

Gestión de riesgos: Integrar la GDS en el fortalecimiento institucional de las microfinanzas

Nota informativa

Introducción

La gestión de riesgos es un método para identificar, medir, monitorear y gestionar sistemáticamente los varios retos a los que se enfrenta una institución. En el caso de las instituciones microfinancieras (IMF), las iniciativas relacionadas con el tema se han concentrado principalmente en atender los riesgos financieros y operacionales. No obstante, otros riesgos no mitigados, como el reputacional, pueden acarrear consecuencias financieras graves y la pérdida del renombre de una IMF. Los riesgos relacionados con el desempeño social que se mencionan a continuación han recibido hasta ahora poca atención en los materiales de fortalecimiento institucional en materia de gestión de riesgos.

El presente documento demuestra la importancia de integrar una visión social en las estrategias de gestión de riesgos y las actividades de fortalecimiento institucional en el sector de las microfinanzas. Igualmente, ofrece una revisión breve de los principales riesgos no financieros y operacionales que las microfinancieras suelen pasar por alto. Asimismo, discute las principales preguntas institucionales al respecto y la importancia de analizar las prácticas existentes para evaluar de qué forma la IMF puede estar ignorando algunos de estos riesgos. Por último, presenta algunas prácticas emergentes que han resultado útiles para que las IMF integren el desempeño social a sus actividades de gestión de riesgos.

Riesgo reputacional

El riesgo reputacional puede definirse como 'el impacto presente y futuro que una opinión

Recuadro uno: Prensa y riesgo reputacional

Titular: 'Niño es tomado como rehén por un préstamo', The Telegraph (India), 6 de junio de 2008

Al concentrarse únicamente en el desempeño financiero, la gerencia de las IMF a menudo desconocen las tácticas que algunos empleados utilizan para cumplir con sus metas de trabajo. Es posible que la institución a la que el titular hace referencia haya sufrido las siguientes consecuencias no deseadas:

- Pérdida de una cantidad importante de buenos clientes
- Mayor dificultad para atraer nuevos clientes (especialmente clientes con hijos)
- Mayores costos al intentar controlar los daños recurriendo a medios de comunicación
- Pérdida de ingresos derivada de una cartera reducida y mayores costes.

Tomando en cuenta todos estos efectos potenciales, cabe preguntarse si *recuperar ese préstamo moroso valió la pena.*

pública negativa tiene sobre los beneficios y el capital¹. Básicamente, una buena reputación surge de las finanzas responsables: ética, buenas relaciones, confianza e integridad. Es probable que las instituciones no reconozcan la importancia de la reputación hasta que ésta se pierde o se ve afectada.

A l g u n a s

Escrito por Rashmi Ekka y el equipo de Sistemas Rurales de EDA (R. Chaudhary y F. Sinha). Aportes: A. Campion, V. Thiel, A. Simanowitz, C. Linder, S. Naik, B. Simmes, W. Tounytsky, J. de Wit, C. Ben Mboho, O. Torres, T. Cherikov, Dr J. Bald, N. Agarwal, J. Bliiek, C. Velasco y C. Loupeda.

¹ Large Bank Supervision, Bank Supervision and Examination Process, Comptroller's Handbook, Washington DC, 1998

