

Nota Informativa del Fondo de Desempeño Social: Lecciones clave para la industria¹



INTRODUCCION Y REPASO

Esta nota informativa refleja las lecciones aprendidas dentro el proceso del proyecto del Fondo de Desempeño Social² (ver Cuadro 1). Específicamente, señala las lecciones clave para los actores de la industria, incluyendo a la Social Performance Task Force (SPTF). La pregunta clave que buscábamos responder fue la siguiente: ¿Qué hemos aprendido acerca de la utilidad de los Estándares Universales como un recurso para guiar los procesos de sensibilización y de implementación de la Gestión del Desempeño Social (GDS) en Instituciones Microfinancieras (IMFs) y redes?.

Los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social (“los Estándares Universales”) son un manual exhaustivo de buenas prácticas, creado por los profesionales de las microfinanzas como un recurso para ayudar a las instituciones financieras a lograr sus objetivos sociales. El desarrollo de los Estándares, representó una inversión significativa en términos de tiempo, experiencia y recursos. Dicho desarrollo fue facilitado por la Social Performance Task Force (SPTF) y estuvo basado en el trabajo de incontables organizaciones e iniciativas globales (incluyendo a: Consorcio *Imp-Act*, Campaña *Smart*, *MIX*, *CERISE*, *MFTransparency*, *MicroSave* y la Organización Internacional del Trabajo).

El Fondo de Desempeño Social (“el Fondo”) para Redes fue creado en el 2011 con la finalidad de expandir la sensibilización y la implementación de la GDS en Instituciones Microfinancieras a nivel global. Para ello, el Fondo se enfocó en fortalecer la capacidad y el alcance de las redes nacionales y regionales para apoyar la adopción de los Estándares Universales. Es importante

destacar que el Fondo también tiene varios objetivos secundarios (internos) tales como:

- Poner a prueba la utilidad práctica de los Estándares Universales para ampliar la GDS en toda la industria.
- Mapear coherentemente el panorama de la industria microfinanciera para comprender el estado de la práctica de la GDS (para los primeros en adoptarla) y el estado de preparación para la GDS (para los nuevos en adoptarla).
- Comprender el potencial de las redes para facilitar la ampliación de la GDS utilizando los Estándares Universales e identificar los diferentes roles que las redes juegan actualmente.
- Sopesar el entorno favorable actual y los incentivos para ampliar la GDS en las prioridades de los inversionistas, las instancias reguladoras y otros.

Ver la **Tabla 1** para un resumen de los resultados clave y el **Anexo 1** para una revisión detallada de los fines y actividades del proyecto.

LECCION: EL MATERIAL COMUNICACIONAL DE LA SPTF PARA LA SENSIBILIZACION SOBRE LOS ESTANDARES UNIVERSALES AYUDÓ A LAS REDES EN SUS ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN

Todas las redes comprometidas con el componente de sensibilización utilizaron los materiales preparados por la SPTF sobre los Estándares Universales y los consideraron útiles

Los comentarios de las redes fueron las siguientes:

- En algunos países (especialmente de África y Asia) todavía se necesita conducir una “introducción general a la GDS” para los miembros de las redes

Cuadro 1: Fondo de Desempeño Social

El Fondo de Desempeño Social (FDS) para Redes está diseñado para promover los nuevos Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social (GDS). El FDS trabaja con 10 redes que han implementado proyectos de 18 meses de duración, con la finalidad de documentar aprendizajes y experiencias sobre soluciones innovadoras para implementar las prácticas esenciales de los Estándares Universales. Las redes también apoyan a sus miembros en alcanzar un cumplimiento total o parcial de una o más dimensiones de los Estándares Universales. Patrocinado por la Fundación Ford, el Fondo es gestionado por Microfinance Centre (MFC), una red y centro de recursos para las microfinanzas que opera en la región de Europa y Asia Central y más allá.

¹ Escrito por Katarzyna Pawlak y Kinga Dabrowska (MFC), con el apoyo de Katherine E. Knotts. Agradecimiento también a los miembros de nuestro panel de revisión de pares: Amelia Greenberg, Margarita Lalayan, Gabrielle Athmer, Olga Sorokina, Jacqueline Mbabazi y Jagadish Tiwari. Ver la serie completa de notas breves [aquí](#).

