

Gestión Organizativa



"Cambie antes de que deba hacerlo."

[Jack Welch, ex CEO de General Electric]

En el marco de nuestro desafío, la era de la informatización competitiva y dinámica, en la cual el acceso a la información y la velocidad de acción pueden determinar la fuerza y la efectividad de una organización, el ICDF está constantemente persiguiendo actualizar las estructuras organizativas y los métodos operativos. Uno de los modos para lograrlo es la progresiva estandarización institucional y los procedimientos de sistematización.

Los sistemas de gestión del saber que permiten el inmediato acceso a la información son un recurso importantísimo. Estos sistemas proveen de la base para la creación de la cultura basada en el saber que a su vez impulsará el intercambio de información mediante la integración de la gente, de las actividades y de los sistemas. El resultado previsto: energía explosiva y vitalidad.

De manera de fomentar la gestión de los conocimientos, el ICDF está revisando y renovando cada aspecto de su filosofía organizativa y de sus operaciones. Como parte del proceso de sistematización, ha establecido procedimientos operativos estándares, ha introducidos sistemas informáticos prácticos, y se ha impuesto la importante meta de alcanzar la certificación de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) en cada una de sus divisiones. El primer departamento en alcanzar la certificación ISO 9001, el 31 de octubre del 2002, fue el Departamento de Educación y Entrenamiento, posterior a la gran revisión de sus prácticas para el desarrollo de los recursos humanos internacionales.

Según será detallado a continuación, el ICDF también expandió el campo de acción de su Oficina Auditora incluyendo la supervisión de sus actividades de gestión y del personal. El objetivo es elevar el nivel de profesionalidad en toda la organización.

Para complementar esta labor, el ICDF también ha mejorado su eficiencia mediante la mayor flexibilidad en su proceso para la recolección de información. Algunos de los logros alcanzados durante el año pasado se destaca la creación de un banco de datos en el sitio web del ICDF, la revisión del sistema para gestión de los recursos humanos, la introducción del sistema para gestión financiero, y la ejecución del sistema computarizado para las actividades contables y financieras.

Ahora que se ha establecido la estructura para la base de conocimientos, el ICDF se ha determinado en la creación de un espacio abierto y transparente que permita la transformación de la organización en un gran centro de aprendizaje desde arriba hacia abajo. Se estima que esto generará mayor competitividad y hará posible afrontar de manera más fácil los nuevos desafíos que el ICDF encuentra durante la consolidación de su contribución a la comunidad internacional.

Gestión de los Recursos Humanos

Gestionando la logística de la fuerza laboral en una organización con diversos objetivos tal como lo es el ICDF presenta un mar de desafíos. Como una organización sin fines de lucro, el ICDF tiene limitadas posibilidades de expandir sus recursos económicos, sin embargo los recursos humanos representan un panorama sin fronteras para la organización. Reconociendo esta situación, la gestión del entrenamiento especializado y la educación para todos los empleados se torna una prioridad.

La computarización de los datos de los recursos humanos, la cual fue completada en el 2002, ha impulsado la eficiencia de gestión de la numerosa base de recursos humanos, mientras que los procedimientos de estandarización han sido introducidos tanto a los empleados locales como a los de ultramar para afrontar mejor el desarrollo organizativo. El manual del personal que describe estos procedimientos continuará siendo revisado según los tiempos paseen y se evidencie nuevos requisitos.

A continuación se detalla alguna de las operaciones para gestión de los recursos humanos realizadas durante el año fiscal 2002.

Estudio y Entrenamiento de la Fuerza Laboral

Como parte del programa especializado de entrenamiento para el personal local, dos gerentes inscriptos en el curso de la Escuela de Negocios de la Universidad Nacional de Singapur, y un especialista se beneficiaron de los seis meses de entrenamiento en el Banco Asiático de Desarrollo. Alrededor de 130 miembros del staff participaron también de cursos de entrenamiento en el Centro de Entrenamiento Profesional del Ministerio de Economía, la Academia de Bancos y Finanzas de Taiwán, y otras organizaciones para entrenamiento.

