



5

Administración

Administración financiera

Para cumplir con nuestra misión y lograr el objetivo final de conseguir una gestión sostenible, TaiwanICDF atribuye la máxima prioridad a la seguridad de los activos y a la administración del flujo de caja en materia de planificación y administración financiera, ateniéndose al principio de prudencia en la asignación de activos y buscando beneficios razonables y estables, para intentar asumir el menor riesgo financiero y cumplir con las necesidades de capital en nuestras actividades de ayuda.

Utilización de fondos

Los saldos del fondo (el Fondo) TaiwanICDF derivan principalmente de dos fuentes: El “fondo de financiación y el fondo donado” y de los “ingresos acumulados”. El Fondo se utiliza para realizar actividades de cooperación internacional, así como actividades de desarrollo, como por ejemplo, proyectos de inversiones a largo plazo y crediticios. Se reserva una parte disponible del Fondo y se invierte en una cartera de instrumentos financieros en efectivo y mercados de capital, como por ejemplo: bonos, depósitos bancarios, inversiones a corto plazo y fondos de renta variable, de forma que se incrementen los ingresos.

Los ingresos anuales derivados de intereses y rentas acumuladas, obtenidas a través de inversiones a largo plazo, proyectos crediticios u otras inversiones financieras, se utilizan para financiar los proyectos de cooperación técnica bajo una base no reembolsable, así como también los gastos operativos. Al 31 de diciembre de 2012, el importe pendiente por inversiones y créditos a largo plazo alcanzó un 38%, mientras que las inversiones financieras ascendieron a cerca de un 62%. Si se incluyen tanto los créditos como las inversiones a largo plazo comprometidas pero no asignadas, la cifra asciende a un 54%, mientras que las inversiones financieras se mantienen en un 46%.

En 2012 las inversiones y los proyectos crediticios a largo plazo han generado unos beneficios del 1.92% (expresado en USD), mientras que la tasa de rendimiento para las inversiones financieras fue del 1.66%. La tasa total de rendimiento para toda la inversión de capital (incluido el cambio de divisa y otras pérdidas y ganancias) fue del 1.44%.

Gestión de créditos e inversiones a largo plazo

Al 31 de diciembre de 2012, TaiwanICDF ha llevado a cabo 13 proyectos crediticios y de inversión, cuyo importe acumulado de inversión ascendió a 46.58 millones de

USD y 240 millones de NTD. Además, la organización supervisó 83 proyectos crediticios por un importe que ascendía a 490.95 millones de USD y 56.55 millones de EUR. Los desembolsos de préstamos acumulados constituyeron 457.75 millones de USD y 20.84 millones de EUR, equivalentes al 85.43% de los compromisos netos. El total de amortizaciones de principal ascendió a 336.55 millones de USD que corresponden al 58.95% de los fondos otorgados.

Al final de 2012 no existían cuentas incobrables por préstamos o inversiones a largo plazo, pero se estableció una reserva para deudas incobrables, por un importe de 124.33 millones de NTD, de acuerdo a las regulaciones correspondientes (para cubrir tanto los préstamos a largo plazo, como las cuentas por cobrar y deudas atrasadas), reflejando de este modo, la calidad de los activos. La tasa de rendimiento para las inversiones y préstamos cayó del 2.34% en 2011, al 1.92% en 2012.

Estado de la gestión de inversiones financieras

Las inversiones financieras se realizan con la parte de los fondos no prestados dispuestos del Fondo, para incrementar los ingresos porque de este modo, se hace un uso eficiente del capital. Esto se lleva a cabo principalmente mediante activos de renta fija y se complementa con acciones que se mantienen invertidas a largo plazo.

Los activos de renta fija se asignan a bonos y depósitos a plazo. En 2012, cuando los rendimientos de los bonos extranjeros estaban por encima de los bonos denominados en NTD, mantuvimos los primeros en reserva, con la esperanza de poder incrementar la estabilidad de los ingresos y además, poder diversificar el riesgo.

Además, en 2012 adaptamos nuestra estrategia de inversión en activos de renta variable. En años pasados invertimos en esta tipología de activos, mediante negociaciones a corto plazo en el mercado pero ahora,

hemos cambiado la orientación por “disponible para la venta” a más largo plazo, sustituyendo los dividendos fijos por ganancias de capital más volátiles, siendo factible gracias a la seguridad de los activos, con el objetivo de ampliar otras fuentes de ingresos.