² Visite www.mfc.org.pl o www.fordfoundation.org para más información.

Tabla 1: Resultados de proyectos del Fondo de Desempeño Social

Componente de Sensibilización	Componente de Implementación
33 redes apoyadas ³ 12 becas para que IMFs participen en las reuniones anuales de la SPTF 2.523 IMFs participaron en presentaciones de los Estándares Universales 181 actividades de sensibilización realizadas 20 traducciones de documentos. 1 video sobre los Estándares Universales	10 redes apoyadas para la implementación de la GDS en sus miembros ⁴ 2 becas para que IMFs y 23 redes participen en reuniones anuales de la SPTF 37 IMFs remitieron 133 prácticas y herramientas de gestión. 21 IMFs implementaron completamente sus planes de trabajo en GDS 92 IMFs mejoraron sus prácticas, introduciendo de 1-3 mejoras 28 estudios de caso analizando buenas prácticas 8 estudios de caso y 1 video traducido en inglés, francés, español y ruso

antes de que puedan aprender acerca de los Estándares Universales con mayor profundidad.

- Las redes necesitan una mayor cantidad de herramientas comunicacionales, “de fácil uso”, sobre la GDS y los Estándares Universales (p. ej: pequeños artículos y material impreso) ya que no cuentan con la capacidad para desarrollar por si solas materiales de buena calidad.
- Las redes pidieron más ejemplos prácticos sobre la implementación de los Estándares: que brinden referencias sobre herramientas concretas y una buena descripción de las prácticas, a fin de pasar de la sensibilización a la implementación.
- Las actividades de comunicación ayudaron a las redes a determinar los pasos siguientes a seguir:

incluyendo la recolección de buenas prácticas y la identificación de los intereses principales de sus miembros.

- Algunas redes estaban interesadas en documentar las buenas prácticas locales, aunque ello requeriría apoyo para analizarlas y documentarlas efectivamente.
- Las redes involucradas con el componente de sensibilización estaban interesadas en trabajar con sus miembros en la implementación de la Dimensión 1 (Definir Objetivos y Metas Sociales) y la Dimensión 4 (Trato Responsable con Clientes) como siguiente paso. Por ello, deseaban recibir herramientas simples y “rápidas de usar”, que ayuden a evaluar el cumplimiento de sus miembros al inicio del proceso.

Cuadro 2: Recomendaciones a la industria para el apoyo a las actividades de sensibilización

- Integre Integrar información general de la GDS en la presentación de la SPTF: Cómo presentar los Estándares a las IMFs miembros y su Junta Directiva.
- Desarrollar una presentación con unas cuantas viñetas breves y fragmentos de casos sobre los beneficios concretos de mejorar la GDS para las IMFs (beneficios tanto sociales como financieros).
- Los materiales de distribución fueron útiles pero a futuro, preparar versiones editables y fáciles de imprimir de materiales tales como el folleto de los Estándares Universales y el manual completo de los Estándares Universales (utilizando programas usados comúnmente como Word, en lugar de formatos poco comunes utilizados por diseñadores profesionales).
- Incluir en los materiales existentes mayor información acerca de los beneficios concretos de implementar los Estándares Universales.
- Asignar recursos para las traducciones de los materiales: un gran reto involucra la falta de recursos relativos a la GDS en distintos idiomas; las redes consideran dificultoso responder a las necesidades de las IMFs que están interesadas en aprender más luego de las presentaciones sobre los Estándares Universales (o acceder a otros materiales de comunicación). Esta relativamente pequeña inversión se traduce en una cobertura significativamente mayor (por ejemplo: nuestras redes socias tradujeron los Estándares Universales a 20 idiomas por un costo de aproximadamente \$us 23.000, los cuál permitió una cobertura en 2.523 IMFs en un periodo de 7-9 meses. Esto es menos de \$us 10 por cada IMF alcanzada).
- Desarrollar un centro de conocimientos sobre casos de negocio para la Gestión del Desempeño Social, y hacer que esté disponibles en varios idiomas (casos, guías, presentaciones, etc.).
- Habilitar la opción “buscar” dentro el Centro de Recursos para facilitar a las IMFs la búsqueda de contenidos relevantes.
- Agregar de forma continúa al Centro de Recursos estudios de caso y buenos ejemplos y publicitarlos ampliamente (por ejemplo: vía campañas anuales/semianuales para “contribuir con herramientas”).

