

3

Administración de la organización





Administración financiera

El objetivo de la administración de las finanzas de TaiwanICDF es garantizar la operación estable de los proyectos, inyectando el capital necesario para su realización, asegurando sus activos en pro del logro de nuestra misión. La prioridad en la administración financiera es entonces la seguridad y el desarrollo a largo plazo; el capital propio de TaiwanICDF puede ser clasificado en inversiones y financiamiento a largo plazo, y en inversión a corto plazo en divisas y el mercado de capitales. La distribución prudente y equilibrada de los activos busca controlar el riesgo y lograr ganancias dentro de un margen razonable.

Utilización general de fondos

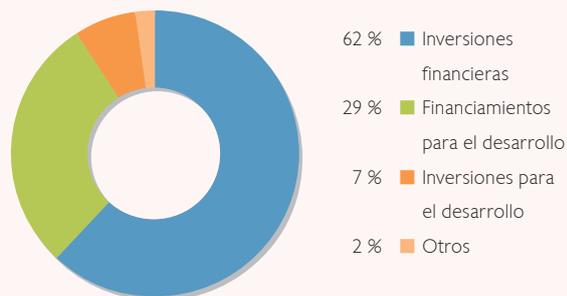
Los haberes de TaiwanICDF se clasifican en fondos propios e ingresos anuales. Los fondos propios son utilizados exclusivamente en proyectos de cooperación reembolsables que incluyen proyectos de inversión a largo plazo, préstamos y garantías de crédito. Los haberes son depositados en cuenta corriente y plazo fijo o invertidos en bonos a corto plazo, bonos estatales y en acciones o fondos mutuos para acelerar los ingresos. Los ingresos anuales

durante 2009 abarcan ingresos por proyectos de cooperación internacionales reembolsables (ganancias de inversión, intereses por préstamos, ingresos por garantías de crédito) y ganancias por inversiones financieras, que son utilizados para cubrir proyectos de cooperación internacional no reembolsables y costos de administración. Hasta el 31 de diciembre de 2009, las inversiones en desarrollo y préstamos representó un 35,16%, y las inversiones financieras un 62,63%. En 2009 la tasa de interés por inversión en desarrollo fue de 6,66%, por proyectos de préstamo (excluyendo préstamos para el pequeño agricultor) fue de 3,54% en promedio y por inversión financiera un 4,31%.

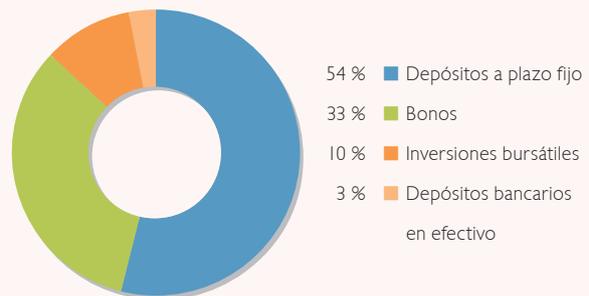
Administración de inversiones en desarrollo y préstamos

Hasta el 31 de diciembre de 2009, TaiwanICDF trabajaba en 12 proyectos de inversión a largo plazo totalizando un monto de 46,82 millones de dólares estadounidenses y 230 millones de dólares taiwaneses. Se contaban 78 proyectos de préstamo a largo plazo con una suma comprometida de 475,21 millones de dólares estadounidenses, de los cuales 435,77 millones habían sido desembolsados, o un 91,7% del compromiso total; en tanto que 274,4 millones habían sido reembolsados, o un 63%

Utilización de fondos en 2009



Administración de las inversiones en 2009



de recuperación. Hasta fines de 2009, una provisión para deudas impagas de 195,47 millones de dólares taiwaneses fue preparada, cubriendo préstamos a largo plazo, ingresos debidos, etc. siguiendo los Estatutos para el Procesamiento de Préstamos Caducados, Deudas Impagas e Incobrables de TaiwanICDF.