En términos de gestión de riesgo por cambios de divisas, en 2012 llegamos a un acuerdo con las instituciones financieras para disponer de una cuota de cobertura de cambios de divisa y firmamos un contrato de comercialización de instrumentos financieros, para evitar

el riesgo asumido con los instrumentos financieros (como por ejemplo, con las opciones o los contratos de permuta financiera [los “SWAP”]). Además, con un mecanismo que estipula el límite de una posición de participación, esperamos disminuir el riesgo de volatilidad en los tipos de cambio. La tasa de rendimiento de las inversiones financieras incluye el cambio de divisa, además de otras ganancias y pérdidas que bajó, desde el año anterior al actual, del 2.55% al 1.66%.

Gestión contable

Los ingresos del TaiwanICDF se derivan principalmente de los intereses acumulados tanto por el Fondo como por las operaciones crediticias y de financiación para proyectos encomendados por el gobierno.

Los intereses devengados del Fondo y de los préstamos respaldan básicamente operaciones rutinarias, incluyendo proyectos tanto de asistencia técnica como humanitaria, programas de becas y de cursos prácticos, así como los propios gastos administrativos, de gestión y generales del TaiwanICDF. El Ministerio de Asuntos Exteriores (MOFA) asigna la mayor parte de los fondos a los proyectos encomendados por el gobierno, con el objetivo de dar soporte a las actividades realizadas por las misiones técnicas y sanitarias en el extranjero y especialmente para los proyectos encomendados.

En el 2012, el ingreso total del TaiwanICDF ascendió a 1.460 mil millones de NTD, de los cuales 1.160 mil millones de NTD se destinaron a proyectos encomendados, con un incremento del 0.36% desde el 2011. Los ingresos generados provenientes del Fondo ascendieron a un total de 300.32 millones de NTD, un 41.34% menos que en el año 2011, de los cuales: un 38% representa los ingresos de operaciones de préstamo e inversión; el 51% corresponde a los ingresos en concepto

de intereses devengados por las inversiones del fondo; un 2% generado por dividendos en efectivo y, por último; un 9% de otros ingresos. Los gastos totales ascendieron a 1.54 mil millones de NTD, de los cuales 1.16 mil millones se destinaron a proyectos encomendados. Los gastos provenientes del Fondo ascendieron a 377.85 millones de NTD lo que supone una bajada del 7.52% respecto al año anterior.

En el 2012, los gastos superaron los ingresos por 77.53 millones de NTD, lo que supone una diferencia de 180.94 millones de NTD respecto al superávit del año anterior de 103.41 millones. Esto se debe básicamente, a la recuperación de una deuda en 2011 del proyecto de reconstrucción del Hotel Nauru Menen.

Utilización y saldo del fondo

Desde su constitución en 1966 hasta el 31 de diciembre del 2012, el valor neto del Fondo es de 15.83 mil millones de NTD (incluida la financiación y los fondos de dotación por un importe de 12.47 mil millones de NTD, con unos ingresos acumulados de 3.35 mil millones de NTD y una plusvalía latente de 2.26 millones de NTD). Esto representó una disminución del 0.4% ó 62.79 millones de NTD desde el final de 2011.

Figura 11 Utilización de fondos (2012)

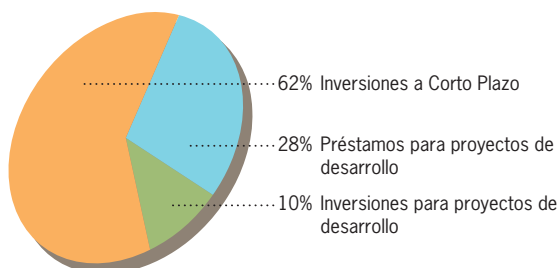
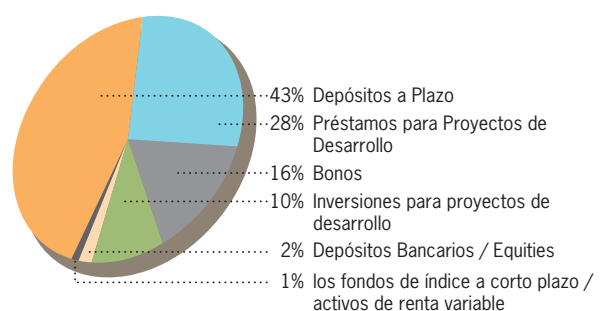


