

INFORME DE DIRECCIÓN EJECUTIVA EJERCICIO ECONÓMICO Y ACTIVIDADES DE 2011

Cumpliendo con los estatutos de la Compañía, procedo a presentar un informe sobre el ejercicio económico y actividades, correspondiente al año 2011.

Para iniciar este informe debo decir que a lo largo del 2011 se priorizó el tema de la infraestructura del local, que necesitaba urgentemente un proceso de mantenimiento y desarrollo e implementación deportiva. Para ello se tomaron algunas decisiones respecto a la marcha administrativa de la empresa con el fin de organizar de mejor manera el área contable y de diversificar las fuentes de ingreso que nos permitan alcanzar estos objetivos urgentes.

CRÉDITO OBTENIDO:

Luego de la aprobación respectiva por parte de la Junta general de socios realizada el 29 de marzo de 2011, se continuó con el trámite en Produbanco para efectivizar el crédito solicitado, el mismo que tuvo un retraso en el desembolso debido a que los terrenos que pretendíamos hipotecar estaban gravados con una hipoteca a favor del Banco Internacional por un crédito otorgado en 2004 y cancelado en 2006. Para levantar esta hipoteca debimos gestionar en el Banco Internacional para que desde su departamento legal nos entreguen una minuta certificando que el crédito se había cancelado en su totalidad, luego procedimos con el trámite de liberación de hipoteca en la Registraduría de la Propiedad, y la constitución de una nueva a favor del Produbanco, estos trámites también demoraron debido a la reestructuración de la Registraduría que pasaba a ser administrada por el Municipio. Una vez concluido con estos trámites, en el mes de Julio se acreditaron \$250.000,00 que, conforme se había informado en la Junta del 29 de marzo de 2011, fueron utilizados para cancelar créditos informales y para la implementación de Canchas deportivas. Con esta gestión se dio cumplimiento a una decisión de los socios que en el año 2008 solicitó la regularización de créditos a terceros.

RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA:

Desde el inicio de mi gestión frente a la Dirección Ejecutiva se puso especial énfasis en la recuperación de cartera vencida, para ello se contó con el apoyo de la presidencia de la Compañía, Sra. Ana Eugenia Durán quien tomó a su cargo la gestión de cobros, esta acción tuvo resultados positivos ya que se lograron recuperar algunas deudas de padres de familia acumuladas desde años atrás, al momento se ha mejorado la recaudación mensual, sin embargo aún tenemos atrasos en los pagos, y estamos constantemente buscando estrategias de cobro. Como efecto de la gestión de cobros mejoró *significativamente la liquidez de la empresa, y a lo largo de 2011 se pudieron cumplir oportunamente con los compromisos adquiridos sin retrasos ni costos financieros adicionales.* Cabe indicar que, sin embargo, esta labor se vio afectada por un cambio en el sistema informático que se está implementando en la institución y que para los primeros meses del año lectivo 2010 -11, registraba fallas en los registros, no se tenía información actualizada respecto a los pagos pendientes, lo cual ocasionó más de un problema con los padres de familia a quienes muchas veces se reclamó por pagos que ya se habían realizado, esperamos que con la entrega del software contratado con todas las especificaciones podamos mejorar más aún la recuperación de cartera.

OTRAS FUENTES DE INGRESO:

Con el fin de diversificar las fuentes de ingreso en el mes de julio, con el apoyo de Ana Eugenia Durán, Presidenta de la Compañía y en vista de que no se llegó a un acuerdo con las personas que administraban el bar y los refrigerios, se tomó la decisión de administrarlos directamente, esta decisión, si bien significó un inicio inversión en la implementación de la cocina y el bar, y un proceso de prueba en la selección de personal y de implementación de los menús, *está resultando altamente positivo ya que por un lado se puede garantizar un servicio de calidad, cuidando condiciones nutritivas y de higiene, y por otro genera un ingreso adicional para la empresa; resultados de esta decisión se podrán evidenciar de mejor manera en el ejercicio económico del 2012..*

Así mismo, en este año lectivo se asumió directamente la negociación de los textos de uso de los estudiantes con las editoriales, paralelamente se realizó un convenio con la Papelería San Andrés para que los comercialice, esto con el fin de que los padres de familia encuentren en un solo sitio toda la lista de textos. El CEDFI por su parte se benefició de una comisión por la negociación con las editoriales.