Administración de inversiones financieras

Las inversiones financieras de TaiwanICDF se rigen bajo las Normas de Administración Financiera y otros mecanismos internos para realizar sus inversiones financieras. Aunque los mercados internacionales se vinieron estabilizando, existen todavía incertidumbres, así, bajo el marco mundial de política monetaria expansiva, los fondos de TaiwanICDF son concentrados en depósitos a plazo fijo con un incremento gradual en bonos. Para minimizar el impacto de riesgo de las fluctuaciones cambiarias en divisas extranjeras, se realizó un control riguroso de sus fondos en monedas extranjeras. Gracias al 26,88% de ingresos por intereses bursátiles en 2009, la tasa de ganancias por intereses financieros aumentó del 1,31% en 2008 al 4,31% en 2009.

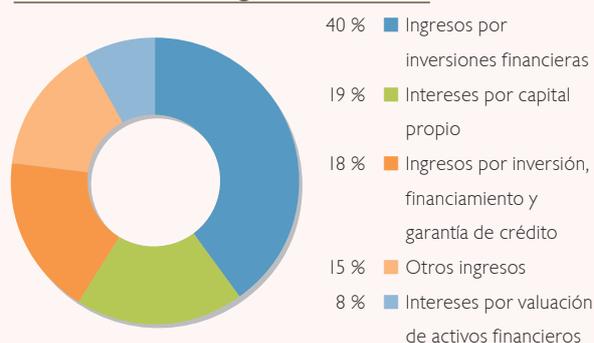
Perspectivas

Para mantener la seguridad y liquidez de fondos, TaiwanICDF se empeñará en mantener la estabilidad de fuentes de ingreso para financiar la ejecución de sus de proyectos, incrementando gradualmente el porcentaje de inversión en ingresos fijos y practicando una estrategia inversora cauta y moderada. También seguirá aplicando su estrategia de inversión en moneda extranjera para minimizar el riesgo de fluctuaciones cambiarias en pro de una estabilidad global de sus fondos.

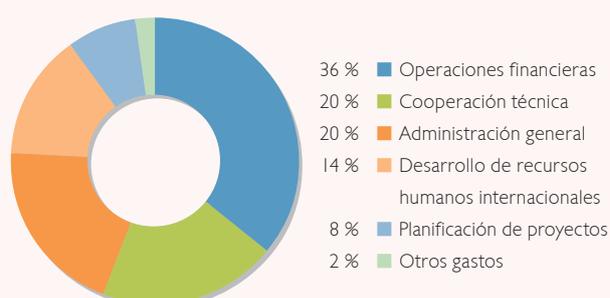
Contabilidad

Las principales fuentes de ingreso de TaiwanICDF son intereses por el capital propio, intereses por préstamos y por proyectos contratados. Los intereses por capital propio y por préstamos financian las operaciones rutinarias que abarcan toda clase de proyectos como los de asistencia técnica y humanitaria, gastos administrativos y operativos, y otros gastos generales. Fondos provenientes de proyectos encargados por órganos gubernamentales como el Ministerio de Relaciones Exteriores a TaiwanICDF son usados en equipos técnicos y médicos; de igual forma, la Administración de Protección Ambiental (EPA, siglas en inglés) dependiente del Yuan Ejecutivo también encargó a TaiwanICDF la realización del Proyecto de Cooperación Técnica para la Protección Ambiental en Centroamérica.