Figura 12 Gestión de Inversiones (2012)



A 31 de diciembre de 2012, el activo total fue de 15.98 mil millones de NTD, de los cuales los activos circulantes constituían un 51.15%, la inversión y los créditos a largo plazo un 48.74%, los activos fijos un 0.1% y otros activos el 0.01%. La principal fuente de financiación proviene de los fondos y donaciones anteriormente citados más los ingresos acumulados que suman un total de 15.83 mil millones de NTD, mientras que los pasivos constituyen 155.34 millones de NTD.

Ejecución de presupuestos

En 2012, el Ministerio de Asuntos Exteriores encomendó a TaiwanICDF que llevara a cabo “proyectos de asistencia técnica en el extranjero” por un importe total de 1.23 mil millones de NTD, de los cuales se presupuestaron 826.09 millones de NTD a gastos de explotación en misiones técnicas y médicas en el exterior. También, se asignó un presupuesto de 107.14 millones de NTD para realizar cuatro proyectos relacionados con

misiones específicas en el exterior y 47.25 millones de NTD para formación y educación continua en Taiwán, destinadas al personal técnico de nuestros países aliados. Además, fuimos contratados para implementar 18 proyectos con un importe aproximado de 207.86 millones de NTD, que incluían el Proyecto de producción y comercialización de arroz en la región de Torbeck (Haití), un proyecto de cooperación para utilizar los sistemas de información geográfica (SIG), con el objetivo de mejorar la sostenibilidad del entorno en Nicaragua y Honduras, y una ampliación del proyecto de becas para estudiantes del TaiwanICDF. En general, el presupuesto total para los proyectos encomendados por el Ministerio de Asuntos Exteriores fueron de 1.16 mil millones de NTD, con una tasa de ejecución del 94.01%.

En cuanto al Fondo, los gastos de explotación reales ascendieron a 303.71 millones de NTD que comparado con el presupuesto de 468.53 millones de NTD, da como resultado una tasa de ejecución del 64.82%.

Figura 13 Los ingresos del fondo (2012)

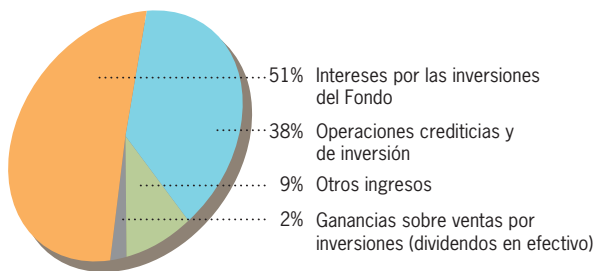


Figura 14 Gastos de fondos (2012)

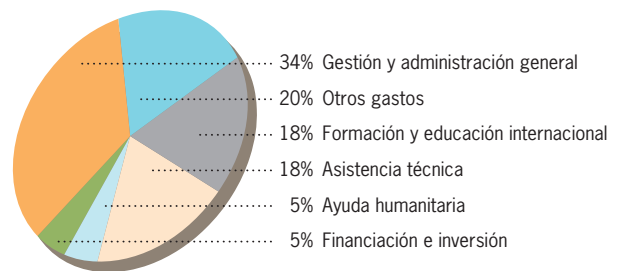


Figura 15 Ingresos y gastos (2005-2012)