PAGOS PENDIENTES DE SOCIOS:

Conforme lo había informado en la junta del 29 de marzo de 2011, para iniciar el ejercicio económico del 2011 se contabilizaron varios pagos pendientes de parte de socios, de préstamos que la Institución había hecho para concretar una compra de participaciones. Al momento la mayoría de estos cobros se efectuaron dentro de un plan de 4 meses de plazo que se cumplieron en el mes de mayo, sin embargo aún queda pendiente un pequeño saldo de algunos socios, a quienes por no estar dentro del rol no ha sido posible descontar de allí estos valores, al momento hemos realizado la gestión para poner al día estas cuentas.

AUMENTO DE CAPITAL

En Junta extraordinaria del 30 de mayo de 2011 luego de aprobados los asientos contables basados en la revalorización de activos, se aprobó un aumento de capital y reforma de estatutos, con el fin de regularizar la situación causada por constar en los balances de los últimos años un porcentaje de pérdidas mayor al 50% del capital social, lo cual le ubicaba a la Compañía dentro de causal de disolución. El trámite se inició en la Super Intendencia de Compañías, sin embargo este no pudo concretarse por nuevas regulaciones de esta entidad oficial que impide que se tomen los resultados acumulados para aumentos de capital. Por lo que informo a esta Junta que los asientos contables realizados con este fin han sido reversados, acción que se comunicó en la Superintendencia de Compañías. Para resolver esta situación se procederá a realizar los respectivos ajustes con la cuenta de Resultados Acumulados provenientes de la Adopción por primera vez de las NIIF que se realizará en el en el ejercicio del 2012, cuyo saldo servirá para enjugar las pérdidas acumuladas y de esta manera sanear la situación de causal de disolución.

INFRAESTRUCTURA

Un porcentaje del crédito obtenido en Produbanco se destinó para implementación de áreas deportivas, se construyeron 2 canchas con césped sintético, una de fútbol y una de voley lo que ha significado un importante avance en infraestructura deportiva dando así respuesta a una vieja aspiración de estudiantes y padres familia, además de que está siendo puntal importante de un evidente despunte institucional en el área deportiva.

Al hacer el movimiento de tierras para la construcción de las canchas, se pudo comprobar que teníamos un serio inconveniente con la red interna de conducción de aguas lluvias y servidas, por lo que se contrató al Arq. Vicente Bermeo con el fin de que realizara los trabajos correspondientes para conectar a posos ciegos y canalización interna y así evitar malos olores y exceso de humedad en diferentes zonas del CEDFI, problema de malos olores que desde hace varios años se venía reportando por parte de estudiantes y profesores. En los meses de vacaciones se trabajó en direccionar y mejorar el flujo de aguas internas, lo cual significó un gasto que no se tenía previsto en el presupuesto.

Sin embargo de estas intervenciones, el problema de evacuación de aguas internas aún no está resuelto, por ello hemos contratado un levantamiento hidrográfico general con el fin de proyectar e implementar técnicamente todo el sistema de redes de evacuación internas, lo cual significará un egreso importante pero que se hace urgente por las consecuencias que podrían derivarse de una deficiente evacuación de aguas.

A este problema de redes internas se sumó otro de mayores proporciones, como el causado por un desfogue de aguas negras de la urbanización vecina, en nuestro terreno. Las aguas servidas fueron direccionadas intencionalmente, entubándolas y atravesando la calle hacia la zona del "Laboratorio vivo", anegando estos terrenos, por ello incluso debió buscarse otra vía para el ingreso de la maquinaria que venía a trabajar en la implementación de la cancha de fútbol. Debimos gestionar en ETAPA para que resolviera la situación; en algunas oportunidades nos visitaron los técnicos de ETAPA quienes se comprometieron a realizar trabajos de canalización pública para direccionar adecuadamente esas aguas negras, mientras tanto fue preciso conectar estas a nuestra red interna con el fin de evitar que se continúe contaminando el terreno y poniendo en riesgo la salud de niños y jóvenes del CEDFI, a sabiendas de que la capacidad de nuestra red interna no podía alojar indefinidamente ese volumen de aguas pues corre el riesgo de colapsar en épocas de lluvias. Luego de estas gestiones hemos contactado en varias oportunidades a los personeros de ETAPA, incluso hemos visitado la gerencia para agilitar los estudios de canalización, que en un principio pretendían cruzar nuestro terreno atravesando la cancha recién construida, y que gracias a la gestión con el Gerente de ETAPA se logró que se planificara de tal manera que no ponga en riesgo la inversión realizada. Al momento ETAPA se encuentra socializando con los vecinos el proyecto de canalización mientras estamos en espera de que este asunto se resuelva.

