



# 4

## Administración de la organización

**E**n medio de un ambiente siempre fluctuante y los constantes desafíos, es imprescindible adoptar con valentía ideas innovadoras.

TaiwanICDF no cesará de elevar su capacidad institucional y profesional, incrementando los beneficios de su relación con socios en la cooperación internacional. TaiwanICDF encara los desafíos económicos y ambientales sentando las bases del desarrollo post-crisis, encaminándose junto a la comunidad internacional hacia un mundo mejor.

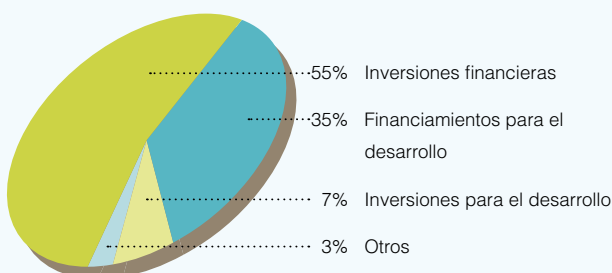
## Administración financiera

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

### Utilización general de fondos

Los haberes de TaiwanICDF se clasifican en fondos propios e ingresos anuales. Los fondos propios provienen del presupuesto estatal inyectado durante la formación de la organización, intereses de proyecto de inversión y otros intereses acumulados; estos son utilizados exclusivamente en proyectos de cooperación reembolsables que incluyen proyectos de inversión a largo plazo, préstamos y garantías de crédito. El capital restante es utilizado para el financiamiento de los proyectos principales de TaiwanICDF. Los haberes en dólares de Taiwán, dólares de Estados Unidos y euros son depositados en cuenta corriente y plazo fijo o invertidos en bonos a corto plazo, bonos estatales y en acciones o fondos mutuos para acelerar los ingresos. El siguiente gráfico detalla la utilización del capital de TaiwanICDF hasta diciembre de 2008: inversiones o préstamos a largo plazo totalizaron un 42%, mientras que el 55% restante fue colocado en inversiones a corto plazo; los ingresos por inversiones en 2008 fue del 2,35%, con una tasa de interés por préstamo de 3,22% en promedio, excluyendo préstamos al pequeño agricultor; intereses por inversiones a corto plazo totalizó 1,31% en 2008.

#### Utilización de fondos en 2008



Los ingresos anuales de TaiwanICDF provienen de proyectos de cooperación reembolsables a largo plazo (incluyendo ganancias por inversiones, intereses y garantías de crédito) e inversiones a corto plazo. Este capital es utilizado en proyectos de desarrollo no financieros y gastos administrativos, incluyendo proyectos de cooperación, donaciones, gastos operativos, salariales y generales.

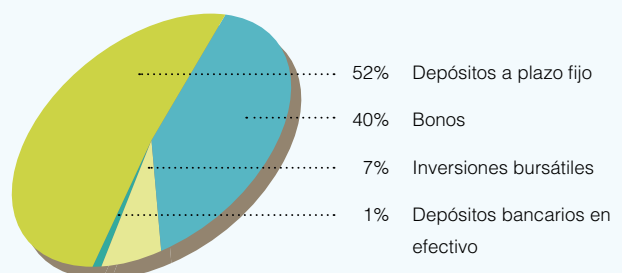
### Proyectos de inversión y préstamo a largo plazo y proyectos de garantía de crédito

En la última actualización el diciembre 31 de 2008, TaiwanICDF trabajaba en 13 proyectos de inversión a largo plazo totalizando un monto de 29,81 millones de dólares estadounidenses y 124 millones de dólares taiwaneses. Se contaban 74 proyectos de préstamo a largo plazo con una suma comprometida de 474,71 millones de dólares estadounidenses, de los cuales 433,18 millones habían sido desembolsados, o un 91% del compromiso total; en tanto que 245,16 millones habían sido reembolsados, o un 57% de recuperación. TaiwanICDF cooperó con bancos locales en 5 proyectos de garantía de crédito totalizando 1,925 millones de dólares estadounidenses y 174,531 millones de dólares taiwaneses; 4 de estas garantías de crédito caducaron, con un remanente de 990 mil dólares taiwaneses. TaiwanICDF obedece las Provisiones sobre Deudas Vencidas y Reclamo de Préstamos No Acumulativos, con reservas para cubrir préstamos a largo plazo y préstamos en reclamo totalizando 216,88 millones de dólares taiwaneses, representando una cobertura del 21%.