1. Tres empleados de la misión técnica fueron seleccionados para llevar a cabo la labor de sus programas Master en la Universidad Nacional de Ciencia y Tecnología de Pingtung. El entrenamiento de avanzada preparará a estas personas como especialistas de alto nivel o como jefes de alguna misión en el futuro. Además, 62 miembros de la misión técnica en el exterior participaron del curso de entrenamiento de siete días en Taiwán.

2. El ICDF impulsa a todos sus empleados a participar de cursos de entrenamiento en lenguas extranjeras. En Taiwán, 47 empleados han sido registrados al curso de entrenamiento en idioma inglés, mientras que los miembros de la misión técnica ubicados ya en el exterior se han capacitado en el idioma local de tales países. Dos empleados han viajado a Guatemala para intensificar su entrenamiento en español, mientras que seis personas han recibido entrenamiento en francés en Senegal o en Burkina Faso.

Entrenamiento del Personal de las Misiones Técnicas en Ultramar

En el 2001, cinco entrenados participaron de las misiones técnicas en Indonesia, Burkina Faso, Haití y Guatemala. Dos de ellos consecuentemente completaron los tres meses de pasantía y, posterior a la certificación de tal misión por los jefes de las mismas y a la aprobación del comité para gestión de los recursos humanos, se transformaron en miembros estables de las misiones técnicas respectivas.

En el 2002, ocho personas que deseaban trabajar para la misión técnica fueron seleccionados para realizar el entrenamiento agrícola especializado en las instalaciones administradas por el Concejo de Agricultura.

Servicio de Jóvenes de Taiwán en Ultramar

En el 2001, en un esfuerzo por expandir las fronteras del servicio nacional mientras se promovía la cooperación internacional, el gobierno inauguró el Servicio de Jóvenes de Taiwán en Ultramar. Permitió así la

selección de los conscriptos que participaron posteriormente de las misiones técnicas y médicas.

Durante el primer año, el ICDF entrenó a 37 reclutas. Los jóvenes, con experiencia en materia de agricultura, ingeniería hidráulica, medicina, economía, comercio e informática, fueron entonces enviados a 26 misiones diferentes en África, Centro y Sudamérica, la Región del Caribe, y la Región Asia Pacífico. Su desempeño ha sido exitoso, y ocho de ellos ya han recibido premios a su labor.

En el 2002, otras 35 personas, con especialización en agricultura, medicina y tecnología médica, se sumaron al programa. El Presidente Chen Shui-bian personalmente izó la bandera para ellos, al inicio del programa en 29 misiones técnicas o médicas en 24 países diferentes.

Personal Destacado del ICDF en el 2002

I. Premio a la Excelencia

Supervisor:

- Chen Ai-chen

Staff:

- Wu Tai-sheng, Hsu Chi-ru

Misión Técnica:

- Misión Técnica en Honduras

Líder de Misión Técnica

- Shih Ming-nan, Jefe de la Misión Técnica en Malawi

Personal de la Misión Técnica

- Lee Chen-chung, Misión Técnica en Burkina Faso (África)
- Mo Go-tsun, Misión Técnica en Islas Marshall (Asia Pacífico y Medio Oriente)
- Wang Tzeng-ruey, Misión Técnica en Nicaragua (Centro y Sudamérica)

II. Mención de Honor

Supervisor

- Suen Gow-shyang

Staff

- Peng Li-in

Líder de Misión Técnica

- Hseu Ming-Lii, Jefe de la Misión Técnica en Palau

Personal de la Misión Técnica

- Tsai Pei-kao, Misión Técnica en Malawi (África)
- Lin Ming-shian, Misión Técnica en Arabia Saudita (Asia Pacífico y Medio Oriente)
- Li Ching-shui, Misión Técnica en Paraguay (Centro y Sudamérica)

Gestión Informática

La informatización y la comunicación son parte importante de este proceso de desarrollo social y económico. Mantenerse productivo y competitivo en todos los aspectos implica una estrategia que responda a los cambios y a las innovaciones que emanan de las industrias de proceso informático y de las comunicaciones. Esto requiere además instrumentos válidos para la identificación, organización, almacenamiento y multiplicación de los recursos informáticos estratégicos.