En el mes de julio, al finalizar el año lectivo 2010-11, se evaluó el estado de las cubiertas de las construcciones antiguas que estaban ocasionando problemas permanentes de goteras, el diagnóstico fue que habían cumplido su vida útil hace ya tiempo, la estructura había cedido y corría el riesgo de colapsar por lo que se volvía emergente levantar la cubierta y cambiar vigas y tejas. Este también fue un gasto que no estaba presupuestado por lo que decidimos hacerlo por etapas; así, en los meses de vacaciones debimos iniciar un trabajo de cambio de cubierta en la casa de administración para salvaguardar el laboratorio de computación de primaria. Para el siguiente año lectivo es indispensable reparar la cubierta de las aulas que se encuentran frente a la cancha.

Como parte de la mejora en infraestructura se invirtió en el mejoramiento de áreas verdes, para ello se realizó un convenio con el Sr. Boris Goerkee para que asesore a nuestro personal y ejecute trabajos de siembra, renovación de plantas ornamentales, abono, poda de plantas y césped en los jardines de la institución, también se le encomendó el cuidado de balcones y patio de la casa de administración, para financiar este trabajo se firmó un convenio de intercambio con pensiones de sus 2 hijas. Paralelamente se construyó una cerca viva que divide ambientes entre la primaria y la secundaria, queda pendiente, entre otras cosas, la implementación del laboratorio vivo que se destruyó por el ingreso de la maquinaria en la construcción de la cancha de fútbol.

CONTROL DE PRESUPUESTO 2011

Con la nueva definición del Plan de Cuentas, tanto para el manejo de la Contabilidad como del Presupuesto, desde la Dirección Ejecutiva ha sido posible controlar mensualmente los gastos aunque luego de los resultados finales del 2011 se desprende que aún quedan algunas cuentas que hay que depurar y direccionar mejor. Haciendo un comparativo entre los valores presupuestados y los de los resultados acumulados debo informar de las siguientes novedades de importancia:

**VARIACIONES SIGNIFICATIVAS EN EGRESOS 2011
PRESUPUESTO VS. GASTO REAL**

RUBRO	PRESUPUESTO	GASTO REAL	DIFERENCIA	
REMUNERACIONES DOCENTES	587.474,65	574.205,84	13.268,81	Se incluyen a entrenadores en este rubro
LIQUIDACIONES E INDEMNIZACIONES	3.000,00	11.539,00	(8.539,00)	Liquidaciones por cambio de profesores
REMUNERACIONES ADMINISTRACIÓN	34.322,80	47.354,42	(13.031,62)	Se incluye en este grupo a la Dirección Ejecutiva
REMUNERACIONES P. SERVICIO	36.812,36	38.587,09	(1.774,73)	Se incluyen en Rol. a personal del Bar.
TOTAL EN REMUNERACIONES	658.609,81	660.147,35	(1.537,54)	
SERVICIOS BÁSICOS	18.000,00	12.048,27	5.951,73	
FOLLETOS	8.600,00	7.902,54	697,46	
MATERIAL DIDACTICO	8.700,00	5.543,61	3.156,39	
DEPORTES	7.200,00	11.353,79	(4.153,79)	En este rubro hasta septiembre se incluye costos de instructores
GASTOS DE MANTENIMIENTO	19.400,00	31.167,08	(11.767,08)	
MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS	8.000,00	25.305,00	(17.305,00)	Cambio de cubiertas, y canalizaciones internas.
MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO	8.000,00	1.552,76	6.447,24	
OTROS ADMINISTRATIVOS	30.800,00	34.591,94	(3.791,94)	
HONORARIOS PROFESIONALES	10.800,00	18.089,00	(5.289,00)	INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA
GASTOS FINANCIEROS	38.622,70	44.641,78	(6.019,08)	Se pagaron meses adicionales de intereses a terceros por demora en préstamo bancario.
INTERESES A TERCEROS	12.540,00	19.108,52	(6.568,52)	
IMPUESTOS	22.200,00	34.092,38	(11.892,38)	
IMPUESTOS TAZAS Y PATENTES	15.200,00	861,39	14.338,61	
IVA QUE SE CARGA AL GASTO		25.790,32	(25.790,32)	
CUENTAS INCOBRABLES	7.000,00	1.128,00	5.872,00	
GASTOS SIN SUSTENTO		6.312,67	(6.312,67)	
PROYECTOS	1.000,00	12.593,00	(11.593,00)	Se termina de pagar déficit de Mirada Joven