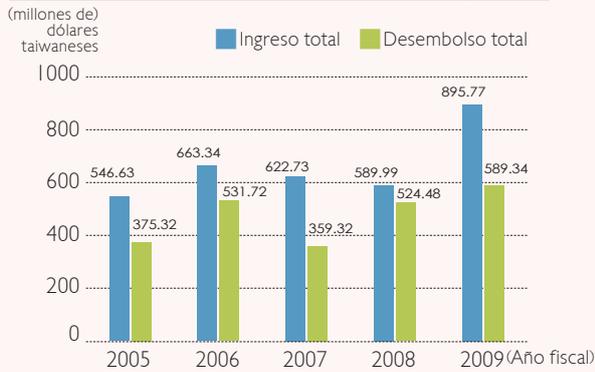
Distribución de ingresos en 2009



Distribución de desembolsos en 2009



Ingresos y desembolsos entre 2005 y 2009



Los ingresos por proyectos contratados por el gobierno totalizaron en 2009 1.318,79 millones de dólares taiwaneses, de los cuales 99,7% provinieron del Ministerio de Relaciones Exteriores para la realización de proyectos de cooperación técnica y médica en el extranjero, y el 0,3% restante, equivalente a 3,94 millones de dólares taiwaneses provinieron del proyecto encargado por la Agencia de Protección Ambiental (EPA, siglas en inglés).

Mientras, ingresos por fondos propios de TaiwanICDF generaron 895,77 millones de dólares taiwaneses, equivalente a un 51,83% de incremento sobre el total de 589,9 millones de 2008; del mismo, las operaciones financieras reembolsables como intereses por préstamos o por inversión ocuparon un 40%, intereses por el capital propio ocupó un 19%, ingresos por inversión un 18%, otros ingresos un 15% y los ingresos por valuación de activos financieros un 8%. Los desembolsos en 2009 totalizaron 589,67 millones de dólares taiwaneses, un incremento de 12,43% con respecto al año anterior. El superávit operativo de TaiwanICDF en 2009 fue de 362,2 millones de dólares taiwaneses, un aumento de 240,58 millones en comparación con el año anterior. Este significativo aumento anual proviene principalmente del Fondo Especial de Inversión del BERD y la recuperación exitosa de deberes del Proyecto de desarrollo del parque industrial de la Bahía de

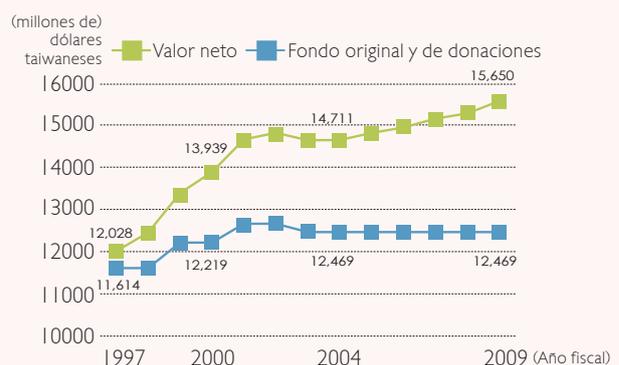
Súbic (Fase D) en las Filipinas. Además, reflejando la mejoría de la economía taiwanesa, la bolsa de Taipei ha recuperado terreno desde la crisis financiera mundial, generando significativas ganancias para las inversiones discretionales de TaiwanICDF; al mismo tiempo se lograron ganancias con inversiones denominadas en dólares estadounidenses gracias al aumento en la paridad monetaria. Los gráficos muestran ingresos y desembolsos del capital propio, y otros ingresos y desembolsos entre 2005 y 2009.

Utilización de los fondos y balance

Desde su fundación en 1997 hasta diciembre de 2009, el balance del fondo era de 15.649,29 millones de dólares taiwaneses, incluyendo fondos originales y donaciones por 12.468,84 millones e ingresos acumulados de 3.180,45 millones de dólares taiwaneses, representando un 2% de incremento, equivalente a 362,2 millones de dólares taiwaneses en comparación con el año anterior.

El capital total de TaiwanICDF en 2009 fue de 15.941,74 millones de dólares taiwaneses, lo que abarca haberes corrientes de 7.495,51 millones de dólares taiwaneses, préstamos e inversiones a largo plazo de 8.423,12 millones, activo fijo de 20,93 millones y otros activos de 218 millones de dólares taiwaneses; el principal activo de

Balance de fondos a través de los años



TaiwanICDF fue su fondo propio, incluyendo donaciones por un total de 15.649,29 millones de dólares taiwaneses; y el pasivo totalizó 292,45 millones de dólares taiwaneses.

