



3

Administración y Gestión

Gestión financiera

El principal objetivo de la gestión financiera de TaiwanICDF es garantizar la seguridad de los activos del fondo y buscar ingresos estables a través de un uso eficiente del capital y una asignación de activos conservadora. Los fondos necesarios para los gastos administrativos y los proyectos de asistencia al extranjero se proporcionan en el momento oportuno bajo el control del riesgo financiero de los mismos a fin de cumplir con el objetivo último de la organización de tener una gestión sostenible.

Aplicación de fondos

A grandes rasgos, los fondos de TaiwanICDF se dividen en dos: el fondo inicial y los ingresos. Del fondo inicial sale el capital a largo plazo para llevar a cabo los proyectos de ayuda al desarrollo tales como los de inversión y financiación de operaciones en el extranjero. El remanente del fondo inicial que no se destina a dichos proyectos es utilizado en el mercado monetario y el mercado de capitales como inversión financiera, por ejemplo depósitos a plazo, depósitos a la vista, cuentas a corto plazo, bonos, equidad, y para mejorar el rendimiento global del capital y aumentar las fuentes de ingresos. En cuanto a los ingresos, que proceden de los intereses de los proyectos de desarrollo de pago cubierto y de los ingresos de inversión financiera, se destinan principalmente a cubrir los gastos necesarios de la cooperación internacional no rentable, que incluye todo tipo de colaboración técnica, ayuda humanitaria, becas, cursos de capacitación, gastos administrativos, etc. En fecha de 31 de diciembre de 2010, la inversión y la financiación a largo plazo suponían aproximadamente un 35% de los activos y las inversiones financieras el 65% del total de activos. El margen de beneficio de las inversiones a largo plazo ha sido de 3,28% y el interés de los proyectos de financiación a largo plazo ha sido de 3,41%. La tasa de retorno de la inversión financiera ha sido de 1,61%. El margen de beneficio global de TaiwanICDF, incluidas las ganancias y pérdidas por cambio de divisas y otros ingresos y gastos, ha sido del 3,09%.

Gestión de la inversión y la financiación a largo plazo

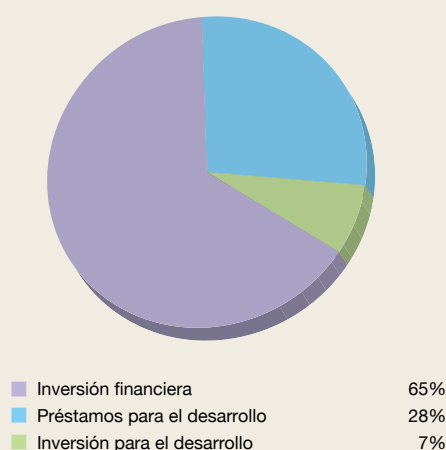
Hasta el 31 de diciembre de 2010 hemos realizado 12 proyectos de inversión cuyos valor asciende a 56 millones de USD y 230 millones de NTD. Por otra parte, hemos efectuados 81 proyectos de financiación. El monto total de préstamos aprobados es 497 millones de USD el importe total de financiación es 439 millones de USD y la cantidad acumulada de devolución, 292 millones de USD. La tasa de crédito es de 88,34% y la devolución del principal es de 58,69%. Hasta el 31 de diciembre de 2010, en cumplimiento del “Reglamento sobre los Préstamos Atrasados, Créditos Vencidos y Préstamos Incobrables” y según las categorías de préstamos a largo plazo, cuentas pendientes y pagos atrasados, hicimos una provisión de reserva para deudas de cobro dudoso de un total de 121 millones de NTD de acuerdo con la calidad de los activos.

