

# Selección de Experiencia de la AECA y del IMCA en Proyectos de Asistencia Técnica para el Desarrollo del Sector Financiero



Período	País	Financiado por	Descripción del proyecto	Socios
2009-2010	Serbia	BERD	<i>Marco de financiamiento de MIPYME de los Balcanes Occidentales y Croacia - Oportunidad Banco Serbia.</i> Ayudar al Banco hacer frente a las deficiencias en la gestión de riesgos, auditoría interna y desarrollo de productos y gestión, a fin de ampliar sus operaciones.	Carl Bro / Grontmij (líder)
2009	Mongolia	Desarrollo Lux	<i>Misión de formulación para el fortalecimiento de las capacidades en el Sector Financiero y el proyecto de formación,</i> teniendo en cuenta los límites del presupuesto y la coordinación con otros proyectos similares en curso en Mongolia	
2009-2010	Zambia	IFAD	<i>Servicios de asesoramiento al Banco Nacional de Ahorros y Crédito (National Savings and Credit Bank - NSCB).</i> Apoyo en la revisión y aplicación del Plan de Desarrollo Institucional en NSCB, con el objetivo general de aumentar el uso de servicios financieros sostenibles para los segmentos de la población con bajos ingresos en las zonas rurales.	
2009-2010	Eslovenia	EU-BERD	<i>Instrumento de Financiación Municipal - Asistencia técnica a Abanka Vipava,</i> apoyo a Abanka en la construcción de su unidad de finanzas municipales y la mejora de su análisis de crédito, gestión de riesgos y actividades de marketing.	Swedbank
2008-2009	Burundi	FIRST Initiative (Banco mundial)	<i>Fortalecimiento de la gestión de la información en el Banco Central gracias a varios componentes:</i> a) Mejora de la infraestructura básica en informática, b) Desarrollo de nuevas aplicaciones de tratamiento de la información, c) Asegurar la continuidad, fiabilidad e integridad de la gestión de la información; d) Fortalecimiento de la dotación de personal y equipo del Departamento de informática, e) Reforzamiento de la seguridad del sistema de información.	None
2008	Azerbaiyán	Client	<i>Seminario sobre el trabajo en equipo y el liderazgo:</i> desarrollo y entrega de un seminario de 3 días a los dirigentes medios en el Banco Nacional de Azerbaiyán	None
2008 -2011	Global	Bill & Melinda Gates Foundation	<i>Trabajo con Cajas de Ahorros con el fin de duplicar el número de cuentas de ahorro para los pobres.</i> Un programa específicamente en beneficio de los bancos miembros del IMCA para aumentar sustancialmente el número de cuentas de ahorro utilizable para los pobres y para difundir la experiencia apoyando el objetivo más amplio de duplicar el número de cuentas de ahorro para los pobres de todo el mundo.	/
2008 -2010	Vietnam	Seco (Suiza)	<i>Programa de formación y fortalecimiento de la capacidad para las universidades de la Banca.</i> Desarrollo y entrega de programas de formación bancaria a corto plazo para docentes de la Academia bancaria en Hanoi y la Universidad de la Banca en la Ciudad de Ho Chi Minh.	SBFIC <sup>ii</sup> , BTC <sup>iii</sup>
2007-2011	Balcanes occidentales y Croacia	EU & BERD	<i>Acuerdo marco de servicios de asesoramiento en crédito para las microempresas y las PYMES,</i> proveer asistencia a los bancos que participan en los Balcanes Occidentales y Croacia para desarrollar alta calidad habilidades en materia de préstamos y arrendamiento financiero (leasing) para la devolución del producto a través de una línea de crédito del BERD para las micro, pequeñas y medianas empresas	Carl Bro / Grontmij (líder), Experian Scorex