Utilización del presupuesto

El Ministerio de Relaciones Exteriores encargó a TaiwanICDF en 2009 la realización de proyectos de cooperación técnica por un monto de 1.354,16 millones de dólares taiwaneses, incluyendo un presupuesto para operación de equipos técnicos y médicos en el extranjero totalizando 1.083,29 millones de dólares taiwaneses. TaiwanICDF fue comisionado para realizar 13 proyectos, incluyendo el Proyecto de reducción de la brecha digital en Santo Tomé y Príncipe, el Proyecto cultivo y comercialización de arroz en Haití, el Proyecto de reactivación y sostenibilidad de la agricultura en Santo Tomé y Príncipe, y las becas de estudios en Taiwán por un total de aproximadamente 94,49 millones de dólares taiwaneses, mientras que 60,56 millones fueron utilizados en el entrenamiento de varones en servicio alternativo en el Programa de Jóvenes de Taiwán en el Extranjero. Además, 5,3 millones fueron destinados al proyecto de la EPA. El presupuesto total (comprometido) para los proyectos comisionados fue de 1.359,46 millones de

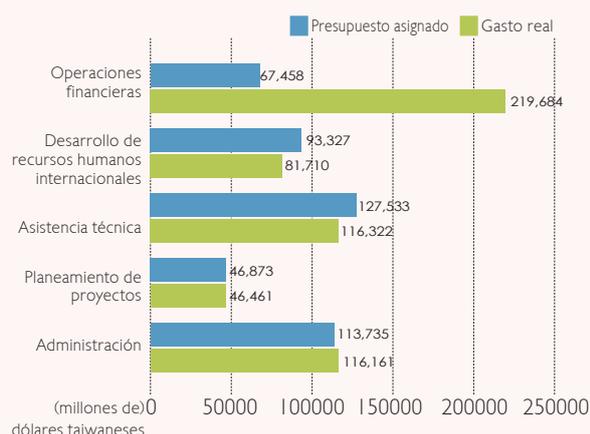
dólares taiwaneses, con un total desembolsado de 1.318,67 millones de dólares taiwaneses, equivalente a un 97%; los gastos reales de los equipos técnicos y médicos en el extranjero totalizaron 1.078,13 millones, o un 99,52%.

En cuanto al fondo propio de TaiwanICDF, los gastos operativos reales totalizaron 580,67 millones de dólares taiwaneses, que en comparación con el presupuesto de 448,93 millones representó un desembolso del 129,35%. El gráfico siguiente ilustra el presupuesto asignado en relación a los gastos reales.

Administración y organización

Enfrentados con el reciente tsunami financiero y una economía mundial débil, la administración de TaiwanICDF intenta flexibilizar más su ayuda, para que mediante procesos más efectivizados y una comunicación interna mejor, se eleve la eficiencia organizativa. Los procesos de aprendizaje estandarizados y la administración de conocimientos reforzada facilita el aprendizaje mutuo del personal mediante la observación, mejorándose la capacidad administrativa de proyectos y desarrollándose la calidad del personal, lo que conlleva a un elevamiento de la competitividad organizativa.

Presupuesto asignado y gastos reales en 2009



Administración y utilización de la información

Con el fin de acelerar la comunicación interna y elevar la eficiencia operativa TaiwanICDF expandió el sistema de administración de conocimientos establecido en 2008. Las variadas operaciones de la organización, los sistemas fiscales y administrativos también son integrados dentro de este sistema, estableciendo una plataforma de comunicación única para todos los empleados de TaiwanICDF. El personal puede utilizar además el mismo canal para realizar solicitudes

para varios trabajos, adquisiciones y documentación en línea, lo que facilita el monitoreo por parte de la contaduría. Así se evita el registro repetido de la información, un desperdicio de tiempo y recursos humanos, permitiendo un seguimiento en tiempo real y una mejor administración de las operaciones y procedimientos. Asimismo, se minimiza el papeleo, dando un paso adelante en protección ambiental mientras que se reduce el tiempo requerido entre diferentes oficinas para poner en marcha sus labores, con una mejor coordinación de los recursos internos, resultando en una mejor eficiencia administrativa.

