

4

Administración y gestión



Investigación, desarrollo y evaluación



La altura de un árbol la determina la profundidad a la que se encuentran sus raíces. Del mismo modo, para responder a la eficacia de los proyectos de asistencia que pide la comunidad internacional, TaiwanICDF confía en que el objetivo de ser responsable con los países socios se basa en la exigencia a uno mismo.

Así, TaiwanICDF ha establecido la visión para los próximos diez años: Convertirnos en el mejor socio para el desarrollo sostenible para el 2022; ha introducido nuevas metodologías como el ciclo de proyecto y el marco de diseño y supervisión (MDS); y también ha creado la Oficina de Investigación, Desarrollo y Evaluación que se encarga principalmente en los trabajos de planificación estratégica y evaluación del desempeño.

Reestructuración de procesos para aumentar el desempeño

La finalidad de la reestructuración de procesos es permitir a una organización reflexionar acerca de la esencia de las operaciones y los procesos operativos, rediseñándose nuevamente para mejorar el desempeño. La puesta en práctica del ciclo de proyecto ayuda a TaiwanICDF a determinar los procesos de cada fase, mientras que el MDS, como herramientas de análisis y gestión de los proyectos, favorece en el diseño, supervisión y evaluación de los proyectos, así como la

mejora en la calidad de la planificación y la implementación del proyecto.

El MDS se ha convertido en una metodología común y una herramienta importante entre los organismos de asistencia, permitiéndoles diseñar, gestionar y evaluar el desarrollo de los proyectos. Para garantizar que los conocimientos técnicos se puedan poner en práctica y basarse en un criterio común, TaiwanICDF además de hacer referencia a las medidas y los fundamentos adoptados por las organizaciones internacionales, también tiene en cuenta el alcance y las características de los proyectos para crear el Manual del Ciclo de Proyecto y el Manual para la evaluación de proyectos. Por otra parte, también ha organizado talleres asociados para el personal de TaiwanICDF y los funcionarios y profesionales de los países socios a fin de formar talentos en la planificación y gestión de proyectos, así como promover una comunicación efectiva.

Sistemas de evaluación ex post, en el mismo nivel de las prácticas internacionales

La evaluación ex post representa la última fase del ciclo de proyecto. Si este proceso puede acabar con éxito, dependerá de los efectos directos y las enseñanzas aprendidas durante la ejecución del proyecto, que pueden beneficiar de manera eficaz a Taiwán y a los países socios

en cuanto al diseño de los futuros proyectos, al desarrollo de las políticas y a la distribución de los recursos. Son indicadores del cumplimiento con el principio de alineación establecido en la Declaración de París. Para aprender las prácticas de los organismos internacionales, TaiwanICDF ha enviado representantes para participar en un curso de formación organizado por el Banco Mundial y la Universidad Carleton de Ottawa (Canadá), y ha incluido los nuevos sistemas internacionales de evaluación en la elaboración del Manual para la evaluación de proyectos. Por otro lado, también se ha proporcionado el servicio en línea del sistema de gestión de proyectos, de este modo, los procesos son más claros y fáciles de administrar. Después de varios intentos y pruebas, se han conseguido mejoras en los modelos para la comunicación interna y la gestión de proyectos.

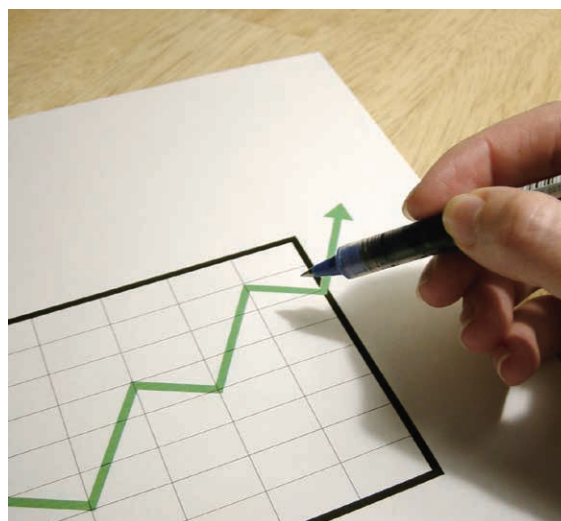
Tras establecer los objetivos y las metodologías, TaiwanICDF ha desarrollado 28 indicadores de desempeño. Están divididos en tres niveles principales: los logros de las operaciones, como el volumen y el valor de la producción de los productos agrícolas de los

países socios; la eficiencia institucional, como los resultados de la evaluación del proyecto; y la eficiencia en la organización, como las capacidades del personal de TaiwanICDF y el porcentaje de utilidad de los fondos. Además de proporcionar metas concretas para los trabajadores. Estos indicadores sirven como herramientas para medir el progreso de nuestra organización, de modo que se puedan hacer reflexiones y revisiones en el futuro.

"Un viaje de mil millas comienza con el primer paso" (Lao-tsé). Esta frase quiere decir que el primer paso de todo viaje es fundamental. En el mismo sentido para impulsar los nuevos sistemas y concienciar a los trabajadores de la organización, TaiwanICDF ha dedicado tres años para que éstos participaran en los debates y pusieran en práctica estas medidas. Debido a los cambios rápidos en las tendencias de la ayuda para el desarrollo, los diversos desafíos internacionales y los objetivos, TaiwanICDF se ha renovado para revisar y reestructurar los procesos, paso a paso, avanzando de manera pragmática hacia la visión 2022.

Gestión de las finanzas

Respecto a la gestión de las finanzas, TaiwanICDF hace hincapié en la utilización segura de los fondos, la estabilidad de los beneficios, así como la movilidad del capital operativo para facilitar la flexibilidad en empleo de fondos en cualquier actividad operativa y en cualquier momento. Asimismo, estas medidas tienen la finalidad de cumplir los valores básicos de "progreso, desarrollo y solidaridad", promover las operaciones de la ayuda para el desarrollo y alcanzar los objetivos de la sostenibilidad en la gestión.