Período	País	Financiado por	Descripción del proyecto	Socios
2007 -2008	Azerbaiyán	Banco mundial	<i>Servicios de asesoramiento para una evaluación detallada de la estructura del sistema nacional de pagos y la elaboración de un plan estratégico extendiéndose sobre los 3 próximos años para la continuación de la reforma en el sistema de pago.</i>	/
2007-2008	El Salvador	Cliente	<i>Prestación de servicios de capacitación a las Instituciones Financieras Socias de FEDECREDITO en 'Recuperación y Cobranzas', 'Mercadeo de Productos de Ahorros', 'Microcréditos y Créditos PyME' y en 'Calificación de Solicitantes de Crédito'</i>	/
2007-2008	Angola	FIRST Initiative (Banco mundial)	<i>Desarrollo de marcos de regulación y supervisión específicos para Instituciones Financieras No-Bancarias (o NBFi por sus siglas en inglés), conformes a las normas internacionales a fin de promover el desarrollo de este tipo de instituciones de manera diversificada, moderna y racional.</i>	/
2007-2008	Siria	EuropeAid	<i>Programa de formación para el desarrollo de las capacidades de gestión del sector bancario, mejorando la capacidad institucional a través del desarrollo de las aptitudes gerenciales del personal y de los dirigentes del Banco Central de Siria así como de 6 otros bancos estatales.</i>	/
2007	Regional Unión Europea	Comisión europea DG Mercado Interno	<i>Estudio sobre los proyectos de educación financiera de los miembros de la AECA, con un análisis de sus mejores prácticas.</i>	EversJung
2007	Pakistán	Cliente	<i>Presentación y formación sobre la aplicación de Basilea II a la Asociación de Contadores Públicos certificados y al Banco del Estado de Pakistán.</i>	/
2007	Mongolia	Cliente	<i>Análisis del estado de la red informática (arquitectura, hardware, seguridad del software e integración de las bases de datos) de la Caja de Ahorros de Mongolia, seguida por un informe detallando resultados, desafíos, soluciones y recomendaciones así como una estimación del presupuesto necesario para la mejora de esta red y sus costes de mantenimiento.</i>	/
2007	Africa del Sur	Cliente	<i>Realización de un estudio comparativo de Cajas de Ahorros Postales para Postbank SouthAfrica. Ayuda al Postbank para desarrollar un punto de referencia reglamentario basándose en las prácticas internacionales de las cajas de ahorros postales transformadas en empresas privadas. Presentación de las tendencias &amp; desarrollos en en la banca postal.</i>	OPM <sup>iv</sup>
2007	Vanuatu	EuropeAid	<i>Estudio de estimación de las necesidades de la Comisión de Servicios financieros de Vanuatu. Identificación de los puntos débiles dentro de la Comisión incluyendo propuestas de modernización / mejora utilizando un análisis SPOT una evaluación de impacto de las medidas propuestas a nivel nacional y regional.</i>	Pohl Consulting & Associates
2006-2007	Sudán	FIRST Initiative (Banco mundial)	<i>Mejora del acceso a los servicios financieros para los agricultores de la Región de Gezira. Desarrollo de un plan para mejorar acceso a los servicios financieros, en conjunción con los esfuerzos del Banco mundial teniendo como propósito la mejora de la productividad agrícola.</i>	/
2007	Uganda	Cooperación Técnica belga	<i>Formación de dirigentes del Banco Postal de Uganda, principalmente en las áreas de la microfinanciación, evaluación, auditoría, análisis financiero y gestión de riesgo crediticio, sistemas de gestión de la información, regulación, eficiencia etc. La formación tuvo lugar en Bruselas, Bélgica.</i>	/