### Administración de las inversiones

El personal del Departamento de Banca y Financiamiento de TaiwanICDF se rige bajo las Normas de Administración Financiera y otros mecanismos de control internos, delineando estrategias de inversión basadas sobre el estado real de la economía; las inversiones

#### Administración de las inversiones en 2008



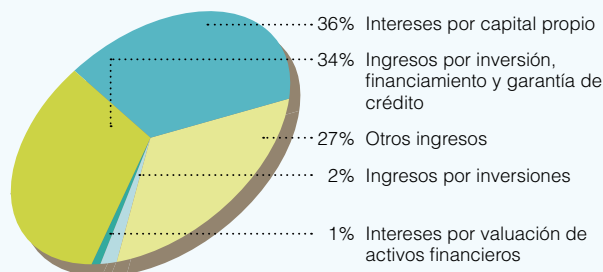
de TaiwanICDF son aprobadas por su Comité de Administración Financiera. La crisis financiera mundial de 2008 impactó sobre las inversiones de TaiwanICDF, haciendo que su valor neto en mercados internacionales se devaluara en un 13,41%, o el equivalente a 132,8 millones de dólares taiwaneses, aún así, los ingresos por inversiones en el año tuvieron un desempeño superior al mercado de valores de Taiwán. Los depósitos en plazo fijo sufrieron de los recortes en las tasas de interés del Banco Central, bajo la influencia de la crisis internacional, y no alcanzaron las expectativas presupuestarias. Con la intención de mantener el margen de ganancias regular, TaiwanICDF incrementó el porcentaje invertido en bonos y redujo el de divisas extranjeras para minimizar el impacto de las fluctuaciones cambiarias en 2009. Con el impacto de la crisis financiera mundial, las ganancias por inversión de TaiwanICDF en 2008 fue de 1,31%, una disminución considerable con respecto al 3,46% del año anterior. El gráfico muestra en detalle las inversiones hasta el 31 de diciembre de 2008.

## Administración de contabilidad

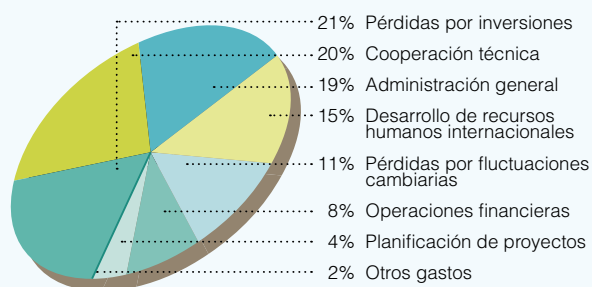
Las principales fuentes de ingreso de TaiwanICDF son intereses por el capital propio, intereses por préstamos y por proyectos contratados. Los intereses por capital propio y por préstamos financian las operaciones rutinarias que abarcan toda clase de proyectos como los de asistencia técnica y humanitaria,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

Los ingresos por proyectos contratados por el gobierno totalizaron en 2008 1.425,71 millones de dólares taiwaneses, de los cuales 99,77% provinieron del Ministerio de Relaciones Exteriores para la realización de proyectos de cooperación técnica y médica en el extranjero, y el 0,23% restante, equivalente a 3,22 millones de dólares taiwaneses provinieron del proyecto encargado por la EPA. Ante la escasez alimenticia internacional, 61,3 millones de dólares taiwaneses de los fondos fueron desviados de equipos técnicos operando en el extranjero para