Utilidad global de los fondos

Los fondos globales de TaiwanICDF tienen dos orígenes: los fondos propios de TaiwanICDF y los ingresos financieros.

Los fondos propios de TaiwanICDF se utilizan fundamentalmente en las operaciones reintegrables de ayuda para el desarrollo, como los proyectos de inversión y préstamo a largo plazo. En cuanto al fondo restante, se destina a las actividades de inversión en divisas o el mercado de capitales, por ejemplo, los bonos, los depósitos a plazo fijo, los valores a corto plazo y el fondo indexado. Todas estas actividades tienen el objetivo de aumentar el rendimiento y la eficacia en el uso de los bienes capitales.

En cuanto a los ingresos financieros, provienen básicamente de los ingresos de interés de los proyectos reintegrables de inversión y préstamo a largo plazo y de las inversiones financieras. Se destinan a los gastos de los proyectos subvencionados de cooperación técnica y de la administración. Hasta el 31 de diciembre de 2013, los fondos utilizados en los proyectos de inversión y préstamo a largo plazo representaban el 38% del patrimonio neto, mientras que los destinados a las inversiones financieras, el 62%.

La suma del activo circulante para los proyectos de inversión y préstamo a largo plazo mencionado anteriormente más los fondos comprometidos pero todavía no asignados, representan alrededor del 54% del patrimonio neto y las inversiones financieras, el 46%. Durante el año 2013, la tasa de rendimiento operativo de los proyectos de inversión y préstamo representaba un 1,89%; la de las inversiones financieras, un 1,58%; la de inversión de fondos totales, un 1,69% (excluyendo las divisas y las pérdidas y ganancias extraordinarias) y un 1,74% (incluyendo las divisas y las pérdidas y ganancias extraordinarias). Los ingresos del año 2013, excluyendo las pérdidas y ganancias en divisas y otros gastos, fueron aproximadamente de 267,07 millones de TWD (274,5 millones de TWD, incluyendo las pérdidas y ganancias en divisas y otros gastos). Los ingresos anuales de 2013 fueron algo mayores, con 48,32 millones de TWD más que el año anterior, que fue de 226,18 millones de TWD.

Gestión de los préstamos e inversiones a largo plazo

Hasta el 31 de diciembre de 2013, TaiwanICDF implementó 13 proyectos de inversión, con un valor contable acumulado de 51,37 millones de USD, equivalente a 124 millones de TWD. Por otro lado, ejecutó 83 proyectos de préstamo, con un valor contable acumulado de 480,15 millones de USD y 56,55 millones de EUR en el caso de préstamos aprobados; mientras que la asignación financiera, 466,18 millones de USD y 20,84 millones de EUR. Los desembolsos acumulados de préstamos llegaron a 350,22 millones de USD, cantidad que representa un 88,58% de los compromisos netos y un 70,58% de todos los fondos aportados. En 2013, la tasa de rendimiento para los proyectos de préstamo se mantuvo en el 2,67%, al igual que el año anterior; mientras que la tasa de rendimiento para los proyectos de inversión y préstamo disminuyó del 1,96% (registrado en el año anterior) al 1,89%.

Los ingresos para el año 2013 en las actividades de inversiones y préstamos fueron de 112,35 millones de TWD, es decir, 2,34 millones de TWD menos que el año anterior, que fueron 114,69 millones de TWD. En cuanto a la calidad de activos, hasta el 31 de diciembre de 2013, TaiwanICDF mantuvo buena calidad con respecto a los préstamos e inversiones a largo plazo, sin deudas incobrables o retraso en devolución. Y los activos como los préstamos a largo plazo, las cuentas pendientes por cobrar y los impagados vencidos cuentan con un total de 124,33 millones de TWD de las estimaciones para cuentas incobrables.

Gestión de los fondos financieros

El empleo de los fondos no destinados a los préstamos en actividades de financiación puede mejorar la eficacia de la utilidad de los fondos y aumentar los ingresos financieros, de manera que consiga el objetivo de sanear la situación financiera de TaiwanICDF. Las inversiones financieras se centran principalmente en los activos de renta fija, complementariamente en la posesión de acciones privadas a largo plazo.

Los activos de renta fija abarcan bonos y depósitos a plazo fijo. La tasa de rendimiento

de los bonos en moneda extranjera suele ser más alta que la de los bonos en TWD, de ahí que la inversión en divisas favorece al ingreso financiero; la tasa de rendimiento de los bonos en moneda extranjera también se incrementó del 2,27% (cifra registrada del año 2012) al 3,05%. La estrategia acerca de la tenencia de acciones en sociedades privadas se basa en disponer de activos financieros para la venta a fin de obtener los dividendos devengados de manera segura, en lugar de obtener ganancias de capital por acciones volátiles. En términos de inversiones financieras (excluyendo las divisas y las pérdidas y ganancias extraordinarias), los ingresos durante el año 2013 fueron de 154,72 millones de TWD, 5,94 millones de TWD menos que el año anterior, que alcanzaron los 160,66 millones de TWD. Lo cual indica que la tasa de rendimiento bajó desde un 1,64% del año 2012 hasta el 1,58% en 2013. Sin embargo, el objetivo previsto para el ingreso de las inversiones financieras era de 135,86 millones de TWD en 2013, y en realidad, la ganancia real fue de 154,72 millones de TWD. Esta cifra ha superado el objetivo establecido en 18,86 millones de TWD. A continuación, en la Figuras 6. y 7. se muestran los datos en relación con el empleo de las inversiones financieras hasta el 31 de diciembre de 2013.