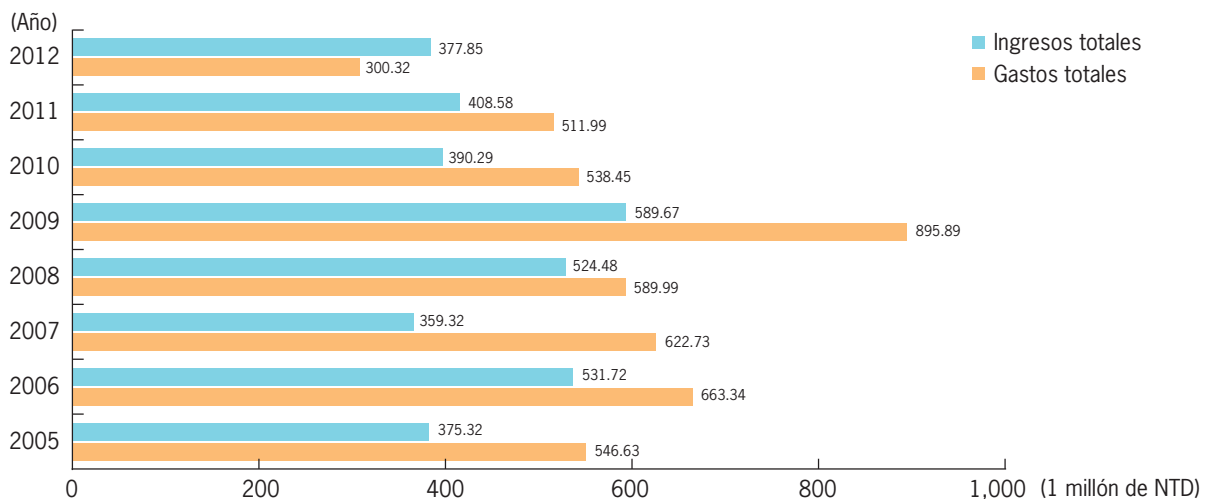


Figura 16 Utilización de los Fondos

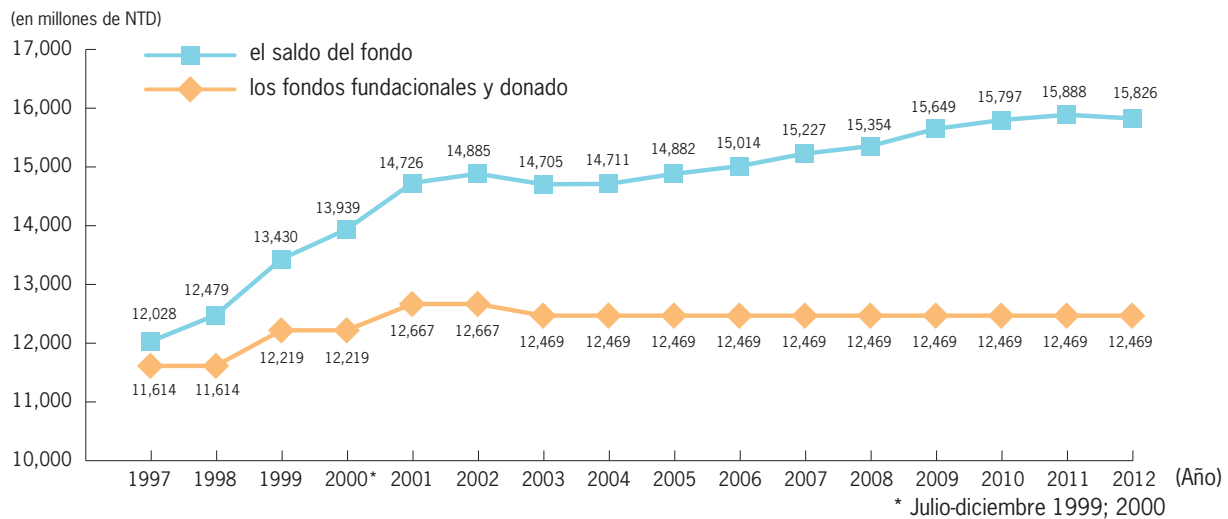
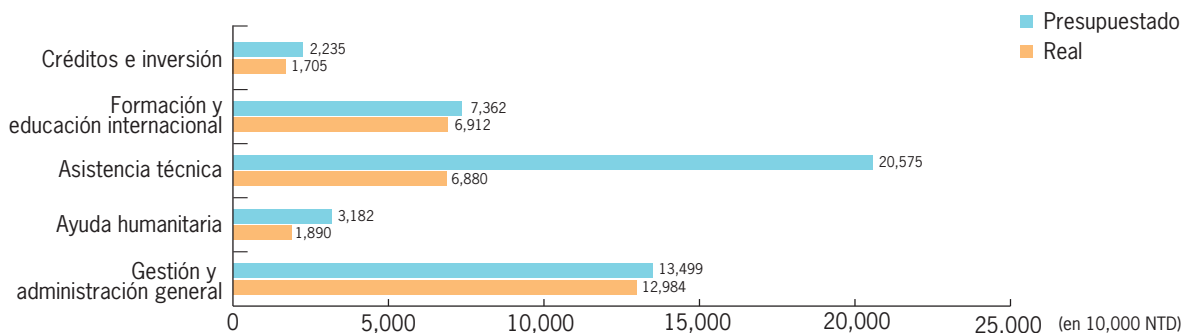


