

Cooperación internacional, Proyectos y Socios

# Informe anual 2016



Finanzgruppe

Sparkassenstiftung für  
internationale Kooperation



Volumen de proyecto 2016	<b>18 Millones de €</b>
Empleados en la oficina central de Bonn*	<b>25</b>
Total de empleados*	<b>215</b>
Número de expertos en misión en el extranjero (2016)	<b>100</b>

## S Finanzgruppe 2016

### 403 Cajas de Ahorro\*\*

Total de activos	<b>1.173,100 Millones de €</b>
Sucursales	<b>13.800</b>
Empleados	<b>224.700</b>
Cuentas corrientes***	<b>48 Millones de €</b>
Cuentas de ahorro	<b>42 Millones de €</b>
Cajeros automáticos	<b>25.700</b>
Tarjetas de débito	<b>52 Millones de €</b>

### 12 Bancos y Federaciones regionales

### 7 Corporaciones de Landesbanken (plus DekaBank)

### 8 Landesbausparkassen (LBS)

### 11 Grupos de aseguradores públicos

### 748 Fundaciones

\* al 1.4.2017

\*\* al 15.02.2017: 396 Cajas de ahorro

\*\*\* incluyendo cuentas de dinero a la vista y de mercado monetario

# Prólogo



**Georg Fahrenschon**  
Presidente del Consejo y Presidente de la Deutscher  
Sparkassen- und Giroverband

En el año 2016, el trabajo de la Sparkassenstiftung für internationale Kooperation se caracterizó por su gran actualidad, ya que una inseguridad considerable marcó las relaciones comerciales internacionales y las relaciones de poder en la política mundial. Como consecuencia, el capital global experimentó movimientos rápidos ante lo cual especialmente los países en transformación siguen siendo fuertemente vulnerables.

Por este motivo, muchos países en desarrollo y transformación están buscando un modelo sostenible de crecimiento que les fortalezca desde adentro. Es para nosotros un gusto saber que socios de actualmente más de 45 países estén recurriendo a las experiencias de las Sparkassen, experiencias concentradas en los proyectos de la Sparkassenstiftung für internationale Kooperation. Son sobre todo los bancos locales que promueven la diversidad económica que puede dar un aporte considerable a la estabilidad social y a un crecimiento sostenible. En Alemania, las Sparkassen nacieron precisamente a partir de esta idea fundamental.

Con la Sparkassenstiftung für internationale Kooperation queremos fortalecer aún más los bancos locales a nivel mundial para que estén en capacidad de apoyar a los clientes particulares y comerciales con el afán de crear por si mismos un futuro económico sólido.

Esto incluye la formación profesional en el tema de finanzas, una de las prioridades de nuestro trabajo en los proyectos. Incluye también el arraigo de una cultura de ahorro en la sociedad, el fomento de las pequeñas empresas y las prácticas de prevención. Sin embargo, precisa también de un marco regulatorio que no resulte excesivo para los institutos pequeños porque la variedad de las estructuras económicas requiere de diversidad del sector financiero.

Unas 250 Sparkassen, bancos regionales y federaciones regionales, así como otros integrantes de nuestro sistema de Sparkassen financian y apoyan la Sparkassenstiftung für internationale Kooperation en su calidad de socios. Año tras año los institutos ponen a nuestra disposición a sus colaboradores para que actúen de expertos en misión corta y larga en el mundo entero. Con ello, los institutos socios de la Stiftung demuestran que su trabajo a favor del bien común va más allá de su clientela propia y su región.

Y en su trabajo, la Sparkassenstiftung für internationale Kooperation siempre demuestra lo que hace “diferentes” a las Sparkassen. Visibiliza el valor práctico del concepto de las Sparkassen en el mundo entero.

# Índice

- 3 Prólogo
- 4 Índice
- 6 Resumen 2016
- 8 Una Mirada: La cooperación entre la Sparkassenstiftung y el TPB Bank
- 12 Story Bután: “Under the red umbrella” – Nuestro aporte a la felicidad nacional bruta

## 16 Desarrollo de bancos minoristas (retail)

- 17 **FILIPINAS:** Creación del CARD SME Bank
- 18 **MÉXICO:** PATMIR III – Servicios financieros en el área rural
- 19 **NAMIBIA:** Fortalecimiento del instituto microfinanciero Kongalend

## 20 Operaciones crediticias para pequeñas y medianas empresas

- 21 **CÁUCASO DEL SUR:** Fomento de corredores ecológicos
- 21 **CÁUCASO, BIELORRUSIA, MOLDAVIA, UCRANIA:** Cooperación en oriente – promover a mujeres en la vida comercial
- 22 **AZERBAIYÁN:** Fondo azerí-alemán (GAF)
- 22 **MÉXICO:** Fortalecimiento del sector agrario y fomento del desarrollo rural
- 23 **REPÚBLICA POPULAR CHINA:** Introducción del negocio de pequeños créditos
- 24 **MYANMAR:** Desarrollo del sector bancario y financiero
- 24 **INDONESIA:** Fomento de una oferta descentralizada de servicios financieros de los bancos regionales de desarrollo (BPDs)
- 25 **CARIBE ORIENTAL:** Inclusión financiera de pequeñas y medianas empresas en la unión monetaria del Caribe oriental

## Nuestros países de proyectos 2016

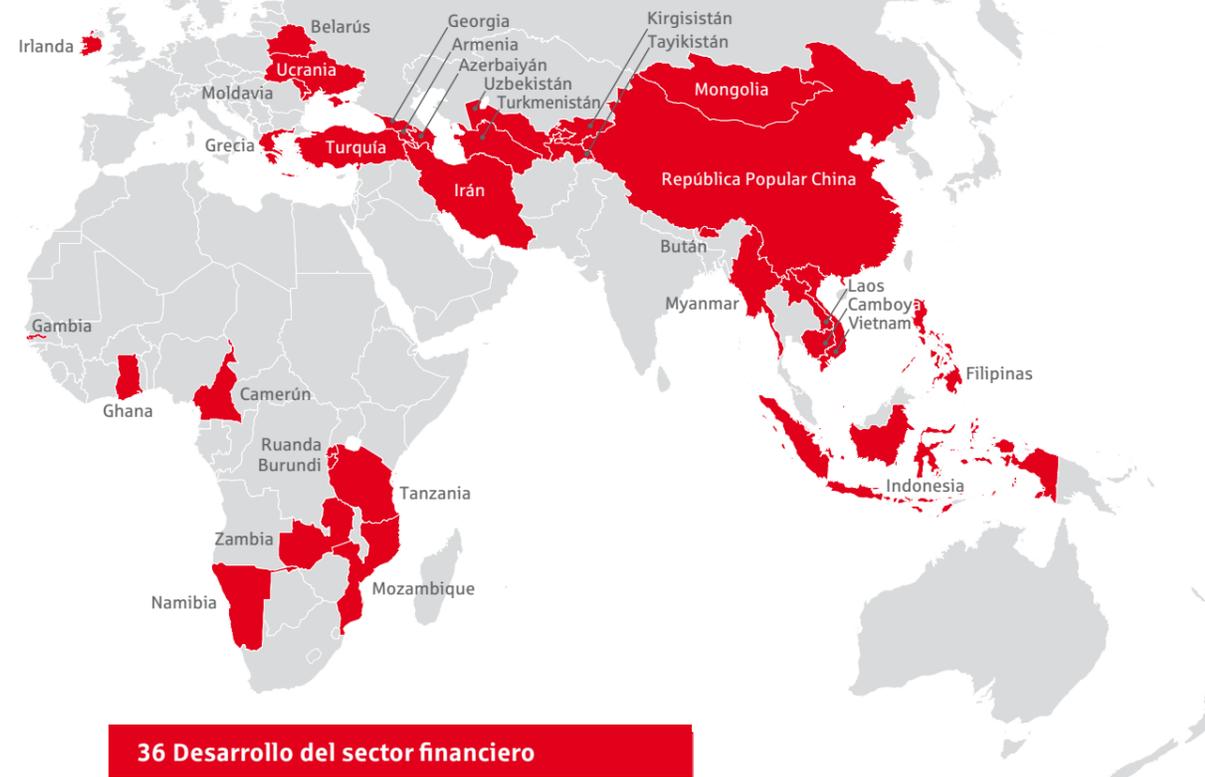


## 26 Microfinanzas

- 27 **BUTÁN:** Creación y fortalecimiento del sector microfinanciero de Bután
- 28 **PROYECTO REGIONAL ÁFRICA ORIENTAL –** Formación profesional y fortalecimiento del sector microfinanciero
- 29 **PROYECTO REGIONAL VIETNAM, LAOS, CAMBOYA Y MYANMAR –** Fortalecimiento de la red de microfinanzas en la antigua Indochina y en Myanmar

## 30 Desarrollo de personal y entrenamiento

- 31 **MONGOLIA:** Fortalecimiento del sector bancario
- 32 **FILIPINAS:** Ampliación de la formación profesional dual “k to 12”
- 33 **PROYECTO REGIONAL EN ASIA CENTRAL –** Introducción de la formación dual en el sector financiero
- 34 **ZAMBIA:** Micro Business Game para el Programa Mundial de Alimentos de Naciones Unidas
- 35 **GHANA Y GAMBIA:** Fortalecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito (Credit Unions) y otras instituciones microfinancieras de Ghana y Gambia



## 36 Desarrollo del sector financiero

- 37 **CREACIÓN DE SPARKASSEN EN LA UE:** Creación de Sparkassen en Irlanda
- 38 **CAMERÚN:** Proyecto de asociación de las Sparkassen para fortalecer las cajas de las aldeas
- 39 **RUANDA:** Reestructuración del sector “Umurenge-SACCO” y creación de un banco cooperativo
- 40 **PROYECTO REGIONAL EN ARMENIA, AZERBAIYÁN, GEORGIA, UCRANIA E IRÁN –** Responsible Finance: Educación financiera, protección al consumidor, oferta responsable de servicios financieros
- 41 **PROYECTO REGIONAL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE –** Mejoramiento del acceso sostenible a servicios financieros al fortalecer las estructuras formativas y asociativas

## 43 Educación financiera y movilización de ahorros

- 44 **UZBEKISTÁN:** Desarrollo de una estrategia nacional de aumento de la educación financiera básica de la población
- 44 **ARMENIA:** Acceso al sistema económico armenio para refugiados sirios

- 45 **GEORGIA:** “People on the move” – apoyo a la migración ordenada
- 45 **IRÁN Y TURQUÍA:** Misiones de investigación para el fortalecimiento del sector financiero en la República Islámica de Irán y la República de Turquía para apoyar a la población local y a los refugiados acogidos por estas regiones
- 46 **MOZAMBIQUE:** Promoción de la formación financiera en Mozambique
- 47 **ZAMBIA:** Fortalecimiento de la educación financiera básica
- 48 **UZBEKISTÁN:** Inclusión financiera

## 49 Oficinas de Proyectos

- 53 Curatorio
- 54 Junta Directiva y Oficina
- 55 Miembros de la Sparkassenstiftung für internationale Kooperation
- 58 Pie de imprenta

# Resumen 2016



**Heinrich Haasis**  
Presidente de la Junta Directiva

## Auge y despedida

Donde hay tanto auge también hubo que despedirse de los proyectos que finalizaron en 2016. Este fue el caso del proyecto PATMIR de México, sin duda el proyecto más amplio de nuestro trabajo en los últimos 25 años. Durante nueve años contó con un volumen superior a los 25 millones de euros y llegó a emplear en ciertos momentos hasta 50 personas a nivel local. El proyecto German-Azerbaijani Fund (GAF) tuvo una duración aún más larga, inició en 2002 y se mantuvo en los últimos años por mandato del Ministerio de Finanzas de Azerbaiyán.

En China nos encontramos en una fase de transición. Nuestros proyectos de larga duración (introducción de pequeños créditos en los City Commercial Banks, así como los juegos de gestión) llegaron a su fin. La cooperación entre la Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV) y la Federación China de Bancos CBA, acordada en marzo de 2017, aún no ha desembocado en proyectos concretos. Desde inicios de 2017 existe además una nueva legislación sobre organizaciones no gubernamentales extranjeras que aplica también a nosotros. Estamos en este momento estudiando la manera de cómo seguir trabajando en China dentro del marco general modificado.

Además del trabajo que realizamos en países en desarrollo y transformación existe un número creciente de solicitudes provenientes de países industrializados interesados en crear sistemas de Sparkassen según el modelo alemán.

Nuestra actividad en Irlanda fue intensiva en 2016; como hito importante podemos mencionar que en mayo de 2016 el nuevo gobierno irlandés integró el

El año 2016 fue un año de mucho éxito y arduo trabajo para la Sparkassenstiftung. Hemos seguido creciendo: En 2016, el volumen de proyectos aumentó de 14.8 a más de 18 millones de euros. El número de socios y proyectos subió al igual que el número de regiones a las que pudimos llegar con nuestro trabajo.

También se constata un desarrollo favorable de nuestros institutos asociados. A pesar de que tuvimos que lamentar unas pocas desafiliaciones, registramos en el año 2016, 13 adhesiones nuevas. Esperamos que esta tendencia positiva se mantenga y que aumente aún más el número de Sparkassen que apoyan nuestro trabajo en forma activa.

Hemos aprovechado los recursos adicionales para realizar más actividades en muchos proyectos y para iniciar proyectos nuevos. A la fecha estamos trabajando en Chile y Mongolia, además después de muchos años contamos nuevamente en Ucrania con un asesor en misión larga. Igualmente hemos realizado misiones del tipo fact finding en Uganda, Argentina, Turquía e Irán y estamos implementando un segundo proyecto tanto en Zambia como en México.

Con ello son 43 países donde se desarrollaron nuestras actividades en el 2016, siete más que en el año anterior.



**Niclaus Bergmann**  
Director General

estudio del “modelo alemán de Sparkassen” a su programa de gobierno. Este estudio ya se inició y cuenta con el apoyo amplio de todos los partidos políticos representados en el Parlamento.

Solicitudes adicionales provenientes de Grecia y los Estados Unidos ampliaron el intercambio de experiencias.

Cada vez más el tema de los refugiados y/o la pregunta de cómo podemos crear perspectivas para la gente en sus países de origen y tránsito nos ocupa en nuestros proyectos.

## El modelo de éxito “Sparkasse” da la vuelta al mundo

Cada vez hay más países donde observamos que nuestros socios locales usan el término alemán “Sparkasse”. Esto se debe a que el término inglés “savings bank” (o su equivalente en cada idioma nacional) genera asociaciones a veces equivocadas, como una entidad limitada a los ahorros o la referencia a modelos fracasados de cajas de ahorro en los Estados Unidos y España). ¡Estamos convencidos de que no sólo es conveniente manejar el término alemán “Sparkasse”, sino que deberíamos usarlo activamente como nuestra marca en el extranjero!

## Panorama

En el año 2017, la Sparkassenstiftung celebra su aniversario XXV. Con este motivo hemos planificado algunas actividades: En septiembre de 2017 se realizarán las próximas jornadas de expertos. A este intercambio de opiniones con los/las colegas de Bonn, están invitados todos los expertos en misión larga de

la Sparkassenstiftung; en este marco habrá además un acto festivo con unos 150 invitados. Por otra parte, los 25 años son motivo de una serie de artículos que se publican en la Sparkassenzeitung; asimismo estamos rediseñando nuestra página web.

El estudio “From Microfinance to Inclusive Banking”, publicado en forma de libro a fines de 2016, nos sirve para transmitir nuestro concepto de la inclusión financiera. A la fecha ya hemos entregado el libro a muchas instituciones y personas relevantes de la política de desarrollo. El libro no sólo describe el desarrollo de los sistemas bancarios locales en Alemania y otros países sino que ofrece también recomendaciones concretas para desarrollar activamente un sistema financiero inclusivo.

Agradecemos a todo el personal de la Sparkassenstiftung en Alemania y el extranjero, así como a los expertos en misión. Nuestro agradecimiento incluye también a todos los institutos del Sparkassen-Finanzgruppe que nos apoyaron el año pasado con su afiliación y como Sparkasse socia en nuestros proyectos.

Igualmente damos gracias a todas las instituciones alemanas e internacionales por su aporte financiero. ¡El éxito logrado por nuestros proyectos demuestra que vale la pena trabajar juntos!

# La cooperación entre la Sparkassenstiftung y el TPB Bank



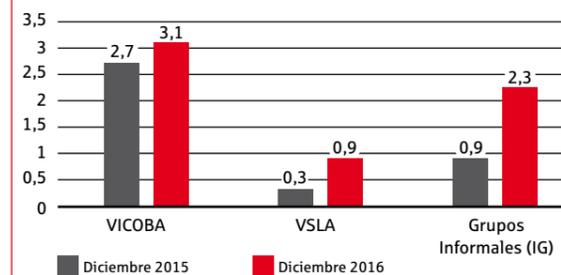
**Sabasaba Moshingi**  
CEO, TPB Bank PLC

TPB Bank PLC es una de las fuerzas motoras en la profundización de las relaciones financieras en Tanzania. El país enfrenta grandes retos, pues el 70% de la población adulta está excluida de aspectos financieros. Lo cual tiene su fundamento en las siguientes razones:

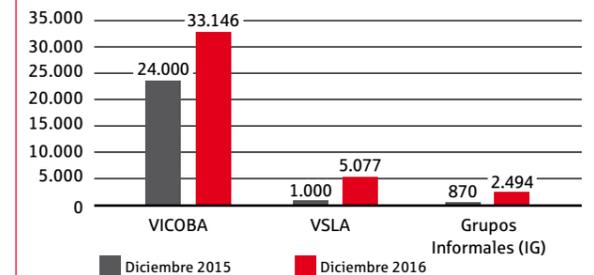
- La cercanía a una sucursal es un factor determinante, porque los bancos solamente cuentan con soluciones limitadas para llegar a los clientes.
- Un ingreso bajo e irregular merma la capacidad de ahorro a nivel individual, peor aun la posibilidad de mantener una cuenta bancaria.
- La falta de visualización de las ventajas de tener una cuenta bancaria es para un tanzano uno de los mayores obstáculos para acceder a una.