Figura 6

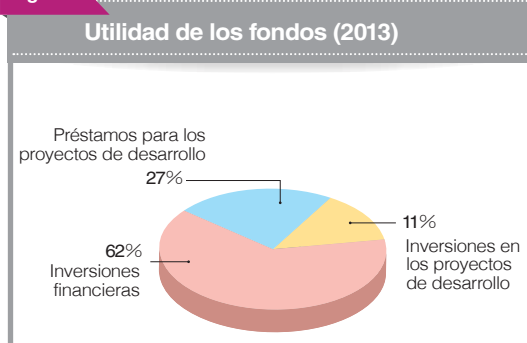
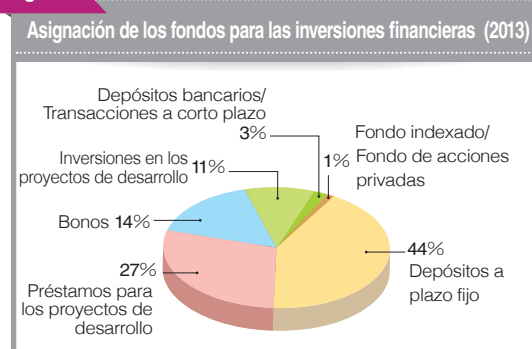


Figura 7



Gestión de la contabilidad

Los ingresos de TaiwanICDF vienen de fuentes diferentes: los intereses devengados por los fondos propios, los intereses de los proyectos de préstamo y las aportaciones para proyectos encomendados a TaiwanICDF por otras institucionales gubernamentales. Las primeras dos fuentes de ingreso se utilizan para los gastos ordinarios de las operaciones dirigidas para los proyectos de cooperación técnica, la asistencia humanitaria, los programas de becas y talleres. También se emplean para cubrir los gastos internos de administración, gestión, de asuntos generales, etc. Por último, el ingreso de los proyectos encargados, se emplean para los gastos

de operaciones en los proyectos de Misiones Técnicas de Taiwán en el extranjero, las Misiones Médicas y otros proyectos especiales a corto plazo encomendados por el Ministerio de Relaciones Exteriores a TaiwanICDF.

Los ingresos del año 2013 sumaron un total de 1.338,1 millones de TWD, de los cuales, el ingreso por los proyectos encomendados fue de 1.057,09 millones de TWD, un 8,94% menos que el año anterior; y el beneficio devengado por los intereses de los fondos propios, fueron de 281,01 millones de TWD, un 6,43% menos respecto al año 2012. Este último ingreso abarcó los proyectos reintegrables de inversión (40%), los intereses

generados (53%), los dividendos de efectivos (2%) y otros ingresos (5%).

Los gastos de TaiwanICDF para 2013 fueron un total de 1.439,58 millones de TWD, de los cuales 1.057,09 millones de TWD se destinaron a los proyectos encomendados. Por otro lado, la utilización de los fondos propios fue de 382,49 millones de TWD, con un aumento de un 1,23% respecto al año anterior. En cuanto al déficit de fondos generado en 2013, la cifra ascendió a 114,8 millones de TWD en relación con el año anterior, que fue 77,53 millones de TWD, hubo una diferencia de 23,95 millones de TWD. Esto se debió a un aumento en los gastos asociados a las operaciones de préstamo e inversión, a la formación de recursos internacionales en la educación superior (por la incorporación del programa de postgrado en medicina), a la ayuda humanitaria (por la ampliación del alcance del proyecto de reconstrucción posterior a desastres en Sudán del Sur). Como consecuencia, subió el déficit de fondos.

En las Figuras 8. y 9. se muestran de forma abreviada los datos relacionados con ingresos y gastos producidos en los fondos propios de TaiwanICDF, durante el año 2013. Por otro lado, en la Figura 10., se presenta la información sobre los gastos y los ingresos del fondo propio durante el período comprendido entre los años 2009 y 2013.

Utilización del fondo y su patrimonio neto

Desde la fundación de TaiwanICDF en 1996 hasta el 31 de diciembre de 2013, el patrimonio neto es de un total de 15.742,22 millones de TWD (incluidos los fondos para el establecimiento de la fundación y donaciones por un valor de 12.468,84 millones de TWD, y el déficit acumulado por un valor de 3.253,02 millones de TWD y los instrumentos financieros por un valor de 20,36 millones de TWD). Esto representa una disminución del 0,53%, es decir, 83,37 millones de TWD menos respecto al año 2012. Los datos relacionados con la evolución de los fondos y el patrimonio neto durante el período entre 1997 y 2013 se muestran en la Figura 11. en la siguiente página.

Hasta el 31 de diciembre de 2013, los activos en total ascendieron a 16.137,24 millones de TWD, los cuales abarcan los activos líquidos, que ocupan un 53,35%; seguido por los préstamos e inversiones a largo plazo, un 46,55%; los activos fijos, un 0,09%;

Figura 8

Fuente de ingresos de los fondos propios (2013)

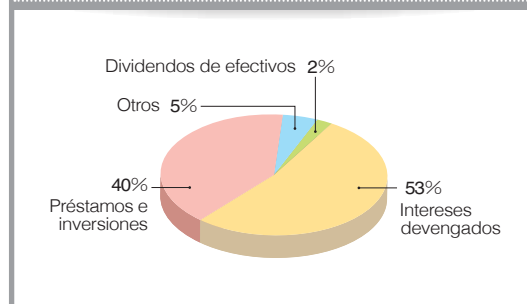


Figura 9

Gastos de los fondos propios (2013)

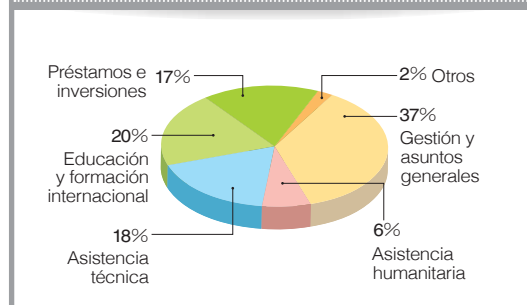


Figura 10

Ingresos y gastos de los fondos propios (2009-2013)