**VARIACIONES SIGNIFICATIVAS EN INGRESOS 2011
PRESUPUESTO VS. INGRESOS REALES**

DETALLE	PRESUPUESTO	INGRESO REAL	DIFERENCIA	COMENTARIO
INGRESO GENERAL	1.142.889,30	1.216.387,73	73.498,43	
FOLLETOS	14.204,50	5.647,00	(8.557,50)	Se evitan algunos folletos por reforma, esto se compensa porque el gasto también disminuye
MATERIAL DE ARTE	1.460,00	7.593,00	6.133,00	Se cobra por primera vez material de arte de primaria en folletería
TEXTOS	7.681,80	1.881,00	(5.800,80)	Se terceriza la venta de textos que antes se vendía en el CEDFI, únicamente se cobran textos de Pangea.
VENTAS DE BAR		12.461,72	12.461,72	No se tenía previsto este ingreso.
OTROS		23.738,31	23.738,31	En este rubro se incluyeron ingresos de: Graduación, comisión textos, auspicios.

Luego de estas situaciones de variación de PRESUPUESTO VS. INGRESOS Y EGRESOS ,el Ejercicio económico del 2011 arroja una utilidad de \$34.538,59 la misma que luego de marginar todos los valores que por ley corresponde hacer, y las amortizaciones de pérdidas de años anteriores, resulta una utilidad a disposición de los socios de \$7.968,41 , espero que la Junta resuelva sobre el destino que se dará a la misma.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Para iniciar el año lectivo 2011-2012, se tomaron decisiones que permitieron realizar un alza de salarios al personal docente sin que esto signifique gravar mayormente al presupuesto anual; por ejemplo se redistribuyeron funciones a tutores de secundaria.

Se incluyó dentro de los tiempos del profesor a Tiempo completo los recorridos de las busetas, por lo que se eliminó en rol el rubro por responsabilidad de transporte,

La decisión buscó no afectar la calidad de la propuesta educativa, organizar de mejor manera los tiempos del personal y reubicarlos de acuerdo a perfiles profesionales y personales.

Se procedió a regularizar contratos, especialmente con los entrenadores e instructores de las diferentes academias que hasta el año anterior se los había contratado por Servicios Profesionales, si bien esta decisión incrementó el rol de pagos, nos permitió ajustarnos a los requisitos legales y de esta manera evitamos conflictos laborales en el futuro.

Con el fin de establecer un mejor control de asistencia del personal se implementó un sistema biométrico para el efecto, al momento estamos concluyendo con la etapa de prueba.

Con el apoyo y asesoramiento del rector encargado Ing. Ufredo Orellana se tomó la decisión de cambiar el sistema informático pues el que teníamos implementado quedó obsoleto y estaba causando problemas tanto en el área administrativa como en la académica. Este proceso tuvo algunos contratiempos y el proceso de implementación se retrasó respecto a los plazos previstos, como lo había indicado anteriormente, esto acarrió problemas en las recaudaciones mensuales pues el planillaje y reporte de pagos se retrasaron durante los últimos meses del 2011 lo que incidió directamente en la liquidez del mes de diciembre.

ÁREA ACADÉMICA

Si bien esta no es un área con responsabilidad directa de la Dirección Ejecutiva, debo decir que tanto desde la perspectiva académica como de la administrativa se pudo trabajar coordinadamente para cumplir de la mejor manera los objetivos académicos que son la razón de ser de esta empresa educativa.

Esta área estuvo liderada por el Ing. Ufredo Orellana, quien desde el encargo del Rectorado ha establecido orden y disciplina a las diferentes instancias de dirección y ejecución de planes y programas curriculares, tomando en cuenta sobre todo la transición que exigió la Reforma Curricular a nivel de país. Se tomaron decisiones respecto a la utilización de textos y otros materiales de trabajo, para el año lectivo 2011-2012 se obviaron algunos folletos institucionales pues se estableció un proceso de cambios que se ajustaran a la Reforma, se realizaron seguimientos minuciosos al trabajo de Directores de área, estamos en proceso de construcción de una plataforma virtual que nos permita digitalizar algunos procesos, conforme nos exigen las nuevas tendencias educativas, para lo que hemos emprendido un plan de capacitación para directores de área y directivos, también se ha puesto especial interés en tratar temas de Convivencia para lo que estamos implementando un proyecto de Territorios de Paz, esto con el fin de contrarrestar la tendencia social de violencia y agresividad, con este mismo fin y atendiendo a exigencias oficiales se ha conformado un Gobierno Escolar que trabajará en el reglamento interno para estudiantes y padres de familia. En el campo académico contamos con la incorporación del Mtr. Darwin García quien desde el vicerrectorado de la primaria ha significado un aporte muy profesional a nuestra propuesta educativa, en Secundaria se encargó el vicerrectorado a Fernanda Carrasco quien con su experiencia y firmeza ha permitido una marcha eficiente en este nivel.