Lo que sí es un hecho es que ningún banco puede sobrellevar los retos de una integración financiera solo. Es necesario tener un enfoque integral, a partir del cual varios socios se apoyan al acercarse desde varios ángulos. Aunque hoy en día la digitalización es irrenunciable, tener socios es el fundamento para empujar la digitalización en nuestro ecosistema financiero. Éste es el enfoque que perseguimos en el TPB y estamos orgullosos de lo alcanzado con este trabajo entre socios.

Aumento de depósitos en el segmento orientado hacia grupos vulnerables, en mil millones de TZS



Aumento de cuentas en el segmento orientado hacia grupos vulnerables



Gracias a su producto dual, el TPB POPOTE que se enfoca hacia la población más vulnerable y combina la bancarización móvil con la cadena de bancos, el TPB en los últimos cinco años ganó 500.000 nuevos clientes y ahora dota de servicios financieros a más de 1,1 millones de clientes. Este éxito se basa en una combinación de las siguientes medidas:

- Selección específica de grupos e individuos, en la base inferior de la pirámide alimentaria, y construcción consecuente de relaciones financieras

con ellos. Para ello aprovechamos nuestra colaboración con el correo de Tanzania, a fin de llegar a más clientes, haciendo que las sucursales de correo se conviertan en intermediarias de TPB POPOTE y de esta forma nos permitan tener un alcance geográfico amplio.

- Determinación de una estructura adecuada de precio para TPB POPOTE, a fin de que los costos no sean un obstáculo para tener una cuenta en el banco. Con el fin de permitir que este producto

**Sabasaba Moshingi, CEO del TPB Bank (centro), con Niclaus Bergmann, Gerente de la Sparkassenstiftung (izquierda) y Dr. Christoph Gögler, Gerente de la Kreissparkasse Tübingen (derecha), durante la reunión anual de todas Sparkassentag alemanas, en Dusseldorf.**





**Día mundial del ahorro en Tanzania. El modelo adoptado del día mundial del ahorro alemán, es también un éxito en Tanzania.**

llegue al mayor número de personas, nosotros colaboramos con bancos comunitarios (VICOBA), con cooperativas de crédito y ahorro (VSLA) y con grupos informales (IG), y a través de estos canales construimos relaciones financieras con los posibles clientes.

- Inclusión de TPB POPOTE en el ecosistema financiero existente, por medio de la interacción con todos los oferentes de servicios móviles bancarios en Tanzania. Esta cooperación nos conduce a lograr una mayor cobertura en toda Tanzania, pues los intermediarios de servicios bancarios móviles pueden ser utilizados por nuestros clientes también como sitios para depositar o sacar dinero.

En el año 2016, nuestros depósitos VICOBA crecieron en un 15%, nuestros depósitos VSLA en un 200% y nuestros depósitos IG en un 156%, mientras que las cuentas en estos segmentos aumentaron en VICOBA un 38%, en VSLA un 408% y en IG un 187%, tal como se visualiza en los siguientes gráficos.

Un factor decisivo para alcanzar el mejor resultado posible es la cualificación del personal que tiene un pensamiento global y cuenta con las habilidades requeridas para apoyar esta estrategia. Nuestro trabajo con la Sparkassenstiftung für internationale Kooperation, orientado hacia la permanente capacitación profesional de nuestro personal, sin duda alguna puede calificarse como un éxito absoluto. Esta

cooperación existente desde el año 2012 se basa en el mutuo respeto y la mutua confianza. Otro aspecto fundamental es la relevancia de la cooperación internacional entre cajas de ahorro, siendo que las ventajas de esta cooperación global son, entre otros:

- Interactuar entre todos y poder aprender de modelos de éxito (“best practice”).
- Formar parte de una red mundial que permite echar una mirada a ideas y productos innovadores.
- Sacar beneficio de poder elevar notablemente las habilidades y el potencial del personal.
- Tener la oportunidad de fortalecer procesos y sistemas.

Aunque esta cooperación todavía no cumple una década, los resultados alcanzados a la fecha tienen una gran envergadura, para decirlo con humildad. La Sparkassenstiftung se acercó a esta relación con el objetivo fijo de enfocarse sobre todo en el fortalecimiento del capital humano del TPB. Hasta ahora, la Sparkassenstiftung apoya al TPB en los siguientes campos:

- Creación de un centro propio de capacitación, adquisición y desarrollo del material didáctico
- Capacitación del personal del TPB, en todos los niveles
- Organización de un viaje informativo de la Gerencia del TPB para visitar a la contraparte alemana, la Kreissparkasse Tubinga, a fin de conocer de cerca la exitosa estrategia de esa gerencia.

Estoy muy contento de poder continuar con la cooperación con la Sparkassenstiftung y de las posibilidades enfocadas en el objetivo de fortalecer la inclusión financiera en Tanzania para lograr así un futuro financiero mejor y más estable.



El TPB Bank PLC fue fundado en 1925 como “Tanganyika Postal Office Savings Bank”. Durante el transcurso de diversos cambios políticos fue registrado en 1991 como institución financiera no bancaria bajo la Ley de Bancos Postales de Tanzania, logrando obtener el 17 de octubre de 1993 una licencia bancaria del Banco Central de Tanzania. El 29 de marzo de 2016 fue transformado en sociedad anónima y registrado bajo el nombre de TPB Bank PLC.

A la fecha de su fundación, en el año 1925, el negocio del banco se orientaba hacia el suministro de servicios financieros para la población tanzana. Hoy en día prioriza el fomento de la inclusión financiera, así como el desarrollo de una cultura de ahorro y el acceso al crédito para todas las capas de la población.

El TPB opera 44 cajeros automáticos de su propiedad y trabaja además con 300 “agentes” privados – puntos de pago con terminales llamados “POS” para clientes del TPB, ubicados por ejemplo en pequeños supermercados u otras tiendas. Con la introducción de transferencias vía el teléfono celular (“TPB-Popote”), el banco ha creado un producto que se usa con mucho éxito sobre todo en las regiones urbanas y su periferia.

El TPB y el Sparkassen-Finanzgruppe cooperan desde hace muchos años. El primer contacto con el Deutscher Sparkassen- und Giroverband data del año 1986.

## Bután: “Under the red umbrella”



En 1972 el cuarto rey de Bután declaró la “felicidad” como objetivo superior de la política nacional. En 2008, la Felicidad Nacional Bruta (Gross National Happiness – GNH) fue elevada a un mandato constitucional. La Sparkassenstiftung está presente desde 2011 para crear una institución microfinanciera, conjuntamente con la contraparte local “RENEW” y apuntalar esta felicidad también desde la perspectiva económica.

# Nuestro aporte a la felicidad nacional bruta

Por Christina Heuft / Dr. Ilonka Rühle

Todo comenzó con una taza de té en el palacio real de Timbu. En el año 2010, la reina madre pidió a la Sparkassenstiftung investigar si una institución microfinanciera podría ser de ayuda para las mujeres de Bután rural. Timbu es la capital del reino de Bután, ubicado en el Himalaya entre la India y China. El reino tiene una extensión similar a Suiza, pero es aún más montañoso, tiene pocas carreteras viables, de oeste a este existe apenas una carretera de un solo carril, que serpentea pegada a las pendientes.

Desde hace algún tiempo, este pequeño país se ha vuelto de gran interés para el público, no sólo por sus bellezas naturales y culturales únicas, sino por la búsqueda de la Felicidad Nacional Bruta. La mayoría de la población trabaja en la agricultura de subsistencia. Se



Bernd Bähr (Kreissparkasse Köln), experto alemán en misión larga de la Sparkassenstiftung, conjuntamente con Shakib Ahmed (Kreissparkasse Birkenfeld), becario de la fundación Eberle-Butschkau-Stiftung, que apoyó el proyecto de Bután durante varias semanas. Ambos visten el traje local "Go" con motivo de un evento especial.

exporta electricidad generada en centrales hidroeléctricas. Una importante fuente de ingreso es el turismo que el país trata de manejar en forma ecológica y socialmente amigable. Es así que el pequeño reino, que comenzó a abrirse al mundo en los años 1990,

depende de ayuda externa para conservar su naturaleza inigualable y sus viejas tradiciones.

## Vivir con menos de 1.25 dólares por día

Con un ingreso anual per cápita de un poco más de 2000 USD, Bután está entre los países en desarrollo más pobres del mundo. Más de un cuarto de la población tiene que sobrevivir con menos de 1.25 USD por día. Estas condiciones de vida difíciles afectan, como ocurre frecuentemente, sobre todo a las mujeres y niños. Por ello, el programa de la ONG RENEW (Respect, Educate, Nurture and Empower Women) abarca lo que dice su nombre. Se quiere reforzar el rol de las mujeres desfavorecidas de Bután. Sin embargo, la patrocinadora de RENEW, la reina madre de Bután, quería más: Desde un inicio, las mujeres no deberían depender de ningún apoyo externo. Una institución microfinanciera creada por la Sparkassenstiftung y RENEW en 2011 aspira ayudar a las mujeres de Bután rural a tomar las riendas de sus vidas.

Bernd Bähr, experto alemán en misión larga de la Sparkassenstiftung en Bután, lo ve así: En muchos sentidos Bután es un país muy especial, fuertemente marcado por el budismo. Sin embargo, lo que me fascina sobre todo es la gente y su cordialidad. Son abiertos y hospitalarios. La felicidad nacional bruta se siente en todas partes, porque precisamente la gente pobre en las regiones alejadas lleva, con lo poco que tiene, una vida generalmente feliz.

## Ahorrar en la región, créditos para la región – una Sparkasse en Bután

En el año 2011, un experto de la Sparkassenstiftung inició su trabajo en Bután, y en 2012 se abrió la primera sucursal. Actualmente, se sirve a más de 10.000 clientas en Timbu y en siete regiones rurales de Bután. Se partió de las filiales de Samtse en el oeste del país, Tsirang y Dagana en el sur, Punakha,



Tradición y modernidad. Con el uso de tablets, la institución microfinanciera RENEW apunta a la tecnología moderna para reducir costos y poder ampliar aún más el área de negocios.

Bumthang y Trongsa en el centro y Trashigang en el este. De ahí salen los empleados a ver a sus clientas para juntos tener sus reuniones llamadas "Center Meetings", durante las cuales se recogen ahorros pequeños y mínimos, se desembolsan y cobran créditos y, no por último, se intercambian experiencias. Además, los Center Meetings sirven para transmitir conocimientos básicos de educación financiera.

Ante la infraestructura poco desarrollada del país y la lejanía de las aldeas, la organización de los Center Meetings es un gran desafío para todos. A diferencia de países densamente poblados como Bangladesh donde se pueden atender hasta ocho de estas reuniones en un día, en Bután el número máximo es tres. Muchas veces, tanto el personal de la microfinanciera Renew MFI como sus clientas tienen que recorrer distancias extremadamente largas para atender un Center Meeting.

A pesar de todas las dificultades, el negocio de créditos de RENEW MFI ha evolucionado positivamente, de modo que los ingresos son suficientes para cubrir los gastos resultantes de las grandes fallas de la infraestructura del país. Al final del ejercicio 2014/2015 RENEW MFI registró por primera vez un resultado positivo. Ahí la tradición se enfrenta a la modernidad, RENEW MFI trabaja con tecnología moderna para seguir reduciendo los costos y poder ampliar aún más el área de negocios.

La Sparkasse contraparte Gernersheim Kandel apoya el proyecto de múltiples maneras; está creando un sistema de información gerencial, implementando procesos eficientes y, no por último, fomentando la comprensión de los valores centrales de las Sparkas-



Christine Eisele, Jefa de secretaría de la Junta Directiva de la Sparkasse Gernersheim-Kandel, conoce in situ la gente y la cultura. Aquí a primera vista ancianos y jóvenes se entienden también sin palabras.

sen como son el fomento de la economía local y del ahorro. Esto resulta particularmente importante para los jóvenes ejecutivos que pronto serán llamados a asumir la gestión de la institución de modo autónomo.



Visita de una delegación de Bután en agosto de 2016 a la Sparkasse Gernersheim-Kandel

A la fecha todos en Bután conocen a RENEW y RENEW MFI, en diciembre de 2016, RENEW recibió el orden nacional dorado al mérito de manos del Rey por su trabajo de fomento de las mujeres de Bután.

### **i** BUTÁN

Ubicación: Himalaya  
Población: 0.8 millones  
Religión: Budismo  
Capital: Timbu  
Moneda: BTN (Ngultrum)  
Contraparte del proyecto: Sparkasse Gernersheim-Kandel (desde 2011)

# Desarrollo de bancos minoristas (retail)

## De las microfinanzas a los servicios financieros inclusivos

Hace más de 200 años se fundaron las primeras Sparkassen, primero para permitir a los estratos sociales más pobres que puedan actuar de forma previsible ante los avatares de la vida. Sin embargo, poco después las Sparkassen ampliaron su oferta con créditos, transferencias e incluso seguros y cajas de ahorro para vivienda hasta llegar a la administración de cartera. Fieles al lema “justo – humano – cercano”, las Sparkassen alemanas logran combinar eficiencia económica y muy buenos réditos a largo plazo con su responsabilidad social. De esta forma, pueden convertirse en modelo para muchas de nuestras contrapartes en los proyectos. Al igual que las Sparkassen, éstas a menudo fueron al inicio ONGS o pequeños institutos microfinancieros que ahora quieren desarrollarse para convertirse en un banco minorista con una amplia oferta de productos.

Un banco minorista exitoso llega con regularidad a un gran número de clientes con un sinnúmero de productos sencillos. Debe considerarse también que el bajo margen bruto por cliente se contrapone a los altos costos fijos (de personal y para sucursales). De todas formas, los bancos minoristas en países en desarrollo y transición logran ser exitosos económicamente y ofrecer productos financieros incluso lejos de los grandes centros económicos, por su organización eficiente del trabajo.

## Fortalecer la banca minorista – llegar a regiones rurales

La Sparkassenstiftung apoya a institutos contraparte que, incluso en regiones remotas, atienden a estratos sociales menos favorecidos con una oferta de productos y servicios ajustados específicamente para ellos.

Las contrapartes enfrentan entonces similares retos que las Sparkassen en Alemania.

- Optimización de estructuras y procesos organizativos, segmentación de la clientela, estimación de costes y desarrollo de productos
- Optimización de los canales de atención: sucursales, banca en línea, ofertas digitales, cooperación con otros socios (“agentes”)
- “Know Your Customer”: gestión de la relación con el cliente (CRM) y gestión proactiva de riesgos

En este sentido, la Sparkassenstiftung apoya a las contrapartes sobre todo en los siguientes campos:

- Desarrollo e introducción de procesos operativos eficientes
- Construcción de estructuras adecuadas de atención
- Amplias medidas de formación y desarrollo del personal

## La banca minorista en la cooperación internacional – en América Latina, África y Asia

En México, la Sparkassenstiftung apoya la expansión hacia regiones rurales con la implementación de productos ajustados al mercado y el uso de estrategias de mercadeo adaptadas. En Namibia acompaña a un IMF en la estructuración de nuevas sucursales y la transformación en un banco microfinanciero. En Filipinas, el banco CARD SME muestra cómo un instituto microfinanciero que primero funcionó a nivel local, se convierte en un banco minorista con una amplia oferta de productos.



**Su interlocutora:**

Dr. Ilonka Rühle-Stern

✉ [ilonka.ruehle@sparkassenstiftung.de](mailto:ilonka.ruehle@sparkassenstiftung.de)

## INFORME DE PROYECTO: FILIPINAS

### Creación del CARD SME Bank

El éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMEs) resulta decisivo para el desarrollo económico de Filipinas porque conforman el 99.6% de todas las empresas del país. A nivel de empleo su participación es del 61.2% y generan el 35.7% del valor total.

El objetivo del proyecto es el fortalecimiento de estas empresas filipinas mediante un mejor acceso a servicios financieros adaptados a sus necesidades. De este modo se quiere llenar el vacío de suministro para pequeñas y medianas empresas (PYMEs) que tienen un enorme potencial de mercado. El banco CARD SME Bank será fortalecido en el desarrollo de una organización profesional y eficiente de su estructura y procesos para que pueda, a largo plazo, servir a un número creciente de pequeñas y medianas empresas.

La tarea de la Sparkassenstiftung consiste en desarrollar un sistema de capacitación y desarrollo de personal para los trabajadores del banco, así como un sistema eficiente de gestión de riesgos. Además se brindará ayuda en la creación de estructuras sostenibles, un manejo efectivo y eficiente de los créditos, una tecnología informática potente, mercadeo y

distribución exitosos, así como fortalecimiento de la gestión y el control general del banco.

Con base en un estudio de mercado sobre la satisfacción de los clientes fijos de PYMEs, que analizó también las necesidades de los no clientes, se implementaron, en 2016, medidas para mejorar la estrategia de apertura de mercado y comunicación, se desarrolló e introdujo un entrenamiento para los oficiales de crédito sobre adquisición de clientes PYMEs y se revisó la documentación de marketing del banco. En el área de desarrollo de personal se elaboró un plan de carrera y desarrollo para oficiales de crédito de PYMEs. Además se desarrolló el módulo de entrenamiento “Índices económicos y análisis de crédito” y se impartió a todos los oficiales de crédito y ejecutivos del segundo nivel en forma teórica y práctica. La creación de un departamento centralizado de gestión de riesgos avanza con el nombramiento de un “Chief Risk Officer”.

La Sparkasse Rothenburg ob der Tauber, que se fusionó el 1 de septiembre de 2016 para convertirse en la nueva Sparkasse Ansbach, es la contraparte alemana.

El proyecto recibe apoyo financiero del BMZ.



El banco CARD SME Bank nació de la institución microfinanciera CARD con el fin de crear una oferta también para pequeñas y medianas empresas.

## INFORME DE PROYECTO: MÉXICO

### PATMIR III – Servicios financieros en el área rural

En las áreas rurales pocos mexicanos tienen acceso a servicios financieros. A diferencia de las ciudades, muchas veces no existe ninguna institución financiera. Una opción son las cooperativas y cajas de ahorro de México. Para ellas, las áreas rurales son un mercado atractivo y tienen un mandato social. En vista de que muchas veces las instituciones son reticentes a la hora de asumir los gastos y riesgos de una expansión hacia localidades con menos de 15.000 habitantes con un nivel de ingreso por debajo del promedio, la reposición de gran parte de los gastos de expansión es un componente importante del proyecto.