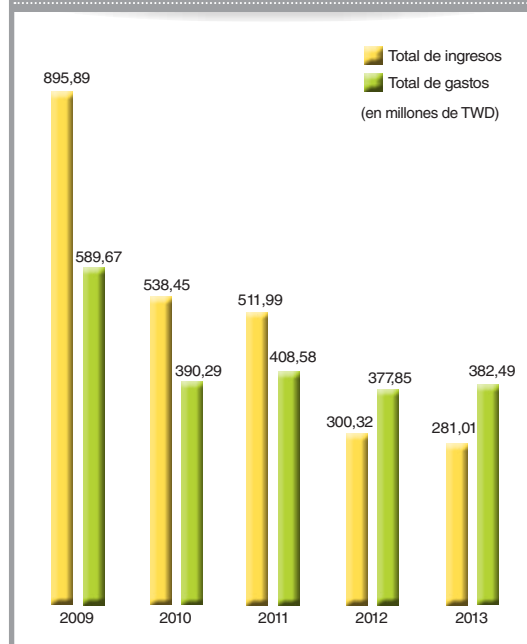
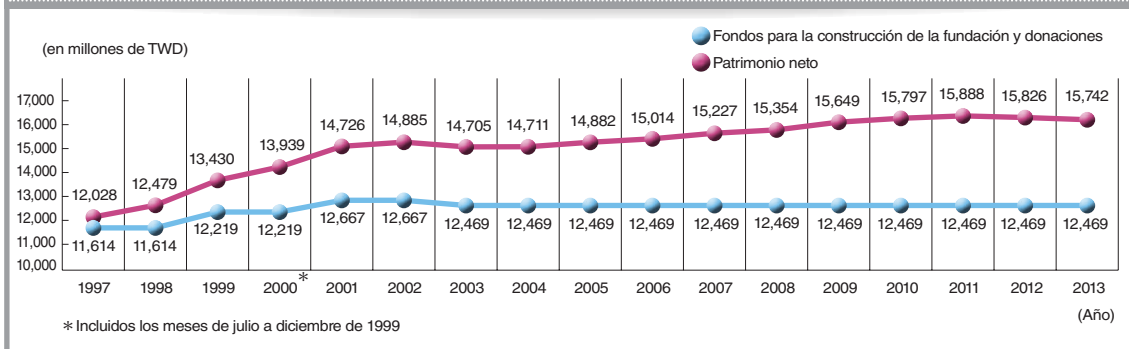


Figura 11

Evolución de los fondos y el patrimonio neto (1997-2013)



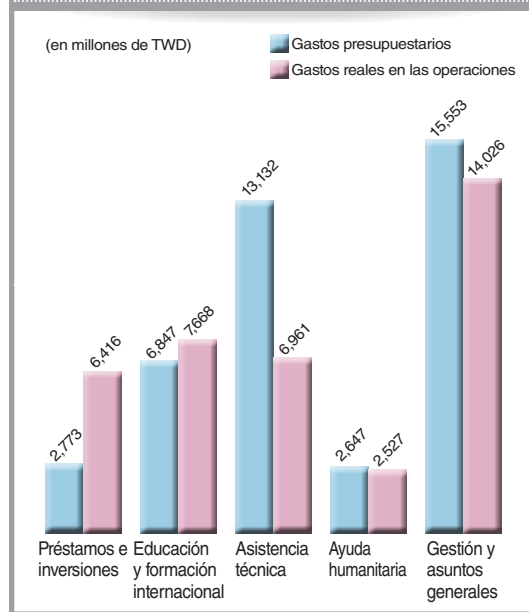
y otros activos, un 0,01%. El fondo de estos activos proviene principalmente del capital para la construcción de la fundación y donaciones y el superávit acumulado, el patrimonio neto representa 15.742,22 millones de TWD y con una deuda de 395,02 millones de TWD.

Ejecución de los presupuestos

Durante el año 2013, el MOFA encomendó a TaiwanICDF llevar a cabo varias operaciones de cooperación técnica en el extranjero, con presupuestos por un valor total de 1.161,34 de millones de TWD. Entre ellos se encuentran Misiones Técnicas y Misiones Médicas, por un importe de 624,12 millones de TWD; gastos asociados a estas misiones en cuatro proyectos, 171,4 millones de TWD; y programas de formación y observación para los técnicos de los países socios en Taiwán, 46,4 millones de TWD. Por otra parte, en los proyectos especiales encomendados, se incluyen 37 proyectos a corto plazo, como por ejemplo, el Proyecto para la mejora de las capacidades de uso del SIG en América Central, una ampliación del Programa de becas de educación superior internacional y el Proyecto de desarrollo de la isla de Morotai en Indonesia. El importe total de estos presupuestos tiene un valor de 338,86 millones de TWD. Además, para la formación profesional en el Programa de prestación social sustitutoria al servicio militar de Taiwán en el extranjero, se ha destinado un importe de 44,82 millones de TWD. En términos generales, la utilidad de los presupuestos totales para los proyectos encomendados por el MOFA fue de 1.057,09 millones de TWD, lo que equivale a una tasa de ejecución de un 91,02%.

Figura 12

Gastos presupuestarios de los fondos propios respecto a gastos reales en las operaciones (2013)



Respecto a los fondos propios de TaiwanICDF, los gastos reales que se han destinado a las operaciones (excluidos los gastos de los proyectos que nos encomendaron) ascendieron a 375,98 millones de TWD. Esto significa un 91,81% de tasa de aplicación del presupuesto respecto al presupuesto total de 495.2 millones de TWD. A continuación, en la Figura 12. se presentan los datos entre los gastos de los presupuestos y los presupuestos aprobados en relación con las operaciones ejecutadas.