Es mi deber reconocer el apoyo incondicional del Ing. Orellana en temas administrativos, con él hemos logrado armar un equipo de trabajo consecuente con la realidad financiera de la empresa.

PRESUPUESTO 2012

Se ha elaborado un presupuesto para el año 2012 en el que se considera un alza en los costos de pensiones y matrículas, los mismos que esperamos sean aprobados por la Dirección de Educación, con este instrumento podremos realizar un control de gastos e ingresos con el fin de programar el desarrollo progresivo y controlado de la empresa dentro de las posibilidades financieras reales. Pongo a consideración de esta Junta para su aprobación.

Dentro del presupuesto he valorado provisionalmente un posible nuevo endeudamiento para solventar gastos emergentes de inversión en infraestructura y equipamiento, necesarios si queremos mantener el nivel de nuestra oferta educativa, sin embargo de que este nuevo crédito sería posible solventarlo con recursos ordinarios, considero que no es conveniente endeudar más a la empresa por lo que sugiero que se busquen otras alternativas de financiamiento. Como alternativa, propongo a la Junta que se analice la posibilidad de vender los terrenos que están ubicados al otro lado del camino o que se sugieran otras alternativas de financiamiento.

RESUMEN

Debo insistir, como ya le he manifestado en este informe, que la administración de la empresa no ha sido tarea fácil, si se considera aspectos primordiales que necesitaron un esfuerzo económico importante tales como:

- Alto nivel de endeudamiento heredado de administraciones anteriores.
- Altos costos operativos.
- Urgente mantenimiento de instalaciones.
- Infraestructura deportiva pendiente.
- Ajustes salariales necesarios.
- Cambio de sistema informático.
- Pago de deuda pendiente del proyecto Mirada Joven.

Frente a lo que se tomaron medidas como:

- Regularizar créditos.
- Diversificar ingresos.
- Control de presupuesto.
- Priorizar y programar gastos de mantenimiento.
- Optimizar recursos humanos para mejoras salariales.
- Inversión en tecnología.

Espero que los efectos de estas medidas se puedan evidenciar con mayor claridad en el ejercicio económico de 2012, y a mediano plazo.

Sin embargo de los esfuerzos realizados, aún quedan asuntos pendientes y prioritarios, entre otros:

- Adecuación de la biblioteca
- Canalización interna
- Implementación de Cancha de uso múltiple
- Cambio de cubiertas
- Implementación de Laboratorio Vivo
- Renovación de mobiliario
- Implementación de Cocina para Diplomado
- Renovación de laboratorios de computación
- Implementación de pizarras virtuales, etc.