Período	País	Financiado por	Descripción del proyecto	Socios
2006-2008	Federación Rusa	EuropeAid	<i>Transición hacia IFRS en el sector bancario.</i> Asistencia técnica para desarrollar el marco legislativo para IFRS y para su disseminación a los actores del sector financiero. Formación de los banqueros rusos en la aplicación y el uso de las buenas prácticas europeas. La AECA es un socio del consorcio con PriceWaterhouse Coopers Rusia.	PWC RU <sup>v</sup> , FBK
2006-2007	Mongolia	Banco Asiático de Desarrollo	<i>Fortalecimiento de las capacidades para la Reforma del sector financiero.</i> Asistencias a los reguladores y supervisores del sector bancario y de los valores en el Ministerio de las Finanzas & Banco de Mongolia. La AECA es un socio del consorcio con Wiener Börse AG / CAPMEX (Austria).	WBAG / CAPMEX <sup>vi</sup>
2006-2007	Regional (India, México, Tanzania & Tailandia)	CGAP (Banco mundial)	<i>Estimación del nivel de pobreza de los segmentos de clientela estudiando las cajas de ahorros y los bancos postales.</i> Estudio del nivel relativo de pobreza de los clientes de cajas de ahorros y bancos postales representativos a fin de comprender si los servicios financieros prestados corresponden a sus necesidades.	OPM <sup>vii</sup>
2006-2007	Vietnam	EuropeAid	<i>Apoyo al Banco Estatal de Vietnam (BEV).</i> Asistencia técnica al BEV asegurando la implementación y coordinación de dos actividades dentro del proyecto (a) identificación de problemas potenciales con la integridad de los datos bancarios y (b) formación para los inspectores del BEV en el campo del control bancario.	LTSB <sup>viii</sup> , CNCE <sup>ix</sup> , E&Y <sup>x</sup>
2006	América Central (El Salvador, Nicaragua, Honduras)	EuropeAid	<i>Estrategias de salida para fondos de crédito de proyectos fundados por la Comisión Europea en Nicaragua, Honduras y El Salvador.</i> Es un programa que tiene como objetivo enumerar todas las iniciativas locales fundadas por los programas de desarrollo de la UE, incluyendo recomendaciones para mejorar su eficiencia y las mejores estrategias para lograrlo.	/
2005-2006	Azerbaián	Banco Mundial	<i>Asistencia Técnica para un Sistema de Colecta de las tarifas de los Servicios Públicos.</i> Diseño de un sistema de colecta centralizado para los servicios públicos, a incorporar dentro del sistema nacional de pagos existente.	/
2005-2006	Kirgistán	Banco Mundial	<i>Apoyo a la evaluación y selección de un Sistema de Liquidación Bruto en Tiempo Real para el Banco Nacional de la República de Kirgistán.</i>	/
2005	Malawi	Banco Mundial	<i>Reestructuración y Privatización de la Caja de Ahorros de Malawi Fase II.</i> Realización del plan de reestructuración para reforzar el sostenimiento de las operaciones de la Caja de Ahorros de Malawi, y evaluación de opciones de privatización.	KPMG Malawi, CNCE, Swedbank <sup>xi</sup>
2005	Malí (Región de Koulikoro)	Cooperación Técnica belga	<i>Realización de un Estudio de Viabilidad para el establecimiento de un fondo para desarrollo regional, en el marco de una cooperación técnica entre Bélgica y Malí.</i>	CNCE
2005-2007	Mundo entero	Multi-agencia de donantes de fondos FIRST Initiative	<i>Acuerdo indefinido de entrega con FIRST Initiative</i> para realizar pequeñas misiones en el marco de Acceso a los servicios financieros para PYMES y población pobre.	/
2004-2006	Regional Unión Europea	Innobank	<i>Validar y evaluar la implementación de una nueva sucursal bancaria inteligente</i> utilizando nuevas pero probadas tecnologías permitiendo y reforzando servicios bancarios más seguros y fáciles de utilizar. Las tecnologías y los procesos utilizados para estos nuevos servicios son: (1) la biométrica; (2) el sistema de oficinas sin papel; (3) la tecnología inalámbrica, y (4) la gestión de la tesorería.	La Caixa (líder)