Recursos humanos



Nueva reestructuración de la organización para mejorar la eficiencia operativa

A mediados de 2010 TaiwanICDF realizó una remodelación del organigrama, la fundación contaba con cinco departamentos y siete oficinas. Para seguir perfeccionando la eficiencia de la organización, el año 2013 fue testigo de una serie de reformas por segunda vez, entre ellas: (1) la creación de la Oficina de Investigación, Desarrollo y Evaluación, para fortalecer las funciones de evaluación del desempeño y planificación estratégica; (2) la transferencia de los proyectos nuevos de asistencia técnica (que anteriormente pertenecían al Departamento de Asistencia Humanitaria) al Departamento de Cooperación Técnica para integrar las operaciones técnicas, en un sentido más amplio, y adoptar las fases del Ciclo de Proyecto, con objeto de subdividir dicho departamento en dos grupos: evaluación (asociada a actividades previas a la ejecución del proyecto) y gestión (asociada a actividades durante la implementación del proyecto y después de la finalización del proyecto); (3) la incorporación de la anterior Oficina de Gestión de Información y sus tareas al Departamento de Administración General, para continuar desarrollando la digitalización de las actividades administrativas; y por último, (4) el cambio de nombre de la anterior Oficina de Personal a la "Oficina de Recursos Humanos", para reflejar con mayor precisión nuestra intención y perspectiva hacia la profesionalización de los recursos humanos.

Orientación basada en objetivos para mejorar el nivel profesional

Durante el año 2013, TaiwanICDF se centró en el fomento de capacidades para el personal interno, basándose en formaciones con objetivos después de realizar un análisis de las necesidades de competencias y las sugerencias de los trabajadores. Se organizaron una serie de cursos con diversos temas mucho más especializados que los anteriores: "Análisis de problemas y capacidades de solución", "Análisis financiero", "Lectura de contratos en inglés" y "Prácticas de la nueva ley de protección de datos personales". Por otro lado, también se siguen ofreciendo cursos de formación general para los nuevos empleados. Además, para cubrir las necesidades de competencia lingüística en una segunda lengua extranjera, se organizaron por primera vez cursos intensivos en función del "Programa de formación intensiva de español". Tiene el objetivo de capacitar al personal de TaiwanICDF en las destrezas de comprensión lectora y expresión oral en español, de modo que les sirvan tanto para supervisar la ejecución de los proyectos de manera eficaz como para comunicarse con facilidad con la gente local durante sus inspecciones en el extranjero.

Respecto a la formación para el personal en el extranjero, teniendo en cuenta los resultados y experiencias anteriores de los cursos del año 2012, TaiwanICDF organizó de nuevo la "Reunión conjunta para líderes de las Misiones Técnicas en el extranjero y gestores de proyecto, de dos

semanas de duración, para continuar reforzando los conocimientos de las diferentes fases del Ciclo de Proyecto y así garantizar la eficacia de los proyectos de ayuda internacional.

Para aumentar las competencias, se emplea por primera vez a los militares de prestación social sustitutoria al servicio militar y al nuevo personal

En términos de la planificación estratégica de los recursos humanos, TaiwanICDF contrató por primera vez a ocho personas de prestación sustitutoria al servicio militar para servir en la sede de la fundación con el fin de transmitir los objetivos políticos del gobierno, haciendo el mejor aprovechamiento de las especialidades de los militares de manera eficaz y formando profesionales y talento en los trabajos de asistencia en el extranjero. Estos ocho militares cuentan con conocimientos técnicos en diferentes áreas: las finanzas, la economía agrícola, la administración y gestión empresarial, la educación, la acuicultura, la ingeniería informática y el derecho. Por otra parte, para poner en práctica las fases de identificación, preparación, evaluación *ex ante*, aprobación, ejecución, finalización y evaluación *ex post*, como parte del ciclo de proyecto, se necesitará

una gran cantidad de profesionales para cada proceso. En consecuencia, tras la aprobación por la Junta Directiva, TaiwanICDF ha incorporado 12 personas en su plantilla durante el año 2013 para elevar las competencias integrales de la organización.

A finales de 2013, 31 proyectos ejecutados de TaiwanICDF habían alcanzado sus objetivos a corto o largo plazo y también se había transferido la dirección completa a las unidades cooperantes de los países socios. Por lo tanto, la fundación ha empezado a desarrollar medidas complementarias para hacer una buena planificación del personal en el extranjero a partir de 2013, con el fin de responder a la distribución de los desplazados y repatriados. Las medidas abarcan lo siguiente: (1) poner en práctica la rotación de personal entre Taiwán y un país extranjero: en total tres personas que sirvieron en el exterior fueron trasladadas a TaiwanICDF, desempeñando el trabajo de directores de proyecto; (2) mejorar las capacidades del personal en el extranjero: seis personas recibieron formación de gestión de proyectos y el desarrollo de capacidades profesionales y técnicas en TaiwanICDF; y (3) planificar el traslado del personal con antelación: 44 miembros de personal en el extranjero podrían participar en otras misiones técnicas o proyectos nuevos.

Auditoría

Con el objetivo de consolidar la gestión cooperativa con autoridad y responsabilidad, la Oficina de Auditoría se convirtió en una unidad independiente de TaiwanICDF a partir del 1 de enero de 2013, tras la aprobación de la moción en la 63ª reunión de la Junta Directiva, para que dependiera directamente de la Junta Directiva.

Las operaciones de auditoría consisten en colaborar con los directores y supervisores de la Junta Directiva en inspeccionar y evaluar la eficacia del Sistema de Control Interno, medir y valorar la eficiencia y resultado de las diversas actividades operativas gestionadas, así como detectar las posibles deficiencias y las potenciales. Se espera que el personal de auditoría pueda proporcionar sugerencias oportunas para la mejora, sirviendo como referencia, para los directores, supervisores,

gerentes de alto nivel y unidades supervisadas. Después de eso, se espera que puedan aplicarse medidas para la mejora y hacer el seguimiento, a fin de garantizar la continuidad de los sistemas y la puesta en práctica de manera eficaz, aumentar el capital de TaiwanICDF y el desempeño de las operaciones, así como lograr el objetivo de llevar a cabo el funcionamiento de actividades operativas de manera sistemática y con transparencia.