Gestión de la inversión financiera

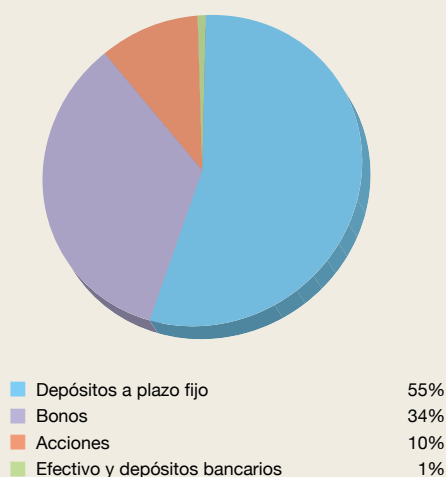
De acuerdo con el “Reglamento sobre Gestión de Fondos” y los procedimientos de control interno, TaiwanICDF utilizó el remanente del capital principal en inversiones financieras. En 2010, la economía global empezó a recuperarse de la crisis financiera de 2008. La economía creció con mayor rapidez en los países emergentes, entre los cuales se encuentran los países asiáticos, mientras que las economías desarrolladas se quedaron rezagadas. En 2010, el mercado financiero internacional estuvo marcado por la crisis de la deuda en Europa y la segunda fase del Programa de Flexibilización Monetaria (QE2, siglas en inglés) en Estados Unidos, con lo cual continuó la depreciación del dólar estadounidense y la apreciación de las monedas asiáticas. Con respecto al interés, para frenar la inflación doméstica en los países asiáticos, comenzaron a subir los tipos de interés. El Banco Central de la República de China elevó los tipos de interés tres veces en 2010 hasta subir un total de 0,375%. Debido a la gran cantidad de fondos en el mercado de bonos de Taiwán, la tasa de rotación sigue siendo baja. Por causa del incremento continuo de los tipos de interés en el mercado, este año TaiwanICDF distribuye los fondos no sujetos a préstamos mayoritariamente en depósitos a renta fija, seguidos por bonos y bonos a corto y medio plazo. En cuanto a las

acciones, debido a que el mercado bursátil de Taiwán era bastante alto a principios de 2010 y demostró una tendencia fluctuante, el rendimiento anual fue de 3,03%. En resumen, a 31 de diciembre de 2010 el rendimiento de la inversión financiera fue del 1,61% y la distribución de los activos de inversión financiera es la que se muestra en el gráfico siguiente:

Utilización de los fondos en 2010



Distribución de los bienes de inversión financiera en 2010



Rendimiento de las inversiones conservadoras

Para mejorar el rendimiento del capital y mantener la seguridad y la liquidez de los fondos, en el futuro nos vamos a centrar la gestión financiera en las fuentes de ingresos estables con objetivo de obtener los rendimientos esperados para hacer frente a diversas ejecuciones. Con la perspectiva de que los tipos de interés van a subir, necesitamos ajustar la distribución de los

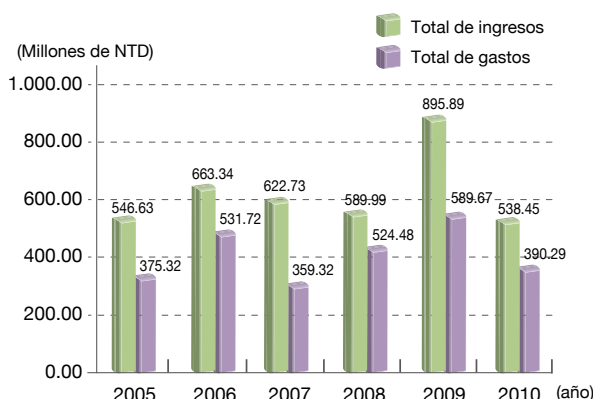
activos de renta fija, poco a poco vamos a reducir los depósitos a plazo fijo y aumentar la cantidad de los bonos a través de operaciones financieras seguras y así mantener el rendimiento de las inversiones.

Gestión de contabilidad

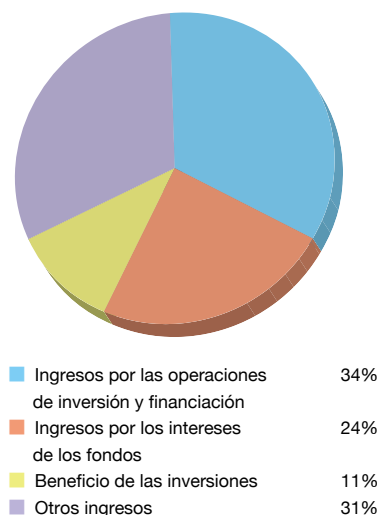
Los ingresos de TaiwanICDF proceden principalmente del rendimiento de nuestros fondos, los intereses de los préstamos, el beneficio de las inversiones y los ingresos por la realización de los proyectos encomendados por las agencias gubernamentales. El rendimiento de los fondos, los intereses de los préstamos y el beneficio de las inversiones se utilizan para los gastos rutinarios de funcionamiento de nuestra organización: los proyectos de asistencia técnica, ayuda humanitaria, programa de becas, cursos de capacitación y gastos generales y administrativos. Los ingresos procedentes de los proyectos encomendados por las agencias gubernamentales se destinan principalmente a la Misión Técnica y la Misión Médica encomendadas por el Ministerio de Asuntos Exteriores y gestionadas por nosotros.