Gestión de riesgos: Cómo integrar la GDS

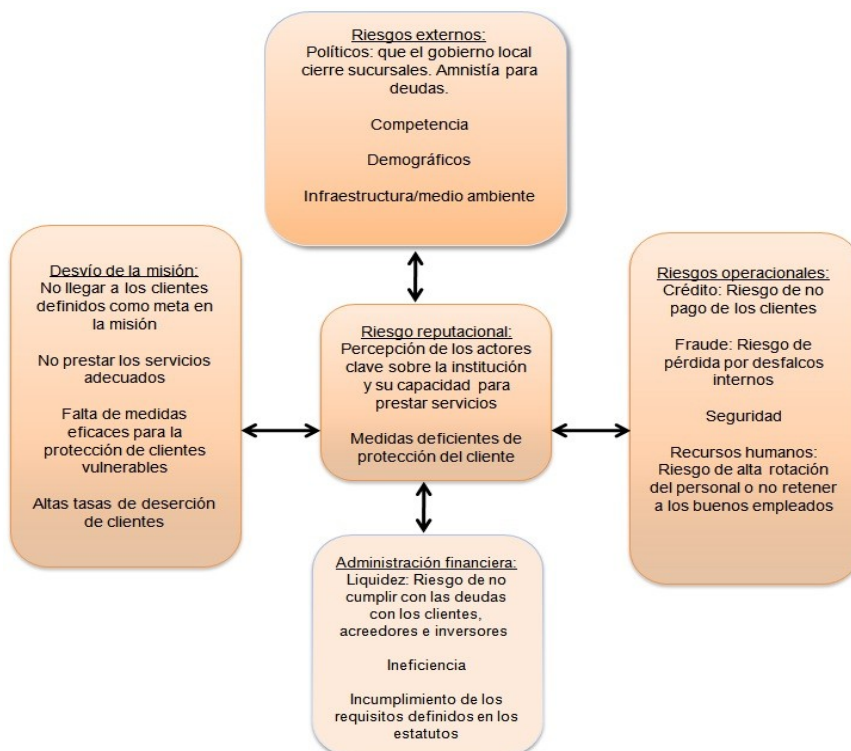
microfinancieras han visto su reputación (percibida o real) afectada por prácticas coercitivas de cobranza y prácticas cuestionables de recursos humanos (RH) - (ver **Recuadro uno**). Aunque la reputación es un activo intangible, tiene consecuencias de largo alcance sobre la capacidad de una institución para conseguir recursos y funcionar eficazmente.

Riesgo de desvío de la misión

El riesgo de desvío de la misión puede definirse como la falta de alineación entre la institución y los objetivos sociales derivados de la misión, o incluso la falta de objetivos sociales claramente definidos. Por lo anterior, este riesgo puede tener también implicaciones para el riesgo reputacional. El desvío de la misión puede presentarse cuando una IMF:

- No define adecuadamente su(s) mercado (s) meta dentro de su misión
- No mantiene adecuadamente su atención en los clientes meta o no cuenta con mecanismos de monitoreo

Figura 1



para garantizar que está prestando servicios financieros apropiados a los clientes a los que pretende llegar

- Se concentra única y muy fuertemente en el crecimiento y la rentabilidad
- No contribuye adecuadamente a la generación de cambios positivos

La alineación de la misión consiste en 'practicar lo que se predica', es decir, hacer lo que se supone que la institución debe hacer. Un ejemplo típico del desvío de la misión es cuando una microfinanciera deja de lado a los clientes más vulnerables, que a menudo se concentran en las regiones alejadas, y se mueve hacia segmentos 'superiores' del mercado. Contar con cierto grado de diversificación hacia mercados 'superiores' puede ser necesario para la sostenibilidad institucional. El reto consiste en incluir distintos segmentos de clientes, de manera que no se excluya por completo a los más pobres.

Riesgo de vulnerabilidad de los clientes

Las personas de escasos recursos enfrentan riesgos permanentes o crisis inesperadas como resultado, por ejemplo, de una salud frágil, desastres naturales e ingresos inciertos o inestables. Estos riesgos que reducen el ingreso de los clientes o les generan grandes gastos inesperados son también riesgos para la IMF. Las microfinancieras deben tomar medidas para proteger a sus clientes de las crisis y responder a los riesgos

Gestión de riesgos: Cómo integrar la GDS

permanentes que enfrentan. Dichas medidas deben provenir de la comprensión de los flujos de dinero y la forma en que los clientes consiguen su sustento. Estas medidas incluyen un diseño adecuado de productos financieros (crédito y seguro) y ajustar el calendario de pagos. Deben ayudar a proteger a los clientes y, al mismo tiempo, proteger la reputación y misión de la institución.