Siete medidas importantes de las actividades de auditoría

Las actividades clave de auditoría consisten en: (1) corroborar la exactitud de la información acerca de las finanzas y operaciones y la seguridad de la gestión del capital, los datos y

los valores; (2) estudiar las actividades durante la fase de ejecución y determinar si los procesos han seguido las políticas, reglamentos y directrices de TaiwanICDF; (3) examinar la exactitud de activos registrados de TaiwanICDF, las misiones en el extranjero y los proyectos especiales y valorar si se utilizan los activos de manera segura y rentable; (4) evaluar si los resultados de las operaciones y los proyectos especiales corresponden a los objetivos establecidos; (5) realizar visitas a las misiones técnicas en el extranjero e inspeccionar la gestión interna de los proyectos especiales, así como evaluar el desempeño de la ejecución de los mismos; (6) examinar el funcionamiento de las reformas organizativas en TaiwanICDF durante los últimos años, así como los avances y la eficacia de la ejecución de los proyectos anuales, para garantizar que consiguen los objetivos con eficiencia y eficacia; y por último, (7) revisar el Sistema de Control Interno de cada unidad mediante la auto-inspección que garantice la calidad de ejecución y recopilar los resultados de auto-inspección para informar a la Junta Directiva.

Asuntos de auditoría

Se llevaron a cabo un total de 40 trabajos de auditoría en 2013, con 39 casos asignados por la Junta Directiva o la Junta de Supervisores respecto al plan de auditoría aprobado del año actual y una auditoría de un provisional proyecto especial a petición de un director de la Junta Directiva. El objetivo de estas auditorías que atañe a la frecuencia de revisión de riesgos y controles internos de las operaciones, responde a los intereses de las direcciones administrativas de alto nivel, las unidades de auditoría y las autoridades competentes.

De los trabajos de auditoría llevados a cabo, se efectuaron 17 revisiones de operaciones, cinco de contabilidad, cuatro de cobros y pagos, cuatro de gestión de activos, tres de control interno, dos de finanzas, dos de personal, uno de gestión de la información, uno de compras y uno de proyectos especiales. A continuación, se presentan estos datos en la Figura 13.

Resultados de la auditoría

En 2013 se propusieron un total de 123 recomendaciones respecto a las tareas de auditoría efectuadas: 49 de operaciones, 22 de cobros y pagos, 12 de gestión de servicios,

Figura 13

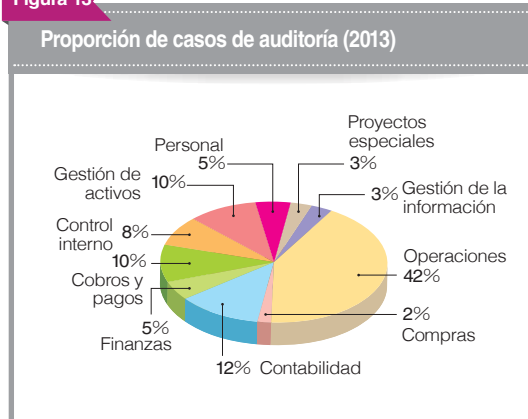
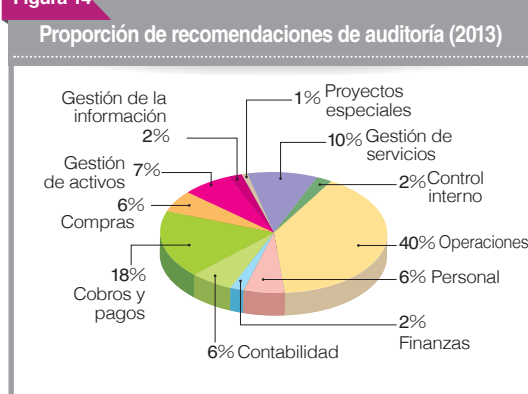


Figura 14



ocho de la gestión de activos, ocho de compras, ocho de contabilidad; siete de personal, tres de finanzas, tres de control interno, dos de gestión de la información y uno de proyectos especiales. Esta información se muestra en la Figura 14.

Los resultados de la auditoría y sus respectivas recomendaciones se convertirán en medidas para fortalecer las funciones de supervisión mutua dentro de los departamentos o entre diferentes departamentos. Eso permite a los empleados de TaiwanICDF elevar la conciencia de los riesgos, salvaguardar los activos de la fundación, asegurar la fiabilidad y exactitud de la información financiera y operativa, así como ayudar a la mejora en el desempeño del funcionamiento de TaiwanICDF.

Digitalización de la organización

Para continuar en el desarrollo y la revisión de la digitalización de la organización, TaiwanICDF ha convertido la "Integración plena de las TIC en las operaciones y los servicios en línea para mejorar la calidad de gestión y toma de decisiones (aprovechamiento de las TIC)" en un objetivo concreto, que en un principio era uno de los indicadores del desempeño de la eficacia operativa; el cual forma parte de los indicadores del desempeño establecidos para los ejes estratégicos de la Visión 2022 y para el marco de resultados operativos a medio plazo en el segundo nivel. Como parte integrante, también ha elaborado dos indicadores del desempeño para medir el uso de las TIC y de los servicios en línea: "Transmisión de los datos informáticos entre las unidades de TaiwanICDF en el extranjero y la sede en Taipéi (MB)", y "Utilización de los sistemas informáticos (%)".

Al terminar el cuarto trimestre de 2013, el total de transmisión de datos informáticos entre las unidades en el extranjero y la sede de TaiwanICDF había alcanzado los 9.709 MB, lo cual representa un 139% del objetivo establecido (7.000 MB) para el año 2013. En cuanto a la utilización de los sistemas informáticos, se evaluaron a partir de siete sub-indicadores de medición como la gestión operativa, el flujo de trabajo electrónico (*E-Workflow*), la gestión de recursos humanos (HRM, siglas en inglés), la gestión del sitio web y administración basada en la relación con los clientes (CRM, siglas en inglés), el aprendizaje electrónico (*E-Learning*) y la gestión del conocimiento (KM, siglas en inglés) y la gestión de proyectos (PM, siglas en inglés). Los resultados también señalaron que se han alcanzado a los valores objetivos establecidos para el año en curso. Los logros concretos se presentan a continuación.