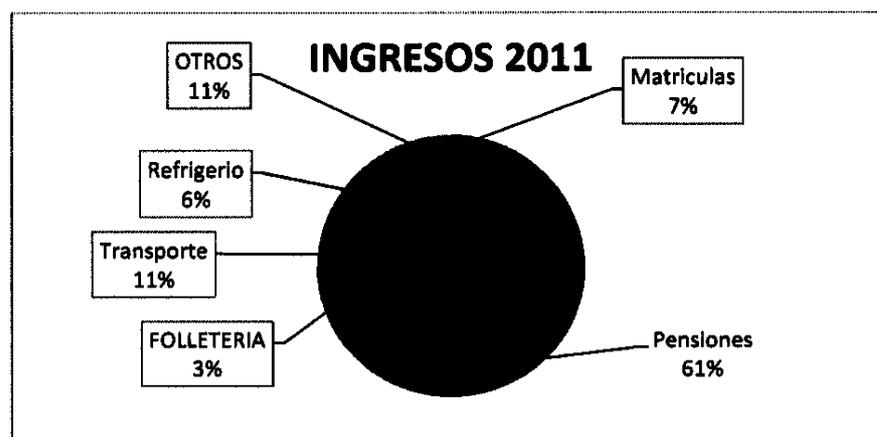
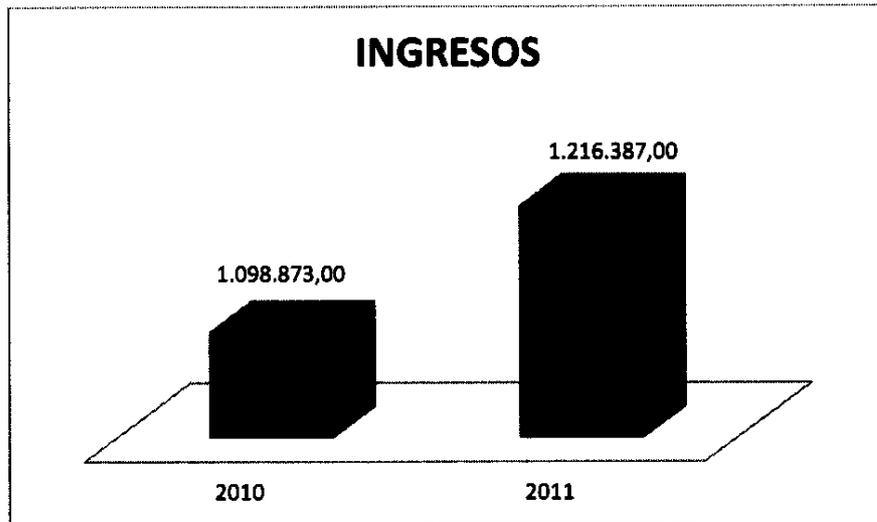
Para concluir quiero recalcar el apoyo permanente del equipo directivo del CEDFI, especialmente de Ana Eugenia Durán quien ha sido puntal importante para que la marcha administrativa se desenvuelva de la mejor manera posible, y podamos alcanzar resultados que son visibles y concretos, sin que esto signifique que hemos logrado niveles óptimos de rendimiento económico.

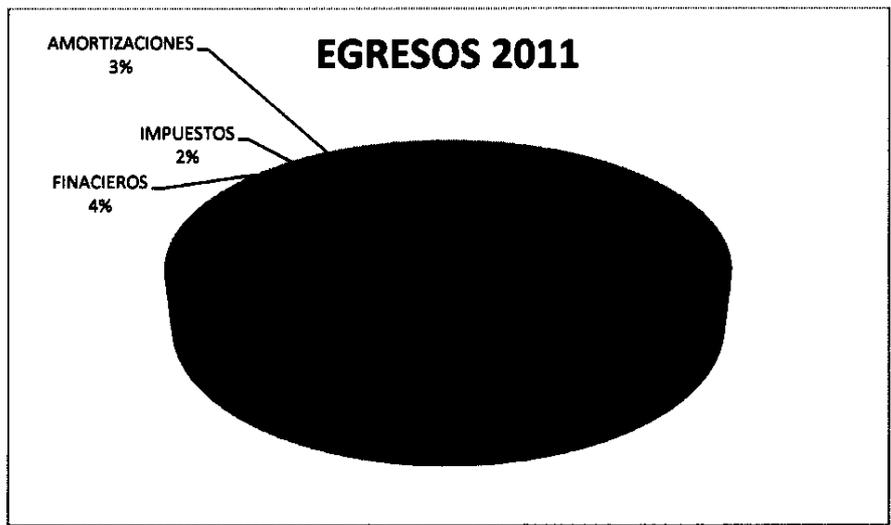
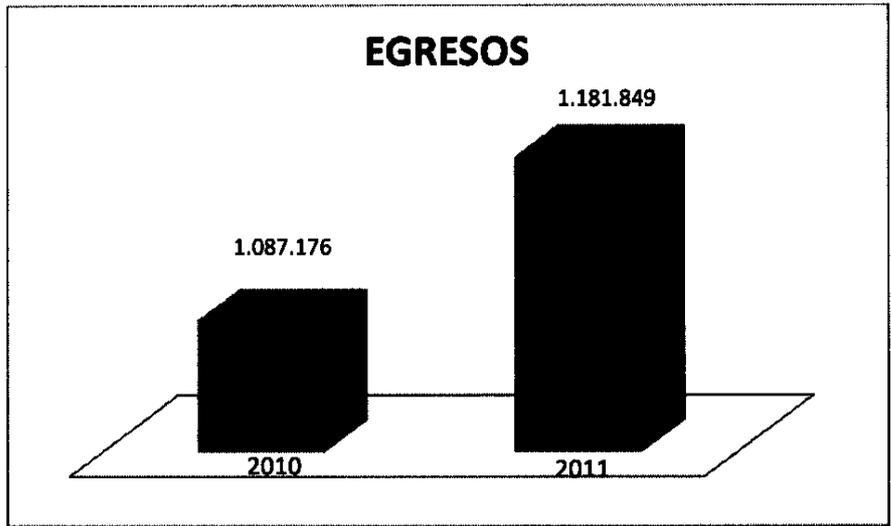
Por mi parte debo decir que he puesto todo mi esfuerzo, capacidad y entusiasmo en el desempeño de estas delicadas funciones y ratifico mi compromiso de continuar haciéndolo mientras el CEDFI requiera de mi contingente.

