y grave reducción de la escala de las actividades económicas privadas, lo que nos recuerda la decisiva importancia de un desarrollo sostenible en el sector privado, para el que revisten importancia los marcos regulatorios y una excesiva desregulación resulta costosa. En tales circunstancias este examen lleva a constataciones adicionales sobre lo que podría hacer la IFC para lograr mayor efectividad en el desarrollo y mayor adicionalidad:

### *Operaciones durante la crisis:*

- **Realizar una eficaz gestión de la tensión entre protección de la cartera y respuesta a las oportunidades que se presenten du-**

**rante la crisis.** En el pasado esa gestión no siempre ha sido adecuada, y la IFC ha perdido oportunidades de suscitar impactos más profundos. La experiencia indica la importancia de contar con sistemas que aislen los problemas de la cartera del desarrollo de nuevos negocios, mitigar conflictos de intereses que puedan dificultar una eficaz colaboración con el Banco Mundial y el FMI, y disponer de claras normas de participación en respuesta a la crisis, especialmente para el personal que actúa sobre el terreno. La experiencia revela también el importante papel que deben cumplir la IFC y el Grupo del Banco Mundial como promotores de sólidos marcos de gestión prudente del riesgo financiero y salvaguardias que garanticen un desarrollo sostenible del sector privado, lo que reviste especial importancia en la actualidad, en que el mundo está reconsiderando las funciones que deben cumplir los gobiernos y los mercados a raíz de la crisis financiera.

#### ***Papel de la IFC en materia de servicios de asesoría:***

- **Establecer una estrategia global para los servicios de asesoría de la IFC, atendiendo la necesidad de una visión y un marco de negocios claros y estrechamente vinculados con la estrategia institucional mundial de la IFC.** Al cabo de años de crecimiento incontrolado y recientes reformas institucionales, es necesario ocuparse del papel de los servicios de asesoría en el modelo de actividad de la IFC. Sería preciso articular mejor, en la estrategia, las ventajas comparativas que posee la IFC en materia de servicios de asesoría, los objetivos y metas de dichos servicios en diferentes contextos (tema que genera confusión entre los funcionarios) y considerar las mejores combinaciones de personal posibles (en cuanto a personal interno o externo, y mundial o local), la organización de la unidad de ejecución, los incentivos y medidas de desempeño que contribuyan a alcanzar esos objetivos y metas.
  - **Llevar a cabo intervenciones de servicios de asesoría más programáticas.** La evaluación muestra que la IFC ha alcanzado mejores resultados en proyectos de servicios de asesoría ejecutados en conjunción con otras interven-
- ciones de servicios de ese estilo. Menos eficaces han sido las actividades realizadas por única vez. No obstante, la labor programática de este tipo ha representado la minoría (alrededor de un quinto de los proyectos de servicios de asesoría), por lo cual la IFC debería tratar de ampliar ese tipo de intervenciones.
- **Mejorar la ejecución de la política de fijación de precios de los servicios de asesoría.** A más largo plazo sería importante tratar de obtener contribuciones de los clientes que reflejen el valor y el impacto (es decir, no tan sólo el costo), para crear una genuina prueba de demanda de los clientes, incentivos para una mejor prestación de servicios de asesoría, y como garantía de la adicionalidad de la IFC.
  - **Fortalecer la medición del desempeño de los servicios de asesoría y la gestión interna del conocimiento.** A corto plazo sería importante disponer de un mayor respaldo práctico de seguimiento y evaluación sobre el terreno, seguimiento posterior a la culminación de los proyectos, captación de enseñanzas de proyectos abandonados o terminados, y más exámenes a distancia de servicios, productos y proyectos. A mediano plazo, sería conveniente introducir un sistema de informes ampliados de terminación de proyectos (semejante al sistema de informes ampliados de supervisión de proyectos para operaciones de inversiones y realizado después del informe de terminación de proyecto, para identificar mejor los impactos), evaluaciones e investigaciones de impactos más programáticas, estableciendo objetivos basados en resultados para los servicios de asesoría en su puntaje institucional, y determinar regularmente parámetros de referencia de actividades y sistemas de servicios de asesoría de la IFC con otros proveedores de servicios de conocimiento, incluidos otros bancos multilaterales de desarrollo y proveedores comerciales. A más largo plazo el objetivo podría consistir en establecer una unidad de investigación especializada que se ocupe de generar y reunir trabajos de conocimiento para el desarrollo del sector privado.

El presente informe fue examinado por un Grupo de Asesoramiento de expertos internacionales especializados en la esfera del conocimiento y el

desarrollo, integrado por el Profesor Carl Dahman, Profesor Asociado Luce de Relaciones Internacionales y Tecnología de la Información de la Escuela de Servicio Exterior de la Universidad de Georgetown; Acha Leke, Socio de McKinsey & Company; y Laurence Prusak, fundador y ex Di-

rector del Instituto para la Gestión del Conocimiento. En una declaración conjunta incluida en esta publicación el Grupo se manifestó de acuerdo con las recomendaciones que anteceden y sugirió a la IFC posibles pasos adicionales en la misma dirección.