



4

Reforma organizativa

Introducción

En septiembre del año 2000 se celebró en Nueva York la “Cumbre del Milenio” de las Naciones Unidas en la que 189 países aprobaron la Declaración del Milenio, dirigida a la sociedad actual para enfrentarse a los temas más importantes que deben resolverse urgentemente y exhortaron a la comunidad internacional a través de la cooperación internacional a conseguir para el año 2015 el logro de 8 ambiciosos objetivos en el marco de 18 objetivos más específicos.

En 2010, revisamos el octavo de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de la ONU, “Fomentar una asociación mundial para el desarrollo”, cuyo propósito es impulsar la cooperación bilateral y multilateral a nivel internacional, priorizar la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) en forma de ayuda técnica y financiera, colaborar conjuntamente en la promoción de la cooperación global contribuyendo así a reducir la pobreza en los países en desarrollo y al desarrollo de la economía. Actualmente, para conseguir este octavo objetivo, uno tras otro, los países avanzados están ajustando sus políticas de ayuda oficial al desarrollo exterior. De todos ellos, los que muestran más entusiasmos son los países del Norte de Europa, Suiza, Alemania, los Países Bajos, Japón y Australia.

En otras palabras, la tendencia para impulsar el desarrollo de cooperación global, es decir, el marco teórico de la ayuda internacional, ha ido cambiando gradualmente de “teoría de los benefactores de ayuda” a “teoría de los receptores de ayuda”, en la que hay una integración de las estrategias de desarrollo político, económico, social y de protección del medio ambiente. Por un lado, se trata de una ayuda orientada a las necesidades de los países receptores, para que ellos promuevan la autonomía de sus planes de desarrollo. Por el otro, los benefactores de ayuda deben respetar el liderazgo de los países receptores y los receptores deben asumir la responsabilidad de su propio desarrollo económico. En la cooperación al desarrollo entre países donantes y receptores tiene que existir una relación de socios (la evolución de la relación se

manifiesta a partir los comentarios de los países socios).

Si recordamos la historia de la ayuda internacional de nuestro país, hace más de 50 años éramos un “país receptor” de ayuda principalmente de Estados Unidos. A comienzos de los años 60 del siglo pasado nos convertimos en un “país donante” de ayuda al desarrollo. En el camino, atravesamos con muchas dificultades. Después de la apertura dura en la década de los 70, pasamos por el período de profundización de 1980 a 1989, hasta 1996, con la fundación de TaiwanICDF que supone el inicio de una nueva época en cooperación internacional. TaiwanICDF ha hecho frente a las diferentes etapas siempre de acuerdo con la tendencia mundial, cumpliendo de la mejor manera con su obligación

internacional, ayudando a los países aliados y amigos en una amplia gama de proyectos de cooperación al desarrollo con el objetivo de conseguir un desarrollo común. En los últimos años, influido por la ola de la globalización, se urge a nuestro país que el trabajo de la asistencia internacional deba conformar las etapas de alineamiento internacional. Por otro lado, en TaiwanICDF observamos en profundidad el desarrollo político democrático del país. El gobierno o los departamentos relativos tienen que responder a los requisitos de los “planes de racionalización y transparencia presupuestaria” de supervisión pública. Sólo siendo conscientes de la reforma organizativa para “mantener el ritmo de los tiempos” podremos crear la base de una operación sostenible.





En base a esto, sobre el proceso de desarrollo de la ayuda exterior, en 2010 entramos oficialmente en una época de reformas. TaiwanICDF empezó a aplicar las reformas de forma progresiva en 2010, desde el trabajo inicial de proceso de inventario, separando a nivel de operaciones el grano de la paja, y fortaleciendo la gestión de operaciones en precisión y eficiencia. En una segunda fase, en respuesta a los cuellos de botella de la organización, llevamos a cabo una “estructura de ajuste organizativa” y además en la sede central, incluso el personal externo a los equipos técnicos siguió los cursos de gestión del rendimiento y objetivos, para continuar promoviendo la cooperación mutua. Gracias a la capacidad del personal interno y externo de la organización, se espera que TaiwanICDF, además de convertirse en el “cuerpo ejecutivo” responsable de los servicios de ayuda exterior, ofrezca asesoramiento real al gobierno en la toma de decisiones estratégicas, y así pueda seguir trabajando para el desarrollo de la ayuda internacional de Taiwán.