³ La lista completa de redes está disponible [aquí](#).

⁴ AMFA (Azerbaiyán), AMFIU (Uganda), APSFD-IC (Costa de Marfil), CMF (Nepal), COPEME (Perú), MCPI (Filipinas), MFN (Global), PMN

La Dimensión 1 es crucial porque sin ella muchos otros estándares no pueden ser implementados. La Dimensión 4, relacionada con la protección de clientes (la cual es considerada como la mínima buena práctica para no dañar a los clientes), es la primera y más urgente de mejorar desde la perspectiva de las redes y las IMFs.

- Los Estándares Universales representan un importante esfuerzo para “aterrizar” en el concepto de la GDS, que por mucho tiempo fue visto como más académico (ver **Cuadro 2**).

LOS ESTANDARES UNIVERSALES SON UTILES PARA CLARIFICAR Y EVALUAR PERO SON MENOS UTILES PARA LAS MEJORAS OPERACIONALES

Lección: Los indicadores son más útiles para vincular la teoría de la GDS con las prácticas concretas, pero todavía existen vacíos en algunas áreas.

Para proporcionar a las IMFs una comprensión en profundidad sobre los que es una buena GDS, los indicadores de las herramientas SPI4⁵ son los más útiles, ya que describen ciertas prácticas y características de las operaciones orientadas por la GDS. Los indicadores también proporcionan un marco efectivo para el diagnóstico.

Sin embargo, el uso de la SPI4 como herramienta de evaluación releva la necesidad de contar con una mayor guía para ayudar a las IMFs a comprender cómo las prácticas esenciales de los Estándares están reflejadas en los elementos del día a día de las prácticas de negocios de una IMF (por ejemplo, cómo afectan a las políticas, los procedimientos y las actividades específicas

Cuadro 3: Recomendaciones para el desarrollo de material de apoyo

- Generar material de orientación organizado según las áreas operacionales características de las IMFs, para posibilitar una mejor comprensión sobre los Estándares que son relevantes para un personal específico, analizar las prácticas y planificar mejoras.
- Desarrollar un Centro de Conocimientos sobre cómo la GDS puede ser utilizada para abordar retos estratégicos y operacionales clave (material de orientación, estudios de caso, presentaciones promocionales).
- Capacitar a las redes en los indicadores/herramienta SPI4, ya que los indicadores requieren de una buena comprensión para su utilización efectiva en la evaluación institucional.

y tareas del distinto personal). Para dicho propósito, los Estándares precisan ser más instructivos y prácticos (por ejemplo, proporcionar un marco para aplicar los indicadores en actividades, procedimientos y políticas específicas y en las tareas de los distintos departamentos, equipos y personal de la IMF (ver **Cuadro 3**).

Lección: La estructura de los Estándares Universales es menos útil como herramienta para las mejoras operacionales.

La estructura actual de los Estándares Universales por dimensión está más alineada con las necesidades de los evaluadores externos que con las de las IMFs que los utilizarían para la implementación y el mejoramiento de las áreas operacionales clave. Las IMFs necesitan de una orientación estructurada, no sobre las dimensiones pero sí sobre las divisiones operacionales características de una IMF. Sería útil ser capaces de presentar los indicadores por áreas funcionales, lo que actualmente no es posible (por ejemplo, si una IMF está enfocada en profesionalizar su sistema de gestión de recursos humanos, puede integrar elementos de la GDS en dicho proceso) Durante el proceso del proyecto se evidenció lo siguiente:

- Las diferentes dimensiones de los Estándares Universales contienen estándares interrelacionados (por ejemplo: Trato Responsable con Clientes y Diseño de Productos, Servicios, Canales y Modelos de Distribución Adecuados), haciendo dificultoso analizar (y consecuentemente implementar) sólo una dimensión.
- La Dimensión 2 es considerada como transversal a todas las otras dimensiones, por tanto, trabajar en cualquier otra dimensión sin implementar los estándares de la Dimensión 2 parece imposible.
- Trabajar en la Dimensión 1 es crucial para trabajar con el resto de las dimensiones. Cuando las IMFs escogen trabajar con la Dimensión 2, frecuentemente descubre que necesitan retroceder a la Dimensión 1 primero, antes de lograr el cumplimiento con la Dimensión 2.
- Dada la magnitud de los Estándares Universales, un análisis que considere a todas las dimensiones requiere mucho esfuerzo.
- La herramienta SPI4 no permite una evaluación más corta (excepto de los Principios de Protección de Clientes): por ejemplo si una IMF sólo está interesada en una área operacional específica, aún así necesita repasar toda la herramienta y sus preguntas.