El total de ingresos generados por el propio fondo este año fue de 538 millones de NTD. En comparación a los 896 millones del año anterior, la reducción ha sido del 39,89%. Los ingresos por las operaciones de inversión y financiación representan un 34%, los ingresos por el rendimiento de los fondos representan un 24%, los intereses por las inversiones (incluyendo ganancias y pérdidas y dividendos en efectivo) representan un 11% y otros ingresos suponen un 31%. El total de gastos fue de 390 millones de NTD. En comparación con los 594 millones de 2009, se redujo un 34,24%. Por otro lado, el balance de este año es de 148 millones de NTD. Si lo comparamos con los 306 millones de NTD del año pasado, la reducción es de unos 158 millones de NTD. Esta reducción en parte se explica por la fuerte apreciación del dólar taiwanés que generó bastantes pérdidas en el cambio de divisas. Además, el rendimiento del mercado bursátil no fue tan bueno como se esperaba y el rendimiento de las inversiones correspondientes fue menor que lo de 2009. Además, en 2009 cobramos el primer pago del préstamo para el proyecto de financiación del Parque Industrial de Bahía de Súbic en Filipinas.

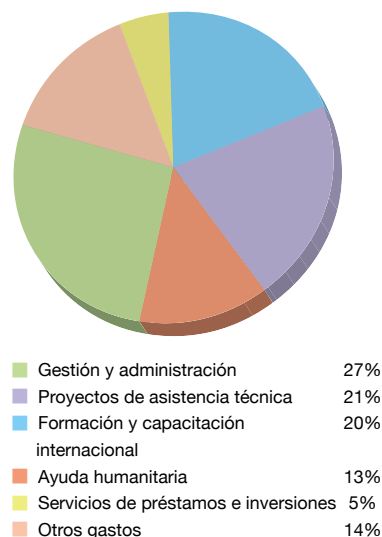
Ingresos y gastos del fondo propio de 2005 a 2010



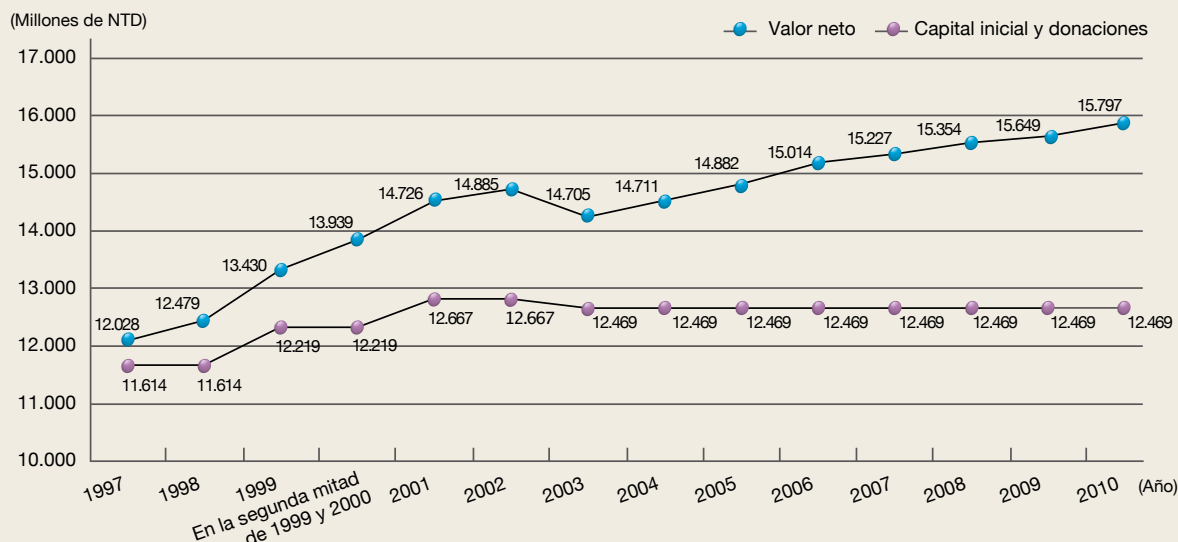
Porcentajes de los ingresos generados por el fondo propio en 2010



Porcentajes de los gastos pagados por el fondo propio en 2010



Tendencia de fondo y valor neto por año



Uso de los fondos y valor neto

Desde la creación del fondo en 1996 hasta final de 2010, el valor neto total fue de 15 mil 797 millones de NTD (incluyendo la fundación y donación de fondos de 12 mil 469 millones y ganancias acumuladas de 3 mil 329 millones). En comparación con 2009, el valor neto aumentó en 148 millones de NTD y la tasa de crecimiento fue del 0,95%. La tendencia de los fondos anuales y los valores netos correspondientes se muestran en el gráfico de arriba.

