



INFORME DE ACTIVIDADES Y GESTIONES DE:
DIRECTORIO, PRESIDENCIA Y DIRECCIÓN
EJECUTIVA

CEDFI CÍA. LTDA.

AÑO 2019

Autoridades:

Fernando Solíz C
Presidencia

Jimena Orellana C.
Dirección Ejecutiva

Directorio:

Ufredo Orellana

Rector

Raúl Céleri

Ana Durán

Javier Durán

Luis León

Vocales

Sistematización y elaboración del informe

Fernando Solíz Carrión
Jimena Orellana Capelo

El presente documento se inscribe en el marco del proceso de información y rendición de cuentas de la “COMUNIDAD EDUCATIVA DE FORMACION INTEGRAL CEDFI CIA. LTDA para el año 2019. Al ser éste, un producto de conocimiento colectivo, se espera contribuya a la información y diálogo sobre la gestión de la compañía.

Cedfi Cía. Ltda. Informe de Gestión año 2019, Cuenca, marzo de 2020.

Cedfi Cía. Ltda.

Campus Principal
Vía a Misicata Km 3½
Telf. (593) – 07 4129070 / 71

Campus Primeras Huellas
Calle Ángel Carvajal entre Vinces y Carlos Arizaga
(Sector Las Rocas de Misicata)
Telf. (593) – 07 4195035

Correo electrónico: info@cedfi.edu.ec
Página web: www.cedfi.edu.ec
Cuenca, Ecuador.

1. INTRODUCCIÓN	4
2. VISIÓN GENERAL DE LAS PRIORIDADES DEL AÑO 2019	5
2.1. CONSTRUIR ACUERDOS COOPERATIVOS QUE FORTALEZCAN EL CONTRATO SOCIAL DEL CEDFI	6
ACUERDO COOPERATIVO CEDFI-CEDEI.	6
CONVENIO CEDFI – BANCO DEL PACÍFICO.	12
2.2. SER PARTE ACTIVA DEL PROCESO DE RENOVACIÓN DEL PEI DEL CEDFI.	12
2.3. GENERAR UN CONJUNTO DE DECISIONES Y ACCIONES QUE CONTRIBUYAN A LA SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL MANTENIENDO EL CONTRATO SOCIAL DEL CEDFI	15
2.4. FORTALECER AL DIRECTORIO COMO ESPACIO DE DEFINICIÓN DE POLÍTICAS, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN, Y AUTORIZACIÓN CONFORME A LOS ESTATUTOS DEL CEDFI.	17
2.5. MANTENER MECANISMOS DE COORDINACIÓN PERMANENTES ENTRE EL DIRECTORIO, PRESIDENCIA, DIRECCIÓN EJECUTIVA Y EL RECTORADO.	18
2.6. EJERCER LA REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA COMPAÑÍA FRENTE A JUDICIALIZACIÓN DE DEMANDAS AL CEDFI.	19
3. CONSTATACIÓN	22

**INFORME ANUAL DE LA GESTIÓN COLECTIVA DE DIRECTORIO,
PRESIDENCIA Y DIRECCIÓN EJECUTIVA
ANTE LA JUNTA GENERAL ORDINARIA DE SOCIOS
DE COMUNIDAD EDUCATIVA DE FORMACIÓN INTEGRAL
CEDFI CÍA. LTDA.**

1. INTRODUCCIÓN

En las siguientes líneas se expone el informe de gestión de los tres ámbitos de decisión de la compañía: Directorio, Presidencia y Dirección Ejecutiva, instancias que dando continuidad al proceso de los dos años anteriores han venido desarrollando sus acciones en un marco de estrecha cooperación mutua. Corresponde al ejercicio de gestión organizativa de la compañía durante el año fiscal 2019 y guarda correspondencia con los parámetros dispuestos por la Superintendencia de Compañías y los Estatutos de la Compañía y bajo los principios de sostenibilidad organizacional.

En la primera parte de este informe, revisamos los aspectos más relevantes en relación con las prioridades establecidas para la gestión de la Presidencia, Directorio y Dirección Ejecutiva del Cedfi durante el año de gestión 2019.

En la segunda sección se presenta una descripción de las actividades desarrolladas entre enero a diciembre de 2019, lo cual abarca dos períodos académicos (2018-2019 y 2019-2020). A continuación, se expone el análisis financiero y de centro de costos, para finalmente presentar el presupuesto determinado para el año académico 2019 – 2020.

Si bien el informe se refiere con mayor profundidad a la dimensión organizativa del Cedfi, bajo la orientación de una “institución viable y saludable”, es imprescindible resaltar de partida que las decisiones y acciones tomadas en este campo están orientadas y directamente relacionadas con la razón de ser y existir del Cedfi, como una institución educativa. En este sentido la articulación con las instancias académicas (equipo directivo, rectorado y vicerectorados)

ha sido permanente a fin de garantizar colectivamente la continuidad, calidad y pertinencia de la nuestra Propuesta Educativa Institucional.