### Distribución de ingresos en 2008



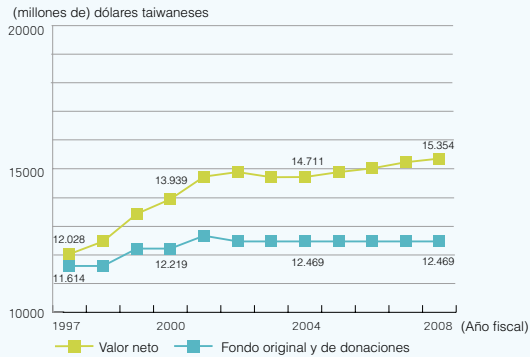
### Distribución de desembolsos en 2008



ser destinados a proyectos de incremento de la producción alimenticia en cinco países. Mientras, ingresos por fondos propios de TaiwanICDF generaron 589,9 millones de dólares taiwaneses, equivalente a un 16,98% de incremento sobre el presupuesto; del mismo, las operaciones financieras reembolsables como intereses por préstamos o por inversión ocuparon un 34%, intereses por el capital propio ocupó un 36%, ingresos por inversión un 2%, otros ingresos (principalmente reembolsos de préstamos impagos) un 27% y los ingresos por valuación de activos financieros un 1%. Los desembolsos en 2008 totalizaron 513,67 millones de dólares taiwaneses, un incremento de 42,96% con respecto a los 359,32 millones de dólares taiwaneses del año anterior. El superávit operativo de TaiwanICDF en 2008 fue de 76,4 millones de dólares taiwaneses, una merma de 187 millones en comparación con los 263,5 millones de dólares taiwaneses del año anterior; el factor principal de la merma fue la crisis financiera y la consecuente caída de las bolsas mundiales, del cual Taiwán no fue exento: las inversiones de TaiwanICDF puestas bajo administración discrecional registraron pérdidas de alrededor de 111,7 millones de dólares taiwaneses. Las fluctuaciones del cambio entre el euro y el dólar estadounidense fueron extremadamente volátiles en 2008, causando pérdidas de 55,5 millones de dólares taiwaneses a la organización.

Los gráficos muestran ingresos y desembolsos del

### Balance de fondos a través de los años



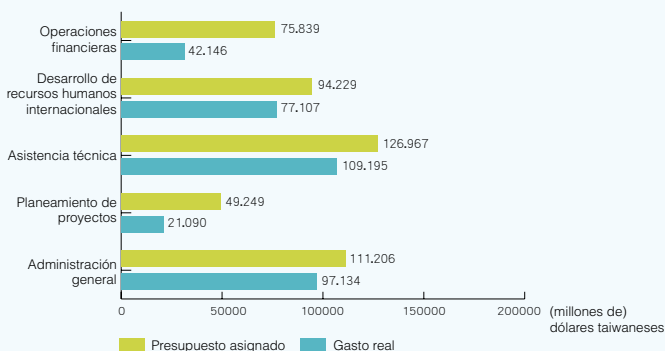
capital propio y otros ingresos y desembolsos entre 2003 y 2008

### Utilización de los fondos y balance

Hasta diciembre de 2008, el balance del fondo era de 15.353,88 millones de dólares taiwaneses, incluyendo fondos originales y donaciones por 12.468,84 millones e ingresos acumulados de 2.850 millones de dólares taiwaneses, representando un 0,5% de incremento equivalente a 76,44 millones de dólares taiwaneses en comparación con el año anterior. Las fluctuaciones del balance anual son ilustradas en el siguiente gráfico.

El capital total de TaiwanICDF en 2008 fue de 15.746,69 millones de dólares taiwaneses, lo que abarca haberes corrientes de 6.890 millones de dólares taiwaneses, préstamos e inversiones a largo plazo de 7.975,79 millones, activo fijo de 15,34 millones y otros activos de 864,77 millones de dólares taiwaneses; el principal activo de TaiwanICDF fue su fondo propio, incluyendo donaciones por un total de 15.353,88 millones de dólares taiwaneses; y el pasivo totalizó 392,81 millones de dólares taiwaneses.