María Dolores Roura
DIRECTORA EJECUTIVA

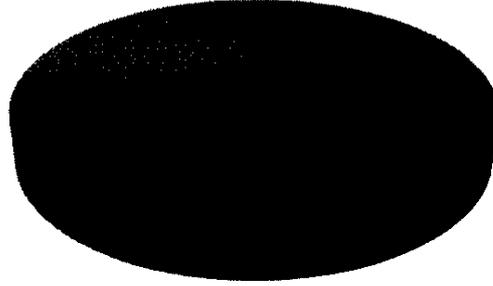


ANÁLISIS COMPARATIVO 2010 - 2011

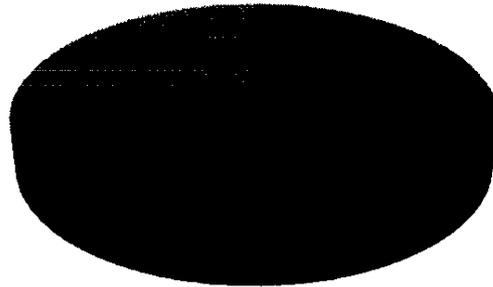


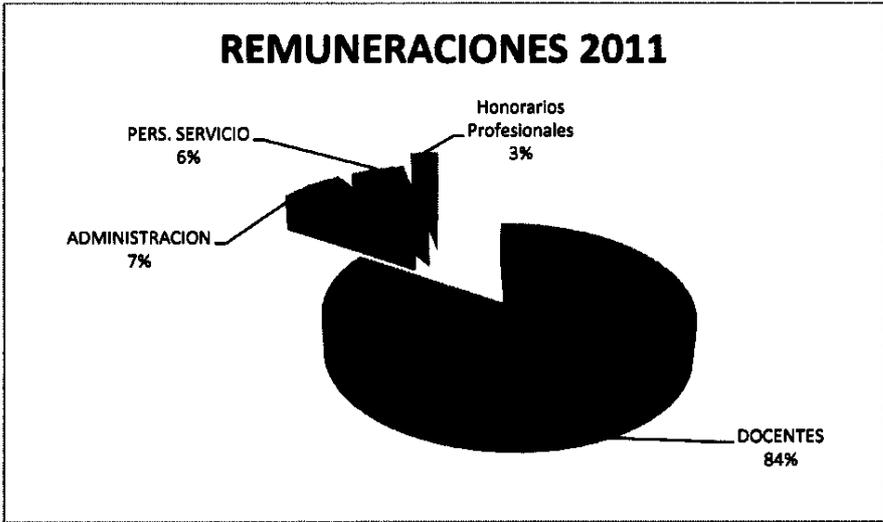
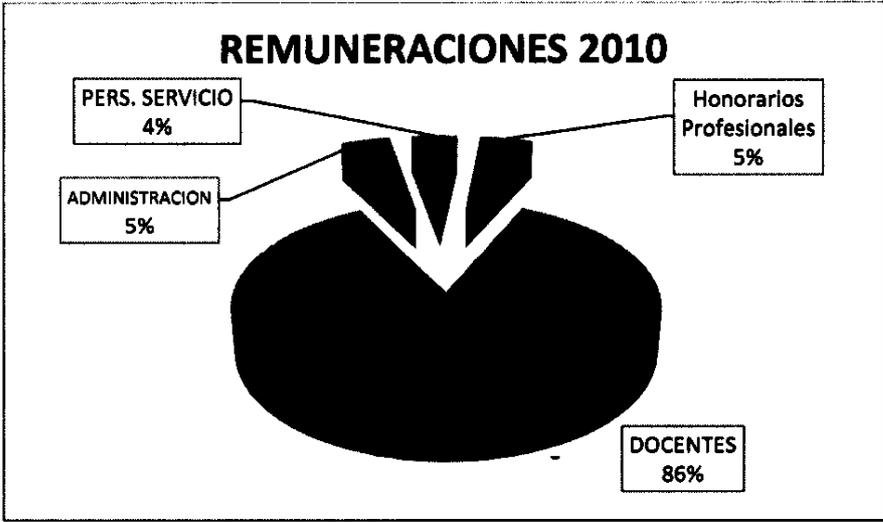