Posición

“Posicionar al TaiwanICDF como una organización profesional, capaz de enfrentar adversidades y solución de problemas”

TaiwanICDF es el cuerpo ejecutivo profesional de nuestro país dedicado a los asuntos de la ayuda exterior. Se estableció el 1 de julio de

1996, según el espíritu del Artículo 141 de la Constitución sobre “fortalecimiento de los lazos de amistad con aliados diplomáticos y promoción de la cooperación internacional”, con los propósitos organizativos siguientes: fortalecer la cooperación internacional, mejorar las relaciones exteriores y promover el desarrollo económico con el fin de progresar socialmente para incrementar el bienestar humano. Para alcanzar esta visión, TaiwanICDF comparte con todos sus socios en materia de cooperación las ideas centrales de “progreso”, “desarrollo” y “humanidad”, además de “reducir la pobreza”, un objetivo prioritario en la cooperación internacional al desarrollo. Aplicamos la experiencia de Taiwán en el desarrollo y el crecimiento económico para promover los proyectos de ayuda al desarrollo.

El Gobierno publicó en 2009 el “Libro Blanco sobre la Política de Asistencia Internacional” que establece el eje político de “socios del progreso y desarrollo sostenible” y se hace eco del principio de aplicación de la ayuda efectiva de la Declaración de París sobre Eficacia de la Ayuda al Desarrollo para garantizar “un objetivo válido”, “uno procedimiento lícito” y “una ejecución eficaz” de la ayuda externa. El 15 de junio de 2010, por decreto presidencial, se publicó la “Ley de Cooperación Internacional” que define más claramente el significado de la cooperación internacional en materia de desarrollo, sus objetivos y principios de funcionamiento y, al mismo tiempo, regula la ejecución de las operaciones en material de cooperación Internacional al desarrollo, que deberían mostrar una planificación profesional y una información transparente. La aprobación de esta ley dará más legitimidad jurídica a TaiwanICDF en el futuro cuando contacte con otras agencias gubernamentales para realizar proyectos de cooperación internacional. Además, la experiencia acumulada en el pasado por TaiwanICDF en material de cooperación puede utilizarse por otros departamentos con el fin de complementarse entre sí.

La clara dirección política de la ayuda exterior en nuestro país nos insta a fortalecer y reformar nuestra estructura organizativa y los recursos humanos, comprender en profundidad

las corrientes principales en materia de ayuda internacional y ajustar el modelo de ayuda al desarrollo. A principios de este año, empezamos paulatinamente a presentar nuestras reformas de los procedimientos y de ideario. Esperamos que una organización activa y una profundización de las operaciones nos permita colaborar eficazmente con el gobierno en el objetivo de promover la ayuda exterior.

Aparte de tomar la iniciativa de identificar los problemas y necesidades reales de desarrollo de los países socios, la dirección de los proyectos de ayuda al desarrollo se lleva a cabo a través de criterios profesionales y con propuestas de proyectos viables. La ayuda exterior va a romper el “mito del número de países aliados”, sustituyendo los modelos a corto plazo para planificar a medio y largo plazo, de 4 a 6 años, evitando el exceso de proyectos que puedan desperdiciar la energía de la organización. Además, vamos a planificar la economía de escala y de profundidad con el fin de orientar la ayuda a los resultados, llevar a cabo una gestión práctica y tener capacidad de influencia. Por otro lado, establecemos unos mecanismos de cooperación estrecha con el Ministerio de Asuntos Exteriores para que las embajadas y el Ministerio de Asuntos Exteriores tengan en cuenta los recursos financieros de TaiwanICDF en el momento de planificar los proyectos de cooperación bilateral con los países receptores.

Por la posición y la función de la organización, TaiwanICDF aparte de querer ser un “cuerpo ejecutivo”, también espera tener la capacidad técnica profesional para poder ayudar al gobierno en la toma de decisiones. Por lo tanto, necesitamos fortalecer constantemente la eficiencia de la organización y la mejora de la capacidad operativa. Con profesionalidad conseguiremos más encargos por parte del gobierno, confianza por parte de nuestros socios colaboradores y recursos para colaborar con las organizaciones internacionales.

Para agilizar la organización de TaiwanICDF y mejorar la actividad profesional, este año propusimos la idea y el procedimiento de reformar nuestra administración. Gracias a una innovación estratégica, un ajuste organizativo y

un fortalecimiento a nivel de recursos humanos, hemos construido un equipo profesional que puede hacer frente a los desafíos y aportar soluciones.