En 2009, TaiwanICDF adoptó varios incentivos para obrar en pro de un mejor sistema de administración de conocimientos para compartir recursos cognitivos de la organización. Desde su incisión, la contribución de conocimientos documentados aumentó significativamente. El sistema de administración de conocimientos se convirtió en la herramienta para que el personal de TaiwanICDF busque y localice la información necesitada, comparta los conocimientos, intercambie experiencias y exponga opiniones. Este sistema transparente permite la comunicación interna y el aprovechamiento conjunto de la información, logrando una elevada eficiencia en cuanto a la utilización de la experiencia acumulada en la práctica de las operaciones.

Administración de recursos humanos

Cualquier organización tiene como eje al ser humano, y como TaiwanICDF se enfrenta a una gama de operaciones constantemente en crecimiento y limitados recursos a su disposición, el eje de la administración de recursos humanos en 2009 fue el reforzamiento de la capacitación y entrenamiento del personal para elevar la competitividad.

Además de entrenamientos externos a disposición del personal activo, TaiwanICDF también realiza cursos de entrenamiento internos en administración fiscal y medidas contra el fraude, análisis macroeconómico, legislación empresarial, transacción bursátil, análisis bancario y fiscal, técnicas de negociación, y desarrollo económico y bancario mundial. Los cursos pertenecen a tres categorías esenciales: capacidad profesional, consenso profesional y tendencia mundial, necesarias para el crecimiento en conjunto del personal y la inserción internacional.

Persona distinguida de TaiwanICDF en 2009	
Mejor personal	Tseng Yun-ching, Departamento de Cooperación Técnica
	Liu Ting-jung, Departamento de Administración
Personal destacado	Chou Ya-fen, Departamento de Planificación
Distinciones por equipo técnico en 2009	
Mejor equipo técnico	Equipo técnico en Nicaragua
Destacado equipo técnico	Equipo técnico en Honduras
Mejor jefe de equipo	Wang Tseng-jui, jefe, Equipo técnico en Nicaragua
Destacado jefe de equipo	Huang Tien-shin, jefe, Equipo técnico en Honduras
Mejor personal de equipo técnico	Wu Chiung-feng, técnico, Equipo técnico en Indonesia
	Kuo Chun-yen, técnico, Equipo técnico en Santo Tomé y Príncipe
	Hung Hsin-jui, técnico, Equipo técnico en Honduras
personal de equipo técnico	Chang Jen-mo, técnico, Equipo técnico en Kiribati
	Wu Yuan-an, técnico, Equipo técnico en Suazilandia
	Ou Wen-kai, técnico, Equipo técnico en Guatemala

Estudio de proyectos exitosos para personal de equipos técnicos

El personal técnico en el extranjero recibió entrenamiento intensivo durante los últimos 3 años, donde fueron capacitados en teorías fundamentales sobre la aplicación de sistemas informáticos y administración de la empresa agraria, permitiéndoles expandir horizontes e integrar la capacidad teórica y práctica adquirida durante su experiencia en el país. En 2009, TaiwanICDF implementó una nueva metodología, los equipos técnicos en Nicaragua y Honduras con exitosa experiencia en la transición de proyectos, sirvieron como casos de estudio para otros equipos técnicos en el extranjero, organizándose visitas para observar a los equipos agrícolas y hortícolas en Nicaragua y Honduras; simultáneamente, los cursos de entrenamiento en varios temas continúan llevándose a cabo. El perfeccionamiento por la excelencia del personal técnico en 2009 ayudó a disipar la incertidumbre sobre la viabilidad del concepto de la empresa agraria en los países en donde están estacionados los equipos técnicos, la mayoría países en vías de desarrollo. Esta metodología nueva ayudó a expandir la visión internacional del personal técnico, dándoles acceso a una experiencia exitosa y la formación de una identidad común para los técnicos estacionados en el extranjero. Asimismo se logró un mejor entendimiento de los proyectos de transición y la identificación de los problemas encontrados en la ejecución. Se motivó al mismo tiempo al personal técnico ya que se ganó acceso a una experiencia exitosa para la labor que llevan a cabo.