Para poder calificar como beneficiario del fomento, las cajas de ahorro participantes deben, conjuntamente con la Sparkassenstiftung, elaborar un concepto de expansión que incluye la implementación de productos y tecnologías nuevas adecuadas para el mercado, estrategias adaptadas de mercadeo y medidas para incrementar la eficiencia. Esto incluye también el entrenamiento y la formación del personal de las cajas, así como cursos de educación financiera para los clientes de las mismas (especialmente mujeres y la población indígena).

En el marco del proyecto se introdujeron en las cajas participantes productos de ahorro y crédito, se capacitó al personal operativo, se reclutó y preparó a

personal nuevo, se elaboraron estudios de mercado, se abrieron nuevas sucursales, así como también se desarrollaron e implementaron medidas de mercadeo. Al mismo tiempo se acompañó a las cajas, hasta esa fecha generalmente no reglamentadas, con actividades y cursos sobre gestión de riesgos, auditoría interna y tesorería en su proceso de obtención de la licencia. Estas medidas contribuyen al apoyo del proceso de desarrollo del sector mexicano cooperativo y de cajas de ahorro.

En los cuatro años y medio de duración del proyecto, la Sparkassenstiftung logró la participación de unas 50 cajas mexicanas, por lo general pequeñas; hasta fines del año 2016 se ganaron 240.250 clientes nuevos. Durante el proyecto anterior PATMIR II ya se habían ganado más de 144.000 clientes nuevos. De este modo se dio un aporte esencial a la inclusión financiera en las áreas rurales de México.

El proyecto fue dirigido por el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros BANSEFI y contó con el apoyo financiero del Banco Mundial en el marco de un amplio programa de mejoramiento del acceso a los servicios financieros.

Este proyecto tan exitoso concluyó a fines del año 2016. Actualmente BANSEFI está analizando las posibilidades de una continuación del proyecto PATMIR.



Muchas veces, las pequeñas cajas de ahorro y cooperativas son las únicas que ofrecen acceso a servicios financieros en las áreas rurales. Durante el proyecto PATMIR II y III se beneficiaron unos 384.000 clientes nuevos.

## INFORME DE PROYECTO: NAMIBIA

### Fortalecimiento del instituto microfinanciero Kongalend



En Namibia, desde 2015 la Sparkassenstiftung apoya al instituto microfinanciero Kongalend.

A pesar de la evolución económica positiva, la falta de acceso a los servicios financieros sigue siendo un obstáculo en el desarrollo de Namibia. La falta de educación financiera y la poca apertura de los institutos financieros para ofrecer créditos también a la pequeña empresa, dificultan el desarrollo empresarial sobre todo de las pequeñas y microempresas.

El proyecto presta un aporte para mejorar el acceso a los servicios financieros, permitiendo a los sectores sociales más pobres de Namibia, generar sus ingresos por medio de actividades empresariales y mejorar así su calidad de vida. La contraparte namibia Kongalendes es el único instituto microfinanciero namibio que otorga créditos a pequeñas, medianas y microempresas y a grupos, independientemente de tener la seguridad de un ingreso a través de un sueldo proveniente del sector público o formal. Kongalend recibe apoyo de la Sparkassenstiftung para convertirse en un instituto microfinanciero establecido de forma sustentable que moviliza el ahorro y permite acceder a créditos productivos.

En la fase de orientación del proyecto se quiere llegar a un mayor número de clientes con una gama más amplia de productos, a través del mejoramiento de la red de sucursales. Con el fin de lograr este objetivo, Kongalend inauguró una nueva sucursal, la quinta en total. Adicionalmente, se solicitó al Banco Central que extienda una autorización de excepción para poder recibir ahorros. La condición para ello fue el realizar mejoras intraempresariales, por ej. en el sistema de reporte, en procesos operativos y el uso de instrumentos empresariales que aporten a asegurar el beneficio.

En el año 2016 se estableció un fondo crediticio rotativo que se entregó por completo en créditos a clientes. Se concibió y equipó una sucursal modelo, a partir de la cual y tomándola como ejemplo ya se modernizaron algunas sucursales o se las trasladó luego de realizar un análisis del emplazamiento.

El proyecto cuenta con financiamiento del BMZ.

# Operaciones crediticias para pequeñas y medianas empresas

## Pymes como factores de crecimiento

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son un elemento esencial de la economía nacional alemana. Se consideran un factor fundamental para el empleo, la innovación y el crecimiento económico en Alemania. Las Sparkassen son entonces un socio confiable de las PYMES, cuando se trata de financiar proyectos de inversión u otros productos.

Este acceso directo a los servicios financieros a menudo no está disponible para pequeños y medianos empresarios en los países en desarrollo y transición. A los bancos y los institutos microfinancieros les hace falta el know-how, no tienen suficiente capacidad de carga y no es raro que falte el interés necesario para financiar a clientes empresariales. El negocio con las PYMES con frecuencia es visto como demasiado complicado, riesgoso y, en consecuencia, como poco lucrativo.

## Transferencia de conocimientos a la práctica

La Sparkassenstiftung apoya a los bancos e institutos microfinancieros in situ en la estructuración y ampliación de sus operaciones con PYMES. Los proyectos van desde el desarrollo de productos adecuados, pasando por la creación de estructuras organizativas y la implementación de procesos crediticios hasta la inclusión de una gestión adecuada del riesgo.

Para ello, los expertos de la Sparkassenstiftung se orientan en estándares internacionales y proporcionan sus experiencias recogidas en un sinnúmero de proyectos internacionales con PYMES. Además, pueden hacer uso del conocimiento y las experiencias prácticas de las Sparkassen alemanas, líderes en el mercado en materia de financiamiento de pequeñas y medianas empresas en Alemania.

## Formación de colegas y clientes – un factor elemental del éxito

En todos los proyectos se presta especial atención a la vasta formación teórica y práctica de los oficiales de crédito y la estructuración de centros de entrenamiento. Al mismo tiempo, el objetivo siempre es garantizar un otorgamiento responsable de créditos que tome en cuenta tanto los intereses como las capacidades de los clientes.

Por este motivo se ofrecen diferentes formaciones y entrenamientos para pequeños empresarios y emprendimientos, con los que pueden aprender las bases de gerencia y planificación. Muy positivo ha sido en este contexto el uso de juegos de simulación desarrollados específicamente para micro y pequeños empresarios. Con ellos tienen la posibilidad de simular y aprender sobre los procesos económicos.

Así, en el banco indonesio de contraparte BPD Bank Jateng 15 se formó a varios oficiales de crédito de mucha experiencia como entrenadores de juegos de simulación que a futuro realizarán entrenamientos para pequeños empresarios. Se produce así un intercambio entre banco y potenciales clientes que ya condujo al financiamiento de proyectos de inversión nuevos, después de los primeros entrenamientos de prueba con empresarios.



### Su interlocutor:

Thorsten Bosker

✉ [thorsten.bosker@sparkassenstiftung.de](mailto:thorsten.bosker@sparkassenstiftung.de)

## INFORME DE PROYECTO: CÁUCASO DEL SUR

### Fomento de corredores ecológicos

En las regiones rurales de los países de proyectos se planifica crear zonas protegidas para la flora y fauna. Esto requiere una limitación o también modificación de las actividades económicas de la población local. Para crear una compensación, se canalizarán pagos



*La creación de zonas protegidas para la flora y fauna, como aquí en Armenia, incide también en las actividades económicas de la región.*

a los afectados vía los bancos locales. El objetivo del proyecto consiste en seleccionar instituciones financieras apropiadas, capaces de realizar en forma eficiente y a bajo costo los pagos a un gran número de beneficiarios.

En un primer paso en el año 2016 se recopilieron las condiciones marco y se analizaron los institutos financieros potenciales. En Azerbaiyán y Armenia se logró identificar a instituciones adecuadas, en Georgia se hará a comienzos de 2017.

En un contrato posterior se informará a las organizaciones y/o asociaciones de los beneficiarios sobre las respectivas modalidades de desembolso. Además habrá cursos de educación financiera para estos grupos.

El proyecto cuenta con el apoyo de la KfW y el World Wildlife Fund (WWF).

## INFORME DE PROYECTO: CÁUCASO, BIELORRUSIA, MOLDAVIA, UCRANIA

### Cooperación en oriente – promover a mujeres en la vida comercial

Según la cooperación global por la inclusión financiera (GFPI), discutida por el G20, son sobre todo las pequeñas y medianas empresas dirigidas por mujeres (MIPYMES de mujeres), las que enfrentan graves problemas cuando buscan créditos bancarios para mantener o ampliar su negocio. Este vacío en el financiamiento no solo resulta ser un gran obstáculo para mujeres emprendedoras, sino también y sobre todo para pequeñas empresas que quieren convertirse en medianas empresas.

En esta problemática se inserta el proyecto, tanto por el lado de la demanda de las mujeres como tales, como por el lado de la oferta, de los bancos como oferentes de servicios financieros. Los institutos financieros involucrados reciben apoyo para desarrollar mecanismos de otorgamiento de créditos que garanticen al grupo meta el acceso estable al crédito. Lo que posibilita el desarrollo del empresariado en los respectivos países. Al mismo tiempo, y a partir de la interacción entre las empresarias, éstas adquieren acceso a conocimientos en materia de gerencia, desarrollo y ampliación del negocio. Con lo cual no solo se garantiza el ingreso y el empleo de las empresarias, sino también el de sus empleadas y empleados.

En primera instancia, se examinaron algunos institutos financieros, en cuanto a su idoneidad

para ofertar servicios a pequeñas y medianas empresarias (“Baseline Assessment”). A continuación se realizaron y desarrollaron estructuras adecuadas de organización, modelos y estrategias de negocios y procesos para apoyar a los institutos financieros para que puedan iniciar, desarrollar o ampliar un otorgamiento eficiente de créditos para el grupo meta. Los “Baseline Assessments” han sido ejecutados hasta ahora en Georgia, Bielorrusia y Armenia. Se empezó con el diseño e implementación de medidas de asesoramiento en Georgia y Bielorrusia.

El proyecto cuenta con apoyo financiero del BERD.



*Promoción de la mujer: Las pequeñas y medianas empresas dirigidas por mujeres son las que contarán con el apoyo de este proyecto suprarregional.*

**INFORME DE PROYECTO: AZERBAIYÁN****Fondo azerí-alemán (GAF)**

Desde fines del siglo 19, la extracción de petróleo caracteriza la economía azerí. En los últimos años, Azerbaiyán logró altos ingresos por este concepto, pero con la caída del precio del petróleo, se ven también los aspectos negativos de la dependencia de esta materia prima.

Con el fondo azerí-alemán (German-Azerbaijani Fund – GAF) no sólo se pretende fomentar el sector PYME, sino también mejorar la estabilidad del sector bancario, incrementar la confianza de la población en el sector bancario y, no por último, estabilizar la situación política de la región. Ya en el año 1999, el Gobierno federal alemán (representado por la KfW) puso a disposición de Azerbaiyán un crédito de 8.6 millones de euros para este fin.

Este crédito es desembolsado al grupo meta a través de los bancos locales. Los fondos son entregados en condiciones relativamente favorables pero con la obligación de destinarlos al grupo meta de las pequeñas y medianas empresas (PYME). Los bancos contraparte que asumen el cien por ciento del riesgo recibieron asesoría en la introducción de estándares occidentales de otorgamiento de créditos. En este



**A lo largo de los años, el GAF se ha convertido en sinónimo de otorgamiento exitoso de créditos a PYMEs en Azerbaiyán.**

marco, el GAF está funcionando como un verdadero fondo rotativo, desde su creación se entregaron más de 70.000 créditos por un valor superior a 242 millones de euros. Sin embargo, su efecto va más allá, porque a la fecha sus procedimientos ya son usados por otros bancos cuando otorgan créditos a PYMEs. Con ello, el GAF se ha convertido en sinónimo de otorgamiento exitoso de créditos a PYMEs en Azerbaiyán.

**INFORME DE PROYECTO: MÉXICO****Fortalecimiento del sector agrario y fomento del desarrollo rural**

México es la segunda economía nacional de América Latina. Sin embargo, a la fecha México produce apenas el 53% de los alimentos requeridos por el país. La



**México: el acceso a productos financieros apropiados resulta esencial para los pequeños agricultores y empresas agrícolas.**

mala provisión de alimentos se debe entre otros a la baja productividad y rentabilidad del sector agrícola, el bajo nivel tecnológico y la falta de innovación. Para los pequeños agricultores y empresas agrícolas resulta además importante tener acceso a productos financieros apropiados.

El objetivo del proyecto, iniciado el 1 de septiembre de 2016, es fortalecer el sector agrario y fomentar el desarrollo rural en México a través de la oferta de servicios financieros apropiados, considerando tecnologías nuevas para permitir que la población rural de bajos recursos y las empresas agrícolas, así como las micro y pequeñas empresas tengan ingresos más estables y una mejor seguridad alimentaria.

Se pretende fomentar el desarrollo rural mediante el mejoramiento de la oferta de servicios financieros y de

asesoría, así como la promoción de la educación financiera del personal de las empresas agrícolas, micro y pequeñas empresas.

Por consiguiente, las actividades del proyecto parten paralelamente de las condiciones marco y de los afectados mismos. A nivel macro, se brinda asesoría a las instituciones estatales en la coordinación de programas adecuados de fomento, se apoya una cooperación efectiva entre instituciones estatales y el sector financiero rural, se ofrece asesoría a cajas de ahorro en regiones rurales en el desarrollo de productos orientados hacia la demanda, así como en el análisis de créditos basado en el flujo de caja. En el ámbito de la educación financiera y/o empresarial se da prioridad a las micro y pequeñas empresas en el área rural y/o sector agrícola. Para ello se emplean los juegos de

simulación desarrollados por la Sparkassenstiftung, así como otros materiales orientados hacia la práctica.

En los primeros meses del proyecto se dio un intercambio intensivo con los diferentes actores, entre ellos cajas de ahorro y bancos cooperativos en regiones rurales, universidades que forman a ingenieros agrónomos, así como oferentes de programas estatales de fomento. Luego se procedió a un intercambio de experiencias con cajas de ahorro peruanas sobre el financiamiento del agro. Además se realizaron varios estudios sobre el sector agrario, la oferta y demanda de servicios financieros para pequeños agricultores, así como el mejoramiento de los servicios financieros mediante ofertas digitales.

El proyecto cuenta con el apoyo financiero del BMZ.

**INFORME DE PROYECTO: CHINA****Introducción del negocio de pequeños créditos**

En vista de su desarrollo dinámico, China será más que probablemente uno de los actores principales que marcará los mercados financieros de los próximos años. Las autoridades reguladoras están también aplicando reformas graduales y es previsible que seguirán con este proceso de reforma.

Los bancos regionales de China, los City y Rural Commercial Banks, cuentan con una participación consolidada de más del 25% del mercado. Suelen dar prioridad a sus regiones de origen, y en su calidad de bancos regionales están más activos en el negocio de créditos para pequeñas y medianas empresas que otros institutos de China.

En el marco del proyecto, la Sparkassenstiftung asesoró al Nantong Rural Commercial Bank en el desarrollo de una unidad organizativa autónoma de créditos. El objetivo consistió en ampliar y optimizar los créditos para pequeñas, medianas y microempresas, así como transferir las experiencias y el conocimiento técnico del departamento a todo el banco. La implementación se realizó en cooperación con los gerentes del banco y el equipo de expertos de la Sparkassenstiftung.

El proyecto, que concluyó con éxito a fines de septiembre de 2016, fue financiado por el mismo Nantong Rural Commercial Bank.



**Los bancos regionales de China tienen el 25% del mercado, desde hace varios años, la Sparkassenstiftung asesora con éxito a los bancos regionales en la ampliación de su negocio de créditos.**

**INFORME DE PROYECTO: MYANMAR****Desarrollo del sector bancario y financiero**

La amplia fase de transformación en Myanmar conlleva numerosos retos sociales, políticos y económicos. En este contexto, el hecho de mejorar la situación de vida de gran parte de la población promoviendo la pequeña empresa cobra una relevancia especial como medio para combatir la pobreza y asegurar la paz social.

Desde abril de 2014, la Sparkassenstiftung apoya un proyecto para introducir y ampliar las operaciones de crédito con PYMES en tres bancos contraparte seleccionados en Myanmar: Kanbawza Bank (KBZ), Yoma Bank y Small and Medium Industrial Development Bank (SMIDB).

La Sparkassenstiftung apoya a esta selección de bancos contraparte en materia de financiamiento de PYMES, especialmente en la introducción sistemática de un producto crediticio para PYMES y el desarrollo de estructuras organizacionales adecuadas. Una prioridad esencial de las medidas se centra en formar y capacitar a colegas del área crediticia, a jefes de sucursal y entrenadores. Además, se realizan entrena-



Myanmar: promover al pequeño empresariado es un medio importante para combatir la pobreza.

mientos especializados y coachings para oficiales de crédito y capacitadores que también tratan el manejo del crédito en riesgo de recuperación.

El proyecto es financiado por la GIZ y se ejecuta conjuntamente con el instituto ICON, de Colonia.

**INFORME DE PROYECTO: INDONESIA****Fomento de una oferta descentralizada de servicios financieros de los bancos regionales de desarrollo (BPDs)**

El fomento nacional del crecimiento económico y la lucha contra la pobreza, sobre todo en regiones alejadas, constituyen los retos esenciales de Indonesia. Ante ello, la Sparkassenstiftung apoya los bancos de desarrollo (Bank Pembangunan Daerah – BPD). Los BPDs tienen un gran potencial de desarrollo porque vistos en forma consolidada ya son el cuarto grupo bancario de Indonesia y tienen la segunda red más grande de sucursales del país.

Por ello, uno de los objetivos esenciales es el fortalecimiento institucional de la asociación de los BPD – de nombre ASBANDA. Un modelo de negocios consensuado, una estructura asociativa funcional, así como la creación de conocimientos técnicos en la asociación deben contribuir a un mayor fomento de la cooperación al interior del grupo de los bancos regionales de desarrollo para así fortalecer los BPDs individuales.

Con ello, la Sparkassenstiftung apoya un programa de transformación del Gobierno indonesio que aspira a convertir a los BPDs en un grupo financiero estable y



También en Indonesia se comenzó con la formación de capacitadores del juego de simulación de la Sparkassenstiftung para microempresarios.

eficiente de bancos independientes. Para este proyecto, las Sparkassen alemanas son consideradas el ejemplo a seguir. En 2016, altos representantes del Ministerio del Interior de Indonesia, del Banco Central Bank of Indonesia, de la Superintendencia Financiera y de los BPDs pudieron informarse, en el marco de un viaje de estudios, sobre el funcionamiento del Sparkassen-Finanzgruppe.