Ajustes

“Posicionar al TaiwanICDF como una organización profesional, capaz de enfrentar adversidades y solución de problemas”

En los casi 15 años de vida TaiwanICDF, el personal, los tiempos y los condicionantes internos y externos han cambiado mucho. Las operaciones de algunos departamentos no coincidían con las funciones asignadas, era realmente necesario un ajuste de alineación para revitalizar la organización y regresar a los ejes de la ayuda al desarrollo. La tarea prioritaria era la reforma organizativa y la mejora profesional de nuestros empleados, es decir, “construir una organización más eficiente”. Con el fin de fortalecer la eficiencia de la organización, en primer lugar, modificamos la estructura orgánica. El 2 de julio de 2010 celebramos la 54 Asamblea de la Junta Directiva, y luego de informar al Ministerio de Asuntos Exteriores, el 12 de julio pusimos en marcha oficialmente la nueva estructura de “5 departamentos, 7 oficinas y 14 divisiones”.

En este punto, después del ajuste organizativo, se desencadenaron los cambios a nivel de procesos, recursos humanos, gestión de fondos, publicidad, etc.

Iniciar enmiendas a las leyes y reglamentos pertinentes y aplicar los principios de “procedimiento lícito”

En conformidad con los ajustes organizativos y operativos, procedimos a modificar las normas y reglamentos pertinentes. Este año hemos completado las enmiendas de 31 reglamentos: “Reglamento Orgánico”, “Reglamento Operativo”, “Reglamento de Gestión de Personal” y “Gestión de los Fondos”, entre otros.

Además, en respuesta a la “Ley de Cooperación Internacional” y la “Ordenanza de Enmiendas a Determinadas Disposiciones del Fondo de Cooperación y Desarrollo Internacional de Taiwán”, TaiwanICDF propuso varias recomendaciones de enmiendas a la “Estatuto relativo al Fomento de Inversiones”, “Estatuto relativo a Préstamos”, “Normativa de Gestión de la Cooperación Técnica” y “Normativa de Gestión de Donativos y Regalos”, que después de ser aprobadas por la Junta Directiva, requerían la aprobación del Yuan Legislativo mediante el sometimiento del Ministerio de Asuntos Exteriores, de acuerdo con los principios políticos de “procedimiento lícito” en ayuda internacional.

Rotación de personal y mejora de la capacidad para fortalecer la formación

Para estimular al servicio técnico en el extranjero a regresar a Taiwán con el fin de poder aprender de su experiencia práctica e incentivar a los empleados de la organización con la gestión de proyectos reales sobre el terreno, hemos completado la revisión de las directrices para la rotación de puestos de trabajo dentro y fuera del país, las normas de retribución del personal expatriado, junto con los reglamentos

de suplementos y subvenciones relacionadas. Después del ajuste orgánico y de las funciones, este año hemos seleccionado a tres jefes de los equipos técnicos en el extranjero y un técnico para ocupar puestos ejecutivos. Y además, hemos enviado a dos jefes de división y un experto de alto nivel como jefes de los equipos técnicos en el extranjero para promover la rotación entre el personal interno y externo y el intercambio de experiencias.

La capacitación es una parte del trabajo que no se puede ignorar. Los empleados de TaiwanICDF deberían estar capacitados a diferentes niveles como finanzas, economía y colaboración técnica, etc. Por eso, es muy importante fortalecer la formación y capacitación de los trabajadores. Nuestros empleados pueden integrar sus planes de desarrollo personal, sus proyectos de carrera personal y sus objetivos personales con las estrategias centrales en materia de ayuda internacional de nuestra organización.

Operación independiente en la gestión de capital y ajuste de la inversión a corto plazo

Desde que se llevó a cabo el ajuste oficial



de la estructura organizativa, la responsabilidad de la gestión de capital y distribución de los bienes de TaiwanICDF se ha traspasado a la Oficina Financiera. Se espera que los servicios financieros en ayuda exterior puedan volver a ser profesionales y responsables de la implementación de proyectos de ayuda de inversión y financiación rentables. Respecto a la distribución general de los bienes de TaiwanICDF y siguiendo el principio de asegurar la seguridad de fondos y de invertir de forma conservadora, hemos planificado un ajuste del mecanismo sobre las inversiones en acciones a corto plazo y la aplicación de los fondos no sujetos a préstamos. En el futuro, después de la aprobación por parte de la Junta Directiva, vamos a avanzar en este programa de asignación de capital e inversión a fin de evitar confusiones en los roles y funciones que tenemos en el campo de ayuda internacional.