### Presupuesto asignado y gastos reales en 2008



### Utilización del presupuesto

El Ministerio de Relaciones Exteriores encargó a TaiwanICDF en 2008 la realización de proyectos de cooperación técnica por un monto de 1.230,75 millones de dólares taiwaneses, incluyendo un presupuesto para operación de equipos técnicos y médicos en el extranjero totalizando 1.120,36 millones de dólares taiwaneses. TaiwanICDF fue comisionado para realizar 15 proyectos, incluyendo el Proyecto de reducción de la brecha digital en Santo Tomé y Príncipe, el Proyecto de cooperación técnica ICT del Caribe, el Proyecto de fortalecimiento de la sostenibilidad del ambiente mediante SIG en Nicaragua, por un total de aproximadamente 234,78 millones de dólares taiwaneses, mientras que 59,88 millones fueron utilizados en el entrenamiento de varones en servicio alternativo en el Programa de Jóvenes de Taiwán en el Extranjero. El presupuesto total para los proyectos comisionados fue de 1.525,4 millones de dólares taiwaneses, con un total desembolsado de 1.422,49 millones de dólares taiwaneses, equivalente a un 93,25%; los gastos reales de los equipos técnicos y médicos en el extranjero totalizaron 1.064,57 millones, o un 95,02%.

En cuanto al fondo propio de TaiwanICDF, los gastos operativos reales totalizaron 335,87 millones de dólares taiwaneses, que en comparación con el presupuesto de 457,49 millones representó un desembolso del 73,41%. El gráfico siguiente ilustra el presupuesto asignado en relación a los gastos reales.

### Reglamentos administrativos de recursos humanos

Con el fin de mantener su competitividad en toda la gama de tendencias internacionales, TaiwanICDF contrata e invita a expertos y destacados profesionales con visión internacional, así, en 2008 hizo hincapié sobre dos ejes: reforzar el entrenamiento de profesionales especializados para la asistencia internacional y la capacidad de realizar proyectos acordes con las tendencias más recientes. TaiwanICDF logra sus objetivos mediante el desarrollo de la capacidad institucional y el desarrollo de recursos humanos en un ambiente propicio para el aprendizaje en pro del crecimiento conjunto de la organización y su personal.

### Profundizando conocimientos esenciales y elevando la capacidad institucional

Con el fin de seguir de cerca las tendencias y preocupaciones principales y fomentar el crecimiento conjunto de la organización y su personal, TaiwanICDF se esforzó en 2008 en el elevamiento de la capacidad institucional y el desarrollo de recursos humanos dentro de un ambiente propicio para el crecimiento profesional mediante entrenamiento y capacitación. Con este propósito se realizaron cursos sobre temas candentes en la cooperación internacional como el cambio climático, la crisis alimenticia, la crisis financiera mundial y la ayuda para el comercio dentro del marco organizativo de perfeccionamiento dentro de TaiwanICDF, que contempla asimismo el mejoramiento de la gobernanza en todos los niveles administrativos, la eficiencia en la realización de proyectos y el entrenamiento básico de nuevo personal. En total se llevaron a cabo 3.900 horas de cursos de entrenamiento con un promedio de 39 horas por miembro de TaiwanICDF. De las mismas, 600 horas fueron discursos intensivos y profundizados sobre temas específicos dictados por expertos de renombre al que asistieron determinados sectores de especialización, reforzándose la concienciación del personal sobre las temáticas más recientes en el ámbito internacional sobre cooperación para el desarrollo, con el objetivo final de efectivizar más aún la capacidad ejecutiva de proyectos de TaiwanICDF.