Flujo de trabajo electrónico con alta eficacia

Desde 2007 se ha impulsado la firma electrónica destinada a los documentos oficiales electrónicos. Con excepción de los documentos confidenciales y los apéndices que llevan adjuntos

elementos físicos, todos los documentos que se manejan deben realizarse con la firma electrónica. De esta manera, se pueden conseguir los objetivos de acelerar el proceso y aumentar la eficiencia, disminuir el uso de papel, así como digitalizar los archivos. Hasta finales de diciembre de 2013, el porcentaje de uso de firma electrónica ha aumentado de un 50% hasta un 100%, mucho más alto que el promedio de firma electrónica en otros organismos públicos en Taiwán.

Respecto a los formularios en línea, ya se han digitalizado 29 impresos abarcando cinco categorías: recursos humanos, asuntos generales, sistemas, presupuestos y otros. Esto significa que ahora se ha digitalizado la mayor parte de los formularios de TaiwanICDF, reduciendo el consumo de energía y emisión de CO₂, la transparencia de los procesos y la digitalización de los datos.

Para continuar ampliando estos beneficios y consolidando la base de formularios electrónicos como acción para perfeccionar la calidad de las operaciones durante el año en curso, se ha organizado el curso de formación "Digitalización de formularios y funciones de los impresos universales" en tres ocasiones. Además, se ha terminado la creación de la base de impresos universales y su digitalización, lo cual ayudará a reducir significativamente el tiempo de desarrollo de nuevos formularios. Es decir, el esfuerzo dedicado podrá reducirse desde semanas hasta unos pocos días. Mientras tanto, se han añadido cinco formularios más respecto a los datos de los ingresos, por la incorporación del servicio en línea del Seguro Nacional de Salud para la Segunda Generación (Second Generation National Health Insurance).

La plataforma de gestión del conocimiento compartido

Mediante un motor de búsqueda integrado, combinando entre una variedad de formularios electrónicos y sistemas de gestión operativa, la plataforma de gestión del conocimiento, construida y puesta en marcha desde 2009, ha

proporcionado una interfaz integrada para el almacenamiento y la búsqueda de datos. Esta plataforma conserva de manera completa los conocimientos y las enseñanzas aprendidas de las operaciones de TaiwanICDF, del mismo modo, acumula los antecedentes y memorias de la organización, así como colabora en la puesta en práctica la gestión de los procesos operativos, proporcionando un valor añadido. En tal sentido, se ha constituido como punto de partida del trabajo diario de cada empleado.

En la actualidad, esta plataforma ya proporciona 36 servicios, entre ellos, acceso a los últimos documentos de conocimientos, informes de inspección en el extranjero, archivos multimedia, zona de intercambio de opiniones, noticias e intercambio de lecturas. Gracias a los intercambios y las participaciones entre los usuarios, la plataforma contiene una gran cantidad de contenidos, acumulando unos 1.500 documentos de conocimientos, unos 160.000 documentos públicos, unas 1.200 fuentes de información especializada y más de 400 archivos multimedia. Todo esto permite continuar acumulando, transformando y aplicando de manera eficaz la valiosa experiencia obtenida a partir de las operaciones tanto dentro como fuera de TaiwanICDF. Tiene en perspectiva integrar el conocimiento interno y externo convirtiéndose en fundamento de las enseñanzas aprendidas, así como responder a las nuevas tendencias en la ayuda al desarrollo internacional y mejorar las ventajas competitivas.

Gracias a los esfuerzos dedicados durante estos últimos años, este hecho ha llevado a varios becarios internacionales del Programa de becas para la formación en educación superior organizado por TaiwanICDF a centrar su trabajo de investigación en el tema sobre el sistema de gestión del conocimiento.

El sistema de gestión de proyectos permite poner en práctica el ciclo de proyecto

Dada la importancia de la eficacia de los trabajos de ayuda y la responsabilidad institucional que prestan a todos los sectores, TaiwanICDF hace cada vez más hincapié en el control de las fases del ciclo de proyecto. Tiene la perspectiva de poder aportar la máxima influencia positiva a los países socios en su desarrollo económico y social. Para este año en curso, tiene la intención de poner en práctica la idea del ciclo de proyecto

mediante la construcción del sistema de gestión de proyectos y la simplificación de los procesos operativos, así como un control más inmediato y directo.

En el presente, todos los proyectos ya han sido planificados a través de este sistema de gestión, incluyendo sus posteriores procesos. Dicho sistema permite a TaiwanICDF introducir el ciclo de proyecto en los procesos operativos de los últimos años, que contiene la elaboración de la propuesta de proyecto, la planificación del MDS y la programación de las actividades. Además, mediante la evaluación *ex post*, se hacen reflexiones y propuestas de mejora para aplicarlas en los futuros proyectos, y así, poder proponer un modelo estandarizado de operaciones. Asimismo, el sistema de gestión de proyectos también proporciona a los gerentes y unidades dedicadas a la investigación, el desarrollo y la evaluación una plataforma de gestión inmediata y directa, de modo que puedan controlar los avances de ejecución y resultados de todos los proyectos.

Almacenamiento de manera estable y segura en un entorno con seguridad de información

Como parte de los esfuerzos permanentes en la digitalización de todos los aspectos de las operaciones en TaiwanICDF, y con el fin de garantizar que los datos digitalizados puedan conservarse de manera segura, como primer paso, se han instalado unos dispositivos de almacenamiento con fibras ópticas de alta velocidad, ampliando la capacidad de almacenamiento del sistema de información hasta 6 TB y de la base de archivos administrativos hasta 25 TB. Esto permite satisfacer la necesidad de capacidad de almacenamiento derivada del desarrollo de los servicios informáticos. Lo cual permite aumentar la eficiencia del funcionamiento global del sistema informático de TaiwanICDF y construir un mecanismo redundante de copia de seguridad para una recuperación rápida de los datos.