Período	País	Financiado por	Descripción del proyecto	Socios
2004 - 2005	Regional (31 países europeos)	Comisión Europea - DG Empresa & Industria	<p><i>Apoyar a PYMES en 30 países europeos a entender los desafíos de la aplicación del Acuerdo de Basilea II. Incluye:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta acerca de la información que los bancos necesitan para la clasificación y el procedimiento de los préstamos.</li> <li>• Desarrollar manuales de formación para que las PYMES puedan revisar sus procedimientos ellas mismas.</li> <li>• Organizar 60 conferencias de información – de 1 día – en 30 países.</li> <li>• Desarrollo y mantenimiento de un sitio web durante todo el desarrollo del proyecto con el fin de proveer información general al mayor público de PYMES posible.</li> </ul>	LTSB, UEAPME
2003 – 2006	República Popular de China	Europeaid	<p><i>Asistencia Técnica para la reforma del sector financiero en China focalizando en los sectores bancario, de seguros y valores. Las actividades se concentran en la asesoría de gestión (reguladores y supervisores), formación en capacidades de gestión a través de formación de formadores, del aprendizaje a distancia y de las prácticas en empresas, los seminarios, talleres y visitas de estudio. Extensión del contrato hasta 2006.</i></p>	CNCE, Swedbank, GDV <sup>xii</sup> , Lloyds TSB, SBFIC, Wiener Börse
2004 - 2007	BERD ( Regional- Países de la UE candidatos a la ampliación)	UE & BERD	<p><i>Acuerdo Marco entre la UE y la Oficina para las Finanzas Municipales del BERD. Asistir a bancos en 10 países europeos en el desarrollo de habilidades y metodologías para beneficiarse de la línea de crédito para pequeñas y medianas municipalidades del BERD.</i></p>	CNCE, Swedbank, E&Y <sup>xiii</sup>
2001 - 2007	BERD (Regional- Países de la UE candidatos a la ampliación)	EU & BERD	<p><i>Acuerdo Marco entre la UE y la Oficina Financiera del BERD. Asistir a bancos en 10 países europeos en el desarrollo de habilidades y metodologías para beneficiarse de la línea de crédito para pequeñas y medianas empresas del BERD.</i></p>	CNCE, LTSB, SBFIC, Swedbank, Enterplan <sup>xiv</sup> , GFA <sup>xv</sup>
2004	Mongolia	Banco Mundial	<p><i>Análisis del futuro de la Caja de Ahorros, incluyendo un diagnóstico financiero e institucional con criterios de evaluación y un sistema de notación, conduciendo a un plan de acción destinado a que el banco sea más atractivo comercialmente.</i></p>	/
2003	Kirgistán	Beca PHRD (Banco Mundial)	<p><i>Servicios de Consultoría a la Compañía de Ahorro &amp; Liquidación (SSC) de la República de Kirgistán. Evaluación y análisis SWOT de la SSC, y desarrollo de un número limitado de opciones estratégicas viables para su futuro. Se plantea una posible fusión con la Kyrgyz Pochtasy (Oficina postal). La asistencia proporcionada incluye la producción de planes de negocio a medio plazo para la opción estratégica seleccionada así como un plan de implementación con recomendaciones.</i></p>	MNT Consulting (KG)
2003	Malí	Banco Mundial	<p><i>Evaluación de la implementación del plan de acción para el desarrollo de las microfinanzas en Malí. Tareas; (1) evaluar la eficacia del plan 1999-2000, identificar obstáculos y medir su impacto, y (2) establecer recomendaciones para el período 2004-2007.</i></p>	CNCE
2002	Senegal	Bilateral (Oficina de Asistencia Técnica belga)	<p><i>Estudios de viabilidad sobre la creación de una filial financiera de 'la Poste du Sénégal'. Análisis de varias opciones para crear la filial financiera de la 'La Poste', especializada en la movilización de depósitos y la concesión de micro créditos a los prestamistas locales.</i></p>	/