En la **Figura 1** se clasifican las categorías de riesgos a los que se enfrentan las IMF, incluyendo los riesgos de administración financiera, operacionales, reputacionales y externos. Asimismo, se muestra la forma en que los distintos tipos de riesgos están interconectados. La reputación de la IMF es el factor central y se ve afectada por todos los demás tipos de riesgo. Es necesario desarrollar una estrategia integral de gestión de riesgos y fortalecer la capacidad institucional en este aspecto aplicando una visión social, de manera que los riesgos de desempeño social se atiendan junto a los demás riesgos.

Preguntas relevantes

- ¿De qué forma las prácticas actuales de gestión de riesgos se ocupan de los riesgos institucionales que enfrentan las microfinancieras?
- ¿Cómo puede protegerse una IMF de una crisis reputacional ¿Qué puede hacer una IMF una vez que se ha presentado una crisis de este tipo?
- ¿Qué debe hacer una IMF para prevenir el desvío de la misión y cómo puede atender las necesidades específicas de los clientes vulnerables?
- ¿Qué función tiene la gobernabilidad en el contexto de gestión de riesgos dentro de

las IMF en general y respecto a los riesgos institucionales en particular?

- ¿Cómo puede protegerse una IMF de los riesgos operacionales?

Tener en cuenta la población meta al fortalecer la capacidad institucional

Pocas microfinancieras cuentan con departamentos de gestión de riesgos, de manera que esta responsabilidad suele recaer en el director general de finanzas, el departamento de contabilidad o el de control interno. Por lo anterior, quienes trabajan más de cerca con la gestión de riesgos microfinancieros suelen tener una marcada formación en finanzas y contabilidad y, por ende, es posible que consideren que la gestión del desempeño social se relacione más con una habilidad 'de relación con la gente', de la que deben ocuparse sociólogos y 'filántropos fundamentalistas'. Una forma de generar compromiso entre estos empleados clave y de garantizar su participación activa radica en el lenguaje utilizado. Los capacitadores y demás personas a cargo del fortalecimiento institucional deben usar términos como 'finanzas responsables' y 'gestión equilibrada del desempeño' para apelar a aquellos gerentes más orientados hacia las habilidades financieras 'técnicas'. Igualmente, deben recurrir a ejemplos prácticos que subrayen la importancia de mitigar los riesgos institucionales para lograr la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Gestión de riesgos: Cómo integrar la GDS

Las prácticas existentes pueden ignorar los riesgos sociales o institucionales

Las IMF deben revisar sus estrategias respecto de su reputación y misión con el fin de identificar si las prácticas institucionales de apoyo a las microfinanzas convencionales están pasando por alto algunos riesgos importantes relacionados directamente con los clientes. Por ejemplo:

Límites del monto del crédito: Dichos límites mitigan la exposición de la IMF, especialmente en el caso de clientes nuevos que no tienen una garantía. Sin embargo, y dependiendo del tipo de cliente al que se llega, puede existir una discrepancia bastante importante entre los límites y las necesidades y capacidades de endeudamiento del cliente. En contextos competitivos, es probable que los clientes acaben tomando préstamos de otras instituciones, y corren el riesgo de sobre-endeudarse.

Condiciones estandarizadas (simples) de los préstamos: Facilitan el monitoreo de los pagos (para los empleados y los clientes) pero pueden ser incompatibles con los flujos de efectivo de diferentes tipos de actividades generadoras de ingreso.

'Cero tolerancia a la mora': Define una cultura de pago pero puede tener consecuencias adversas (especialmente si las condiciones de los préstamos son simples o estandarizadas), acarreando actitudes agresivas del personal (ver **Recuadro uno**) y la posibilidad de que los clientes se sientan en la necesidad de recurrir a varios préstamos y sobre-endeudarse.

Préstamos grupales: Aunque muchas IMF usan esta metodología, es probable que excluya a algunos de los clientes más pobres

para quienes resulta difícil unirse a un grupo (principio de la auto-selección) o que pueden ser expulsados de su grupo por sus compañeros (principio de presión de grupo).