Por otra parte, para evitar los riesgos en la seguridad de la información por incidencias como la pérdida de datos o la piratería, TaiwanICDF ha adoptado una serie de medidas para crear un entorno seguro para la información, tanto interno como externo, desde el nivel individual hasta el nivel global de toda la organización. Las medidas que se aplican abarcan la instalación de un sistema antivirus en línea, un sistema para

detectar los sitios web dañinos, un cortafuegos (*firewall*) a nivel personal y a nivel empresarial, así como la integración de los servicios de supervisión de seguridad de la información desde un centro externo las 24 horas del día. Afortunadamente, hasta la fecha no han ocurrido incidencias de seguridad que se puedan calificar como graves. Durante este mismo período, también se ha instalado un sistema redundante de copia de seguridad remoto, con el objetivo de proteger los datos con seguridad.

Uso de dispositivos inteligentes para mejorar la eficiencia operativa

Respecto a la aplicación de los datos digitalizados, tras haber mejorado la conservación de datos en la etapa inicial y la utilización de estos datos en la etapa final, TaiwanICDF ha creado una plataforma común de alojamiento de archivos en línea. A través de dicha plataforma, se pretende intercambiar información con rapidez entre los empleados de TaiwanICDF, independientemente de dónde se encuentren, con el fin de agilizar el procesamiento de documentos oficiales, permitir las comunicaciones internas fluidas y transmitir los datos para las reuniones.

Todo el personal que posee teléfonos inteligentes y dispositivos móviles puede conectarse al disco de alojamiento de archivos en línea y utilizar la carpeta de borrador de documentos que se ofrece como parte de los servicios en línea, así como conectarse a la red del disco de almacenamiento de TaiwanICDF

para intercambiar datos rápidamente desde diferentes lugares. La carpeta de reunión del disco duro en línea también permite guardar todos los datos necesarios para la reunión, de manera que al recibir la invitación para una reunión, simultáneamente, el sistema enviará automáticamente los datos a esa carpeta. En este sentido, los empleados sólo necesitan llevar sus dispositivos móviles para asistir a la reunión, sin necesidad de imprimir ningún material. Esto ayuda a TaiwanICDF a lograr el objetivo de celebrar reuniones sin papeles.

De camino hacia los servicios en línea y la globalización

Con el desarrollo de aplicaciones de las TIC hasta hoy, el entorno interno de información ya ha llegado a la perfección. Para garantizar que estos esfuerzos permitan superar las restricciones del entorno y que los empleados puedan utilizar las aplicaciones en todo el mundo, este año se ha ampliado el desarrollo de la plataforma híbrida en línea, que integra el disco de alojamiento de archivos de TaiwanICDF, junto con las funciones ofrecidas por *Dropbox*, la mayor compañía de servicio de alojamiento de archivos de todo el mundo. Este servicio permite a unas 50 unidades de TaiwanICDF en el extranjero y a la sede realizar intercambios de datos de manera rápida y segura. Más adelante, se continuarán desarrollando diversas funciones avanzadas de servicios sobre esta base.

Relaciones públicas y comunicaciones

Para que las relaciones públicas y comunicaciones se puedan realizar de manera más directa, efectiva e inmediata, durante este año en curso, TaiwanICDF ha continuado reforzando la presencia en los medios de comunicación para aprovechar al máximo los beneficios de la



comunicación con el público, pese a los recursos limitados. Se han adoptado medidas como la aproximación de la realidad de las actividades operativas al público, aplicado técnicas de la mercadotecnia en Internet, integrando los recursos materiales y digitales y promocionado las operaciones en conferencias internacionales.

Respecto al refuerzo de la interfaz de comunicaciones públicas, se ha editado un nuevo video a modo de presentación de TaiwanICDF centrándose en las áreas prioritarias y doblado en cuatro idiomas. Este video tiene el objetivo de proporcionar a los invitados tanto nacionales como extranjeros una introducción breve y clara de nuestras actividades, explicando lo más complicado en términos sencillos. En cuanto a la planificación y presentación del informe anual, existe el propósito de buscar la evolución e innovación para poner de relieve los puntos importantes de los proyectos y mejorar la lectura; en este sentido el objetivo es acercarse al gran público mediante, por ejemplo, entrevistas a personas relacionadas con la protección del medio ambiente y la digitalización de archivos, así como los beneficiarios de los proyectos y programas.

En cuanto a la mejora mediante la mercadotecnia en Internet, se ha respondido al Día Internacional de las Naciones Unidas elaborando un video corto en versión china e inglesa, el cual ha sido subido al sitio web oficial de TaiwanICDF y la plataforma social para su difusión; también se utilizan aplicaciones informáticas muy populares entre los usuarios para la difusión de las operaciones asociadas a los proyectos, para que las plataformas de relaciones públicas y comunicación sean más diversas y directas.

En relación con los materiales publicitarios y eventos promocionales, TaiwanICDF ha celebrado diversas actividades de promoción durante el 2013. Ha trabajado con GeoReactivo para organizar una exposición de material fotográfico periódico asociado a nuestro trabajo, integrando los recursos en línea y las actividades de ambas partes. También ha llevado a cabo actividades con la Comisión de la Juventud (bajo la jurisdicción del Yuan Ejecutivo) para el evento de "Voluntario Internacional" y con el Consejo Nacional de Ciencias para la actividad de "Innovación Social", entre otros. Además, ha colaborado con el OIRSA en la celebración de la "1ª Conferencia Internacional de la Gestión Fitosanitaria de la Roya del Café" en Honduras. Durante este evento, TaiwanICDF ha establecido un puesto para la promoción de los trabajos operativos de la organización y la difusión de los materiales publicitarios, a fin de aumentar la visibilidad de TaiwanICDF en la comunidad internacional.

Para formar líderes jóvenes y aumentar los contactos con los estudiantes, durante el año 2013 TaiwanICDF ha empleado materiales publicitarios, actividades y eventos en línea diseñados para llamar la atención de un público joven en los temas relacionados con la asistencia internacional. El fomento de estos conceptos desde el instituto, la universidad y el máster, en una etapa en que los jóvenes aún están formando sus ideas, hará que los conocimientos sobre la ayuda para el desarrollo internacional se difundan en los campus, arraigando en ellos con naturalidad y convirtiéndose en una fuerza impulsora.