En 31 de diciembre de 2010, los activos totales de TaiwanICDF ascendían a 15 mil 965 millones de NTD: activos flotantes (8 mil 62 millones de NTD), inversiones y préstamos a largo plazo (7 mil 879 millones de NTD), activos fijos (20 millones de NTD) y otros activos (3 millones de NTD). Los recursos principales de capital para los activos se obtuvieron del fondo de creación más donaciones y del superávit acumulado por un valor total de 15 mil 797 millones de NTD y un pasivo de 167 millones de NTD.

Resultados de la ejecución del presupuesto

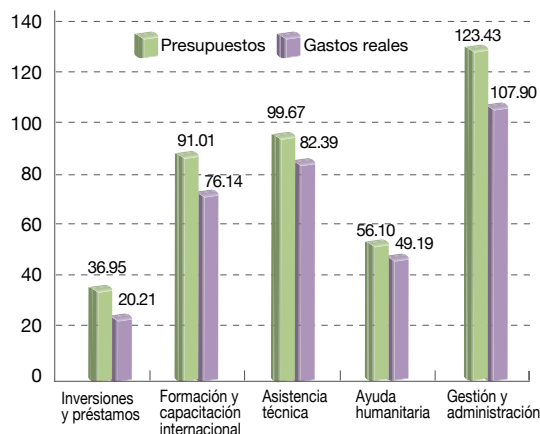
En 2010, con la asignación del Ministerio de Asuntos Exteriores, firmamos varios proyectos de colaboración técnica internacional por un valor total de 1 mil 345 millones de NTD, entre los que se incluye el presupuesto de diversas Misiones

Técnicas y Misiones Médicas por un valor total de 1 mil 63 millones de NTD, 4 proyectos relacionados con los equipos permanentes por un valor de 95 millones de NTD y los costes del personal técnico de los países aliados que viene a formarse a Taiwán que ascienden a un total de 57 millones de NTD. Además, los proyectos especiales tales como el Proyecto de Producción y Comercialización de Arroz en Haití, el Proyecto de Capacitación para Trabajadores de Cemento y Construcción con Ladrillos en Haití y el Proyecto de Becas de Taiwán, etc., representan un total de 12 proyectos por un importe de 80 millones de NTD. El proyecto de sustitución del servicio militar asciende a 50 millones de NTD. El presupuesto total para los proyectos encomendados fue de 1 mil 345 millones de NTD mientras que el importe total de la ejecución de los mismos fue de 1 mil 294 millones de NTD. El porcentaje de ejecución del presupuesto total fue de 96,24%. El importe de las ejecuciones llevadas a cabo por los equipos médicos y técnicos asciende a 1 mil 25 millones de NTD. El porcentaje de ejecución fue del 96,40%.

Con respecto al fondo propio, los gastos reales de los proyectos llevados a cabo ascendieron a 356 millones de NTD, en comparación con el presupuesto de 407 millones de NTD, el porcentaje de ejecución del presupuesto fue del 82,48%. En el siguiente gráfico se puede observar la relación entre gastos reales y presupuestados.

Comparativa entre los gastos reales y presupuestados en 2010

(millones de NTD)



Mejoras en los recursos humanos

TaiwanICDF se dedica específicamente a los proyectos gubernamentales de ayuda al desarrollo internacional. En colaboración con las políticas de cooperación internacional, trabajamos activamente para mejorar nuestra imagen profesional y, mediante la promoción de reformas e innovación estratégica, fortalecemos la capacidad de nuestra organización y contribuimos a mejorar aún más la imagen de nuestro país en cooperación internacional y los resultados de la asistencia. El 2 de julio de 2010 la Junta de Directores de TaiwanICDF aprobó el proyecto sobre ajustes organizativos y lo sometió al Ministerio de Asuntos Exteriores para referencia. De acuerdo a dicho proyecto, el 12 de julio estableció el funcionamiento independiente de las operaciones de personal con objetivo de concentrarse en la administración de recursos humanos de TaiwanICDF, y marcó como una de las prioridades de la etapa actual la calidad de los recursos humanos y la formación profesional.