Buenas prácticas emergentes

Ha venido surgiendo un conjunto de buenas prácticas que promueven las operaciones de crédito responsables e inclusivas. Dichas prácticas se relacionan con diversos aspectos de gestión institucional y gobernabilidad que las IMF deben implementar como parte de una gestión eficaz de riesgos.

Implementar los principios de protección del cliente

A raíz de la campaña **Smart** se generó un consenso alrededor de seis principios de protección del cliente. Se trata de directivas mínimas de lo que toda persona debe esperar al negociar con una IMF:

1. Mecanismos para evitar el sobreendeudamiento
2. Determinación de precios transparente y responsable
3. Prácticas de cobranza adecuadas
4. Comportamiento ético por parte del personal
5. Mecanismos de atención y solución de reclamaciones
6. Privacidad de los datos del cliente

La campaña Smart ha recibido hasta el momento el apoyo de 1.000 instituciones o personas, incluyendo 250 IMF, casi 100 inversionistas o donantes, 70 organizaciones de apoyo y 45 redes o asociaciones, además de personas individuales. En la actualidad, las IMF están

Gestión de riesgos: Cómo integrar la GDS

buscando formas para llevar estos principios a la práctica, tales como:

- Mejorar los métodos de evaluación crediticia
- Compartir información a través de las oficinas de crédito
- Garantizar la comunicación efectiva de las condiciones del crédito a los clientes (teniendo en cuenta sus bajos niveles de alfabetización)
- Usar un proceso claro y por fases en caso de mora que incluya directrices prudentes y contabilidad transparente para la renegociación del crédito
- Abrir canales claros para recibir reclamaciones de clientes con procesos eficaces para el monitoreo de las respuestas por parte de la IMF como parte de la auditoría interna (tanto a nivel institucional como a nivel del personal de campo).

Conocer al cliente: Recopilación y uso de la información sobre el perfil del cliente

Las IMF recopilan información valiosa de sus clientes como parte del proceso de evaluación crediticia, incluyendo información sobre su familia, activos, fuentes de ingreso, acceso a otras fuentes de financiación y nivel de pobreza. A pesar de ello, pocas veces se compila, analiza y usa esta información. Si los datos se compilan de manera sistemática, seleccionando cuidadosamente indicadores, éstos podrían servir para monitorear la cobertura e identificar los distintos segmentos de mercado, así como los productos con mayor capacidad de respuesta ante las necesidades de los clientes. Igualmente, estos datos podrían servir de base para identificar cambios a lo largo del tiempo, lo que permitiría que la institución analice si está cumpliendo su misión y objetivos. Por ejemplo, **Fonkoze** (Haití) y **Prizma** (Bosnia y

Herzegovina) han diseñado productos para clientes con distintos niveles de pobreza y utilizan un método sistemático de medición, como el **Índice de superación de la pobreza** (PPI).

Educación de los clientes

Informar a los clientes sobre sus derechos y responsabilidades durante el proceso de desembolso de un crédito es una medida de prevención fundamental. La capacitación básica debe incluir: mantener un registro oficial, actualizar las libretas periódicamente y conocer los canales adecuados para comunicar reclamaciones y dudas. Algunas IMF están empezando a ofrecer educación financiera más amplia como una forma de ayudar a sus clientes a planificar sus necesidades financieras.

Recopilación sistemática y uso de la retroalimentación del cliente

Una IMF necesita escuchar la opinión de sus clientes sobre el desempeño con el fin de mejorar sus servicios y responder mejor a las necesidades de sus clientes. Por lo anterior, deben asegurarse de que existan canales a través de los cuales sea posible obtener dicha retroalimentación. La información puede recopilarse a través de canales formales e informales. Dentro de los primeros figuran visitas del personal de auditoría interna a una muestra de clientes, investigación de mercado (incluyendo la técnica del '*comprador secreto*' en la que un investigador se hace pasar por cliente y presenta el informe correspondiente), encuestas de satisfacción del cliente y foros anuales o semestrales para que los clientes o sus representantes hablen de problemas que hayan

Gestión de riesgos: Cómo integrar la GDS

experimentado. Dentro de los canales informales figuran visitas de rutina del personal y reuniones. Al tomar en cuenta las necesidades de sus clientes, una microfinanciera puede avanzar en la reducción de riesgos para su clientela y para la institución misma.