### **Curso de perfeccionamiento sobre cooperación internacional:**

TaiwanICDF realiza una gama de cursos de perfeccionamiento sobre administración de proyectos, finanzas, contabilidad y auditoría, recursos humanos, reglamentos administrativos y negociación; con la meta de incrementar la capacidad profesional y los conocimientos del personal de TaiwanICDF. También se realizan cursos enfocados sobre elevamiento de la capacidad profesional, entrenamiento lingüístico avanzado, perfeccionamiento del nivel ejecutivo y concienciación básica para nuevos empleados de la organización.

### **Curso sobre tendencias en cooperación internacional**

#### **Seguridad alimenticia**

TaiwanICDF está comprometido con el objetivo de reducción de la dependencia en la importación y el autoabastecimiento alimenticio. Encarando la crisis alimenticia de la primera mitad de 2008 y para concientizar al

personal involucrado en la ejecución de proyectos sobre seguridad alimenticia, TaiwanICDF invitó a expertos en la materia para analizar las causas y el desarrollo de la situación; los mismos hablaron sobre cómo utilizar técnicas de germinación, plantación y cultivo para encarar la problemática de irrigación y cambio climático sobre la productividad. Los proyectos agrícolas de la organización fueron beneficiados y ajustados acorde a estas nuevas técnicas y direcciones para reactivar el agro con la meta del incremento de la productividad de cultivos, fomentando el autoabastecimiento alimenticio de países en vías de desarrollo y reduciendo el impacto de la crisis alimenticia internacional sobre los mismos.

TaiwanICDF también convocó a los técnicos especialistas en el extranjero para participar en cursos de entrenamiento y perfeccionamiento sobre técnicas de incremento de la productividad y el desarrollo sostenible; por ejemplo, uno de los currículos estudia el cultivo orgánico que cubre el reciclaje de recursos y la sostenibilidad del medioambiente; también se dictaron cursos prácticos sobre producción de fertilizante orgánico.

#### **Desarrollo ambiental sostenible**

De la problemática del desarrollo ambientalmente sostenible, la emisión de gases invernadero y en especial del dióxido de carbono se convirtió en el tema más candente y una de las áreas explorables para la cooperación internacional es el desarrollo de un Mecanismo de Desarrollo Limpio (CDM, siglas en inglés), originada dentro del Protocolo de Kyoto por la reducción de gases invernadero. TaiwanICDF también colabora con instituciones académicas en la realización de estudios sobre la utilización de créditos de carbono con socios del sector privado participantes en proyectos de protección ambiental en países centroamericanos, muestra fehaciente del ansia de TaiwanICDF por aprender sobre y participar en esta nueva herramienta, el comercio del crédito de emisión de gases invernadero.

TaiwanICDF envió a su personal para asistir a seminarios sobre protección ambiental y conservación de recursos, logrando la adquisición de mayor conciencia sobre las tendencias de asistencia ambientalmente relevantes; un ejemplo fue el seminario sobre CDM en el cual TaiwanICDF no estuvo ausente. El informe sobre CDM elaborado por la ONU en diciembre estima que el mecanismo está siendo aplicado en 4.200 proyectos en todo el mundo, acompañado de un desarrollo gradual de fuentes de energía renovables como la energía solar,

geotérmica y maremotriz. TaiwanICDF introduce la energía solar mediante proyectos en países amigos y aliados, invitando a expertos en la materia para ayudar dictando clases sobre el fundamento de la energía renovable y materiales utilizados. Además de introducir última tecnología y materiales en la industria de la energía solar, los expertos también expusieron ejemplos prácticos sobre reducción de emisión de dióxido de carbono, reducción del desperdicio energético y los beneficios económicos derivados. Toda esta información es valiosa para que TaiwanICDF continúe delineando y realizando proyectos en la materia en países cooperantes.