Figura 17 Gastos presupuestados y reales (2012)



Recursos humanos

Mejorar los recursos humanos y buscar la sostenibilidad

Tras haber establecido los puestos de trabajo permanentes en 2011, actualmente TaiwanICDF cuenta con casi cien empleados internos fijos y 176 empleados en el extranjero. Esperábamos que al añadir empleados a nuestro personal inicial, lograríamos nuestro objetivo de reclutar expertos externos que abarcaran diversos campos de especialización. En 2012 fuimos más allá y con una actitud más participativa, creamos un sistema de

Gestión de recursos humanos aún más institucionalizado y orientado a la especialización. Lo primero que hicimos fue introducir un modelo de competencia, incrementamos nuestra efectividad en lo que respecta a la selección de empleados, les asignamos trabajos concretos, les formamos y por último, desarrollamos su potencial. En segundo lugar, utilizando un modelo de predicción de necesidades en materia de recursos humanos con análisis de datos científico, colocamos la primera piedra para que TaiwanICDF sea el “mejor socio para el desarrollo sostenible.”

Formación diversificada y fortalecimiento del desarrollo de potencial

TaiwanICDF es una organización para el aprendizaje y destaca enérgicamente la necesidad de fomentar y desarrollar el talento. En los últimos años, hemos pasado por un período de transformación y modificación de proyectos, por lo tanto nuestro interés en formar a talentos es, si cabe, incluso mayor que antes, ya que esperamos llevar a cabo fácilmente nuestras estrategias así como el énfasis que ponemos en el desarrollo de la formación de empleados, adecuándose a las normas internacionales. De acuerdo al estudio realizado por nuestra empresa consultora de RRHH, en 2010 y 2011, los empleados del TaiwanICDF recibieron formación durante una media anual de 43.5 horas, siendo superior a las 30.8 horas de media general en el sector.

En lo que se refiere a los cursos relacionados con el desarrollo del potencial de las personas destinadas al “extranjero”, en el 2012 TaiwanICDF seleccionó a los 41 mejores empleados del extranjero, que tuvieran potencial para regresar a Taiwán durante un mes para asistir al “Programa en reserva de formación de la gestión de proyectos en el extranjero”, que incrementara su capacidad tanto para definir las cuestiones fundamentales de un proyecto, como para decidir sobre su contenido y planificar un programa de trabajo. En cuanto al personal “interno del TaiwanICDF”, también planificamos un programa de estudios conciso y variado, con el fin de incrementar los conocimientos profesionales, como por ejemplo, un curso de estudios de “conocimientos agrícolas” y clases para principiantes y avanzadas sobre el “marco de supervisión y diseño”. En lo que respecta a la comunicación de idiomas, impartimos clases tanto en español como en francés y organizamos un curso de redacción en inglés.

Además, para acelerar el proceso de comprensión e identificación con la organización de los nuevos empleados del TaiwanICDF, se planificó un “programa de orientación y motivación para nuevos empleados”, donde los nuevos colegas entendieran rápidamente nuestras perspectivas y estrategias. Así mismo, para mejorar la efectividad tanto de la gestión como de la comunicación entre los diferentes niveles de empleados, también se celebraron una serie de conferencias denominadas “Reunión de los Jefes de Sección con el Secretario General”, a las que asistieron 11 jefes de sección. Por un lado, resultó ser una oportunidad fantástica para comunicarse directamente con los altos cargos y entender la estrategia de la organización y por otro, para poder escuchar las experiencias de un alto ejecutivo, con el objetivo de mejorar significativamente,

la competencia necesaria en los puestos de de responsabilidad gerencial.