Para alcanzar estos desafíos, el ICDF está ejecutando operaciones computarizadas en todas sus divisiones. Tiene además dos objetivos principales en mente: la creación de la plataforma para gestión basada en los conocimientos y la garantía de que la información disponible sea segura y confiable. Para asegurarse de la precisión de información, el ICDF está continuamente reforzando sus sistemas de barreras y antivirus.

Durante el último año fiscal, se realizó diversas actividades destinadas al gestión de la información. Se detalla a continuación.

1. Creación de la base de datos dentro del sitio web. Una base de datos comprehensiva producida e instalada en el sitio web, incrementa la practicidad de este recurso. También fue creado el diario electrónico de manera de informar a los suscriptores de las labores del ICDF y de los logros más recientes.
2. Instalación del sistema para gestión de los recursos humanos. Éste ha integrado todos los datos dentro del sistema operativo en relación a las funciones de los recursos humanos: evaluación del personal, cálculo de salarios, educación y entrenamiento, gestión del personal de las misiones en ultramar, y la provisión de la información requerida por la administración nacional del trabajo, de seguridad social, e impositiva. Mayor integración se ha obtenido en los sistemas contables y de liquidación de salarios facilitando la preparación de los informes contables y la agilizando la respuesta a los pedidos como así también la auditoría en tiempo real.
3. Sistema de gestión de la inversión y el préstamo. Esto comprende la planificación de inversiones, la planificación financiera, el pago, los financiamientos, la refinanciación, y las garantías de crédito relativos a los proyectos de inversión y préstamo. El sistema también ofrece proyecciones financieras y facilita el cálculo de los datos de títulos financieros.
4. Establecimiento de barreras informáticas. Las barreras anteriores diseñadas para proteger el sistema informático del ICDF y la valiosa propiedad intelectual fueron limitados a sólo una vía de tránsito de la información, evitando así la amenaza de filtración de datos. La adopción de un sistema de barreras más efectivo ha eliminado estas amenazas elevando así el nivel de seguridad en la red.

El ICDF no retacea esfuerzos en la protección de sus equipos informáticos y plataformas software que a su vez protegen la información esencial del Fondo. La continua actualización de las herramientas que crean un mejor clima para el conocimiento y la innovación, y que permite que todos los empleados adquieran tales conocimientos, sirven para aumentar la productividad y la competitividad a lo largo de toda la organización.

Gestión Financiera

La gestión fiscal está enfocada a la prevención y gestión de riesgos de manera de promover la estabilidad financiera y asegurar el financiamiento a largo plazo. El año pasado, el ICDF continuó reforzando las opciones de inversión y préstamo, incluyendo la financiación y gestión de contratos con los bancos encomendados. Para reducir los gastos operativos, el ICDF ha revisado todos los planes de inversión y préstamo, además de gestionar los fondos recuperados y monitoreando el vencimiento de las financiaciones.

Además, el ICDF ha adoptado las herramientas de inversión adecuadas para advertir las fluctuaciones de las tasas de interés y otros riesgos que puedan impactar negativamente sobre los recursos financieros de la organización. También ha creado un sistema de compensación en moneda de cambio respecto del dólar americano de manera de reducir eventuales pérdidas. Aún más, el ICDF ha completamente computarizado el sistema de gestión de sus títulos financieros, para presentar datos de inversión en tiempo real en modo que permita a los gerentes controlar las inversiones y el estado de ganancias y pérdidas de los títulos del ICDF en todo momento. Los procedimientos estándares revisados cubren todos los aspectos de la gestión financiera para elevar la eficiencia, minimizar los riesgos, proveer de una base a la auditoría interna, y generar mecanismos de control dentro de la organización.