Período	País	Financiado por	Descripción del proyecto	Socios
2001 – 2002	Azerbaiyán	Tacis, UE	<i>Extensión del contrato para la creación de un Centro de Formación Bancaria para el Sector Bancario Comercial.</i> Seguimiento del desarrollo y funcionamiento de los cursos impartidos y a impartir por profesionales del sector bancario en Azerbaiyán; continuación del proceso de composición del equipo de formadores locales. Desarrollo de nuevas actividades con el fin de incrementar los ingresos de base del ABTC. Incremento de la capacidad de gestión y formación en el ABTC.	LTSB, SBFIC
1999 – 2001	Asociación de Bancos Azerbaiyán	Tacis, UE	<i>Creación de un Centro de Formación Bancaria para el Sector Bancario Comercial.</i> Apoyo a la consolidación institucional, planificación empresarial, preparación de cuentas y formación de la dirección del centro. Realización de cursos y seminarios de breve duración y asistencia para el desarrollo de programas a más largo plazo. Formación de formadores.	LTSB <sup>xvi</sup> , BA <sup>xvii</sup> , SBFIC
2000 - 2001	Grecia	Gobierno griego	<i>Estudio y realización de la reforma (operacional y organizativa) de la Caja de Ahorros Postal griega. Asistencia Técnica en las siguientes áreas:</i> Procedimientos de atención al cliente; servicio al cliente, gestión de depósitos, servicios bancarios, disponibilidad monetaria (operaciones al contado), contabilidad de sucursales y gestión de redes de distribución, procedimientos de apoyo; diseño de servicios, promoción y publicidad, y procedimientos empresariales; planificación empresarial y auditoría interna.	KMC <sup>xviii</sup> , CNCE, LTSB, SBFIC, Swedbank <sup>xix</sup>
1999 – 2000	Chad	Banco Mundial	<i>Estudio sobre la pre-viabilidad del desarrollo de Servicios Financieros Postales en Chad.</i> Estimar la viabilidad de los servicios financieros postales a fin de recomendar una solución institucional. Examinar la atraktividad y la viabilidad inicial de la implementación de servicios financieros auto-sostenibles a través de la Chad Post.	CNCE <sup>xx</sup>
1998 - 2000	Anterior República Yugoslava de Macedonia	UE Phare	<i>Asistencia técnica para la reforma del sector bancario minorista.</i> Incluye tres componentes: banca al por menor, gestión de sistemas de información /información tecnológica y tesorería. También un programa de formación y seminarios sobre la gestión de crédito y riesgo de determinados bancos minoristas.	LTSB, SBFIC
1999	República de Armenia	Banco Mundial	<i>Auditoría, Análisis del Portfolio, Evaluación y Diagnóstico de la Caja de Ahorros.</i> Análisis y diagnóstico de las posibles opciones estratégicas para el Banco y selección de la más apropiada.	SBFIC <sup>xxi</sup> , KPMG Armenia
1999	Kazajstán	BERD	<i>Estudio-diagnóstico de Caja de Ahorros Halyk</i> con el objetivo de proponer estrategias alternativas y metas para una buena evolución del banco en cuanto a la titularidad de propiedad y control así como a su desarrollo estructural y operativo.	LTSB
1998 - 1999	Eslovenia	Phare, UE	<i>Formación bancaria y en Seguros.</i> Asistencia a Asociaciones de Bancos y Compañías de Seguros mediante el establecimiento de un sistema de formación modular estandarizado, incluyendo certificación y acreditación. Formación de formadores, además de la creación de un sistema de formación sistemático y asistencia para el desarrollo de los módulos de formación.	SBFIC, GDV <sup>xxii</sup>
1998	Regional	PNUD	<i>Análisis comparativo de las Cajas de Ahorros Postales en Kenia, Tanzania y Uganda,</i> consistente en un estudio sobre su situación financiera en su conjunto, incluyendo una descripción detallada de las reformas actuales y una indicación respecto a roles futuros y a las necesidades de asistencia técnica, haciendo referencia a la evolución de otras Cajas de Ahorros de Africa y de otros lugares del mundo.	Miembros africanos