Promover los intercambios, de acuerdo con las prácticas internacionales

En 2011, TaiwanICDF inició un programa de intercambio, con el objetivo de alcanzar una mejor comprensión de las tendencias de ayuda al desarrollo internacional, así como para desarrollar un intercambio profesional con las organizaciones internacionales. En 2012, enviamos a empleados destacados al Banco Asiático de Desarrollo (ADB), al Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (EBRD) y al Banco Centroamericano de Integración Económica (CABEI), con el fin de aplicar este programa y para que fueran preparándose y adaptándose a las normas y prácticas internacionales, extrayendo conclusiones y aprendiendo sobre la experiencia adquirida, en materia de gestión y ejecución de proyectos que llevan a cabo estos organismos, de forma que nos puedan ayudar posteriormente a desarrollar nuevas oportunidades de colaboración con las principales organizaciones internacionales.

Crear un entorno de trabajo amigable y una empresa próspera

A medida que TaiwanICDF sigue trabajando con ahínco en las reformas, éste continúa aferrándose a su creencia original de que los “recursos humanos son el activo más valioso de una empresa” y que el “personal clave crea un valor ilimitado.” Siempre estamos pensando cómo garantizar e incrementar aún más los beneficios de los empleados y cómo crear un entorno de trabajo amigable, para hacer que los empleados se sientan cómodos en el trabajo y de este modo, ayudar a la organización a crear un mayor valor. Para desarrollar un entorno laboral cómodo y amigable, TaiwanICDF ha establecido un salón de lectura con cafetería para que los empleados socialicen y una zona de guardería, donde las compañeras de trabajo puedan cuidar a sus hijos en un sitio acogedor y privado. Además, de forma periódica, solemos invitar a los hospitales e instituciones sanitarias a que envíen personal a nuestras oficinas con el objetivo de que administren vacunas gratuitas contra la gripe y hemos firmado un contrato preferente con un centro de cuidados infantiles adjunto, para resolver cualquier problema en materia de cuidados infantiles que tengan nuestros empleados.

Auditoría

Para poder fortalecer la relación de responsabilidad y autoridad en términos de gestión empresarial, a raíz de una decisión tomada por la Junta en su Asamblea nº 63 del 1 de enero de 2013, el departamento de auditoría del TaiwanICDF se sometió al control de la Junta Directiva. Las auditorías que se realizan en el TaiwanICDF están diseñadas para ayudar tanto a la Junta Directiva como a la Junta de Supervisores a comprobar la eficacia de los controles internos, así como a medir y evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión de las operaciones. Las auditorías proporcionan a gerentes y departamentos, las sugerencias oportunas sobre cómo mejorar cualquiera de los asuntos investigados, para los que se llevan a cabo las correspondientes medidas de seguimiento. Esto garantiza la eficacia en lo que respecta a la gestión del fondo y asegura que las operaciones se realicen de forma transparente y sistemática.

Los puntos clave de la auditoría del TaiwanICDF consisten en: (1) Comprobar la fiabilidad y exactitud de la información financiera y operativa; (2) Revisar las operaciones internas y determinar si se han seguido todos los procedimientos en virtud de las políticas, regulaciones y pautas establecidas; (3) Evaluar la exactitud de los activos y si se están utilizando de manera efectiva; (4) Evaluar si las operaciones y la ejecución de proyectos coinciden con las metas u objetivos propuestos y que se hayan conseguido los resultados esperados; (5) Evaluar las misiones en el extranjero "in situ", para comprobar los controles internos, así como el rendimiento de los proyectos que estén en fase de ejecución; (6) Realizar evaluaciones sobre el terreno, de los ciclos de los proyectos en sus fases de implementación posterior e identificar los motivos de éxito o fracaso de los proyectos, con el objetivo de facilitar la implementación y promover los siguientes proyectos; y (7) Evaluar los avances y el rendimiento del plan de trabajo anual de la organización,

para asegurar que se cumplen los objetivos de manera eficiente y efectiva.

Auditorías en 2012

En 2012 se llevaron a cabo un total de 33 auditorías, incluyendo 31 casos asignados, ya sea por la Junta Directiva o por la Junta de Supervisores, además de dos auditorías extraordinarias llevadas a cabo a solicitud de los altos directivos. El contenido de estas auditorías, que representan cuestiones de interés tanto para altos directivos como para grupos de auditores, se orientó hacia los riesgos y controles operativos.