Uso del Fondo

Al 31 de diciembre del 2002, el ICDF ha comprometido US\$466 millones en inversiones o financiamiento. De este monto, US\$341 millones (73.2 por ciento) ha sido ya entregado. Los financiamientos recuperados, los fondos inapropiados y los fondos no comprometidos se mantienen en depósitos bancarios o en títulos y bonos de inversión a corto plazo. Para mejorar las ganancias del Fondo, la Junta Directiva del ICDF ha autorizado, a modo de prueba, la inversión por un máximo de NT\$500 millones en títulos y fondos mutuos.

Ingresos y Gastos

Ingresos

Los dos tipos de ingresos del ICDF pueden ser distinguidos como intereses percibidos por financiamientos a largo plazo e ingresos por operaciones financieras. Los ingresos provenientes de intereses de financiamientos a largo plazo totalizaron NT\$244.7 millones durante el Año Fiscal 2002, mientras que los ingresos por operaciones financieras totalizaron NT\$265.8 millones. Otros ingresos y ganancias durante el año totalizaron NT\$169 millones. Los ingresos totales sumaron NT\$679.5 millones, los cuales fueron todos utilizados para afrontar el costo de operaciones del ICDF alrededor del mundo.

Gastos

Los gastos durante el Año Fiscal 2002 totalizaron NT\$520.4 millones, con un superávit (Gastos sustraídos de los ingresos) de NT\$159 millones. Durante el Año Fiscal 2002, los gastos por inversión y préstamo del ICDF totalizaron NT\$174.4 millones; los gastos por servicio de asistencia técnica fueron de NT\$88.5 millones; los gastos por educación y entrenamiento alcanzaron NT\$112.7 millones; los gastos por planificación de servicios fueron de NT\$49.6 millones; gastos generales contaron por NT\$92.2 millones; y otros gastos y pérdidas totalizaron NT\$3 millones. La Tabla siguiente presenta un panorama de los ingresos y gastos del ICDF durante el Año Fiscal 2002.

Ingresos y Gastos del ICDF durante el Año Fiscal 2002 (NT\$)

Ingresos	Monto
Intereses percibidos por financiamiento a largo plazo	244,701,987
Ingresos por operaciones financieras	265,865,127
Otros ingresos y ganancias	169,016,953
Total de ingresos	679,584,067

Gastos	Monto
Gastos por inversión y préstamo	174,396,433
Gastos por asistencia técnica	88,490,999
Gastos por educación y entrenamiento	112,694,463
Gastos por planificación de servicios	49,660,017
Gastos generales	92,170,096
Otros gastos y pérdidas	3,005,803
Total de gastos	520,417,811
Superávit	159,166,256

Nota Tasa de Cambio: La tasa de cambio del Banco de Taiwan al 31 de diciembre del 2002 era de NTD34.75 / USD 1.

Gestión Contable

El financiamiento del ICDF deriva de varias fuentes, incluyendo asignaciones gubernamentales, donaciones, y ganancias por financiamientos e intereses. Además de los ingresos operativos, el ICDF también recibe ingresos por comisión del Ministerio de Relaciones Exteriores a ser usados para la administración de las misiones técnicas.

Los ingresos han sido reducidos durante los últimos años debido a la recesión económica global, la caída de las tasas de interés, de la debilidad de los títulos y del mercado de cambio, y de la ajustada situación fiscal del gobierno central. Más allá de la caída paulatina de los ingresos por comisión, el ICDF se ha exigido mantener completamente el nivel de sus operaciones ajustándose el cinturón, monitoreando estrictamente los gastos de rutina, y buscando nuevas fuentes de ingresos. No hace falta mencionar que, la medida de mayor eficacia ha sido aquella que el ICDF afrontará en un futuro próximo.

Gestión Contable Electrónica

Para proveer la información contable en tiempo real, lo cual es de vital importancia para la correcta toma de decisiones, el ICDF está activamente ejecutando la gestión electrónica de los asuntos contables. Mejorando los detalles y la naturaleza de la información financiera permite a los gerentes y administradores revisar precisamente la situación fiscal de los numerosos programas, y ayudar al personal en todos los niveles a comprender la utilización de los fondos y a hacer los ajustes necesarios en el marco de un cronograma.