Estos estudios de casos exitosos ayudaron a integrar conocimientos esenciales. Personal de TaiwanICDF habló y compartió sus experiencias en respectivos proyectos técnicos con un énfasis sobre “teoría y práctica”, “producción, marketing y operación” y “demostración de resultados” que

ayudó a transmitir años de experiencia acumulada en la práctica de proyectos de asistencia técnica en el extranjero, transformándola mediante el proceso de aprendizaje en la memoria colectiva de TaiwanICDF.

Entrenamiento sobre administración para personal ejecutivo intermedio

Con el propósito de entrenar al personal ejecutivo intermedio, incrementar su potencial y mejorar su capacidad profesional, TaiwanICDF invitó a especialistas en administración y capacitación para dictar cursos sobre trabajo y desarrollo del personal, utilizando técnicas interactivas de aprendizaje. Los 12 ejecutivos intermedios de TaiwanICDF, mediante el estudio de la teoría y la práctica, aprenden a convertirse en mejores mentores y entrenadores, aplicando en el trabajo rutinario lo adquirido en los cursos.

Cursos sobre administración de proyectos

La cooperación técnica de TaiwanICDF opera sobre la base de proyectos específicos. Con el objetivo de seguir incrementando la capacidad profesional y administrativa, adoptando la capacidad administrativa de proyectos de organizaciones internacionales de desarrollo, permitiendo que el personal se familiarice con el planeamiento, ejecución y evaluación de proyectos, TaiwanICDF organizó cursos sobre administración de proyectos para los 34 miembros de operación y apoyo logístico de la organización. Se enfatiza sobre la transmisión y aplicación de conocimientos básicos de proyectos para capacitar al personal sobre planeamiento, ejecución y evaluación al igual que la capacidad de integración y razonamiento estratégico.

Discursos temáticos

Se invitó a expertos y académicos para dar discursos temáticos con el objetivo de inyectar conocimientos e información que movilice al personal de TaiwanICDF a crecer junto a la organización. Además se logra concienciar al personal sobre las principales temáticas internacionales sobre cooperación para el desarrollo y fomentar el razonamiento polifacético para incrementar la eficiencia en planeamiento y ejecución de proyectos. Los temas abarcaron administración de conocimientos e innovación, relaciones a través del Estrecho y cooperación internacional, experiencias en ayuda humanitaria internacional, perspectivas de la política diplomática comercial y el impacto de un marco de acuerdo económico bilateral a través del Estrecho.

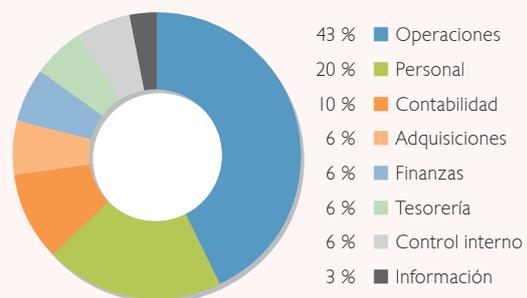
Proyecto de evaluación y reformas del sistema para concriptos en servicio alternativo

TaiwanICDF realiza desde 2006 “Cursos de Entrenamiento para Conscriptos Sobresalientes” y “Becas Piloto” para mejorar el entrenamiento y capacidad de los concriptos en servicio obligatorio alternativo. Tras tres años de realización se evaluaron los resultados e implementaron reformas: se extendió el período de estancia en el extranjero de 6 a 9 meses para profundizar la experiencia práctica y técnica; se implementó asimismo un mecanismo de evaluación de logros al finalizar la estancia para garantizar y maximizar resultados del sistema de concriptos en servicio alternativo.