Por su parte, el curso sobre Estándar Voluntario de Carbono (VCS, siglas en inglés), por varios años dictado por el profesor Lee Chien Ming del Instituto de Administración de Recursos Naturales de la Universidad Nacional de Taipei, habló de los últimos informes elaborados por el Panel Intergubernamental del Cambio Climático (IPCC siglas en inglés), en el Seminario sobre Derechos de Emisión de Carbono; también se elaboró sobre la actualidad del comercio de derechos de emisión de carbono en la Unión Europea y el resto del mundo así como de estrategias y logros de agencias de protección ambiental. Los asistentes fueron beneficiados con un conocimiento más amplio de la materia que podrá ser aplicado en el estudio de factibilidad de proyectos de cooperación entre TaiwanICDF y los mecanismos internacionales para el comercio de derechos de emisión.

### Ayuda para el comercio

La ayuda para el comercio es un modelo de asistencia innovador e integrador de recursos de la comunidad internacional entera y se convertirá en parte primordial de la labor de cooperación internacional para el desarrollo de TaiwanICDF, que ya en abril y septiembre de 2008 cooperó con la Agencia de Información sobre Comercio Internacional y Cooperación (AITIC, siglas en inglés) en la realización de seminarios sobre ayuda para el comercio tanto en Guatemala como en Taiwán. Además de incluir la ayuda para el comercio siguiendo las tendencias internacionales de cooperación para el desarrollo, gran parte del personal de TaiwanICDF han participado en seminarios e intercambiaron opiniones con otros participantes de la ayuda para el comercio, lográndose un mayor entendimiento sobre la materia y sirviendo como referencia para el delineamiento de futuros proyectos.

## Reforzando el marco regulatorio y controlando el riesgo orgánico

TaiwanICDF continuó reforzando su marco regulatorio interno a fin de elevar la eficiencia y la calidad de los proyectos de asistencia para el desarrollo. También se está esforzando en la compilación, redacción y enmienda de las regulaciones organizativas y operativas para minimizar los riesgos legales en la realización de los proyectos; permitiendo a TaiwanICDF operar de manera más transparente y responsabilizada, reflejando los objetivos fundamentales de la organización y su labor, resaltando la eficacia y beneficio de los proyectos. A continuación se enumeran resultados tangibles:

### Redacción de un nuevo Reglamento Constitutivo para TaiwanICDF

TaiwanICDF redactó una nueva versión de su Reglamento Constitutivo más coherente que simplifica la estructura administrativa y demarca un proceso específico para las operaciones de desarrollo de la organización, elevando la eficacia institucional y gobernanza de TaiwanICDF al igual que su credibilidad y responsabilización.

## Reforzando y renovando reglamentos internos

### Reglamentos organizativos

El fortalecimiento y la reforma de reglas orgánicas

### Personal y equipos técnicos de TaiwanICDF distinguidos en 2008

Persona distinguida de TaiwanICDF	
Mejor gerente	Wu Tai-sheng, Jefe de División, Departamento de Administración
Mejor personal	Departamento de Cooperación Técnica Sr. Wang How-chang
	Departamento de Administración Sr. Liu Ding-zone
	Oficina de Contabilidad Srta. Liu Liang-yin
Distinciones por equipo técnico	
Mejor equipo técnico	Equipo técnico en Nicaragua
Destacado equipo técnico	Equipo técnico en Fiyi
Mejor jefe de equipo	jefe del equipo técnico en Honduras Sr. Huang Tien-shin
Honorable jefe de equipo	jefe del equipo técnico en Suazilandia Sr. Yeh Chang-ching
Mejor personal de equipo técnico	experto del equipo técnico en Tuvalu Sr. Lee Song-pey
	técnico del equipo técnico en Suazilandia Sr. Lin Chun-heng
	técnico del equipo técnico en El Salvador Sr. Su Hsien-tsang
Distinguido personal de equipo técnico	experto y miembro honorario del equipo técnico en Kiribati Sr. Wu Kung-chu
	experto del equipo técnico en Burkina Faso Sr. Tsai Ming-yi
	técnico del equipo técnico en Honduras Sr. Hung Hsin-jui

contribuye el desarrollo de TaiwanICDF y cumple con la demanda de supervisión interna y gobernanza institucional. En 2008, se promulgaron o reformaron regulaciones administrativas del personal de equipos técnicos en el extranjero, de activos fijos, de bienes materiales y de uso y custodia de cuentas específicas de proyectos. También se promulgó una nueva reglamentación sobre el otorgamiento de distinciones para el personal en el extranjero, como reconocimiento de la excelencia de la labor realizada o por contribuciones excepcionales del personal de equipos en el extranjero.