Simultáneamente, la Sparkassenstiftung continuó la cooperación con BPDs individuales al introducir un producto de microcrédito para pequeños y microempresarios adaptado al mercado. Se dio prioridad de

los bancos regionales de desarrollo en Java central y Papua. Además se inició la formación de capacitadores del juego de simulación para microempresarios, desarrollado por la Sparkassenstiftung con el fin de familiarizar a los empresarios locales en forma lúdica con los elementos básicos del quehacer empresarial.

La Sparkassenstiftung está presente en cuatro lugares de Indonesia. El equipo está conformado por dos expertos internacionales en misión larga y cinco colaboradores locales.

El proyecto cuenta con el apoyo financiero del BMZ.

**INFORME DE PROYECTO: CARIBE ORIENTAL****Inclusión financiera de pequeñas y medianas empresas en la unión monetaria del Caribe oriental**

La unión monetaria del Caribe oriental está compuesta por un total de ocho países insulares que son pequeños y vulnerables a los ciclos coyunturales de las economías nacionales vecinas más desarrolladas; especialmente Estados Unidos. Uno de los retos más importantes para la región es la falta de acceso a servicios financieros para pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Por tanto, el objetivo del proyecto es crear un acceso a servicios financieros, eficiente, sustentable y adecuado a las necesidades de las PYMES, y al mismo tiempo mejorar los conocimientos sobre economía de las PYMES en la unión monetaria del Caribe oriental. Se pretende así fortalecer a los institutos financieros para que progresivamente ofrezcan productos orientados hacia la demanda y mejoren la cultura de servicio para las PYMES. Adicionalmente, se quiere mejorar la formación básica empresarial de las PYMES, especialmente en cuanto a los riesgos que alberga la cultura informal del crédito, los conocimientos sobre institutos y productos financieros, emprendimiento y el establecimiento de datos para la gestión financiera.

Como primera contraparte en el sector financiero se pudo establecer contacto con el First National Bank of St. Lucia. La cooperación con el banco se centra sobre todo en el análisis y el fortalecimiento de su actividad comercial orientada hacia PYMES, y en medidas de entrenamiento destinadas al grupo meta que son sus equipos de trabajo. Por el lado empresarial, la Sparkassenstiftung trabaja con la St. Lucia Chamber of Commerce, Industry and Agriculture, es decir: la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Sta. Lucía.

El enfoque se centra aquí en diseñar una estrategia de formación básica en finanzas y emprendimiento, en ejecutar cursos sobre formación básica empresarial, seleccionar y formar a entrenadores locales.

En noviembre de 2016 se realizó un viaje a Bonn y Lübeck con una delegación compuesta por las contrapartes citadas anteriormente y otras partes interesa-



Un grupo de trabajo sobre el Caribe oriental, creado con el apoyo de la Sparkassenstiftung, se reúne en un taller para tratar el tema de la inclusión financiera.

das como el Banco Central del Caribe oriental y el ministerio competente. Ver en la práctica la orientación de la Sparkassen-Finanzgruppe hacia los clientes de PYMES y conocer las demás ofertas de Alemania para apoyar a PYMES, por ejemplo, a través de las cámaras y asociaciones, era el objetivo. Posteriormente a este viaje nació un grupo de trabajo del Caribe oriental que ya se encuentra implementando sus primeras ideas.

La contraparte alemana es la Sparkasse zu Lübeck.

El proyecto cuenta con apoyo financiero del BMZ.

# Microfinanzas

Las microfinanzas son una parte importante de la inclusión financiera. La inclusión financiera abarca el acceso a los servicios financieros elementales que se ofrecen de forma responsable y sostenida: ahorros, créditos, seguros, transferencias. La inclusión financiera se puede conseguir con montos reducidos, a través del instrumento “microfinanzas” como servicio financiero. Además del acceso, la inclusión financiera también abarca las competencias sobre su uso, como por ejemplo la educación financiera, y sobre su frecuencia, además de la calidad de los servicios financieros ofrecidos, incluyendo la protección al consumidor.

## Principio básico de las Sparkassen alemanas

Desde hace más de 200 años, las Sparkassen alemanas son las responsables de la inclusión financiera en Alemania. Lo que empezó como uno de los primeros institutos microfinancieros en todo el mundo, ha evolucionado para convertirse en un principio básico integral. Es parte de la autognosis de las Sparkassen, colocar a los clientes en el centro de sus actividades y orientarse por sus requerimientos. Por ello, en el sector de educación financiera y económica el modelo de negocios de las Sparkassen también incluye las ofertas de servicios de asesoramiento “Sparkassen-SchulService” y “Geld und Haushalt”<sup>1</sup>. A nivel económico, esto es sostenible a pesar de y justamente por la responsabilidad social que asumen las Sparkassen alemanas. Rentabilidad y cometido social no son una contradicción. Sin embargo, la rentabilidad es una condición necesaria para el desarrollo sostenible de las Sparkassen.

## Implementación en otros países

Los proyectos de la Sparkassenstiftung apoyan el desarrollo sostenible, tal como se plantea en la Agenda 2030. Aunque en los 17 objetivos del desarrollo sustentable (Sustainable Development Goals – SDG) no se mencione directamente la inclusión financiera y las

microfinanzas, la inclusión financiera es una condición básica decisiva para alcanzar muchos de sus objetivos. Por tanto, la Sparkassenstiftung apoya la estructuración y el desarrollo de institutos microfinancieros en Bután, Camboya, Laos, Myanmar y Vietnam, o la ejecución de medidas sobre educación financiera en México y Ruanda, y esto siempre con la aplicación práctica y la transferencia de conocimientos de las Sparkassen alemanas, adaptadas y ajustadas con la colaboración de contrapartes locales al respectivo contexto. El desarrollo hacia el futuro de los clientes (de clientes microfinancieros que pasan a ser medianas empresas) y el ajuste de los productos a los cambiantes requerimientos de los clientes aportan a la inclusión financiera y se implementan en los proyectos de la Sparkassenstiftung. También se apoya en la cooperación con federaciones microfinancieras, por ejemplo en Burundi y Ruanda, pues con las federaciones se pueden implementar conjuntamente temas como la protección al consumidor, a menudo en estrecha colaboración con el respectivo Banco Central. Con lo que los tres componentes de la inclusión financiera (acceso, utilización y calidad) se reflejan íntegramente en los proyectos de la Sparkassenstiftung.

## Futuro

Los Estados del G20 entretanto se han puesto de acuerdo en los “High-Level Principles for Digital Financial Inclusion”. La inclusión financiera digital promueve una integración eficiente y en red de los stakeholder más relevantes. Las posibilidades que ofrecen las tecnologías digitales para reducir costos, alcanzar economías de escala mayores e intensificar el acceso a los servicios financieros serán decisivas para la inclusión financiera en todos los países en desarrollo y transición, aun cuando éstos no sean los únicos factores.



**Su interlocutora:**

Nicole Brand

✉ nicole.brand@sparkassenstiftung.de

## INFORME DE PROYECTO: BUTÁN

### Creación y fortalecimiento del sector microfinanciero de Bután

Al igual que en muchos otros países de Asia del Sur, los hogares de bajos ingresos no tienen acceso a los servicios financieros. El bajo grado de monetarización, la baja densidad poblacional, una infraestructura deficiente, las reducidas capacidades personales y la poca claridad de las regulaciones dificultan la creación de instituciones financieras capaces de cubrir sus gastos y funcionar en forma sostenible.

El objetivo del proyecto es fortalecer la inclusión financiera de la población rural con la creación y operación de una institución microfinanciera.

Se logró crear una institución microfinanciera en estrecha cooperación con “RENEW” (Respect, Educate, Nurture and Empower Women), institución que a la fecha opera en la capital Timbu y otras seis regiones, atendiendo a fines de 2016, a unas 8.500 clientes mujeres. RENEW MFI es equivalente a un modelo de “Sparkasse”. Desde fines del ejercicio de 2014/2015,

RENEW MFI ya logra cubrir sus gastos. Actualmente el apoyo técnico brindado por la Sparkassenstiftung se concentra en la ampliación de las operaciones comerciales, así como el fortalecimiento institucional. Se trata sobre todo del fortalecimiento de la gestión local que debe, a mediano plazo, estar en capacidad de asumir el manejo de la institución en forma autónoma y responsable. Desde 2015 un ex colaborador de la Kreissparkasse Köln trabaja in situ como asesor en misión larga de la Sparkassenstiftung.

La contraparte del proyecto es la Sparkasse Germersheim-Kandel. Conjuntamente con la Kreissparkasse Köln recibieron a una delegación de Bután en agosto de 2016. Esto ayudó a los participantes entender mejor el modelo “Sparkasse” y con ello la práctica del suministro de servicios financieros para amplios segmentos poblacionales.

El proyecto cuenta con el apoyo financiero del BMZ.



Con un ingreso anual per cápita de aprox. 2.000 USD, Bután cuenta entre los países más pobres del mundo. En general, los habitantes casi no tienen acceso a servicios financieros.

<sup>1</sup> “Servicio para colegios de las Sparkassen” y “Dinero y hogar”



Con el trabajo en el proyecto se acerca a los niños a temprana edad al tema de la formación financiera, como en este caso, en Tanzania.

## PROYECTO REGIONAL ÁFRICA ORIENTAL

### Formación profesional y fortalecimiento del sector microfinanciero

Los retos en el sector financiero de África oriental son tan diversos como los mismos países, en los que se ejecutan los proyectos. Mientras que **Burundi**, como uno de los países más pobres del mundo, presenta un sector financiero formal de un desarrollo relativamente bajo y menos del 10% de los habitantes tiene una cuenta bancaria, el sector financiero de **Ruanda** en cambio se ha desarrollado robustamente en los últimos 15 años. Aquí casi el 50% de la población ya tiene una cuenta bancaria. Esto puede compararse con **Tanzania** que, como territorio extenso y de baja densidad poblacional, enfrenta otros retos que los pequeños vecinos colindantes. La falta de comprensión en materia de servicios financieros por parte de la población y una débil formación de los equipos de trabajo en los institutos (micro) financieros dificultan la inclusión financiera. Sin embargo, ésta es un requisito para un crecimiento económico sustentable en África oriental.

El proyecto regional persigue tres objetivos:

1. Mejorar la formación profesional básica en sectores bancarios y comerciales;
2. Fortalecer institucionalmente a las contrapartes, y
3. Mejorar el acceso a los servicios financieros, a través de medidas de formación financiera y de ofertas de los institutos financieros, adaptadas a la demanda.

En el año 2016 se apoyó a la federación microfinanciera nacional RIM en Burundi durante el desarrollo de módulos de entrenamiento y la elaboración de un plan estratégico y de negocios para una academia de microfinanzas. La semana mundial del ahorro se realizó con gran éxito. En el sector de las TICs se revisó la

posibilidad de introducir un nuevo sistema informático bancario central. De igual forma, se asesoró a RIM en el desarrollo de un nuevo plan táctico.

Conjuntamente con la federación nacional de microfinanzas AMIR y el centro de capacitación RICEM, en Ruanda se introdujeron conceptos de coaching para microempresarios e institutos microfinancieros. Se desarrolló un curriculum para la formación dual de tecnólogo / técnico en microfinanzas y se creó el marco legal para el mismo. La semana mundial del ahorro se realizó en Ruanda nuevamente con amplio alcance. Continuamos con el asesoramiento a la federación AMIR para la introducción de un sistema unificado de auditoría y un sistema informático bancario central.

En Tanzania, el trabajo con el Tanzania Postal Bank (TPB) se centró en optimizar los currículos, la metodología de entrenamiento y los procedimientos de selección de personal. Se apoyó a la federación nacional de microfinanzas TAMFI en la consecución de miembros y el posicionamiento estratégico; en este sentido se realizó la Cumbre Microfinanciera de África oriental denominada "East African Microfinance Summit". Luego de un exitoso pilotaje de la semana mundial del ahorro, conjuntamente con la ONG microfinanciera KARUDECA en la región de Karagwe, se pretende introducir otras medidas adicionales de formación financiera básica.

Las contrapartes alemanas son Sparkassenverband Baden-Württemberg y Sparkassenverband Rheinland-Pfalz, y la Kreissparkasse Tübinga.

El proyecto cuenta con apoyo financiero del BMZ.



En esta región, las operaciones financieras a menudo se ejecutan en templos. Muchas mujeres emprenden un largo viaje con este fin.

## PROYECTO REGIONAL: VIETNAM, LAOS, CAMBOYA Y MYANMAR

### Fortalecimiento de la red de microfinanzas en la antigua Indochina y en Myanmar

El acceso a servicios financieros en la antigua Indochina y en Myanmar es un gran reto. Sobre todo para hogares de bajos recursos y para pequeñas y microempresas, el acceso a productos financieros adecuados es una condición para poder escapar de la pobreza.

Por lo tanto, el objetivo del proyecto es permitir que los beneficiarios en **Vietnam, Laos, Camboya y Myanmar** cuenten con una red de microfinanzas que funcione bien y ofrezca un acceso sustentable a servicios financieros, a largo plazo y orientado hacia el cliente. Éste es un aporte para mejorar las condiciones de vida en los hogares rurales y especialmente en aquellos, donde las mujeres son cabeza de familia. A los pequeños y microempresarios les permite realizar inversiones y contar con el financiamiento para proyectos de negocios, a través de la contratación de créditos.

En el proyecto regional se fortalece la cooperación entre los institutos contraparte, a través de una red regional y, por tanto, se apoya su profesionalización. El objetivo es que sobre todo los hogares de bajos recursos tengan acceso a servicios financieros.

En este proyecto participan en Vietnam la Unión de Mujeres (VWU), el instituto microfinanciero TYM, el Fondo para Mujeres Pobres (FPW) y el Microfinance Training Center (MFTC); en Laos es la Unión de Mujeres (LWU), el instituto microfinanciero Women & Family

Development DTMFI (WFDF) además de los bancos del pueblo; en Myanmar son los institutos microfinancieros Myanmar Development Partners (MDP) y CARD Myanmar Co. Ltd.; y en Camboya, el instituto microfinanciero SAMIC Plc.

Como complemento a las actividades conjuntas, en Vietnam se pudo celebrar por primera vez el Día mundial del ahorro, con apoyo de la Sparkassenstiftung. En el transcurso del año, WFDF en Laos desarrolló un sistema de gestión de riesgos y lo inició con éxito otorgando los primeros créditos para pequeñas y microempresas. Entre los bancos locales en Laos se realizó el pilotaje de la introducción de procesos informáticos. Las regulaciones desarrolladas por la Sparkassenstiftung sobre el monitoreo de procesos internos en los bancos locales, fueron promulgadas por la LWU y ahora ya son vinculantes para al menos 90 de estos bancos. MDP también pudo empezar con el otorgamiento exitoso de los primeros créditos a pequeñas y microempresas. CARD Myanmar al momento se prepara para hacerlo, porque en el año 2016 se concentró especialmente en expandirse. En Camboya se pudo retomar la cooperación con SAMIC a mediados de 2016.

La contraparte alemana es la Sparkasse Essen.

El trabajo en el proyecto cuenta con el apoyo financiero del BMZ.

# Desarrollo de personal y entrenamiento

Educación, formación y un aprendizaje de por vida son factores decisivos para el éxito en un mundo de cambios veloces y menos delimitado también para los estratos sociales más pobres. Por una parte, se reconoce la creciente presión y necesidad de homologar los contenidos de formación en el marco de las disposiciones regulatorias internacionales originadas en los procesos internacionales de integración, y causada también por el aumento de los flujos migratorios en todo el mundo. Por otra parte, los contenidos de aprendizaje recientemente desarrollados además tienen que ser adaptados específicamente a los ámbitos nacional y regional.

## La Sparkassen-Finanzgruppe y su oferta formativa

Para el trabajo de la Sparkassenstiftung, las Sparkassen alemanas y sus socios integrados crean un pool de ideas y conocimientos. Con más de 17.000 aprendices, las Sparkassen son uno de los institutos formadores más grandes de Alemania. Con sus diez academias regionales, la academia de gerencia y la Universidad de la Sparkassen-Finanzgruppe, ofrece numerosos seminarios de cualificación y profundización de conocimientos para su personal y empleados de todos los niveles directivos.

## Trabajo formativo de la Sparkassenstiftung

Con su trabajo, la Sparkassenstiftung ejecuta estas ideas a nivel internacional en los respectivos países de los proyectos y aporta así a desarrollar las sociedades y los institutos financieros. A nivel macro, se construyen y desarrollan sistemas y estructuras de mejores prácticas según los estándares internacionales, a fin de crear el marco requerido de condiciones. En el nivel meso, la Sparkassenstiftung establece instituciones que ofrezcan medidas de capacitación de forma sostenible y sobre una base económica estable. A nivel micro,

la Sparkassenstiftung apoya a ciertos institutos financieros de contraparte con documentación de entrenamiento y aprendizaje, probada y adaptada a las necesidades locales, así como la ejecución de seminarios para multiplicadores y la cualificación individual para directivos.

En muchos proyectos, la Sparkassenstiftung aplica juegos de simulación desarrollados expresamente con este fin y que se usan exitosamente para capacitar a directivos de los niveles medios y superiores en áreas como control y conducción general del banco, control y conducción de atención al cliente, así como gestión del riesgo en institutos financieros. Por el lado del cliente, la Sparkassenstiftung apoya conjuntamente con socios locales la formación de micro y pequeños empresarios, y personas particulares. Así, la Sparkassenstiftung que ya suma más de 50.000 participantes formados en más de 2.200 seminarios, coloca impulsos concretos que rebasan el mero proyecto. Con lo que las capacitaciones superan en mucho las medidas individuales y, a través de la formación, llegan a entrenadores y multiplicadores locales especialmente en las regiones rurales. Con el perfeccionamiento de la oferta de juegos de simulación en los años 2015 y 2016 a partir de los dos juegos "Ahorrar" y "Farmers Business Game" se transmiten contenidos de aprendizaje nuevos para hogares y empresas agrícolas, de forma interesante e interactiva.