Hacer seguimiento y analizar los ratios de salida

Por lo general, las IMF no han dado seguimiento a la salida de sus clientes. A pesar de ello, las altas tasas de crecimiento de la cartera y la cantidad total de clientes pueden ocultar niveles elevados de salida de éstos. La fidelización de clientes es un indicador útil para conocer su nivel de satisfacción e implica que existe lealtad de parte de éstos y que se les ofrece los servicios que necesitan. La fidelización del cliente contribuye también a que el crecimiento institucional tenga un coste inferior. Obviamente, es normal que haya cierto nivel de salida de clientes en cualquier programa, en especial después del primer ciclo de crédito en el que los clientes y la institución 'prueban' cómo les va trabajando juntos. Sin embargo, el incremento de los niveles de salida puede representar un riesgo significativo, ya que reflejan insatisfacción de los clientes, productos inadecuados o una competencia eficaz por parte de otras instituciones de servicios microfinancieros.

Las IMF están empezando a definir, medir y dar seguimiento a la salida de clientes a través de sus sistemas de información gerencial (SIG). Para hacerlo, sin embargo, deben tener sistemas de identificación de clientes con un código único y ser capaces de diferenciar entre los clientes que se retiran definitivamente y aquellos que simplemente están descansando entre créditos (y quienes volverán a participar), así como de distinguir quiénes pueden pasar a financiarse a través de instituciones formales. El seguimiento y

análisis del ratio de salida de clientes es una herramienta útil para dar un seguimiento a sus niveles de insatisfacción. Preguntarles por qué se retiraron y analizar sus motivos es un elemento adicional importante de la investigación de mercado.

Administración de recursos humanos y percepciones de los empleados

Contar con un personal satisfecho y adecuadamente motivado es fundamental para el éxito de toda institución microfinanciera. La misión y valores de base deben ser parte de la cultura y los sistemas organizacionales. Un código de conducta de los empleados puede ser una forma útil de lograrlo. Más importante, sin embargo, es que la alta gerencia necesita demostrar y reforzar la misión y valores de la institución a través de su propio comportamiento y de la implementación de incentivos y evaluaciones de desempeño relevantes. Si los incentivos responden a la cantidad de desembolsos y desempeño de los clientes en cuanto al pago, pueden pasarse por alto algunos otros aspectos importantes de la cobertura (como tener un comportamiento ético con los clientes y las prácticas de comunicación y cobranza).

Los mecanismos eficaces de retroalimentación, tales como charlas grupales o individuales con los empleados, pueden ayudar a que la gerencia comprenda cualquier problema que los empleados estén experimentando en campo. Puede estimularse al personal a identificar los riesgos e informar al respecto, así como a proponer recomendaciones para mitigarlos.

Las IMF pueden ofrecer pequeñas recompensas para reforzar la conducta positiva de prevención de riesgos sociales y financieros.

Gestión de riesgos: Cómo integrar la GDS

Evaluar si los negocios de los clientes tienen impactos ambientales o sociales negativos

Las IMF no deben apoyar actividades que tengan el potencial de dañar los recursos naturales (tales como agricultura con químicos, sobre-explotación de la pesca y quema de carbón vegetal) o la salud de la comunidad (como la fabricación ilícita de licores en alambiques caseros). Asimismo, algunas actividades pueden tener condiciones laborales que acarreen problemas de salud y seguridad. Las IMF deben desarrollar sus propias políticas y definir claramente las actividades para las que no otorgarán créditos. Por ejemplo, una política de protección medioambiental puede hacer que los asesores de crédito se abstengan de otorgar préstamos a negocios que provoquen contaminación. Las IMF pueden ir aún más lejos y desarrollar una estrategia más proactiva, estimulando métodos alternativos y actividades generadoras de ingresos que ayuden a los clientes y las comunidades en el largo plazo.