Una publicidad pragmática para construir nuestra imagen profesional

Después de la reforma organizativa, hemos puesto en marcha una Oficina de Relaciones Públicas que se responsabiliza de la publicidad y los asuntos de relaciones públicas con el fin

de reforzar la calidad y la fuerza de nuestra comunicación con el exterior. Para mostrar la dirección y el contenido detallado de la organización después de aplicar los ajustes, hemos comenzado a promover el plan de revisión gradual de la plataforma publicitaria en julio de 2010, una página web en chino e inglés, vídeos de propaganda de operaciones en mandarín y en idiomas extranjeros y otras publicaciones, etc. A través de estos medios construimos nuestra imagen profesional y mejoramos la visibilidad de la organización.

Ejecución

“Modelo de trabajo dirigido a enfatizar la eficacia de la ayuda con el fin de fortalecer los proyectos y la integración de los recursos.”

Antes en TaiwanICDF no asignábamos un responsable de la ejecución de un proyecto concreto, sino que la responsabilidad recaía en los equipos técnicos o las agencias ejecutivas locales. Después de firmar el contrato de ejecución y



realizar el proyecto, rara vez supervisamos los proyectos para verificar si el plan inicial se correspondía con la realidad, o si coincidía con las peticiones de la población local, o las organizaciones destinatarias no desarrollaban una capacidad de autonomía durante el proyecto. Sin embargo, cualquier proyecto de cooperación al desarrollo tiene unos recursos limitados y necesita una “modelización de proyectos” a fin de realizar la evaluación, planificación, ejecución y la posterior valoración para luego progresivamente perfeccionar y promover.

Con el liderazgo entusiasta de TaiwanICDF, cada proyecto debería establecer un plan claro del proceso, objetivos anuales y transferencia de objetos con el fin de implementar la programación de la ejecución del ciclo del proyecto y establecer unos indicadores cuantitativos orientados a los resultados. El modo de funcionamiento actual basado en “misiones” pasará a funcionar según “proyectos”. Originalmente, la representación de los trabajos en el exterior era por “misión”; en el futuro, será por “proyecto”.

Reforma de los modelos de asistencia técnica al exterior para fortalecer la integración local e internacional

Los proyectos de asistencia técnica se dedican a fortalecer el conocimiento técnico de los países socios y a desarrollar esta capacidad en los profesionales de dichos países. El plan de ejecución, elaborado de conformidad con mutuo acuerdo por ambas partes, muestra que el país donante tiene la responsabilidad de supervisar, exportar las técnicas y la asignación de fondos. El departamento ejecutivo del país beneficiario tiene la responsabilidad de promover la ejecución de proyecto. En varias fases de la ejecución participan los departamentos oficiales de los países amigos. Según el progreso del proyecto, se traspasa la gestión del proyecto a los profesionales de los países destinatarios para que puedan seguir con el mismo. Este modelo es el que impera hoy día a nivel global en materia de colaboración técnica y es un modelo que respeta

la capacidad de iniciativa de los países socios.

En el pasado, para conseguir rapidez, se cambiaba el proyecto original de cooperación por ambas partes a otro dominado por nosotros. Nuestro proyecto original de cooperación salía gravemente distorsionado, ya que nuestro personal acababa sustituyendo a los trabajadores locales necesarios para la ejecución del proyecto. Por lo cual, deberíamos volver a la lógica de integrar las operaciones localmente, ayudando al personal local aprender el funcionamiento del proyecto y establecer la capacidad institucional de las entidades cooperativas para conseguir la finalidad de completar la transferencia definitiva.

Con el fin de ejecutar el proyecto y completar la transferencia definitiva, cuando planificamos el acuerdo sobre el proyecto de desarrollo, según cual sea su enfoque, hay que establecer unos objetivos claros y unos subobjetivos sobre el tema de la transferencia. Los proyectos acabados se deben transferir a los países socios para que los ejecuten de forma autónoma. Nuestro personal sólo ofrece ayuda-guía, consultoría o funciones de asesoramiento. Además, deberíamos verificar el porcentaje de logros de los subobjetivos anuales y objetivos de gestión con los países socios para garantizar que los proyectos cuentan con capacidad técnica para las operaciones y preparación financiera totalmente independientes. Adicionalmente, sobre la base de la situación real, debemos proceder a transferir operaciones anualmente para evitar una transferencia de golpe durante el último año, lo cual puede causar problemas de transferencia e ineficiencia en el uso y asignación de los recursos. Por último, incluso puede ser motivo de dudas en cuanto a que haya proveedores locales o personal de la organización que se benefician a nivel personal. Para mostrar los resultados de la ayuda externa en el ámbito internacional, la transferencia de los proyectos se deben completar y basar en un calendario planificado. De esta manera, se puede mostrar la utilización, la configuración y la integración de los recursos en un mecanismo de funcionamiento de forma legítima y razonable, lo cual puede ampliar la eficacia global de nuestro trabajo en asistencia técnica internacional.