El sistema contable de la organización incluye la red interactiva de información interna horizontal incluye un sistema horizontal y vertical para transmitir y utilizar la información. A julio del 2002, el sistema informático contable estuvo proveyendo de información financiera precisa y en tiempo real, y a diciembre del mismo año incluyó los procedimientos operativos relativos a los depósitos bancarios y a las inversiones de corto y largo plazo. La completa integración de varios sistemas contables es uno de los objetivos principales. Las medidas para incrementar la precisión contable, tales como el establecimiento de estándares apropiados para los procedimientos operativos y el ingreso de las transacciones en cuentas de importancia en tiempo real, están ayudando al departamento contable a advertir y responder a todos los aspectos de las operaciones del ICDF.

El ICDF continuará redefiniendo los procedimientos de estandarización a lo largo de la organización. Utilizará la tecnología informática para establecer el sistema de planificación de recursos de la empresa (ERP) de manera de elevar la eficiencia operativa, ofrecer un análisis valioso sobre las operaciones, y permitir la advertencia de riesgos y oportunidades. Las numerosas divisiones internas como así también los entes externos están trabajando mancomunadamente para alcanzar los resultados deseados.

Gestión Auditora

La Oficina Auditora, un ente independiente que responde directamente al Secretario General, fue formada en octubre de 1998. Su meta es brindar auditorías concretas y objetivas respecto de las divisiones internas, empleando las más modernas técnicas de gestión de manera de: (1) Asegurar que las metas del ICDF, las regulaciones y las medidas sean respetadas (2) Monitorear el alcance cronológico de los objetivos operativos y de cada proyecto (3) Garantizar la seguridad de los títulos financieros del ICDF (4) Asegurar que los recursos son utilizados del modo más eficiente, y (5) Asegurar que la información recolectada es precisa y amplia.

Foco de la Oficina Auditora en el 2002

El objeto de la Oficina Auditora del ICDF en el 2002 fue el de (1) establecer métodos y procedimientos auditores estándares, (2) intensificar el entrenamiento especializado de los auditores, y (3) reforzar las auditorías del gestión interno. A continuación se detalla la labor realizada en cada área:

1. Establecer métodos y procedimientos auditores estándares

Los procedimientos sistemáticos no sólo facilitan el proceso auditor real sino que también refuerzan el control interno, previenen el derroche o mal uso de los recursos, y aumentan la eficiencia de la gestión. Por primera vez en el 2002, los planes auditores para todo el año fueron delineados a comienzos del mismo. Las auditorías anuales ponen en consideración las políticas y estrategias operativas del ICDF, las expectativas de la Junta Directiva y Supervisora, y los significativos cambios de la organización, de la gestión o de las operaciones.

De manera de jerarquizar los métodos auditores, la Oficina Auditora en el 2002 estableció en todos los aspectos del proceso auditor, desde la preparación inicial, la propia auditoría, el análisis posterior a la auditoría, la formulación de los informes posteriores a la auditoría, y los procesos de seguimiento del caso. Un aspecto positivo de las auditorías es que los problemas pueden frecuentemente ser resueltos gracias a las sugerencias hechas durante el mismo proceso por parte de los miembros del departamento auditado.

2. Intensificar el entrenamiento especializado de los auditores

Las labores de auditoría interna cubren las operaciones, contabilidad, finanzas, gestión corporativa, normas y regulaciones, personal, compras, y sistemas computarizados e informáticos. Para mejorar la calidad de las tareas y construir pericia profesional en la materia, el personal de la Oficina Auditora en el 2002 participó de varios cursos de entrenamiento. De igual manera, nuevas vías han sido establecidas para alcanzar la interacción técnica con organizaciones externas, en línea con la meta de brindar a los auditores de las habilidades necesarias para ajustar los principios auditores y las técnicas de acuerdo a los cambios del ambiente de operaciones.