Comunicación y transparencia

Las instituciones microfinancieras necesitan presentar informes periódicos sobre su desempeño a todos los actores clave. Esto se hace en gran medida a través de los informes anuales, informes presentados a MiX² y a los inversionistas y entidades reguladoras. Los informes sobre el desempeño social, si existen, suelen limitarse a un par de estudios prácticos anecdóticos presentados en el informe anual. Las IMF necesitan presentar informes sistemáticos de su desempeño social, tanto a grupos de interés internos como externos. Recientemente, MiX lanzó una matriz de estándares de desempeño social y las microfinancieras han empezado a proporcionar información sobre estos indicadores, además de los financieros. Una vez que la presentación de informes sociales se convierte en una práctica constante y

verificada, mejoran la transparencia y la reputación. Igualmente, las IMF pueden utilizar sus informes de desempeño social (incluyendo la información sobre los clientes) para evaluar el avance hacia el cumplimiento de la misión.

Una situación de crisis, como informes de prensa negativos, puede afectar la reputación de todo el sector de las microfinanzas. Ante una situación de este tipo, es imperativo que una IMF o una red de IMF desarrolle una estrategia clara de comunicación para llegar a todos los actores involucrados: empleados y clientes, la prensa, los inversionistas y la competencia.

La función de la gobernabilidad

La gobernabilidad tiene un papel fundamental. Tiene que haber un Consejo Directivo eficaz que garantice que todos los sistemas (incluyendo las políticas y prácticas de gestión de riesgos) estén completamente en línea con la misión y los valores de la IMF. El grado en el que el Consejo pueda llevar a cabo esta función depende de la experiencia y perspectiva de los directores. Suele suceder que los Consejos Directivos de las IMF tienen un comité de auditoría y otros de recursos humanos y operaciones de crédito. Últimamente, algunas IMF están designando un comité de desempeño social que tiene como función monitorear la información e informes relacionados con la misión y la reputación, así como garantizar que todas las operaciones se vean desde la perspectiva del desempeño social, un componente básico de la implementación de un marco integral para la gestión de riesgos.

Función de los auditores internos

Las IMF suelen concentrarse principalmente en los riesgos financieros y operacionales (tales como crédito o fraude) y el diseño de sus sistemas de gestión (de contabilidad, SIG, etc.) suele apuntar a la eliminación de

Gestión de riesgos: Cómo integrar la GDS

Igualmente, es necesario desarrollar procedimientos para dotar a los auditores internos con herramientas para verificar la gestión de riesgos relacionados con el desempeño social (desvío de la misión, reputación, etc.).

La gestión de riesgos es un tema que deben tomar en cuenta todos los niveles de una IMF. Cada miembro de la institución tiene una función que cumplir al respecto. Los empleados deben trabajar en equipo para desarrollar procedimientos eficaces de gestión de riesgo en todos los niveles y que atiendan cualquier tipo de riesgo (financiero o social).

Conclusión

Es importante que la IMF recuerde que lleva mucho tiempo construir una buena reputación, pero solamente toma un instante destruirla. Por ello, la adopción de un enfoque proactivo que permita mitigar los riesgos que afectan la reputación antes de que se presenten puede ser también una de las mejores formas de reducir los riesgos de pérdida financiera. Definir la misión y aplicarla a todas las operaciones garantiza que la IMF no corra el riesgo de desviarse de la misma, lo que a su vez es fundamental para su reputación.

El reto para las instituciones microfinancieras es administrar el crecimiento y garantizar al mismo tiempo la existencia de sistemas institucionales adecuados para apoyar su misión y valores. En los casos en los que varias IMF crecen rápidamente en la misma región geográfica, existe también el reto de manejar la competencia.

Un crecimiento muy rápido puede diluir tanto la misión como los valores de la IMF y puede aumentar la vulnerabilidad de los clientes a través del sobre-endeudamiento, por ejemplo. Las microfinancieras necesitan poner al cliente primero, especialmente a sus clientes meta. Finalmente, la orientación hacia el cliente es una de las mejores estrategias de gestión de riesgos.