Período	País	Financiado por	Descripción del proyecto	Socios
1998	Regional	Holanda, Sudáfrica	<i>Preparación y organización de una conferencia estratégica sobre actividades bancarias postales en Sudáfrica. Asesoramiento al gobierno holandés, al Banco Mundial y a ING/Postbank acerca del rol y reformas necesarias de las Cajas de Ahorros Postales en África.</i>	/
1998	Regional	IMCA	<i>Viabilidad y asesoramiento en cuanto a las necesidades de formación a nivel nacional y regional, y análisis de la infraestructura local de las facilidades formativas (Centro de Formación Regional de África Oriental) en las Cajas de Ahorros Postales de Kenia, Tanzania y Uganda.</i>	/
1996 - 1998	Ucrania	Tacis, UE	<i>Ampliación del Servicio de Asesoría para el Sector Bancario Europeo – fortalecimiento institucional de dos bancos privados (Aval Bank y VaBank) para la efectiva implementación de línea de crédito del BERD para PYMEs. Asistencia técnica en 6 áreas estratégicas: gestión y riesgo crediticios, gestión financiera (administración de activos y pasivos y presupuestación), tesorería, auditoría interna, recursos humanos y tecnologías de la información / gestión de sistemas de información.</i>	CNCE, DS <sup>xxiii</sup> , FSBA <sup>xxiv</sup> , LTSB, Swedbank, WBC
1996	Regional	DG XVII, UE	<i>Estudio sobre la garantía contra el riesgo político para inversiones procedentes de Europa occidental en el campo de la energía en las repúblicas de la antigua Unión Soviética.</i>	LTSB
1996 - 1997	Letonia	Phare, UE	<i>Facilitar un consultor a largo plazo y asesoramiento tanto al Director General como al comité de gestión y administración de Latvijas Krajbanka. Los elementos más relevantes: tesorería, control de costes y financiero (incluyendo recuperación de deuda), ingeniería de procesos de sucursales, gestión de balances y marketing (incluyendo desarrollo de nuevos productos). A principios de 1997, el banco fue privatizado; el consorcio de la AECA estuvo involucrado activamente en el proceso.</i>	HSB/LTSB, LK <sup>xxv</sup> , Swedbank, WBC
1995 - 1996	Letonia	Phare, UE	<i>Asistencia de emergencia a Latvijas Krajbanka debido a la crisis bancaria de 1995. Asesoramiento en cuanto al mantenimiento de la confianza en el banco, establecimiento de prácticas para la gestión de liquidez en situaciones de numerosas retiradas de depósitos y asesoramiento al Ministerio de Finanzas en cuanto a los procedimientos necesarios para crear un régimen de compensación a depositantes, para el cual Krajbanka era agente financiero.</i>	CNCE, HSB, SBFIC
1994 - 1996	Letonia	Phare, UE	<i>Análisis financiero y operativo de Latvijas Krajbanka y subsiguiente asistencia técnica, en seis áreas operacionales: red de sucursales y estructura directiva, procedimientos crediticios, productos y servicios, gestión de liquidez e información tecnológica.</i>	PW <sup>xxvi</sup> , BK <sup>xxvii</sup> , CNCE, HSB, SBFIC, WBC
1993 - 1997	Ucrania	Tacis, UE	<i>Formación bancaria y en seguros creando la Escuela Financiera y Bancaria de Ucrania, implicando diversos análisis de necesidades formativas, diseño de programas de formación, desarrollo de planes de estudios, programas de formación de formadores, realización de 19 cursos relativos a todos los aspectos de la banca universal, 120,5 semanas de formación y un proyecto piloto de formación a distancia.</i>	ASLK/CGER <sup>xxviii</sup> , CNCE, HSB/LTSB, MS <sup>xxix</sup> , SBFIC
1995	Estonia	Phare y Tacis, UE	<i>Apoyo estratégico prestado a la Caja de Ahorros de Estonia ( Eesti Hoiupank) a, la cual fue totalmente privatizada en 1993. Asistencia para convertirla en un banco universal orientado al cliente. Puntos clave son el diseño de productos (incluyendo estudios de marketing) así como servicios (incluyendo estudios de viabilidad), estrategias de distribución, estrategias de personal e información tecnológica.</i>	WBC <sup>xxx</sup> , HSB <sup>xxxi</sup>

Período	País	Financiado por	Descripción del proyecto	Socios
1993 - 1996	Federación Rusa	Tacis, UE	<i>Programas de formación interna para Sberbank.</i> Las principales tareas fueron el diseño y realización de un programa de formación de 80 semanas para aproximadamente 1.000 directivos y expertos de alto nivel, incluyendo la preparación del material del curso, asistencia para la creación de una Academia Central de Formación en Moscú, y la organización de los participantes en UE.	SBFIC, ACRI <sup>xxxii</sup>
1992 - 1996	Federación Rusa	Tacis, UE	<i>Asistencia para el Desarrollo de un programa regional de formación audiovisual / Aprendizaje a Distancia para Sberbank.</i> Desarrollo de un proyecto piloto de aprendizaje a distancia mediante formación audiovisual con el fin de diseminar el programa impartido en la Academia Central de las Cajas de Ahorros.	SBFIC
1993 - 1994	Federación Rusa	Tacis, UE	<i>Examen y realización de planificación empresarial estratégica de Sberbank,</i> consistente en tres módulos: fortalecimiento de las capacidades contables y de auditoría interna, introducción del concepto de gestión de riesgos y análisis y realización de un plan empresarial estratégico.	CNCE, DIC, HSB, PW
1993	Letonia	Phare, UE	<i>Reestructuración financiera de Latvijas Krajbanka</i> , con dos objetivos principales: examinar las cuestiones relativas a activos perdidos de la Caja de Ahorros de Letonia y recomendar al Ministerio de Finanzas una solución factible para reemplazar la garantía gubernamental que consolidase la situación financiera de la Caja de Ahorros. También se prestó asesoría acerca de la estrategia futura y el rol del banco y la asistencia técnica para preparar su participación en la primera emisión de letras de cambio.	HSB, SBFIC
1992	Federación Rusa	Tacis, UE	<i>Un Plan de Negocios estratégico para Sberbank</i> Desarrollo de un plan de negocios estratégico, con el fin de transformar las actividades del banco en las de una Caja de Ahorros universal al servicio de clientes privados, PYMEs y autoridades locales.	CNCE, SBFIC, DIC <sup>xxxiii</sup>