Una sólida formación para fortalecer la capacidad de TaiwanICDF

Para fortalecer las habilidades profesionales múltiples de nuestros empleados en distintos campos y acumular las experiencias prácticas relacionadas con los proyectos de asistencia internacional, TaiwanICDF planifica y envía a los gerentes de proyectos a los países asociados para supervisar y evaluar la realización de los

proyectos. Mediante el aprendizaje intercultural y el trabajo con los equipos residentes, según el modelo de “Ciclo de Proyecto” (Project Cycle), capacitamos a nuestros colegas para definir, evaluar, negociar y llevar a cabo los proyectos.

Además, para mejorar el conocimiento del personal sobre los principales temas en asistencia internacional y para fortalecer su capacidad administrativa y su conocimiento de idiomas, este año TaiwanICDF ha organizado un total de 8 cursos de formación profesional: Taller de Gestión por Objetivos (MBO, siglas en inglés), Taller de Capacitación Técnica, Taller de Agricultura, Formación para Nuevos Empleados, Curso sobre Gestión del Rendimiento y Conducción de Entrevistas para Nuevos Directores, Taller sobre Gestión de Proyectos para Nuevos Empleados, Formación para Nuevos Jefes de Misiones, y Seminario de Descripción de Puestos y Plan de Desarrollo Personal, entre otros. Por otro lado, tenemos cursos de inglés, español, francés y japonés para que los empleados puedan unir sus planes de carrera personal con los objetivos laborales. Además, en estrecha relación con nuestra estrategia clave en asistencia internacional, renovamos los conocimientos del personal y mejoramos sistemáticamente sus competencias técnicas y capacidades necesarias para cada puesto. De acuerdo con el modelo de división del trabajo de la organización, los objetivos estratégicos de la organización se van a configurar paulatinamente como objetivos y responsabilidades laborales individuales.

Rotación de puestos de trabajo en Taiwán y en el extranjero para promover el desarrollo múltiple de los recursos humanos

TaiwanICDF sostiene el concepto de asistencia internacional de “progreso, desarrollo y atención” y, a través de un modelo de operación empresarial basado en la innovación y la profesionalidad, fomentando la mejora de las capacidades multidisciplinarias de nuestros empleados. Este año ponemos en práctica de manera activa la rotación de puestos de trabajo dentro y fuera del país y el intercambio de experiencias. Fomentamos el regreso del personal técnico a volver a Taiwán para que comparta su experiencia práctica con los empleados en la sede. Asimismo, proporcionamos al personal en

la sede una plataforma de gestión de proyectos con estancia en el extranjero para poder vivir la experiencia de trabajar en el exterior. En este sentido, planificamos que todos los encargados de proyectos en los departamentos operativos deben mejorar su capacidad administrativa y pasar por la experiencia de trabajar en el extranjero durante un período de 3 a 6 meses. De esta forma podemos mejorar el alcance y la profundidad en la gestión de proyectos, además de implementar los objetivos de asistencia internacional orientados a proyectos mediante la participación por ambas partes, aplicamos gradualmente el objetivo de traspasar la gestión de los proyectos a nivel local.

Reunión Interanual de los Jefes de Misiones Técnicas y Seminario sobre los Resultados de Proyectos

Para ayudar a nuestras Misiones Técnicas a obtener un modelo de colaboración técnica internacionalizado a fin de que promueva los proyectos de asistencia internacional de forma eficaz, este año organizamos la Reunión Interanual de los Jefes de Misiones Técnicas y Seminario sobre Rendimiento de Proyectos (2 semanas), en la que se trataron varios temas, entre los más importantes, formación, visitas, discusión sobre temas fundamentales e informe y discusión sobre los resultados en grupo. Mediante debates y análisis de casos concretos sobre cuestiones fundamentales, fortalecemos el conocimiento de los directivos sobre cuestiones transversales. Adicionalmente, mediante los cursos de formación sobre gestión de objetivos orientados a resultados, estimulamos a las Misiones Técnicas a acelerar sus transformaciones de proyectos en el proceso de cambio organizativo.

Reforma y reconstrucción de la gestión del rendimiento

Para colaborar con la transformación, modernización y la mejora de la capacidad ejecutiva de TaiwanICDF después de su reestructuración, este año hemos revisado los procedimientos de evaluación y promoción de los empleados, los criterios en la rotación entre empleados domésticos e personal en el extranjero y los relativos a salarios, suplementos y bonos extras de los empleados enviados al

exterior. Adicionalmente, damos importancia a los beneficios de tipo personal, la formación y el desarrollo del personal en la sede y, a través de la combinación del nuevo método de evaluación y la gestión del rendimiento, contriuyendo conjuntamente al crecimiento de la organización y a los logros de asistencia internacional.