Referencias

Bald, Dr J. (2009) Training on 'Fundamentals of Asset and Liability Management', Germany: Frankfurt School of Finance and Management

Campion, A. and Linder, C., with K. Knotts (2008) *Putting the 'Social' into Performance Management: A Practice-Based Guide*, Brighton: Institute of Development Studies

CGAP (2009) *Operational Risk Management for Microfinance Institutions*, www.cgap.org

--- (2003) *Operational Risk Management*, Participant Course, materials (presentación) www.cgap.org

Comptroller of the Currency, Administrator of National Banks (1998) *Large Bank Supervision, Bank Supervision and Examination Process*, Comptroller's Handbook, Washington DC

EDA (2009) 'Using SPM to Mitigate Institutional Risks', www.edarural.com (consultado el 1º de marzo, 2010)

FMO, *Social and Environmental Management Guidance for Micro Finance Institutions*, www.fmo.nl (consultado el 11 de noviembre, 2010)

Economist Intelligence Unit (2005) 'Four out of Five Companies Say Threats to Corporate Reputation are Rising', 8 December, www.eiuresources.com/mediadir/default.asp?PR=850001885 (consultado el 11 de noviembre, 2010)

Resnick, J.T. (2006) *Reputational Risk Management: A Framework for Safeguarding Your Organization's Primary Intangible Asset*, Princeton, NJ: Opinion Research Collaboration

Gestión de riesgos: Cómo integrar la GDS

Acerca de esta serie

Esta serie de notas informativas surge de la colaboración entre Imp-Act Consortium y técnicos expertos clave del sector. En vista de que el respaldo permanente a las IMF por parte de entidades y organizaciones de apoyo y de financiamiento es crucial para garantizar la existencia de un enfoque equilibrado para la gestión del desempeño, esta serie busca ayudar a las IMF a integrar en sus materiales de capacitación la perspectiva o visión social que les falta. Las notas ofrecen orientación enfocada en temas críticos así como detalles de otros recursos existentes.

Proceso de desarrollo

La iniciativa *Integrar la GDS en el fortalecimiento institucional de las microfinanzas*, encabezada por Imp-Act Consortium, tiene una estrategia tripartita:

Conectar a expertos en GDS con expertos en áreas técnicas clave:

Los miembros y asociados del consorcio unen sus fuerzas con expertos del sector para aplicar una visión social en áreas técnicas fundamentales.

Revisar los materiales de capacitación más usados:

A través de talleres en línea con los asociados del proyecto se identifican lagunas en la capacitación que se ofrece actualmente a las IMF y se establecen prioridades.

Facilitar conversaciones en línea para compartir conocimientos:

Se aborda cada área técnica en una discusión facilitada a través de la **Red GDS** con el fin de ampliar la rica base de experiencias que sustenta estas notas informativas.

Imp-Act Consortium: Aprender, conectar, compartir

Existe una variedad de recursos en línea que le ayudarán a mejorar sus prácticas de GDS:

El **Centro de recursos en línea para la GDS** proporciona orientación paso a paso para integrar un enfoque social a los sistemas de gestión del desempeño de instituciones microfinancieras, e incluye una herramienta interactiva para la auto-evaluación de la GDS. Visite: www.spmresourcecentre.net

La **Red GDS** conecta a personas comprometidas con la gestión y logro del desempeño social en las microfinanzas. Regístrese hoy mismo para compartir su experiencia e información y para discutir nuevas ideas sobre la GDS. ¡Regístrese hoy! www.spmnetwork.net

La **Guía de prácticas de GDS** ofrece orientación paso a paso para integrar la GDS al trabajo de su IMF, así como casos prácticos de otras IMF. Puede descargar hoy mismo versiones en inglés, francés, español o árabe.

Fulfilling the Promise es un nuevo filme de Imp-Act Consortium que captura la experiencia en GDS de dos IMF guiadas por su misión: **SEF** (Sudáfrica) y **AMK** (Camboya). Existen versiones cortas y largas en inglés, francés, español y árabe.

Más sobre Imp-Act Consortium y su trabajo en www.Imp-Act.org