xxxiv

<sup>ii</sup> Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation (Alemania)

<sup>iii</sup> Banking Skills Training Company Limited (Vietnam)

<sup>iv</sup> Oxford Policy Management (OPM)

<sup>v</sup> PriceWaterhouseCoopers Russia (Federación Rusa)

<sup>vi</sup> Wiener Börse AG / CAPMEX (Austria)

<sup>vii</sup> Oxford Policy Management (Reino Unido)

<sup>viii</sup> Lloyds TSB Bank plc – Servicio internacional de Consultoría (Reino Unido)

<sup>ix</sup> Centre Nationale des Caisses d'Épargne (previously CENCEP) – Organización central francesa de cajas de ahorros (Francia)

<sup>x</sup> Ernst & Young Servicios internacionales de Transacciones (Bélgica)

<sup>xi</sup> Swedbank – FöreningsSparbanken publ (Suecia)

<sup>xii</sup> Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (Alemania)

<sup>xiii</sup> Ernst & Young Servicios internacionales de Transacciones (Bélgica)

<sup>xiv</sup> Enterplan International Ltd (Reino Unido)

<sup>xv</sup> GFA Management (Alemania)

<sup>xvi</sup> Lloyds TSB Bank plc – Servicios internacionales de Consultoría (Reino Unido)

<sup>xvii</sup> Bank Austria – Konzern Service und Beratung (Austria)

<sup>xviii</sup> Kantor Management Consultants (Grecia)

<sup>xix</sup> Swedbank – FöreningsSparbanken publ (Suecia)

<sup>xx</sup> Centre Nationale des Caisses d'Épargne (antiguamente CENCEP) – Organización Central de Cajas de Ahorros francesas (Francia)

<sup>xxi</sup> Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation (Alemania)

<sup>xxii</sup> Association of German Insurers (Alemania)

<sup>xxiii</sup> Danish Savings Banks Development Association (Dinamarca)

<sup>xxiv</sup> Asociación Finlandesa de Cajas de Ahorros – Suomen Säästöpankkiliitto (Finlandia)

<sup>xxv</sup> Latvijas Krajbanka – Caja de Ahorros de Letonia (Letonia)

<sup>xxvi</sup> Price Waterhouse London (Reino Unido)

<sup>xxvii</sup> Sparekassen Bikuben (Dinamarca)

<sup>xxviii</sup> Algemene Spaar – en Lijfrente Kas / Caisse Générale de'Épargne et de Rétraite (Bélgica), actualmente es parte de Fortis NV/SA

<sup>xxix</sup> Moore Stephens Chartered Accountants (Reino Unido)

<sup>xxx</sup> Westdeutsche Bank Consult GmbH (Alemania)

<sup>xxxi</sup> Hill Samuel Bank Ltd. Como parte de TSB que a finales de 1995 se fusionó con Lloyds Bank (Reino Unido)

<sup>xxxii</sup> Associazione fra le Casse di Risparmio Italiane – Asociación Italiana de Cajas de Ahorros (Italia)

<sup>xxxiii</sup> Deutsche Industrie Consult GmbH, filial de Westdeutsche Landesbank (Alemania)

xxxiv