### Su interlocutor:

Andreas Fabrizius

✉ andreas.fabrizius@sparkassenstiftung.de

## INFORME DE PROYECTO: MONGOLIA

### Fortalecimiento del sector bancario

El proyecto persigue el fortalecimiento del sector bancario en Mongolia mediante la profesionalización de la formación técnica bancaria y el acercamiento a los estándares internacionales. Con la introducción de nuevos modelos educativos se quiere fomentar el aprendizaje orientado a la práctica en los colegios públicos y profesionales de Mongolia. Sin embargo, hasta la fecha existe una gran brecha entre la meta y la realidad. Debido a su deficiente calificación, los graduados de los colegios profesionales particulares y estatales no encuentran empleo. Muchas veces, la formación ofrecida en los colegios profesionales no está adaptada a las necesidades del mundo laboral. Este es también el caso de la formación de personal bancario ya que a la fecha no existen requisitos reglamentados para especialistas bancarios. La mayoría de los empleados es reclutado directamente de las escuelas superiores y universidades que, sin embargo, no enseñan los aspectos prácticos (para trabajar en la banca).

El proyecto fomenta una formación técnicamente fundada y orientada hacia la práctica que capacita al personal bancario para asesorar adecuadamente a un grupo de clientes más amplio sobre diferentes productos financieros. La formación se asemeja a la formación dual alemana, pero fue adaptada a las condiciones de Mongolia. Medidas paralelas como la introducción del Día Mundial de Ahorro contribuirán además a incrementar la educación financiera de la población y a fortalecer la confianza de la población en el sistema bancario mongol.

El proyecto se inició en diciembre de 2016 con un seminario tipo "train-the-trainer" en la academia Nord-Ostdeutsche Sparkassenakademie en la ciudad de Potsdam. Como primeras medidas se concebirán en 2017 el currículo de la formación dual de especialista bancario con orientación hacia la práctica y cursos de especialización para el desarrollo de personal.

El proyecto cuenta con el apoyo financiero del BMZ.



Muchas familias como la de la foto siguen viviendo en una yurta mongola.

**INFORME DE PROYECTO: FILIPINAS****Ampliación de la formación profesional dual “k to 12”**

En el marco de un proyecto conjunto cooperan las contrapartes alemanas (AFOS/BKU, DEG (hasta fines de septiembre de 2016), DIHK/AHK, GIZ, Sparkassenstiftung, sequa y ZDH) con organizaciones y empresas filipinas, privadas y estatales, en la ejecución de un proyecto común dedicado a mejorar la orientación práctica y la orientación hacia la demanda de la formación dual. El objetivo es aportar a mejorar el empleo y los ingresos de jóvenes y sus familias, y cubrir la demanda de técnicos calificados de las empresas, a partir de la promoción de enfoques duales de formación profesional.

En este proyecto común, la Sparkassenstiftung implementa el componente “Finance Dualized Education” (FDE) y por tanto asume la responsabilidad por la introducción de la formación dual en el sector microfinanciero del país. A más de la identificación y selección de asociaciones, institutos microfinancieros y colegios para la formación de clústeres de formación, se trata sobre todo de formular planes de estudios

y libros de textos para carreras en microfinanzas y contabilidad, así como la capacitación de formadores profesionales y colegiales.

Para finalizar la primera fase del proyecto en septiembre de 2016, se introdujo dos carreras en microfinanzas y contabilidad, actualmente con un total de 300 estudiantes. Para ello, la Sparkassenstiftung trabaja con siete institutos microfinancieros y 13 colegios de contraparte en Mindanao, Luzon, Bicol y Metro Manila.

En la segunda fase del proyecto, iniciada en octubre de 2016, la prioridad será sobre todo incluir a asociaciones microfinancieras en la formación dual. Hasta ahora se han suscrito acuerdos de cooperación con la federación de cooperativas de crédito en Mindanao (MASS-SPECC), el Mindanao Microfinance Council (MMC) y el Bicol Microfinance Council.

El proyecto cuenta con apoyo financiero del BMZ.



*Promoción de enfoques duales en la formación profesional: De esta forma, el proyecto presta un aporte para mejorar el empleo y los ingresos de jóvenes y sus familias en Filipinas.*



*En las jóvenes sociedades de Asia Central, la formación es de gran relevancia, también en el sector financiero.*

**PROYECTO REGIONAL EN ASIA CENTRAL****Introducción de la formación dual en el sector financiero**

El proyecto abarca los países **Kirguistán, Tayikistán y Turkmenistán**. La situación de partida es muy similar en todos los países con proyectos. Las reformas políticas y de economía de mercado han avanzado con mucha lentitud, con lo cual se retrasó el desarrollo de los sectores económicos, también del sector bancario. Este retraso influye en el grado de profesionalización de los colegas en los bancos y en la calidad del servicio. Otra característica adicional de estos países, en los que se ejecutan proyectos, es que su sociedad es comparativamente joven. La mayor calificación de los colegas en los bancos es un requisito para que en los respectivos países el sector financiero pueda prestar un aporte relevante a la estabilización económica y social, especialmente en regiones rurales. Un asesoramiento de buena calidad y una mejor formación financiera básica de los clientes mejoran el uso adecuado de los productos y, por tanto, también el beneficio, tanto para bancos como clientes.

El objetivo del proyecto es, entonces, fortalecer a los sectores bancarios en los países involucrados a través de la profesionalización de la formación en banca, la construcción de confianza de la población en los bancos, a través de medidas para mejorar la formación

financiera, especialmente en las escuelas, y con la introducción del Día mundial del ahorro.

El proyecto se caracteriza por la cooperación regional. Esta se compone, entre otras, de encuentros regulares en la región a nivel de entrenadores, pero también a nivel de mandos superiores de los Bancos Centrales y, desde el año 2016, de los Ministerios de Educación de estos países.

A más de 12 seminarios para entrenadores y capacitaciones a 40 expertos locales de la formación dual, en el año 2016 también se realizaron 12 medidas de capacitación docente, de tal forma que en estos países actualmente trabajan 168 profesores como multiplicadores en materia de formación financiera, incluyendo el juego sobre ahorro desarrollado por la Sparkassenstiftung. El proyecto se ejecuta en 14 regiones de los 3 países y cuenta con el apoyo de 69 bancos locales. El objetivo parcial del proyecto, es decir, llegar a 1.000 egresados exitosos de la formación profesional dual, ya pudo cumplirse en diciembre de 2016.

Las contrapartes alemanas son: Ostdeutsche Sparkassenverband, Saalesparkasse en Halle y Sparkasse Wittenberg.

El proyecto cuenta con apoyo financiero del BMZ.

**INFORME DE PROYECTO: ZAMBIA****Micro Business Game para el Programa Mundial de Alimentos de Naciones Unidas**

En Zambia, desde 2012, la Sparkassenstiftung está introduciendo con gran éxito juegos de simulación para micro y pequeñas empresas. El denominado “Micro Business Game” simula una microempresa que produce y vende jugo de naranja y cuyos múltiples retos y decisiones comerciales se presentan en el marco de una contabilidad sencilla. Este juego de simulación llegó a numerosos participantes y su efecto positivo, por ejemplo, para el empleo, las inversiones y la sostenibilidad, fue comprobado durante una evaluación.

Por el gran éxito obtenido con este juego de simulación y a través del co financiamiento de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) encomendó a la Sparkassenstiftung capacitar a 20 asesores agrícolas como entrenadores en este juego de simulación en cada una de las localidades de Mansa, Choma y Chipeta. Luego de una formación

Train-the-Trainer, los asesores ejecutaron independientemente algunos juegos de simulación para campesinos. A continuación se les preparó con un “coaching” adicional para el entrenamiento de certificación, realizado en septiembre de 2016.

La adaptación de la formación para capacitadores locales a las necesidades específicas de los campesinos y la débil formación económica previa de los asesores agrícolas fue una de las tareas prioritarias de la cooperación que entretanto ya ha terminado. A pesar de los retrasos por las épocas de siembra y cosecha en Zambia, el proyecto obtuvo una valoración muy positiva y ahora permite a un total de 45 entrenadores certificados formar a microempresarios agrícolas.

El proyecto contó con el apoyo financiero de Naciones Unidas, a través del PMA y de la FAO.

*El “Micro Business Game” simula una microempresa que produce jugo de naranja:*

*Con este juego los participantes, en su mayoría mujeres, aprenden fundamentos de administración de empresas.*

**INFORME DE PROYECTO: GHANA Y GAMBIA****Fortalecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito (Credit Unions) y otras instituciones microfinancieras de Ghana y Gambia**

En ambos países anglófonos de África occidental, la falta de acceso a los servicios financieros es un problema clave del desarrollo. Los factores que contribuyen a esta situación son sobre todo la falta de formación del personal y de los funcionarios del sector microfinanciero, así como la falta de conocimientos básicos de los clientes en lo referente a temas financieros y empresariales.

En ambos países, las cooperativas de ahorro y crédito, las llamadas “Credit Unions”, se caracterizan por su amplio alcance y su mandato de desarrollo, razones por las cuales son el punto de partida del trabajo del proyecto. El objetivo del proyecto es el fortalecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito y de otras instituciones microfinancieras de Ghana y Gambia, así como de sus federaciones mediante medidas de formación profesional acordes a la demanda y financieras. Con este fin se fomentan las ofertas de formación del Credit Union Training Center (CUTrAC) de Ghana y de la Federación nacional de microfinanzas GHAMFIN. Se apoya a la federación gambiana NACCUG en la satisfacción de las necesidades de las cooperativas de crédito en materia de ampliación de sus capacidades. Con la cooperación de los involucrados se pretende fomentar el aprendizaje y el intercambio sobre enfoques de buenas prácticas entre los dos países.

En el transcurso del año 2016, la Red nacional de instituciones microfinancieras de Ghana – Microfinance Institutions Network, se asoció al proyecto, que más allá del CUA llega a otras seis federaciones de microfinanzas. El juego de simulación de planificación bancaria de la Sparkassenstiftung se organizó como actividad inicial de esta nueva cooperación y tuvo muy buena resonancia. Conjuntamente con CUA

se procedió a una mayor diferenciación de los cursos desarrollados en común, tomando en cuenta las diferentes demandas de los participantes y sus Credit Unions. Con ello, más un manejo más intensivo de los contactos con los aproximadamente 500 institutos, el trabajo de formación se orienta ahora aún más hacia los clientes.



*En ambos países, las “Credit Unions” se caracterizan por su amplio alcance y su mandato de desarrollo, razones por las cuales son el punto de partida del trabajo de proyecto.*

En la cooperación con NACCUG se dio prioridad no sólo a la transferencia de cursos desarrollados en Ghana sino y de modo especial a la formación de entrenadores y el mejoramiento metodológico de la organización del entrenamiento y la medición de los resultados.

La contraparte alemana es la Rheinischer Sparkassen- und Giroverband. El proyecto cuenta con el apoyo financiero del BMZ.

# Desarrollo del sector financiero

Sin un sector financiero funcional no puede haber desarrollo económico. Esto rige de igual forma para países industrializados como para países en desarrollo y transición. La dependencia que hoy tiene cada una de las economías de tener un sector financiero estable se evidenció finalmente también durante la crisis financiera global después del año 2007. Un sector financiero debería impactar de forma inclusiva y atender con una oferta apropiada de productos y servicios a todos los estratos de la población. No son solo las grandes empresas, las que requieren acceso a servicios financieros. Son especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y los emprendedores, los que requieren el apoyo de los institutos financieros.

## Diversidad como factor del éxito

Una alta concentración en el sector financiero conduce a menudo a precios más elevados y a productos y servicios de una calidad menor. Cuando hay numerosos proveedores no solo los clientes ganan por obtener precios más bajos gracias a la intensidad de la competencia, sino que el sector financiero también se vuelve más estable por la coexistencia de diferentes modelos de negocio. En países en desarrollo también ha dado buen resultado contar con un sector financiero amplio, compuesto de banca privada, institutos estatales de fomento, cooperativas, institutos microfinancieros y otros institutos similares. Es la mejor forma de protegerse de las crisis sistémicas.

## Servicios financieros en zonas rurales

A menudo, el desarrollo económico se concentra en las zonas de aglomeración urbana, con consecuencias negativas como problemas ambientales, éxodo del campo a la ciudad y empobrecimiento de las regiones rurales. Para el Gobierno alemán, el desarrollo de las zonas rurales es una prioridad de su cooperación internacional. Lo que también requiere contar con una oferta local de servicios financieros. Los bancos

locales u otros proveedores de servicios financieros que atienden a los clientes in situ y toman allí las decisiones, son un componente irrenunciable de una infraestructura financiera sostenible.

## Diseñar de forma eficiente la descentralización

A menudo son bancos pequeños o institutos microfinancieros (IMF), los que sostienen la economía local en zonas rurales y pequeñas ciudades, ellos enfrentan grandes desafíos, como por ejemplo en el caso de las operaciones pequeñas con un sinnúmero de clientes que requieren mucho personal y van de la mano de altos costos. Como “luchador en solitario” cada IMF tiene sus propias TIC, desarrolla productos propios y capacita su personal por sus propios medios. La cooperación con otros institutos podría permitir, como una solución adecuada, la externalización de funciones de backoffice a un proveedor central. Por ello, la Sparkassenstiftung apoya a federaciones microfinancieras y cooperativas en países como Camerún, Ruanda o Ecuador para que puedan convertirse en proveedores para sus institutos miembro. Lo que reduce los costos para cada uno de los institutos y, por tanto, también para su clientes.



**Su interlocutora:**

Stephanie Hagemann

✉ [stephanie.hagemann@sparkassenstiftung.de](mailto:stephanie.hagemann@sparkassenstiftung.de)

## INFORME DE PROYECTO: CREACIÓN DE SPARKASSEN EN LA UE

### Creación de Sparkassen en Irlanda

Irlanda está entre los países europeos más golpeados por la crisis financiera. Para salvar el sistema bancario, el Estado irlandés recapitalizó con un enorme esfuerzo financiero los bancos grandes del país. Al mismo tiempo dictó condiciones que obligaron a los bancos a reducir sus negocios de modo considerable. Como resultado se cerraron muchas sucursales y se limita-



Durante una conferencia de la Association of Irish Local Government (AILG), de izq. a derecha: Harald Felzen, Sparkassenstiftung, Ministro Simon Coveney, Noel Kinahan (IRL), Ministro Pat Breen

ron fuertemente los créditos otorgados sobre todo a la empresa pequeña y mediana. El comportamiento incorrecto de los bancos anteriormente y el retiro consiguiente del apoyo del sector económico crearon mucha insatisfacción en la población. Por ello, muchas personas y organizaciones están buscando un modelo alternativo para el sector financiero.

En el año 2014 la Sparkassenstiftung fue invitada a presentar el modelo alemán de las Sparkassen en Irlanda. El modelo de Sparkassen públicas descentralizadas generó mucho interés, también en numerosos partidos políticos. Desde 2015, la Sparkassenstiftung trabaja con la Federación irlandesa de Iniciativas Municipales Irish Rural Link (IRL). El objetivo de esta cooperación consiste en elaborar, en un grupo de trabajo conjunto, propuestas concretas para la fundación de Sparkassen para luego introducirlas al proceso político de decisión.

Gracias a la cooperación intensiva con IRL y numerosas discusiones llevadas también con decisores políticos, se abrió el camino para una posible implementación del modelo de las Sparkassen en Irlanda en el programa de gobierno usando la siguiente formulación programática: “We will thoroughly investigate the German Sparkassen model for the development of local public banks”<sup>1</sup>

Actualmente, la tarea de la Sparkassenstiftung es la elaboración de propuestas concretas para la creación de Sparkassen irlandesas. El concepto prevé la fundación de un banco piloto en la región “Midland” y la ampliación posterior a ocho y hasta diez institutos regionales independientes, así como la creación de un suministrador central de servicios que se encargaría de prácticamente todas las funciones de backoffice de los diferentes institutos. El rol de la Sparkassenstiftung abarca los preparativos conceptuales, el cabildeo político y la asesoría durante la implementación. Después de la creación formal del banco piloto, se requerirá apoyo práctico en la consolidación y operación durante los tres primeros años. De acuerdo al plan de negocios, se quiere también alcanzar el punto break-even en este período. De igual manera se prevé el apoyo práctico del suministrador central de servicios de las Sparkassen irlandesas. Hasta fines de 2016 se elaboraron el concepto de fundación, plan de negocios y un modelo de Sparkasse piloto, así como se presentó el primer proyecto de ley de una “ley irlandesa de Sparkassen”.

Los siguientes pasos importantes son, además de la mayor definición de las bases legales, la elaboración de modelos de dotación de capital propio y el análisis del sistema del banco núcleo disponible.

Con la conferencia “A New System of Banking for SMEs”<sup>2</sup>, realizada en noviembre de 2016 en la Royal Dublin Society, se realizaron otra vez la función e importancia de un modelo funcional de bancos regionales. En diciembre de 2016, el Gobierno irlandés dio luz verde para que se inicie la investigación del modelo alemán de Sparkassen en enero de 2017.

<sup>1</sup> Investigaremos a fondo el modelo alemán de las Sparkassen para el desarrollo de bancos públicos locales.

<sup>2</sup> Un nuevo sistema bancario para PYMES

**INFORME DE PROYECTO: CAMERÚN****Proyecto de asociación de las Sparkassen para fortalecer las cajas de las aldeas**

Camerún pertenece a la Comunidad Económica y Monetaria de África Central y se caracteriza, dentro de la misma, no sólo por un alto rendimiento de su economía nacional, sino también por una relativa estabilidad política. A pesar de ello, el sector de las microfinanzas sufre de falta de capital y profesionalidad. Esto se debe en gran medida a la oferta limitada de formación y capacitación.

Una de las instituciones que ofrece acceso a servicios financieros, especialmente en el área rural, es la red conformada por unas 240 cajas de las aldeas (Caisses Villageoise d'Épargne et de Crédit Autogérée – CVECA). Estas cajas están organizadas en cinco federaciones regionales que ejercen, entre otros, funciones de reglamentación y control. Fueron fundadas por el suministrador nacional de servicios “Microfinance et Développement” (MIFED) que cuenta con el mandato estatal de fundar cajas en las aldeas y supervisar sus actividades comerciales.