- La estructura dimensional de los Estándares no se presta para un enfoque de “logros rápidos” en el mejoramiento de la GDS, el cual frecuentemente se concentrará en un proceso o sistema operacional a la vez. Usualmente, la motivación para perfeccionar la GDS proviene de la necesidad de mejorar un cierto sistema o resolver un cierto problema. Puede ser dificultoso para las IMFs integrar el lente de la GDS en las mejoras organizacionales que ya están en proceso o iniciar nuevas mejoras de la GDS.

EN ALGUNAS DIMENSIONES DE LOS ESTANDARES CONTINUAN HABIENDO VACIOS EN CUANTO AL CONTENIDO Y LA CLARIDAD

Lección: Continúan habiendo vacíos de claridad en términos de definiciones, estándares, prácticas y recursos disponibles para apoyar cada práctica.

Algunas dimensiones de los Estándares Universales son explicadas mejor que otras en términos de las prácticas y los indicadores. Las IMFs deberían comenzar con las dimensiones que comprendan y en las que están interesadas. Las prácticas y los indicadores de protección de clientes están en la mayoría de los casos bien documentados y explicados. La mayor parte de las redes e IMFs que implementaron los proyectos del Fondo de Desempeño Social se enfocaron en la protección de clientes desde el inicio.

Los socios del proyecto encontraron que la Dimensión 6 fue la más retadora y un pequeño número de redes e

IMFs escogieron trabajar con las prácticas de GDS relacionadas con la misma. Las prácticas de dicha Dimensión fueron las más confusas, abstractas y desafiantes para la implementación.

Los Estándares Universales no proporcionan lineamientos claros sobre qué mecanismos necesitan estar en funcionamiento para balancear el desempeño financiero con el desempeño social. Contar con los sistemas requeridos y las prácticas en funcionamiento no otorga a una institución un balance entre su desempeño financiero y social. Aun cuando se implementan dichos estándares, las IMFs todavía tienen preguntas tales como: “¿qué nivel de utilidades es aceptable para una institución con orientación social?”.

Curiosamente, sólo una red eligió trabajar inicialmente con la Dimensión 5. Sin embargo, a lo largo del tiempo dicha Dimensión llegó a ser una de las más comunes para trabajar. Ello no sorprende ya que, por sentido común, una organización de servicio (como una IMF) necesita cuidar y proteger a su personal para asegurar que igualmente sus clientes sean bien tratados.

Lección: Es preciso proporcionar apoyo para el proceso de cambio en la gestión de las IMFs.

Mejorar las prácticas en línea con los Estándares Universales requiere de IMFs que emprendan un considerable proceso de cambios estratégicos y operacionales. Sin la guía y el apoyo apropiado para ello, la calidad de las mejoras realizadas puede ser cuestionada (ver **Cuadro 4**).

Cuadro 4: Recomendaciones para áreas de conocimiento adicionales que desarrollar

- La Guía de Implementación de los Estándares Universales y/o el Centro de Recursos para la Gestión del Desempeño Social deberían proporcionar orientación para apoyar la implementación de la GDS en las IMFs, redes y otros actores y desarrollar capacitaciones sobre el cambio en la gestión.
- Debido a que cada ítem del plan de acción de la GDS llega a ser un proyecto en sí mismo, sería útil incluir ejemplos de Términos de Referencia para el mejoramiento de la GDS para que las IMFs y redes puedan basarse en ellos.
- Sería útil tener una lista disponible de la oferta de Asistencia Técnica, con notas sobre las maneras en que están alineadas con los Estándares Universales.
- Desarrollar material dirigido a los proveedores externos de Asistencia Técnica, para introducirlos en el concepto, la importancia y la práctica de la GDS, crear oportunidades para que los más grandes proveedores de Asistencia Técnica formen equipos con especialistas en la GDS para adaptar sus ofertas y desarrollar su propia capacidad de consultores para la GDS.
- Organizar webinars/compartir videos con los proveedores de Asistencia Técnica sobre cómo incluir la GDS en las capacitaciones/consultorías comúnmente realizadas (por ejemplo, sistema de incentivos, capacitación de inducción para el personal nuevo, investigación de mercado, etc.).
- Desarrollar una base de datos de consultores y paquetes de Asistencia Técnica, incluyendo un rating de los usuarios sobre la calidad del servicio ofrecido (similar a las comparaciones vistas en sitios web que promocionan hoteles).