**REMUNERACIONES VS. GASTO
2010**

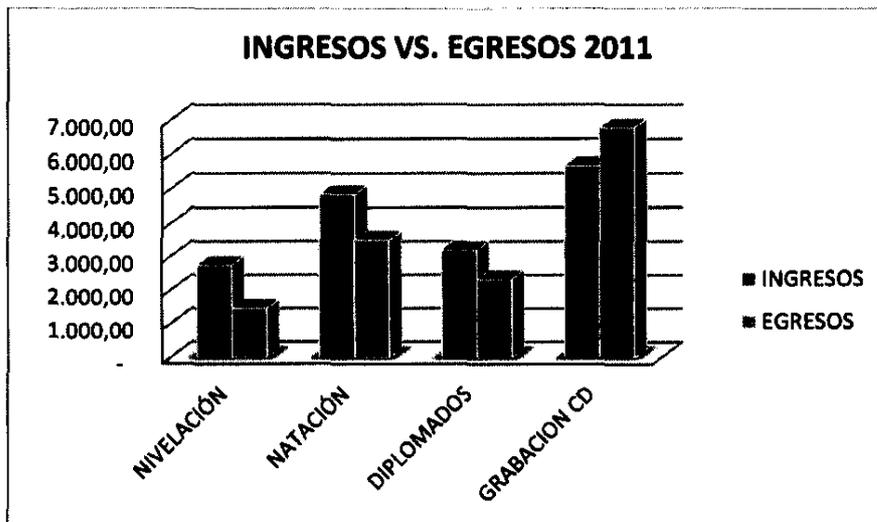
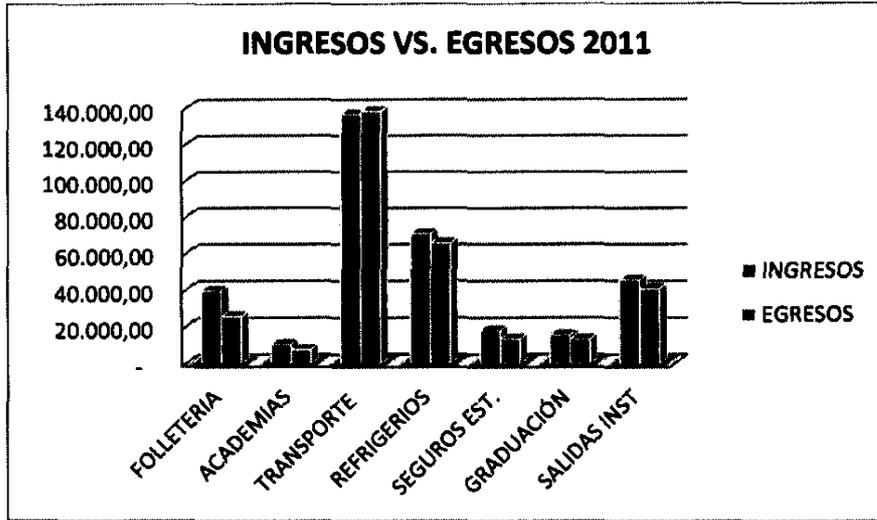


**REMUNERACIONES VS. GASTO
2011**





ANALISIS DE RUBROS QUE RELACIONAN DIRECTAMENTE INGRESOS Y EGRESOS



PRESUPUESTO ESTIMADO PARA
INVERSIONES PENDIENTES

CANALIZACIÓN DE AGUAS	20.000,00
CANCHA DE USO MÚLTIPLE	20.000,00
CUBIERTA AULAS ANTIGUAS	12.000,00
IMPLEMENTACIÓN LABORATORIO VIVO	10.000,00
IMPLEMENTACIÓN BIBLIOTECA	8.000,00
IMPLEMENTACIÓN COCINA	6.000,00
RENOVACIÓN MOBILIARIO	8.000,00
INNOVACIÓN LABORATORIO DE COMPU	8.000,00
PIZARRAS VIRTUALES	3.000,00
RENOVACIÓN LABORATORIO COMPUTACION	5.000,00
	100.000,00