El proyecto de la Sparkassenstiftung se integra a la estrategia nacional camerunesa de inclusión financiera y su objetivo es mejorar el suministro de servicios financieros para la población rural mediante el fortalecimiento de las cajas de las aldeas. Estos servicios deben volverse más accesibles, menos costosos y de mayor calidad. Se pretende fortalecer al MIFED mediante el desarrollo institucional para que pueda, en su calidad de suministrador nacional, cumplir con su mandato de apoyo a las cajas y fomentar la formación profesional del sector.

En el año 2016, el equipo de la Sparkassenstiftung logró fortalecer in situ la organización de su socio MIFED y de las federaciones regionales, así como armonizar mediante reuniones regulares la cooperación de las redes independientes. Además las federaciones, apoyadas por el equipo local, lograron ponerse de acuerdo con respecto a una respuesta común ante las regulaciones del sector microfinanciero planificadas

por la Comunidad Económica y Monetaria de África Central. Un gran número de cursos descentralizados de entrenamiento para las cajas de las aldeas y sus clientes complementan las medidas en el marco de este proyecto de cooperación.

El proyecto cuenta con el apoyo financiero del BMZ.



**También Camerún tiene una estrategia nacional de inclusión financiera con el fin de atender a la población rural con servicios financieros gracias al fortalecimiento de las 240 cajas de las aldeas.**

**INFORME DE PROYECTO: RUANDA****Reestructuración del sector “Umurenge-SACCO” y creación de un banco cooperativo**

En la actualidad, Ruanda cuenta con casi 500 institutos microfinancieros autónomos, la mayoría con la personería jurídica de una cooperativa de ahorro y crédito (SACCO). Por consiguiente, el acceso a servicios financieros es relativamente bueno en todo el país. A fines de 2015, el 89% de la población adulta ruandesa era considerada como financieramente incluida. Sin embargo, muchas veces la calidad de los servicios financieros no es buena; especialmente los institutos pequeños del área rural carecen de los recursos financieros y el personal necesarios.

416 de estas pequeñas SACCOs, presentes en cada municipio (Umurenge), deben ser fusionadas para formar 30 unidades más grandes a nivel distrital. Según estimaciones del Ministerio de Finanzas de Ruanda, estas “SACCOs-Umurenge” suministran actualmente servicios financieros al 34% de la población adulta ruandesa. Con las fusiones planificadas se pueden lograr efectos de escala, una mayor profesionalidad y una mejor calidad de servicios, especialmente para la población rural y las microempresas. En un segundo paso del proyecto se quiere crear un instituto central de crédito de tipo caja de compensación que ofrecerá sus servicios financieros a un costo favorable a las nuevas SACCOs distritales y clientes no capaces de ofrecerlos por sí mismos. Esto comprende tanto el

acceso al sistema nacional de transacciones de pago como servicios financieros digitales.

La Sparkassenstiftung asesora y apoya a sus contrapartes desde el 2015 en la planificación, preparación y ejecución de las fusiones y la fase posterior. Esto incluye la planificación estratégica y de negocios, comunicación con los clientes/socios, personal y gerentes, así como líderes locales de opinión, la selección de personal clave y la definición de procesos estándar.

En el año 2016 se iniciaron y realizaron las siguientes medidas con las contrapartes:

- Programación de una base de datos financieros para todas las SACCOs Umurenge para la elaboración semiautomática de los cálculos planificados de las SACCOs distritales.
- Medidas nacionales de sensibilización para todos los representantes de SACCOs-Umurenge a nivel provincial como preparación de las fusiones.
- Una serie de talleres durante varios meses con todos los stakeholders relevantes de los distritos para preparar los planes de negocios.
- Preparación de manuales de procesos e instructivos de trabajo para las SACCOs distritales.

El proyecto cuenta con el apoyo financiero del BMZ.



**El mejoramiento cualitativo de los servicios de los institutos pequeños del área rural de Ruanda es uno de los objetivos del proyecto.**



"Nadie nace sabiendo"... nuestra fotografía muestra un evento en un colegio, durante el Día mundial del ahorro.

#### PROYECTO REGIONAL EN ARMENIA, AZERBAIYÁN, GEORGIA, UCRANIA E IRÁN

### Responsible Finance: Educación financiera, protección al consumidor, oferta responsable de servicios financieros

Los países del Cáucaso **Armenia, Azerbaiyán, Georgia y Ucrania**, donde se ejecutan proyectos, tienen en común su pasado soviético. A consecuencia, la confianza en los bancos y el sector financiero es muy baja. El sector financiero en **Irán** igualmente se encuentra en medio de un gran cambio.

Por esto, el objetivo del proyecto es promover el Responsible Finance. El término comprende una compensación justa de intereses entre una institución financiera y sus clientes y socios, por una parte, y sus tenedores y prestamistas por la otra.

En este proyecto, el Responsible Finance abarca los componentes de educación financiera, protección al consumidor y creación de una oferta de servicios financieros que sea responsable. Se trata especialmente de sensibilizar a los socios en lo referente al tema Responsible Finance, desarrollar estrategias y material didáctico para la educación financiera que sean específicos para los países o las contrapartes, ejecutar las respectivas capacitaciones, ampliar la oferta de servicios financieros sobre todo en las regiones rurales, elaborar una oferta de productos crediticios y de ahorro que se adecuen a la demanda (entre otros: prevención del sobreendeudamiento), aumentar la eficiencia en los trámites internos de los institutos financieros y aportar así a mejorar la calidad del asesoramiento al cliente.

Entretanto, en los países del Cáucaso, se pudieron establecer estructuras de entrenamiento para acceder con medidas de educación financiera a los jóvenes adultos, especialmente. Esto se integra a las estrategias de los diferentes países con proyectos sobre educación financiera, en los que las estrategias fueron promulgadas por los Bancos Centrales. En su esfuerzo por mejorar la transparencia en el sector financiero, los Bancos Centrales en dichos países cuentan con el apoyo de la Sparkassenstiftung. Se desarrollaron entrenamientos y ya se los ejecuta en numerosos institutos financieros, con el fin de formar a los colegas de los mismos, en las reglas de protección al consumidor. En todos los países se apoya a una selección de institutos para que puedan ofrecer de forma responsable servicios financieros. En Armenia, la formación financiera formará parte del currículo escolar. Ya se inició el desarrollo de las respectivas unidades temáticas para dictar clases en diferentes niveles.

Luego de una investigación (Fact-Finding-Mission), se pudo iniciar con éxito el trabajo en un proyecto en Ucrania. Al mismo tiempo se entablaron contactos con instituciones iraníes adecuadas que a partir de 2017 serán incluidas en el proyecto.

La contraparte en este proyecto es la Sparkasse Märkisches Sauerland Hemer-Menden.

El proyecto cuenta con el apoyo financiero del BMZ.



Con el folleto "Yo y mis finanzas" las microempresarias en América Latina y el Caribe aprenden a manejar correctamente sus finanzas.

#### PROYECTO REGIONAL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

### Mejoramiento del acceso sostenible a servicios financieros al fortalecer las estructuras formativas y asociativas

Desde el año 2014, la Sparkassenstiftung ejecuta un proyecto regional en **Bolivia, Ecuador, El Salvador, Colombia, Cuba, México, Perú** y desde 2016 también en **Chile, Honduras y Panamá**. El objetivo del proyecto es mejorar el acceso sostenible a servicios financieros con el fortalecimiento de las estructuras formativas y asociativas.

Lo que se desea lograr a partir de cuatro objetivos parciales:

- Introducción del sistema de formación profesional dual en comercio, como formación básica para contar con técnicos / tecnólogos hombres y mujeres para el sector (micro) financiero.
- Estructuración y ampliación de la oferta de capacitación para asociaciones en El Salvador (FEDECRÉDITO), Ecuador (UCACSUR), Colombia (ASOMICROFINANZAS) y Perú (FEPCMAC)
- Fortalecimiento de asociaciones como instituciones que representan a sus miembros y como centrales prestadoras de servicios
- Promoción de la formación financiera en la población y mejoramiento de la gestión financiera personal

Las contrapartes locales del proyecto son cajas de ahorro, cooperativas o institutos microfinancieros específicos, asociaciones y sus centros de formación, así como instituciones estatales (por ej. entidades de protección al consumidor, entes superiores de supervisión, etc.). En el marco del proyecto se pone énfasis en el intercambio regional de experiencias entre los países donde se ejecutan los proyectos y entre las contrapartes, a fin de mejorar el impacto de esta política al desarrollo.

En el transcurso del año 2016, la primera promoción de egresados concluyó su formación en El Salvador, 22 aprendices dieron con éxito el paso hacia la vida profesional y en sus cajas de ahorro son asesores muy requeridos por sus clientes. Al iniciarse el segundo año de formación, en julio de 2016, se sumaron siete cajas nuevas como institutos de formación, lo que demuestra el éxito del programa de formación.

En el campo de la capacitación, el enfoque se centra en formar a entrenadores locales como multiplicadores, por ejemplo, en materia de operaciones pasivas y gestión del riesgo, en la capacitación con juegos de simulación que se orientan en la práctica y en este

# Educación financiera y movilización de ahorros

caso especialmente en materia de gestión estratégica de un instituto de microfinanzas, así como en la implementación del E-Learning.

Con las asociaciones de contraparte en los diferentes países, en los que se ejecutan los proyectos, se trabajó en mejorar la comunicación y la prestación de servicios para los miembros. A más de la oferta de entrenamiento para las asociaciones, se trata también de homologar las TIC en las cajas de ahorro del Perú, en implementar ratings y benchmarkings, y otros temas adicionales.

Hasta diciembre de 2016 ya se pudo capacitar en materia financiera, en el marco de este proyecto, a más de 412.000 personas del grupo de beneficiarios niños, jóvenes, mujeres como jefe de familia, (micro) pequeñas empresas, indígenas y a más de 1.800 multiplicadores, entre éstos a profesores y personal de los institutos microfinancieros. Muchas capacitaciones se realizaron en el marco de las estrategias nacionales para la formación financiera, desarrolladas e implementadas en los países de los proyectos con apoyo de la Sparkassenstiftung. Para ello, se utilizan materiales prácticos y específicos para los grupos de beneficiarios, entre otros, los juegos de simulación desarrollados por la Sparkassenstiftung para microempresarios

y un juego sobre ahorro, además de otros medios innovadores como la aplicación “Yo y mis finanzas” para teléfonos inteligentes, con la cual se puede tener una visión de conjunto sobre las finanzas personales. Con los representantes de Bancos Centrales, entidades de control bancario y asociaciones en los países de contraparte, se realizó un seminario en junio de 2016, en cooperación con la GIZ, para apoyar a los diversos actores en el desarrollo de una estrategia nacional sobre formación financiera.

Cabe recalcar especialmente el éxito del proyecto en Cuba. Con el Banco Popular de Ahorro, el mayor banco para la población fuera de La Habana, se logró capacitar a clientes y colegas del banco en materia de formación financiera, utilizando el juego de simulación para microempresas. Al mismo tiempo se desarrollan nuevos productos crediticios para microempresarios en Cuba y se los implementa a través de un proyecto piloto en la región de Trinidad. En el año 2017 también se quiere intensificar la cooperación con el Banco Central de Cuba.

El Ostdeutsche Sparkassenverband ha asumido la cooperación, a modo de contraparte, con las asociaciones en América Latina. El proyecto cuenta con el apoyo financiero del BMZ.

La educación financiera aporta a la inclusión financiera y es una de las condiciones más importantes para facilitar a todo ciudadano el aprovechamiento integral de los servicios financieros. En casi todo los proyectos de la Sparkassenstiftung, la educación financiera es un componente integral estipulado como objetivo directo o indirecto. La atención siempre se centra en educar a niños, jóvenes y adultos para que puedan cumplir sus roles de consumidores y ciudadanos económicamente activos y responsables. Por tanto, la educación financiera abarca diversos campos que, dependiendo de la definición, se delimitan de manera más cerrada o abierta. Indiscutiblemente forman parte de ella la educación en política económica, en economía de empresas, en orientación vocacional, la formación financiera, del consumidor y la educación hacia la sostenibilidad.

## Enfoque sistemático

Conocer las correlaciones financieras básicas ayuda justamente a los hogares de bajos ingresos a actuar más previsivamente y a protegerse de los proveedores no serios y del sobreendeudamiento. A la inversa, las medidas de educación financiera crean justamente en zonas rurales, una masa crítica de clientes para que los institutos financieros puedan ofrecer sus servicios allí. La Sparkassenstiftung apoya a sus contrapartes en proyectos ejecutados en países en desarrollo y transición para que puedan mejorar in situ la educación financiera, estos abarcan desde la introducción en México o Uzbekistán de una libreta para las cuentas de la casa, a fin de planificar el presupuesto familiar, pasando por la introducción de grupos escolares de ahorro en Burundi o Ruanda, hasta la introducción del Día mundial del ahorro, entre otros, en la República Democrática del Congo, Ruanda, Burundi y también en Asia central.

Sin embargo, la facilitación de una educación financiera debería manejarse de forma sistemática y a largo plazo. Solamente si se fortalecen simultáneamente

el lado de la oferta y la demanda y se define positivamente el marco de condiciones, se puede lograr un impacto sostenible de la educación financiera.

## Interacción entre colegio y hogar

En los hogares, las finanzas no deberían ser un tabú. Según un estudio del Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), la educación financiera y las experiencias con dinero en la infancia ejercen mayor influencia sobre la educación financiera que, por ejemplo, el colegio. Las mesadas y su manejo auto responsable son parte de los elementos esenciales para una educación temprana en el manejo de dinero. Con este fin, la Sparkassenstiftung promueve en muchos proyectos la introducción y aplicación de un planificador de mesadas, específico para cada país, que se usa en folleto o por vía electrónica, como aplicación.

Por lo general, en los proyectos de la Sparkassenstiftung existe una estrecha conexión entre educación financiera y movilización de ahorros. La movilización de recursos locales es una condición irrenunciable para el desarrollo de una economía nacional. La dependencia exclusiva de fondos financieros extranjeros no puede funcionar. La creación de reservas propias, por tanto, no solo es racional y necesaria a nivel individual, sino que también puede empujar un proceso de desarrollo económico, si se usan los depósitos para otorgar créditos.

### Su interlocutor:

Matthias Fohs

✉ [matthias.fohs@sparkassenstiftung.de](mailto:matthias.fohs@sparkassenstiftung.de)

**INFORME DE PROYECTO: UZBEKISTÁN****Desarrollo de una estrategia nacional de aumento de la educación financiera básica de la población**

Con unos 30 millones de habitantes, Uzbekistán es el país más poblado de Asia Central. El 60% de la población vive en áreas rurales del país. El proyecto es



La educación financiera básica es parte de un proyecto de desarrollo económico de Uzbekistán y es realizado en conjunto con la GIZ. También este afilador de cuchillos de Bujará puede ser uno de los beneficiarios.

parte de un proyecto global de la GIZ y apoya el desarrollo inclusivo y ecológico de la economía de mercado de Uzbekistán.

Con base en un análisis de la actual educación financiera general en Uzbekistán se elaboró una estrategia nacional con enfoque de género para incrementar la educación financiera básica de la población. Esta estrategia, concebida para cinco años, define objetivos,

estructuras, métodos y grupos meta de la educación financiera en Uzbekistán. Además se creó un plan de acción de dos años con actividades específicas, responsabilidades, duración y presupuestos para la implementación de la estrategia.

Todos los trabajos referentes a los contenidos fueron concluidos por la Sparkassenstiftung hasta fines del año 2016. Un total de 13 Ministerios e instituciones uzbecas participaron activamente en la elaboración del plan de acción, el concepto de financiamiento y de gastos, así como el concepto de monitoreo.

En el marco del proyecto se dictaron varios cursos de capacitación para los diferentes actores. Los mejores resultados se obtuvieron con los cursos para facilitadores locales en el marco de juegos de simulación sobre planificación del presupuesto doméstico y promoción del empresariado pequeño. A causa de las elecciones de diciembre 2016 la aprobación de la estrategia con enfoque de género se atrasó. No obstante, se sigue con los cursos de capacitación debido a la fuerte demanda.

El proyecto cuenta con el apoyo financiero de la GIZ.

**INFORME DE PROYECTO: ARMENIA****Acceso al sistema económico armenio para refugiados sirios**

La guerra civil de Siria obligó a muchos sirios de origen armenio a huir hacia Armenia. Debido a la continua inestabilidad en Siria y las perspectivas cada vez peores en los principales países destino de los refugiados existe ahora una fuerte disposición para integrarse a la vida económica de Armenia. A su vez, el Gobierno de Armenia espera que los más de 70.000 refugiados den importantes impulsos a la economía del país.

El objetivo del proyecto es fomentar la integración de los refugiados en Armenia mediante seminarios de inducción a las áreas importantes de la vida cotidiana,



Se planifica integrar a unos 70.000 sirios de origen armenio en Armenia. Con esta medida, el Gobierno armenio espera impulsos importantes para la economía del país.

na y, especialmente, el funcionamiento del sector financiero armenio. Por otro lado se quiere capacitar a los institutos financieros armenios para que puedan llegar a estos clientes. Además los refugiados que quieran ser empresarios recibirán cursos de gestión de pequeñas empresas.

Para ello se trabajó con el juego de simulación de pequeñas empresas, desarrollado por la Sparkassen-

stiftung. Se formó a instructores del grupo meta que ahora transmiten el conocimiento en su calidad de multiplicadores. Para que las ideas de negocios de los participantes puedan convertirse en realidad, se puso además a disposición un pequeño fondo rotativo de créditos.

El proyecto cuenta con el apoyo financiero de la GIZ.

**INFORME DE PROYECTO: GEORGIA****“People on the move” – apoyo a la migración ordenada**

Georgia está tratando de acercarse a la UE, muchos georgianos esperan que sus condiciones de vida personales mejoren si tienen una actividad económica en la UE. A la fecha son sobre todo las mujeres georgianas las que trabajan con frecuencia en el cuidado de personas mayores en los países europeos. Para que los migrantes potenciales, pero también los que regresan a su país, puedan afrontar los retos que les esperan en el nuevo ambiente, se ofrecen diferentes cursos en los centros municipales ya existentes en Georgia. La Sparkassenstiftung amplió el programa con cursos sobre educación financiera. Además se elaboró el material didáctico adaptado, se formó a instructores adecuados y se desarrolló un sistema de monitoreo para el control de calidad del entrenamiento.