Cuadro 5: Recomendaciones para desarrollar capacidad de apoyo externa

- Las instancias internacionales (por ejemplo, la SPTF, la Campaña Smart) deberían poner más atención en fortalecer la capacidad de los proveedores locales de Asistencia Técnica para que su trabajo incluya el lente de la GDS. Esto puede lograrse acompañando a los proveedores de Asistencia Técnica en sus asignaciones y ayudándolos a comprender donde el lente de la GDS debería ser agregado.
- Las redes que proporcionan Asistencia Técnica directa deberían incluir la GDS en sus paquetes de capacitación (por ejemplo, educación financiera, planificación estratégica, comprensión de la misión, encuesta de clima laboral, medición de la pobreza, etc.).
- Asegurar que los paquetes de capacitación disponibles en el Mercado estén alineados con la GDS (ya que muchos todavía no lo están).
- Hablar con los inversionistas (que financian y organizan la mayoría de la Asistencia Técnica externa) para ayudarlos a asegurar que se aplique el lente de la GDS en el trabajo de sus consultores.
- A nivel del sector – la SPTF debería apoyar a las redes en el análisis y revisión de herramientas y en documentar/analizar los ejemplos que recolectan de sus miembros. Esto puede hacerse mediante una revisión a distancia, tal como una “herramienta de apoyo de escritorio”.

Lección: Es preciso continuar fortaleciendo las competencias de los proveedores de Asistencia Técnica, las redes deben asegurarse de contar con la capacidad para apoyar a las IMFs en la implementación de la GDS.

Las redes perciben que muy pocos de los proveedores locales de Asistencia Técnica tienen una buena comprensión de la GDS y ofrecen servicios alineados con los Estándares Universales para la GDS. Frecuentemente, las redes luchan por encontrar servicios de Asistencia Técnica adecuados para sus miembros (ver **Cuadro 5**).

LA PROMOCION Y IMPLEMENTACION EFECTIVA REQUIERE UN ESFUERZO CONJUNTO

A lo largo del proyecto del Fondo de Desempeño Social se observó que cuando existió interés de otras partes interesadas en la GDS, tales como: inversionistas, donantes y reguladores, para promover los Estándares Universales, el trabajo de las redes para fortalecer el compromiso de la IMFs fue mucho más efectivo. Las redes por si solas no son capaces de construir incentivos para las IMFs, aquí es donde los inversionistas y/o las instancias reguladoras deberían dar un paso. Sin embargo, la experiencia del Fondo de Desempeño Social muestra que cuando dichos incentivos existen, las redes son capaces de apalancarlos efectivamente.

Cuadro 6: Recomendaciones para generar un ambiente facilitador y positivo para la GDS

- Hay más trabajo que hacer en promover un ambiente facilitador para la adopción de los Estándares Universales, en términos de la regulación de la conducta del mercado y los incentivos de los inversionistas. Como las IMFs son parte de la cadena de valor, el comportamiento de los reguladores e inversionistas determina en gran medida la conducta de las IMFs. Dicho trabajo debería ser hecho por igual a nivel país, región e internacionalmente.
- Para inversionistas y donantes: cuando proporcionan apoyo a IMFs para que mejoren sus operaciones, insistan en que se incluyan la dimensión de la GDS como parte de dicho mejoramiento.
- Empezar a recolectar y promover orientación para los inversionistas sobre: GDS, buenas prácticas y herramientas de apoyo a la protección de clientes.
- Se requiere un mayor esfuerzo de la industria para trabajar con las instancias reguladoras en desarrollar un ambiente facilitador a favor de la GDS – particularmente en relación a los temas de la protección de clientes.
- Monitorear y actualizar de manera periódica las listas de países donde la regulación de la protección de clientes ha sido adaptada, o está en proceso/plan de hacerlo [CGAP/Smart].
- Cuando los donantes planifican la estrategia de salida de una institución deberían tener en cuenta que en la mayoría de los casos ello significa enfocarse en el desempeño financiero, por tanto, el asegurar la misión social de largo plazo y los objetivos sociales debería ser el foco de dicha estrategia.
- Las partes interesadas externas (inversionistas, donantes) que desean que las IMFs superen sus deficiencias en la GDS, deberían generar incentivos vinculados a resultados, en lugar de incentivos vinculados a procesos. Vincular los incentivos con fechas límite concretas puede llevar al fracaso, ya que el proceso de cambio organizacional es difícil de predecir y único en cada institución.