Evolución pacífica de doble vía en la promoción de gerentes de proyectos y profesionales según el sistema

Según la planificación de la organización, los gerentes de proyecto deben obtener la capacidad de gestionar proyectos. En el futuro, los gerentes de proyecto deberían tener más formación con lo cual más capacidad de gestionar, comunicar y coordinar. La previsión, la gestión y la transferencia de técnicas es responsabilidad del gerente de proyecto, y la ejecución de proyecto es responsabilidad del personal enviado al país socio. Adicionalmente, según las fases de ejecución y las necesidades reales enviamos a los expertos técnicos a ofrecer apoyo profesional a corto plazo y mediano plazo. Ya no vamos a instalar puestos a largo plazo por motivos de personal.

La aplicación de este sistema de gerentes de proyecto se va a desarrollar gradualmente según el número de proyectos de las Misiones Técnicas y la naturaleza de los mismos. Se dará prioridad para aplicar el sistema nuevo a los proyectos nuevos que se inician en 2010, por ejemplo, al proyecto de ganadería y piscifactoría en Palau. Para otros proyectos especiales, como el proyecto de las TIC, también será el gerente del proyecto el responsable directo de los avances del proyecto.

Integrar los recursos limitados para conseguir la máxima eficiencia

En los proyectos de colaboración con los países socios, aparte de asesoramiento técnico, en el futuro vamos a integrar activamente los recursos de los instrumentos de inversión y financiación para conseguir la máxima eficiencia posible. A propósito de descubrir los problemas y las necesidades reales de los países de acogida, en 2010 enviamos a nuestro personal a unos países socios, por ejemplo, Belice, Guatemala, Nicaragua, Indonesia, Nauru, etc. Como si fueran delegaciones permanentes investigamos la demanda de préstamos por parte

las organizaciones de agricultores asesorados por nuestros equipos técnicos, en forma de microcréditos o planes de microinversión. Así ayudamos a los agricultores locales a conseguir el capital para producción agrícola y estimular las actividades pertinentes.

Creación de la capacidad

“Seguir la tendencia internacional en cooperación internacional para mejorar la capacidad de planificación de los países socios”

En 2005, la comunidad internacional pretende un enfoque renovado en cuanto a la eficacia de ayuda al desarrollo mediante la Declaración de París, la cual representan las aspiraciones comunes y responsabilidades compartidas por parte de países donantes y receptores, cuyo fin es ayudar a los países socios a mejorar activamente la construcción de su capacidad de desarrollo, esto es, las capacidad de los países socios de planificar, gestionar, ejecutar y conseguir los resultados esperados.

Para ayudar a los países de acogida a construir su propia capacidad y para seguir los proyectos de ayuda al desarrollo, TaiwanICDF organiza diversos programas de capacitación con el fin de lograr mejorar la calidad de los recursos humanos locales. Además, para conseguir con éxito la transferencia técnica “a nivel local”, en el futuro los equipos de técnicos en el extranjero deberán informar de las necesidades en materia de recursos humanos del país de acogida y del número de personas a formar, para así poder planificar nuestras actividades de capacitación y, vamos a incluir la mejora de los cargos directivos de proyectos y la mejora de la técnica de los países de acogida como uno de los objetivos de la educación y la formación internacional.

Conclusión

Durante el desarrollo económico de Taiwán, al mismo que nos estrenábamos en unas elecciones democráticas, la capacidad de nuestra práctica democrática era elogiada por los países avanzados del mundo. En el sistema de democracia, el congreso representa al pueblo para supervisar las actividades del poder ejecutivo. Bajo la dirección del Ministerio de Asuntos Exteriores, TaiwanICDF desarrolla los planes detallados, los presupuestos, controla el cumplimiento de los presupuestos hasta la verificación de las cuentas finales a base de un procedimiento lícito. Al mismo tiempo, algunos países amigos nuestros también están en un

proceso de democratización, y respecto al beneficio de los recursos de ayuda, se enfrentan a controles más exigentes y a una demanda de más rendimientos. Para afrontar esta evolución, tanto TaiwanICDF como sus países socios tendrán que ajustarse para hacer frente al control público cada vez más estricto y las inspecciones de rendimiento. En conclusión, entendemos que para alinearnos con las corrientes principales en materia de ayuda internacional, sólo mediante la transformación de la organización y las operaciones, y una estructura organizativa más eficiente, podremos subirnos al barco del desarrollo sostenible y tomar las precauciones necesarias para enfrentarnos a los retos más difíciles del futuro.