El proyecto se realiza en cooperación con la Deutscher Volkshochschulverband y cuenta con el apoyo financiero de la UE.



La Sparkassenstiftung apoya a centros municipales locales de Georgia en la educación financiera de migrantes potenciales y personas que regresaron a su país.

**INFORME DE PROYECTO: IRÁN Y TURQUÍA****Misiones de investigación para el fortalecimiento del sector financiero en la República Islámica de Irán y la República de Turquía para apoyar a la población local y a los refugiados acogidos por estas regiones**

Desde la Segunda Guerra Mundial el número de personas huyendo nunca ha sido tan alto como en la actualidad. Países como Irán y Turquía recibieron en el pasado un número particularmente elevado de refugiados provenientes sobre todo de Afganistán y Siria. Para los países receptores, su integración es un reto adicional. Igualmente resulta importante ofrecer a los refugiados una perspectiva a largo plazo para que puedan aportar con su potencial. El acceso y el uso de servicios financieros apoyan este enfoque. Sin embargo, existen también segmentos de la población local que no cuentan con una integración suficiente al

sector financiero. Por lo tanto, para no poner en riesgo la paz social, las medidas de apoyo deben llegar a ambos grupos meta.

En el año 2016 se llevaron a cabo dos misiones de investigación para estudiar las posibilidades de un apoyo concreto para el mejoramiento de la inclusión financiera de la población local y los refugiados.

En el caso de Irán, un posible apoyo podría enfocarse en tres áreas. i) Inclusión financiera de grupos poco o no incluidos, ii) desarrollo de procesos y productos del sector bancario y de servicios financieros adecuados



Tanto Irán como Turquía recibieron un número especialmente elevado de refugiados provenientes sobre todo de Afganistán y Siria. Su integración es un gran desafío para estos países.

para refugiados y iii) mejoramiento de la educación financiera y empresarial de refugiados y microempresarios. En los tres ámbitos el grupo meta son refugiados, comunidades locales y microempresarios.

Desde el punto de vista de la política de cooperación, en el caso de Turquía lo más idóneo parece ser un enfoque que se concentre en la integración al sector financiero de refugiados y sus comunidades de acogida. En Turquía, la Sparkassenstiftung podría dar un aporte adicional a la inclusión financiera de los segmentos más débiles de la sociedad para así mejorar sus condiciones de vida y aprovechar sus potenciales económicos. Para ello habría que dar prioridad a la educación financiera y empresarial de mujeres, niños y microempresarios porque en el marco de la integración de los refugiados sirios asentados en Turquía se espera que se tengan que crear hasta un millón

de empleos nuevos para absorberles en el mercado laboral. Por lo general, la actividad empresarial estimula la economía y la creación de puestos de trabajo.

La misión de investigación contó con el apoyo financiero del BMZ y se concluyó de acuerdo a lo planificado a fines de diciembre de 2016.

#### INFORME DE PROYECTO: MOZAMBIQUE

### Promoción de la formación financiera en Mozambique

Mozambique es uno de los países menos desarrollados del mundo; al mismo tiempo cuenta también con un gran potencial económico. El sector informal juega un papel importante en la vida cotidiana de muchas familias en Mozambique, especialmente en regiones rurales. Gran parte de la población rural, generalmente pobre hoy como ayer, no accede a servicios financieros y tiene un nivel de conocimientos muy bajo en materia de formación financiera.

El objetivo del proyecto es promover la inclusión financiera de la población y de los microempresarios, además de reducir la pobreza sobre todo en áreas rurales de Mozambique. La formación, especialmente la financiera, es una condición importante para que las personas puedan mejorar su situación económica. Por tanto, el proyecto busca mejorar la formación financiera, como fundamento para la participación en el sector financiero formal.



Las medidas de formación en Mozambique están dirigidas preferentemente a la población rural y a mujeres.

Las medidas de adiestramiento ejecutadas en el marco del proyecto están dirigidas preferentemente a la población rural y a mujeres. Las microempresas también son un importante grupo meta, ya que la promoción de la formación empresarial es muy necesaria como impulso para el desarrollo del microempresaria-

do. Sin embargo, estas medidas también están dirigidas a colegas de institutos (micro) financieros que son capacitados como multiplicadores y sensibilizados en torno a la relevancia de la formación financiera.

Con lo cual, la Sparkassenstiftung retoma las experiencias ya realizadas en los años 2014 y 2015, durante un proyecto para introducir el Día mundial del ahorro en Mozambique, y promueve así el mejoramiento de la formación financiera en el país.

El proyecto empezó en septiembre de 2016. Al iniciar este proyecto, se realizó un amplio estudio sobre el status quo y la necesidad de formación financiera en

Mozambique. En este contexto, se desarrolla un extenso programa para promover la formación financiera y empresarial. Se hace uso de materiales prácticos y específicos para el grupo meta, entre otros, los juegos de simulación desarrollados por la Sparkassenstiftung. Se tomaron medidas para adaptar los juegos de simulación para microempresarios al contexto mozambiqueño, entre otros también la preparación de los mismos en el respectivo idioma, portugués, el idioma oficial de Mozambique. De esta forma, en el futuro se podrá formar a entrenadores locales como multiplicadores en materia de formación financiera.

El proyecto cuenta con apoyo financiero del BMZ.

#### INFORME DE PROYECTO: ZAMBIA

### Fortalecimiento de la educación financiera básica

El desarrollo positivo de la economía de Zambia no nos puede hacer olvidar que siguen los retos resultantes de la dependencia de los precios de las materias primas y la enorme extensión del país. Gran parte de la población, especialmente de la rural, vive debajo del límite de pobreza. Para fomentar las actividades económicas autónomas, el Gobierno zambiano aprobó la estrategia nacional de educación financiera básica.

En este marco, la Sparkassenstiftung apoya al Banco Central de Zambia – Bank of Zambia – desde el año 2012 en sus medidas de educación financiera básica y comercial de pequeños y microempresarios. El proyecto contribuye con conocimientos básicos sobre el manejo de servicios financieros y mejora así su uso. De esta manera, los segmentos de la población hasta ahora excluidos del acceso a los servicios financieros tienen la posibilidad de participar en la vida económica. Para ello, unos 60 facilitadores locales de 18 instituciones contraparte, formados por el proyecto, entrenaron a nivel nacional a más de 5,000 microempresarios mediante un juego de simulación desarrollado por la Sparkassenstiftung. Se desarrollaron también medios técnicos complementarios y se hizo un análisis de efectos que comprobó los resultados positivos del entrenamiento para el empleo, las inversiones y el uso de los servicios bancarios por parte de los microempresarios entrenados.



La Sparkassenstiftung apoya al Banco Central de Zambia en su estrategia nacional de educación financiera básica.

Además la Sparkassenstiftung apoyó la “Financial Literacy Week” realizada en toda Zambia. En 2016, el Día Mundial de Ahorro, que contó con una fuerte participación y atención pública, se realizó en cuatro regiones. Vale destacar el gran compromiso demostrado por la caja de ahorro nacional NATSAVE.

En un proyecto piloto se combinaron con éxito medidas especiales de educación financiera de vendedoras de mercado con la apertura de su primera cuenta bancaria que cuenta con un servicio de atención especial.

El proyecto cuenta con el apoyo financiero del BMZ.

**INFORME DE PROYECTO: UZBEKISTÁN****Inclusión financiera**

Uzbekistán es el país más densamente poblado de Asia Central. 60 por ciento de la población vive en regiones rurales del país.

Los objetivos del proyecto son la promoción de micro, pequeñas y medianas empresas (MYPIMES) y el desarrollo económico de Uzbekistán, sobre todo en regiones rurales. Se quiere así mejorar la comprensión sobre asuntos financieros, contextos económicos y empresariado entre la población, y entre micro y pequeñas empresas. La contraparte local es el Comité de Mujeres de la República de Uzbekistán.

Durante el año 2016, el trabajo en el proyecto se centró en la introducción de la educación financiera en escuelas secundarias y en la continuación de las

actividades de los ahora 14 centros de asesoramiento a MYPIMES que funcionan con independencia de los bancos y trabajan sobre todo para pequeñas fincas agrícolas y para mujeres empresarias. En total, durante 2016 se dictaron clases a más de 100.000 alumnos en más de 3.600 eventos colegiales sobre temas financieros como el manejo razonable de la mesada y la movilización del ahorro. En los centros de asesoramiento a mujeres se acompaña de cerca a más de 70.000 mujeres en total, en seminarios y / o asesoramientos individuales.

Las contrapartes alemanas del proyecto son Ostdeutsche Sparkassenverband y Saalesparkasse en Halle.

El proyecto cuenta con apoyo financiero del BMZ.



En Uzbekistán, la inclusión financiera es un tema importante para el desarrollo económico.

**Oficinas de Proyectos****ARMENIA****Natalie Vorobev**

Country Representative  
Responsible Finance  
8 Paronyan Str., 3rd floor, Office 12  
0015 Yerevan

**AZERBAIYÁN****Eduard Schmitt**

Country Representative  
Responsible Finance  
Nizami Street 22, 3rd floor  
1001 Baku

**BUTÁN****Bernd Bähr**

Country Representative  
c/o RENEW Secretariat  
Phendey Outpel Lam  
Phendey Gatshel  
Lower Motithang  
Thimphu

**BOLIVIA****Guillermo Sempertegui**

Country Representative  
c/o Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo  
Avenida Arce No. 2081, Edificio Montevideo Piso 3  
La Paz

**BURUNDI****Britta Konitzer**

Country Representative  
Avenue de l'Agriculture  
B.P. 1592 Bujumbura

**ECUADOR****Rodolfo José Monsberger**

Country Representative  
Calle Padre Aquirre 15-24, esq. Rafael Maria Arizaga  
Edificio Bellavista, Piso 1  
Azuay – Cuenca

**EL SALVADOR Y HONDURAS****Rolf Gempel**

Country Representative  
Av. Las Olas Sur 6-A, Calle Oriente No. 9,  
Urb. Vía del Mar, Nuevo Cuscatlán,  
La Libertad  
San Salvador

**GEORGIA****Anja Deinzer**

Regional Coordinator

**Anna Goos**

Head of Regional Office Caucasus  
Responsible Finance  
Anastasia Eristav-Khoshtaria Street 17  
0108 Tbilisi

**Salome Moistsrapishvili**

Country Representative  
Responsible Finance  
Aleqsi Machavariani Street 1  
0179 Tbilisi

**GHANA**

**Dr. Manuela von Göler**  
**Simone Münzer**  
 Country Representatives  
 32, Nortei Ababio Street  
 Airport Residential Area  
 Accra

**INDONESIA**

**Michael Kühl**  
 Country Representative  
 c/o Bank Sumut Sentra UMK  
 Jl. Sei Serayu No. 103  
 Medan 20121  
*Weitere Standorte in Jakarta, Semarang und Manado.*

**CAMBOYA**

**Gerd Lüerßen**  
 Country Representative  
 SAMIC Plc  
 No. C59-61, Street Cheerfulness  
 Sangkat Teuk Thla  
 Khan Sen Sok  
 Phnom Penh

**CAMERÚN**

**Bernd A. Benning**  
 Country Representative  
 Bureaux SBFIC  
 Immeuble Steve Biko  
 Quartier Tsinga  
 Rue No. 2.038 (derrière la Polyclinique)  
 Yaoundé

**KIRGUISTÁN**

**Ulrich Kienitz**  
 Regional Coordinator

**Georg Meier**  
**Dinara Abakirova**  
 Country Representatives  
 Uliza Razzakova 33/1-2  
 720040 Bischkek

**COLOMBIA**

**Raul Martinez**  
 Country Representative  
 Carrera 15 # 88-64  
 Edificio Zimma Oficina 311  
 Barrio de Chico  
 Bogotá

**LAOS**

**Bernd Werthenbach**  
 Regional Coordinator

**Michael Barleon**  
 Country Representative  
 Women & Family Development DTMFI  
 Lao Women's Union  
 Ban That Luang Kang  
 Unit 12, House No. 126  
 Saysettha District  
 01000 Vientiane Capital

**Jan Bayer**  
 Country Representative  
 Lao Women's Union  
 Ban Xieng Yeun  
 Manthaturath Road  
 P.O. Box 59  
 01000 Vientiane Capital

**MÉXICO**

**Gerd Weißbach**  
**Karin Klein**  
 Regional Coordinators

**Andreas Diel**  
 Country Representative  
 José E. Pestalozzi 810  
 Col. Narvarte Poniente  
 Del. Benito Juárez  
 C.P. 03020 Ciudad de México

**Luis Proaño Guillén**  
**Enrique Peñaranda Bustamante**  
 Loma de Ajuchitlán # 38, Col. Loma Dorada  
 76060 Santiago de Querétaro

**MONGOLIA**

**Theo Hensels**  
 Country Representative  
 Baga toiruu-3, 15160  
 Ulaanbaatar-46

**MOZAMBIQUE**

**Veit Gesenhues**  
 Country Representative  
 Av. Agostinho Neto 16  
 Maputo

**MYANMAR**

**Antje Kinder**  
 Country Representative  
 RH N-6 Waizayandar Garden Housing  
 Thingangyun Township  
 11181 Yangon

**NAMIBIA**

**Holger Gerdes**  
 Country Representative  
 c/o Kongalend Financial Services  
 (Pty) Ltd  
 Corner Haddy & Viljoen Street  
 Windhoek

**PANAMÁ**

**Marco Antonio Beltrán Galán**  
 Country Representative  
 c/o Caja de Ahorros / Oficina Matriz  
 Vía España y Calle Thais de Pons  
 Panama City

**PERÚ**

**Manuel Alfonso Ulrich**  
**Nancy Rodríguez**  
 Country Representatives  
 Calle Andalucía 119, Quinto piso  
 Dpto. 502, Miraflores  
 Lima

**FILIPINAS**

**Dr. Carla Virtudazo**  
 Country Representative  
 c/o Philippine Chamber of Commerce and Industry  
 (PCCI)  
 3/F Commerce and Industry Plaza  
 1030 Campus Ave. corner Park Ave.  
 McKinley Town Center, 1634 Taguig City

**Elmar Benjie Panahon**

Country Representative  
 CARD SME Bank, Inc.  
 120 M. Paulino St. cor. P. Burgos St.  
 San Pablo City, Laguna 4000

**RUANDA**

**Thomas Konitzer**  
**Britta Konitzer**  
 Country Representatives

**Claire Bentata**  
**Christian Grajek**  
**Maria Knappstein**  
**Julia Reczkowski**  
**Christoph Roos**  
 Consultants

Office RICEM Premises  
 KN 193 St.  
 Kabusunzu, Nyakabanda  
 P.O. Box 4335  
 Kigali

**ZAMBIA**

**Peter Schüßler**  
 Country Representative  
 c/o Bank of Zambia  
 Financial Sector Development Plan (FSDP) Secretariat  
 Bank Square, Cairo Road  
 P.O. Box 30080  
 Lusaka

**ST. LUCIA****Dr. Jürgen Engel**

Country Representative  
Poinsettia Villas  
P.O. Box 127  
Vigie Castries

**TAYIKISTÁN****Inna Mazur**

Country Representative  
c/o Nationalbank Tadschikistan  
Prospekt Rudaki 23/2  
734003 Duschanbe

**TANZANIA****Marko Broschinski**

Regional Coordinator  
Plot 277  
Mikocheni A  
Kiko Avenue  
Dar es Salaam

**TURKMENISTÁN****Konstantin Panteleev**

Country Representative  
Uliza 1916, 129  
744000 Aschgabat

**UCRANIA****Matthias Pfaff**

Country Representative  
Mykoly Pymonenko Street 13  
Building 1B, Office 31  
04050 Kiev

**UZBEKISTÁN****Yorquin Salikhov**

Country Representative  
c/o Women's Committee of the Republic of Uzbekistan  
30 Navoi Street  
100001 Taschkent

**VIETNAM****Jörg Teumer**

Country Representative  
Vietnam Women's Union  
20 Thuy Khue Street, Room 305  
Hanoi

# Curatorio

**Georg Fahrenschon**

– Presidente del Curatorio –  
Presidente del Deutscher  
Sparkassen- und Giroverband

**Michael Breuer**

– Vice Presidente del Curatorio –  
Presidente del Rheinischer  
Sparkassen- und Giroverband