Anexo 1: Objetivos, actividades y resultados clave del proyecto Fondo de Desempeño Social

	Componente de Sensibilización	Componente de Implementación
Objetivos	Construir sensibilización y compromiso en relación a los Estándares Universales entre un gran número de IMFs Identificas a IMFs que estén dispuesta a adoptar los Estándares Universales.	Demostrar que las Prácticas Esenciales de los Estándares Universales pueden ser implementadas.
Actividades	Campañas informativas orientadas a la sensibilización, incluyendo presentaciones para IMFs, Juntas Directivas de IMFs y otras partes involucradas locales. Traducciones de los Estándares Universales a distintos idiomas. Eventos de intercambio de experiencias para redes.	Identificación de al menos 50 ejemplos de buenas prácticas de gestión en funcionamiento para apoyar la implementación de las Prácticas Esenciales de los Estándares Universales. Documentación en profundidad de al menos 20 ejemplos y herramientas en la forma de estudios de caso prácticos, destacando los detalles operacionales y los casos en que son utilizables. Apoyo práctico de mejoras para el cumplimiento de los Estándares Universales en 10 países con al menos 70 IMFs (en promedio 7 IMFs por red asistidas para el cumplimiento total/parcial de Dimensiones seleccionadas). Facilitación de pruebas de campo de los Estándares Universales y contribución a la SPTF de elementos para su ajuste. Contribución al proceso de desarrollo de indicadores y benchmarks de los Estándares Universales liderado por la SPTF, identificando soluciones concretas que están siendo aplicadas por diferentes tipos de IMFs que operan en contextos distintos. Prueba y desarrollo de herramientas y enfoques prácticos con las redes más avanzadas, para su introducción más amplia en el largo plazo (las redes menos experimentadas se enfocarán inicialmente sólo en la sensibilización).
Apoyo brindado	Capacitaciones en línea sobre los Estándares Universales organizadas por la SPTF en francés, inglés y español. Material de comunicación clave distribuido por la SPTF para el uso de las redes en 4 idiomas. Plantillas de material de comunicación gráfico para la adaptación a los idiomas locales. Fondos para la traducción de los Estándares Universales a distintos idiomas y/o la producción de material informativo (pequeñas subvenciones de no más de \$us 2.500) Becas para participar en las reuniones anuales de la SPTF.	Fondos para redes para implementar su trabajo (subvenciones de \$us 45.000) Becas para participar en las reuniones anuales de la SPTF. Lineamientos para discutir los Estándares Universales con las IMFs e identificar las mejoras prioritarias. Lineamientos para identificar buenas prácticas, herramientas, soluciones gerenciales y publicaciones. Lineamiento para talleres de difusión de herramientas a los miembros. Lineamiento para premiar la iniciativa de compartir herramientas. Lineamiento para escribir estudios de caso.
Resultados clave	33 redes apoyadas con 12 becas a IMFs para participar en las reuniones anuales de la SPTF. 2.523 IMFs participaron en presentaciones de los Estándares Universales. 181 actividades diversas de sensibilización realizadas. 20 traducciones de documentos a distintos idiomas. 1 video sobre los Estándares Universales.	10 redes apoyadas para la implementación de la GDS en sus miembros 2 becas para que IMFs y 23 redes participen en reuniones anuales de la SPTF 37 IMFs remitieron 133 soluciones y herramientas de gestión. 21 IMFs implementaron completamente planes de trabajo en GDS 92 IMFs mejoraron prácticas de GDS introduciendo de 1-3 mejoras 28 estudios de caso documentados para analizar buenas prácticas 8 estudios de caso y 1 video traducido en inglés, francés, español y ruso