Promoción publicitaria

Este año el Departamento de Relaciones Públicas de TaiwanICDF ha puesto en marcha, de forma sucesiva, una nueva plataforma publicitaria, que consiste en la creación de un sitio web en chino e inglés, documentales de presentación de la organización en chino y en idiomas extranjeros y otros productos publicitarios. Estos medios nos ayudan a mostrar la nueva estructura organizativa y el contenido de los proyectos después de la reforma de la organización, construimos una imagen profesional e incrementamos la visibilidad de TaiwanICDF. Además, para difundir nuestro trabajo en asistencia internacional y sensibilizar a los taiwaneses y extranjeros sobre nuestro trabajo, en 2010 organizamos un especial llamado “Semana de África”: una muestra de los resultados de nuestra ayuda en África a través de fotografías, artículos, vídeos, objetos culturales, conferencias, seminarios y ferias sobre la cultura tradicional de los países africanos socios. Además, también mostramos los resultados que hemos obtenido en materia de sanidad y ayuda humanitaria, frutos de la colaboración en África entre nuestro gobierno y los institutos privados taiwaneses. Por otro lado, para colaborar con las Actividades del Centenario de la República de China, en diciembre de 2010 organizamos durante un mes la exposición “Impresiones sobre Cooperación y Desarrollo Internacional” en la ciudad de Kaohsiung. En ella, en base a los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU, mostramos el transcurso y los logros de nuestros proyectos durante cinco décadas por medio de las actividades dinámicas y la exposición estática.

Gestión de auditorías

El trabajo de auditoría consiste principalmente en ayudar a la Junta Directiva y la Junta de

Supervisores a supervisar la ejecución de todas operaciones, además de proporcionar propuestas útiles para mejorar la eficacia, los resultados y ser una referencia para los directores de alto nivel y los departamentos sujetos a investigación, también sirve para mejorar la gestión de fondos y operaciones a fin de institucionalizar los proyectos y transparentar los objetivos. Los aspectos más importantes de nuestras auditorías consisten en: 1) comprobar la fiabilidad y la validez de las operaciones y finanzas, 2) investigar si las operaciones han seguido las políticas, reglamentos y procedimientos legales establecidos, 3) valorar si la utilización de los activos tiene beneficio económico y confirmar los datos registrados, 4) evaluar si los resultados de las operaciones o ejecución de los proyectos se corresponden con los objetivos previstos y, 5) investigar sobre el terreno los beneficios de los proyectos y la información sobre la gestión de contabilidad y auditoría de los fondos específicos administrados por los equipos técnicos permanentes.

Auditorías en 2010

En 2010 se llevaron a cabo un total de 35 auditorías: 25 fueron auditorías anuales aprobadas por la Junta Directiva y la Junta Supervisora según lo estipulado, 8 fueron auditorías sobre proyectos específicos asignadas temporalmente por ejecutivos, y 2 auditorías encomendadas por el Ministerio de Asuntos Exteriores. Las consideraciones que se tienen más en cuenta para realizar una auditoría son las preocupaciones de los directores de alto nivel y del propio departamento de auditoría, los factores de riesgo y la frecuencia de la operación a auditar.

Si las separamos por tipos, los 19 casos de este año se pueden dividir en los tipos siguientes: bienes (3 casos), compra (3), financiación (2), contabilidad (2), gestión de caja (2) e información (2), recursos humanos (1) y control interno (1). Los porcentajes de cada tipo de auditoría se muestran en el gráfico de la derecha.

Resultados de las auditorías

De las auditorías realizadas en 2010 salieron 118 recomendaciones. Dichas recomendaciones se dividen en las categorías siguientes según

el tipo de actividad: 48 en operaciones, 26 en bienes, 11 en contabilidad, 9 en gestión de caja, 8 en control interno, 7 en compra, 6 en informática y 3 en recursos humanos. Las categorías se muestran en el gráfico de abajo.

La combinación de auditorías con recomendaciones propuestas fortalece la articulación auditorial entre departamentos internos, no sólo ayuda a sensibilizar a los empleados, sino también fortalece la seguridad de los bienes de la organización y la fiabilidad y validez de los datos de operaciones y finanzas.

Porcentajes de tipos de auditorías en 2010



Tipología de los resultados de las auditorías en 2010