### Regulaciones adquisitivas

En 2008 TaiwanICDF promulgó un reglamento sobre adquisición de mano de obra y materiales para proyectos con el fin de incrementar la transparencia y concordancia con el marco legal de nuestro país de todas las adquisiciones de equipos estacionados en el extranjero. El reglamento nuevo estandariza los procedimientos adquisitivos teniendo en cuenta las condiciones locales de cada equipo en el extranjero.

### Asistiendo a los equipos técnicos en el extranjero en la administración de riesgos legales

TaiwanICDF se asegura de que todos sus proyectos de cooperación internacional concuerden con el marco legal: los equipos técnicos en el extranjero deben acatar leyes laborales e impositivas en la contratación de personal in-situ para prestar servicios en la operación de proyectos. Con el objetivo de concientizar a los equipos en el extranjero sobre los riesgos legales que podrían encarar en los países con los que coopera, TaiwanICDF estableció en 2008 un procedimiento de auto-evaluación para determinar su conformidad con leyes laborales e impositivas del país anfitrión; cada equipo estacionado en el extranjero debe asegurarse de que todo empleado contratado localmente cumpla con la legislación local. Este procedimiento ayudará a administrar y controlar el riesgo legal para elevar la gobernanza y la credibilidad de la organización.

## Auditoría

### Auditorías ejecutadas

En 2008 TaiwanICDF realizó 25 auditorías para permitir a la Junta de Directores y Supervisores realizar mejor su labor de contraloría de las operaciones de la

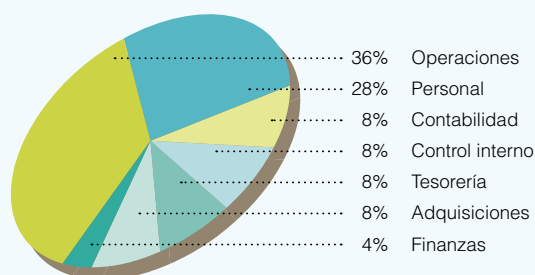
organización, asegurando una administración efectiva de los activos y los proyectos; de las auditorías, 16 fueron dictaminadas por la Junta de Directores y Supervisores, las 10 restantes fueron auditorías extraordinarias ordenadas por altos directivos. La prioridad de las auditorías fue la conformidad legal de la distribución de personal y capital, generándose un total de 106 sugerencias.

Las temáticas de las auditorías abarcaron: 1) Investigación de operaciones internas y determinación de conformidad con políticas, regulaciones y procedimientos de TaiwanICDF. 2) Investigación de la credibilidad y precisión de toda información financiera y operativa. 3) Verificación de la documentación exhaustiva y el aprovechamiento eficiente de los bienes de TaiwanICDF. 4) Verificación de conformidad con objetivos planeados y logro de resultados deseados de proyectos y operaciones. 5) Investigación in-situ de resultados de proyectos de equipos en el extranjero y verificación de datos sobre utilización de sus cuentas especiales, contabilidad y desembolsos.

De las auditorías en 2008, 9 fueron operativas, 7 de recursos humanos, 2 de controles internos, adquisiciones, desembolsos y contabilidad, 1 fue financiera. El siguiente gráfico detalla las auditorías realizadas.

Las auditorías realizadas en 2008 generaron 106 recomendaciones: 70 operativas, 18 de recursos humanos, 8 de finanzas, 4 de contabilidad y 6 de adquisiciones.

### Distribución de auditorías en 2008



### Recomendaciones post-auditorías en 2008