Auditoría

Las auditorías permiten a la Junta de Directores y Supervisores realizar mejor su labor de contraloría de las operaciones de TaiwanICDF, y poder ofrecer a los administradores y sus departamentos sugerencias constructivas en función del mejoramiento de la eficiencia operativa y mejores resultados. Las auditorías sirven también para optimizar la administración de los fondos y las operaciones de TaiwanICDF para una mejor institucionalización y mayor transparencia. Las temáticas de las auditorías abarcaron: 1) Investigación de operaciones internas y determinación de conformidad con políticas, regulaciones y procedimientos de TaiwanICDF. 2) Investigación de la credibilidad y precisión de toda información financiera y operativa. 3) Verificación de la documentación exhaustiva y el aprovechamiento eficiente de los bienes de TaiwanICDF. 4) Verificación de conformidad con objetivos planeados y logro de resultados

Distribución de auditorías en 2009



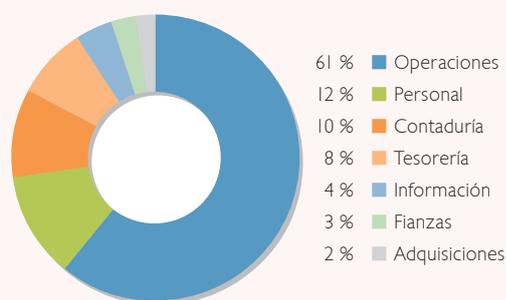
deseados de proyectos y operaciones. 5) Investigación in-situ de resultados de proyectos de equipos en el extranjero y verificación de datos sobre utilización de sus cuentas especiales, contabilidad y desembolsos.

Auditorías ejecutadas

De las 31 auditorías realizadas por TaiwanICDF en 2009, 25 fueron dictaminadas por la Junta de Directores y Supervisores, las 6 restantes fueron auditorías extraordinarias ordenadas por altos directivos. La prioridad de las auditorías fue la examinación de las principales preocupaciones de la alta gerencia y los supervisores, factores de riesgo y frecuencia de controles.

De las auditorías en 2009, 13 fueron operativas, 6 de recursos humanos, 3 de contabilidad, 2 de cada uno en desembolsos, controles internos, finanzas y adquisiciones, y 1 fue de información. El siguiente gráfico detalla las auditorías realizadas.

Recomendaciones post-auditorías en 2009



Resultados de auditorías

Las auditorías realizadas en 2008 generaron 103 recomendaciones: 64 operativas, 12 de recursos humanos, 10 de contabilidad, 8 de desembolsos, 4 de información, 3 de finanzas, y 2 de adquisiciones. El siguiente gráfico detalla las auditorías realizadas.

Gracias a las auditorías, sus resultados y las recomendaciones generadas, se podrá mejorar el control departamental e interdepartamental de TaiwanICDF, elevándose al mismo tiempo la conciencia del riesgo en el personal, lográndose una mejor seguridad material de la organización e incrementándose la credibilidad y precisión de la información financiera y operativa de TaiwanICDF.

Campaña de promoción y concienciación pública

En 2009 se celebraron 50 años de asistencia internacional para el desarrollo. Durante medio siglo se han diversificado los proyectos de cooperación para el desarrollo, y al mismo tiempo, respetando las tendencias internacionales, no se dejó de buscar nuevos enfoques en la cooperación para el desarrollo. Con el objetivo de preservación histórica, se realizaron 4 exposiciones dentro y fuera del país, compartiéndose los frutos alcanzados. Al mismo tiempo se publicó un libro detallando la dedicación desinteresada de los miembros de equipos técnicos en el extranjero. Estos esfuerzos de concienciación pública ansían explorar mediante los resultados de 50 años de labor el verdadero significado del desarrollo para nuestro mundo, con la esperanza de ganar mayor apoyo público para nuestra labor.