Las auditorías para 2012 fueron las siguientes: 18 relacionadas con la operativa; una con la gestión de activos; una con la contratación, cinco con la contabilidad, dos con las finanzas, tres con operaciones de cajero, una con la gestión de la información, una con el personal y otra con los controles internos.

Resultados de las auditorías

En 2012, las auditorías realizadas se tradujeron en un total de 89 sugerencias: 44 sobre operaciones, 21 sobre controles internos, 8 sobre operaciones de cajero, 7 sobre gestión de activos, 3 sobre contabilidad y 3 sobre personal, 2 sobre obtención y 1 sobre gestión de información.

Las auditorías y conclusiones extraídas en consecuencia, tenían por objeto fortalecer los controles internos y la comunicación entre departamentos, para incrementar la conciencia de los colegas sobre el riesgo, garantizando la seguridad de los activos de la organización y asegurando la fiabilidad y exactitud de la información, tanto financiera como operativa.

Figura 18 Auditorías (2012)

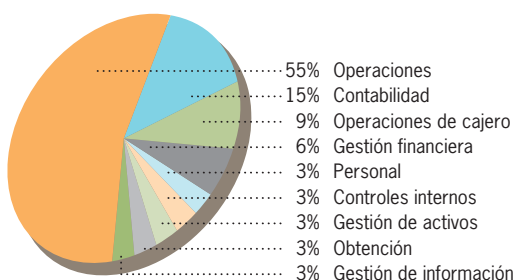
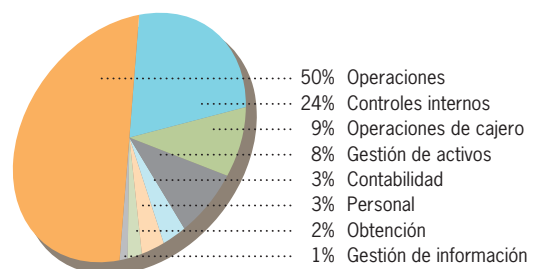


Figura 19 Sugerencias de auditoría (2012)



Comunicaciones públicas

En sus comunicaciones externas, TaiwanICDF tiene por objetivo tanto la transparencia como la innovación y todo el material publicitario resalta el carácter pragmático y medioambiental.

Para incrementar la transparencia tanto de los proyectos como de la información, nos esforzamos para que los observadores externos obtengan la información lo más rápido posible y de manera oportuna. TaiwanICDF ha reflexionado desde hace tiempo sobre cómo podría responder por sí mismo a la cuestión del “desarrollo sostenible” y la “innovación”.

En 2012 aprovechamos la tecnología ecológica de la mejor manera posible y reflexionamos sobre la idea de utilizar el tan popular marketing de Internet, para realizar las comunicaciones. Aparte de utilizar el sitio web oficial como base para la publicidad, también utilizamos los recursos de las plataformas sociales como YouTube y Facebook, con la finalidad de difundir de manera más

amplia, la información sobre nuestras operaciones y actividades.

En lo que respecta al material audiovisual, en 2012 solicitamos “microfilmes”, produjimos películas en las que hacíamos nuestra propia presentación, junto con temas globales y terminamos con una aplicación propia del TaiwanICDF. Utilizando los medios masivos, Internet y la plataforma de teléfonos móviles, atrajimos al segmento demográfico joven al entorno de la asistencia al desarrollo internacional, ampliando de este modo, la ayuda pública. En lo que a publicaciones físicas se refiere, con la condición de que se puedan almacenar y volver a utilizar, buscamos efectividad y experiencias que se puedan transmitir a otros, una protección medioambiental pragmática e innovadora y de esta forma, mantener la tendencia global orientada hacia el tema de la sostenibilidad.



◀ Dr. Liu Chun-hao dirige un seminario en el marco del evento Reconstrucción del futuro, Exposición de los sueños (*“Remake the Future, Show Your Dream”*). Mediante la utilización de Internet y de las plataformas de telefonía móvil, además de la organización de conferencias y otras actividades, el enfoque creativo de la organización hacia las comunicaciones, está atrayendo cada vez más jóvenes al campo de la asistencia internacional para el desarrollo.