**Dr. Holger Berndt**

ehem. Sparkassenstiftung für  
internationale Kooperation

**Reinhard Boll**

Sparkassen- und Giroverband für  
Schleswig-Holstein

**Michael Bott**

Sparkasse Waldeck-Frankenberg

**Michael Bräuer**

Sparkasse Oberlausitz-  
Niederschlesien

**Dr. Katrin Burkhardt**

Verband öffentlicher Versicherer

**Helmut Dedy**

Deutscher Städtetag

**Chris De Noose**

Weltinstitut der Sparkassen  
und Europäische  
Sparkassenvereinigung

**Günter Distelrath**

Sparkassenverband Niedersachsen

**Joachim Döpp**

Sparkasse Bremen AG

**Stefan Ermisch**

HSH Nordbank AG

**Dr. Michael Ermrich**

Ostdeutscher Sparkassenverband

**Roman Frank**

Sparkassenverband Rheinland-  
Pfalz

**Wilhelm Gans**

Deutscher Sparkassen Verlag  
GmbH

**Dr. h.c. Helmut Geiger**

ehem. Deutscher Sparkassen-  
und Giroverband

**Martin Grapentin**

ehem. Landessparkasse zu  
Oldenburg

**Artur Grzesiek**

Sparkasse KölnBonn

**Josef Hastrich**

Kreissparkasse Köln

**Manfred Hegedüs**

Sparkasse Allgäu

**Prof. Dr. Hans-Günter Henneke**

Deutscher Landkreistag

**Horst Herrmann**

Kreissparkasse Saarlouis

**Joachim Hoof**

Ostächsische Sparkasse Dresden

**Michael Horn**

Landesbank Baden-Württemberg

**Werner Klebe**

ehem. Sparkassen- und  
Giroverband Hessen-Thüringen

**Dr. Wilhelm Kraetschmer**

Österreichischer  
Sparkassenverband

**Martin K. Müller**

DekaBank

**Siegmar Müller**

Sparkasse Germersheim-Kandel

**Klaus-Jörg Mulfinger**

Landesbank Hessen-Thüringen

**Nicolaus Newiger**

Deutsche Leasing AG

**Manfred Oster**

Sparkasse Ulm

**Walter Pache**

Sparkasse Günzburg-Krumbach

**Bettina Poullain**

Hamburger Sparkasse AG

**Wilfried Röth**

Sparkasse Rhein-Maas

**Dr. Karl-Peter Schackmann-Fallis**

Deutscher Sparkassen- und  
Giroverband

**Peter Schneider**

Sparkassenverband Baden-  
Württemberg

**Stephan Scholl**

Sparkasse Pforzheim Calw

**Christoph Schulz**

Norddeutsche Landesbank

**Werner E. Thum**

Sparkasse Ansbach

**Jürgen Wannhoff**

Sparkassenverband Westfalen-  
Lippe

**Gunther Wölfges**

Stadtparkasse Wuppertal

**Dr. Edgar Zoller**

Bayerische Landesbank



# Junta Directiva y Oficina

## Junta Directiva



Heinrich Haasis  
Presidente de la Junta Directiva



Dr. Hans Ulrich Schneider  
Miembro de la Junta Directiva

## Director General



Niclaus Bergmann

### OFICINA BONN

- Bauer**, Carina
- Benkirane**, Saida (desde Agosto 2016)
- Bosker**, Thorsten
- Brand**, Nicole
- Engel**, Dr. Jürgen (hasta Abril 2016)
- Fabrizius**, Andreas
- Feldgen**, Ferdinand (hasta Septiembre 2016)
- Felzen**, Harald
- Ferlein**, Monika
- Fohs**, Matthias
- Hagemann**, Stephanie
- Hartl**, Julia
- Hatziliadou**, Christina (hasta Abril 2017)
- Henkelmann**, Stefan
- Heuft**, Christina
- Hoever**, Jana (desde Mayo 2017)
- Kriews**, Paul (desde Mayo 2017)
- Kurscheidt**, Brigitte
- Lamm**, Elisabeth
- Müller**, Cornelia
- Nurkewitz-Munsteiner**, Monika
- Peukert**, Annika
- Polischuk**, Natalia
- Rank**, Inka
- Rühle-Stern**, Dr. Ilonka
- Schäfer**, Annika
- Schlüter**, Elena
- Schuster**, Oliver (desde Junio 2017)
- Sukowski**, Ellen (desde Octubre 2016)
- Techner**, Rita
- Weißbach**, Gerd (Oficina México)

# Miembros de la Sparkassenstiftung für internationale Kooperation

## Sparkassen/ Cajas de ahorro

### Sparkassenverband Baden-Württemberg

- Kreissparkasse Ostalb, Aalen
- Sparkasse Baden-Baden Gaggenau
- Sparkasse Zollernalb Balingen
- Kreissparkasse Biberach
- Kreissparkasse Böblingen
- Sparkasse Bonndorf-Stühlingen
- Sparkasse Kraichgau, Bruchsal
- Sparkasse Bühl
- Sparkasse Engen-Gottmadingen
- Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen
- Sparkasse Freiburg-Nördlicher Breisgau
- Kreissparkasse Freudenstadt
- Sparkasse Bodensee, Friedrichshafen
- Sparkasse Gengenbach
- Kreissparkasse Göppingen
- Sparkasse Haslach-Zell
- Sparkasse Heidelberg
- Kreissparkasse Heilbronn
- Sparkasse Karlsruhe Ettlingen
- Sparkasse Hanauerland, Kehl
- Sparkasse Hohenlohekreis, Künzelsau
- Sparkasse Lörrach-Rheinfelden
- Kreissparkasse Ludwigsburg
- Sparkasse Rhein Neckar Nord, Mannheim
- Sparkasse Neckartal-Odenwald, Mosbach
- Sparkasse Markgräflerland, Müllheim
- Sparkasse Pforzheim Calw
- Sparkasse Pfullendorf-Messkirch
- Sparkasse Rastatt-Gernsbach
- Kreissparkasse Ravensburg

- Kreissparkasse Reutlingen
- Kreissparkasse Rottweil
- Sparkasse Schwäbisch Hall-Crailsheim
- Sparkasse Hegau-Bodensee, Singen
- Sparkasse St. Blasien
- Sparkasse Staufeu-Breisach
- Sparkasse Hochschwarzwald, Titisee-Neustadt
- Kreissparkasse Tübingen
- Kreissparkasse Tuttlingen
- Sparkasse Ulm
- Sparkasse Schwarzwald-Baar, Villingen-Schwenningen
- Kreissparkasse Waiblingen
- Sparkasse Hochrhein, Waldshut-Tiengen
- Sparkasse Wolfach

### Sparkassenverband Bayern

- Sparkasse Ansbach
- Sparkasse Aschaffenburg-Alzenau
- Stadtparkasse Augsburg
- Sparkasse Bad Neustadt a.d. Saale
- Sparkasse Bad Tölz-Wolfratshausen
- Sparkasse Dachau
- Sparkasse Donauwörth
- Kreis- und Stadtparkasse Erding-Dorfen
- Sparkasse Fürstenfeldbruck
- Sparkasse Fürth
- Kreissparkasse Garmisch-Partenkirchen
- Sparkasse Günzburg-Krumbach
- Kreissparkasse Höchstädt
- Sparkasse Ingolstadt
- Kreis- und Stadtparkasse Kaufbeuren
- Sparkasse Allgäu, Kempten
- Sparkasse Kulmbach-Kronach
- Sparkasse Memmingen-Lindau-Mindelheim

- Kreissparkasse Miesbach-Tegernsee
- Kreissparkasse München Starnberg Ebersberg
- Stadtparkasse München
- Sparkasse Nürnberg
- Sparkasse Rosenheim-Bad Aibling
- Sparkasse Mittelfranken-Süd, Roth
- Kreissparkasse Schongau
- Sparkasse Schweinfurt
- Sparkasse Niederbayern-Mitte, Straubing
- Sparkasse Mainfranken Würzburg

### Hanseatischer Sparkassen- und Giroverband

- Die Sparkasse Bremen AG
- Hamburger Sparkasse AG

### Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen

- Sparkasse Bensheim
- Sparkasse Darmstadt
- Sparkasse Dillenburg
- Sparkasse Odenwaldkreis, Erbach
- Sparkasse Mittelthüringen, Erfurt
- Frankfurter Sparkasse
- Sparkasse Oberhessen, Friedberg
- Kreissparkasse Gelnhausen
- Sparkasse Gera-Greiz
- Sparkasse Gießen
- Kreissparkasse Gotha
- Sparkasse Dieburg, Groß-Umstadt
- Sparkasse Hanau
- Sparkasse Starkenburg, Heppenheim
- Kreissparkasse Hildburghausen
- Sparkasse Arnstadt-Ilmenau
- Sparkasse Jena-Saale-Holzland
- Sparkasse Waldeck-Frankenberg, Korbach
- Kreissparkasse Limburg

Sparkasse Marburg-Biedenkopf  
 Kreissparkasse Saale-Orla, Schleiz  
 Sparkasse Langen-Seligenstadt  
 Kyffhäuserparkasse, Artern-Sondershausen  
 Sparkasse Wetzlar  
 Nassauische Sparkasse, Wiesbaden

#### **Sparkassenverband Niedersachsen**

Sparkasse Aurich-Norden  
 Stadtparkasse Barsinghausen  
 Stadtparkasse Cuxhaven  
 Sparkasse Duderstadt  
 Sparkasse Einbeck  
 Sparkasse Göttingen  
 Sparkasse Goslar/Harz  
 Sparkasse Weserbergland, Hameln  
 Sparkasse Hannover  
 Sparkasse Münden, Hann. Münden  
 Sparkasse LeerWittmund  
 Sparkasse Nienburg  
 Landessparkasse zu Oldenburg  
 Sparkasse Osnabrück  
 Sparkasse Osterode am Harz  
 Kreissparkasse Peine  
 Sparkasse Schaumburg, Rinteln  
 Kreissparkasse Soltau  
 Kreissparkasse Stade  
 Sparkasse Stade-Altes Land  
 Kreissparkasse Walsrode  
 Sparkasse Wilhelmshaven  
 Stadtparkasse Wunstorf

#### **Ostdeutscher Sparkassenverband**

Erzgebirgssparkasse, Annaberg-Buchholz  
 Kreissparkasse Bautzen  
 Kreissparkasse Anhalt-Bitterfeld, Bitterfeld-Wolfen  
 Sparkasse Jerichower Land, Burg  
 Sparkasse Chemnitz  
 Sparkasse Spree-Neiße, Cottbus  
 Stadtparkasse Dessau, Dessau-Roßlau  
 Kreissparkasse Döbeln  
 Ostsächsische Sparkasse Dresden  
 Sparkasse Barnim, Eberswalde  
 Sparkasse Oder-Spree, Frankfurt/Oder

Sparkasse Vorpommern, Greifswald  
 Sparkasse Muldental, Grimma  
 Saalesparkasse, Halle (Saale)  
 Stadt- und Kreissparkasse Leipzig  
 Sparkasse Mansfeld-Südharz, Lutherstadt Eisleben  
 Sparkasse Wittenberg, Lutherstadt Wittenberg  
 Stadtparkasse Magdeburg  
 Sparkasse Ostprignitz-Ruppin, Neuruppin  
 Sparkasse Mecklenburg-Strelitz, Neustrelitz  
 Sparkasse Uecker-Randow, Pasewalk  
 Sparkasse Vogtland, Plauen  
 Mittelbrandenburgische Sparkasse in Potsdam  
 Sparkasse Uckermark, Prenzlau  
 Sparkasse Prignitz, Pritzwalk  
 Sparkasse Meißen, Riesa  
 Sparkasse Altmark West, Salzwedel  
 Stadtparkasse Schwedt  
 Salzlandsparkasse, Staßfurt  
 Kreissparkasse Stendal  
 Sparkasse Märkisch-Oderland, Strausberg  
 Müritz-Sparkasse, Waren (Müritz)  
 Harzsparkasse, Wernigerode  
 Sparkasse Burgenlandkreis, Zeitz  
 Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien, Zittau

#### **Rheinischer Sparkassen- und Giroverband**

Sparkasse Aachen  
 Stadtparkasse Bad Honnef  
 Sparkasse Düren  
 Kreissparkasse Düsseldorf  
 Stadtparkasse Düsseldorf  
 Sparkasse Duisburg  
 Kreissparkasse Heinsberg, Erkelenz  
 Sparkasse Essen  
 Kreissparkasse Euskirchen  
 Verbandssparkasse Goch-Kevelaer-Weeze  
 Sparkasse Gummersbach-Bergneustadt  
 Stadt-Sparkasse Haan  
 Sparkasse Rhein-Maas, Kleve  
 Kreissparkasse Köln

Sparkasse KölnBonn  
 Sparkasse Krefeld  
 Stadt-Sparkasse Langenfeld  
 Sparkasse Leverkusen  
 Stadtparkasse Mönchengladbach  
 Sparkasse am Niederrhein, Moers  
 Sparkasse Mülheim an der Ruhr  
 Sparkasse Neuss  
 Sparkasse Radevormwald-Hückeswagen  
 Stadtparkasse Remscheid  
 Stadt-Sparkasse Solingen  
 Sparkasse Hilden Ratingen Velbert  
 Stadtparkasse Wermelskirchen  
 Niederrheinische Sparkasse RheinLippe, Wesel  
 Sparkasse der Homburgischen Gemeinden, Wiehl  
 Stadtparkasse Wuppertal

#### **Sparkassenverband Rheinland-Pfalz**

Sparkasse Rhein-Haardt, Bad Dürkheim  
 Sparkasse Westerwald-Sieg, Bad Marienberg  
 Kreissparkasse Ahrweiler, Bad Neuenahr-Ahrweiler  
 Sparkasse Mittelmosel – Eifel Mosel  
 Hunsrück, Bernkastel-Kues  
 Kreissparkasse Bitburg-Prüm  
 Kreissparkasse Kaiserslautern  
 Sparkasse Germersheim-Kandel  
 Sparkasse Koblenz  
 Kreissparkasse Kusel  
 Sparkasse Südliche Weinstraße, Landau  
 Sparkasse Vorderpfalz, Ludwigshafen  
 Kreissparkasse Mayen  
 Sparkasse Neuwied  
 Sparkasse Südwestpfalz, Pirmasens  
 Kreissparkasse Rhein-Hunsrück, Simmern  
 Sparkasse Trier

#### **Sparkassenverband Saar**

Kreissparkasse Saarpfalz, Homburg  
 Sparkasse Merzig-Wadern  
 Sparkasse Neunkirchen  
 Sparkasse Saarbrücken

Kreissparkasse Saarlouis  
 Kreissparkasse St. Wendel  
**Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein**  
 Sparkasse Hohenwestedt  
 Förde Sparkasse, Kiel  
 Sparkasse zu Lübeck AG  
 Sparkasse Südholstein, Neumünster  
 Stadtparkasse Wedel

#### **Sparkassenverband Westfalen-Lippe**

Sparkasse Attendorn-Lennestadt-Kirchhundem  
 Sparkasse Wittgenstein, Bad Berleburg  
 Sparkasse Bergkamen-Bönen  
 Sparkasse Bielefeld  
 Stadtparkasse Blomberg/Lippe  
 Stadtparkasse Bocholt  
 Sparkasse Bochum  
 Stadtparkasse Bottrop  
 Stadtparkasse Delbrück  
 Sparkasse Dortmund  
 Sparkasse Westmünsterland, Dülmen  
 Sparkasse Ennepetal-Breckerfeld  
 Sparkasse Finnentrop  
 Sparkasse Gelsenkirchen  
 Stadtparkasse Gevelsberg  
 Stadtparkasse Gladbeck  
 Kreissparkasse Halle (Westfalen)  
 Sparkasse Märkisches Sauerland  
 Hemer-Menden  
 Sparkasse Herford  
 Herner Sparkasse  
 Sparkasse Iserlohn  
 Sparkasse Lemgo  
 Sparkasse Lüdenscheid  
 Sparkasse Kierspe-Meinerzhagen  
 Sparkasse Meschede  
 Sparkasse Minden-Lübbecke  
 Sparkasse Münsterland Ost, Münster  
 Sparkasse Olpe-Drolshagen-Wenden  
 Sparkasse Paderborn-Detmold  
 Stadtparkasse Porta Westfalica  
 Sparkasse Vest Recklinghausen  
 Stadtparkasse Rheine

Sparkasse Rietberg  
 Sparkasse Siegen  
 Sparkasse Soest  
 Stadtparkasse Wetter

#### **Federaciones**

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Berlin und Bonn  
 Sparkassenverband Baden-Württemberg, Stuttgart  
 Sparkassenverband Bayern, München  
 Hanseatischer Sparkassen- und Giroverband, Hamburg  
 Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen, Frankfurt a. M. und Erfurt  
 Sparkassenverband Niedersachsen, Hannover  
 Ostdeutscher Sparkassenverband, Berlin  
 Rheinischer Sparkassen- und Giroverband, Düsseldorf  
 Sparkassenverband Rheinland-Pfalz, Mainz  
 Sparkassenverband Saar, Saarbrücken  
 Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein, Kiel  
 Sparkassenverband Westfalen-Lippe, Münster  
 Verband der Deutschen Freien Öffentlichen Sparkassen e.V., Bremen  
 Verband öffentlicher Versicherer, Düsseldorf

#### **Landesbanken/ Girozentralen**

DekaBank Deutsche Girozentrale, Frankfurt a. M. und Berlin  
 Landesbank Baden-Württemberg, Stuttgart, Karlsruhe, Mainz und Mannheim  
 Bayerische Landesbank, München  
 Landesbank Berlin AG, Berlin  
 Bremer Landesbank Kreditanstalt Oldenburg – Girozentrale –, Bremen

SHS Nordbank AG, Hamburg und Kiel  
 Landesbank Hessen-Thüringen  
 Girozentrale, Frankfurt a. M. und Erfurt  
 Nord/LB Norddeutsche Landesbank  
 Girozentrale, Hannover, Braunschweig und Magdeburg  
 Landesbank Saar, Saarbrücken

#### **Landesbausparkassen**

Bundesgeschäftsstelle  
 Landesbausparkassen, Berlin  
 LBS Landesbausparkasse Baden-Württemberg, Stuttgart und Karlsruhe  
 LBS Norddeutsche  
 Landesbausparkasse, Berlin – Hannover  
 LBS Ostdeutsche  
 Landesbausparkasse AG, Potsdam  
 LBS Westdeutsche  
 Landesbausparkasse, Münster

#### **Otras Federaciones e Instituciones nacionales e internacionales y demás miembros**

Europäische Sparkassenvereinigung, Brüssel  
 Österreichischer Sparkassenverband, Wien  
 Deutsche Leasing AG, Bad Homburg v. d. Höhe  
 Deutscher Sparkassen Verlag GmbH, Stuttgart  
 Frankfurter Bankgesellschaft AG, Zürich  
 SIZ GmbH, Bonn  
 S-International Business GmbH + Co. KG, Augsburg  
 Deutscher Städtetag, Köln, Berlin  
 Deutscher Landkreistag, Berlin

## Pie de imprenta

 **Finanzgruppe**  
Sparkassenstiftung für  
internationale Kooperation



Simrockstraße 4  
53113 Bonn  
Alemania

Tel.: +49 228 9703-0  
Fax: +49 228 9703-6613  
E-Mail: [office@sparkassenstiftung.de](mailto:office@sparkassenstiftung.de)  
→ [www.sparkassenstiftung.de](http://www.sparkassenstiftung.de)

Redacción: Christina Heuft  
Corrección: Patricia Caravedo

Elaboración: Dahm & Freunde GmbH, Bonn  
Producción: DCM Druck Center Meckenheim

Propiedad intelectual en las fotografías:

S. 8 © TPB Bank PLC, Tanzania  
S. 9 © TPB Bank PLC, Tanzania  
S. 46 © Lydia Geissler, fotolia

Otras fotos:  
© Philip Ruopp (© Sparkassenstiftung)  
und Sparkassenstiftung

Impreso sobre

**Circle** *silk* Premium White



The mark of  
responsible forestry



**Finanzgruppe**

Sparkassenstiftung für  
internationale Kooperation

**Sparkassenstiftung für  
internationale Kooperation e.V.**

Simrockstraße 4  
53113 Bonn  
Alemania

→ [www.sparkassenstiftung.de](http://www.sparkassenstiftung.de)