3. Reforzar las auditorías del gestión interno

En el pasado, las auditorías se enfocaban estrictamente en las operaciones. A medida que el trabajo está siendo delegado incrementalmente a cada división, se hace necesario determinar el discreto apoyo a los entes que ejecutan los diversos proyectos. De ahí que, las auditorías en el 2002 fueron extendidas a las divisiones de gestión y apoyo, incluyendo la gestión del personal de la misión técnica en ultramar, los programas de educación para los entrenados, sistemas para gestión de los registros de tareas, guías en materia de finanzas y commodities, supervisión de los títulos del ICDF, del inventario de los títulos financieros, y los pagos, ingresos de operaciones y los recursos humanos en la oficina contable.

Auditorías Completadas en el 2002

Dos auditorías relativas a las operaciones fueron completadas en el 2002, mientras que cinco auditorías

relativas a pagos contables—tres sobre salarios, una sobre compras, dos sobre la gestión de títulos financieros fijos y una sobre proyectos e inversión encomendada—fueron llevados a cabo. Las sugerencias respecto de cómo obtener una mejor labor sirvieron de referencia a tales entes.

Operaciones Auditoras Futuras

El objetivo principal de la auditoría es prevenir errores, y éste seguirá siendo la meta de las mismas, según atenderá las ganancias y la gestión de riesgos. En vista de las diversas y complejas operaciones del ICDF, las auditorías también brindarán las sugerencias para referencia o para acción de los gerentes ejecutivos.

1. Estableciendo un mecanismo de control interno

Las operaciones y proyectos del ICDF han sido tradicionalmente orientadas al exterior, con cada ente operativo dirigido según las diferentes normativas, manuales, parámetros y principios. Reconociendo el paulatino incremento de la complejidad de las operaciones y la transferencia dinámica de los oficiales dentro de la organización, el control interno sistemático es de gran importancia. Se estima que el mecanismo creado por el ICDF logre: (i) Asegurar la idoneidad y efectividad de las presentes regulaciones y guías operacionales (ii) Integrar las numerosas regulaciones y guías de cada división de manera de aumentar la eficiencia operativa (iii) Establecer los procedimientos de estandarización de las obligaciones de los empleados (iv) Asegurar la confiabilidad de los reportes auditores (v) Permitir la acumulación de las experiencias y conocimientos organizativos (vi) Ofrecer a los gerentes las herramientas más efectivas para el gestión internacional.

2. Categorías de mecanismo para control interno

Los mecanismos de control interno regulan los procedimientos y estándares en todas las áreas, incluyendo operaciones, contabilidad, y personal. Se estima que estos mecanismos permitirán a los empleados, mediante el acceso a varios reportes y a la informática, reconocer los riesgos potenciales de la organización.

3. Contenido de los mecanismos de control interno

El establecimiento de los mecanismos de control interno para las divisiones individuales es contingente a los vínculos para la creación de varios tipos divergentes de operaciones interrelacionadas. Los mecanismos de control interno están localizados actualmente en la gestión de planificación de políticas, la inversión y préstamo, las operaciones, las adquisiciones, los salarios, los títulos financieros, la contabilidad, y la gestión de servicios.

4. Estado de ejecución del control interno

El sistema de control interno, creado en noviembre del 2002, fue diseñado para crear un mecanismo específicamente tallado a las necesidades del ICDF. De ahí que, el proceso de diseño implique un amplio rango de individuos, desde ejecutivos superiores, división de supervisores, personal auditor, a miembros de cada división. Antes del establecimiento de las fuerzas de tareas para el control interno, se condujo cuatro conferencias de manera de asegurar que todos los empleados hubiesen entendido los objetivos y la función de los mecanismos que estaban siendo creados. Cinco divisiones (ambiente, evaluación del riesgo, operaciones de control, informatización y comunicaciones, y supervisión) fueron incorporados dentro del sistema, y cada una de esas divisiones ha presentado ahora sus propias recomendaciones para guía del sistema.

5. Proyección para el establecimiento de controles internos

Se estima que los controles internos del gestión que están siendo colocados aumentarán la eficiencia del ICDF en la ejecución de sus proyectos de asistencia exterior, y ayudarán a garantizar el desarrollo a largo plazo de las tareas de asistencia exterior de Taiwán.