2. VISIÓN GENERAL DE LAS PRIORIDADES DEL AÑO 2019

Un primer elemento que es necesario poner de relieve es que las prioridades establecidas en el año 2018 tuvieron continuidad en el año 2019, pues muchos de los procesos iniciados en el período anterior debieron tener la continuidad necesaria o aún requieren ser consolidados. Hay que indicar adicionalmente que hemos tenido especial cuidado de guardar correspondencia con las atribuciones y responsabilidades asignadas estatutariamente a los espacios de decisión y acción del Directorio, Presidencia y Dirección Ejecutiva de la compañía.

Las 6 prioridades que han tenido continuidad en el año 2019 incluyen:

- + Construir acuerdos cooperativos que fortalezcan el contrato social del Cedfi.
- + Ser parte activa del proceso de renovación del PEI del Cedfi.
- + Generar un conjunto de decisiones y acciones que contribuyan a la sostenibilidad institucional manteniendo el contrato social del Cedfi
- + Fortalecer al Directorio como espacio de definición de políticas, planificación, organización, administración, y autorización conforme a los estatutos del Cedfi.
- + Generar mecanismos de coordinación permanentes entre la Dirección Ejecutiva, el Directorio, la Presidencia y el Rectorado.
- + Ejercer la representación legal de la compañía frente a judicialización de demandas al Cedfi.

Con respecto a los aspectos de los estatutos¹ que queremos poner en relieve, citaremos el artículo 2, que establece que el Cedfi como compañía limitada tiene como ámbito de dedicación a la *"tarea educativa mediante la creación, desarrollo y sostenimiento de establecimientos de educación pre-primaria, primaria y secundaria que conformarán una Comunidad Educativa ... y para ello podrá entre otras funciones y atribuciones adquirir derechos y contraer*

¹ ESTATUTOS DE LA "COMUNIDAD EDUCATIVA DE FORMACION INTEGRAL CEDFI CIA. LTDA.". Actualizado en marzo de 2003.

obligaciones, celebrar contratos y convenios de toda índole, establecer agencias y representaciones entre otras", hacemos esta mención pues es particularmente relevante en relación con la definición del nivel de preprimaria bajo responsabilidad de Edualter Cía. Anónima (de la cual el Cedfi es propietario en un 98%) y por los procesos de acuerdos cooperativos, inversiones y contratación de obligaciones que hemos asumido en el período.

Por otra parte, es importante señalar que en el artículo 19, se establecen las atribuciones y deberes del Directorio como la instancia de la compañía que reúne la mayoría de las competencias: "*definición de políticas generales, reglamentos, planificación presupuestaria, organización y administración, vigilancia, autorización y gestión de talento humano, así como la preparación de información y recomendaciones para la Junta General*".

El funcionamiento permanente de este espacio ha sido parte de los énfasis de la gestión de este año, así como la sistematización de sus espacios de diálogo, decisiones y acciones asumidas. Adicionalmente es el Directorio, a través del presidente de la compañía, la instancia que presenta el informe anual de labores a la Junta General (Art.19, literal h); y es responsabilidad de la Dirección Ejecutiva presentar anualmente los estados financieros, pérdidas y ganancias y balances (Art. 22 literal g).

En los siguientes enunciados se presenta una visión conjunta de los aspectos más relevantes de la gestión en cada una de las 6 prioridades:

2.1. Construir acuerdos cooperativos que fortalezcan el contrato social del Cedfi

Acuerdo cooperativo Cedfi-CEDEI.

En el período comprendido entre abril y diciembre de 2018 (9 meses) se sentaron las bases de la cooperación entre el Cedfi y CEDEI, para llegar a finales del mes de enero de 2019 con un acuerdo entre las dos partes. Con el propósito de recuperar parte de la secuencia, en el cuadro a continuación se ha incluido lo más relevante de los últimos dos meses de 2018.

Cuadro 1. Bitácora de acciones y decisiones para el acuerdo Cedfi-CEDEI

Fecha	Acción
Octubre, 30 de 2018	Reunión de Directorio: Análisis financiero y estadístico (1).
Noviembre, 08 de 2018	Reunión de Directorio: Análisis financiero y estadístico (2).
Noviembre, 26 de 2018	Mark Onderwelder comunica sobre la necesidad de formalizar la propuesta, la misma consiste en: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Propuesta económica (monto, plazos, anticipo) ✓ Fusión académica ✓ Convenio a largo plazo
Diciembre, 13 de 2018	Recibimos por parte del CEDEI la propuesta formal del costo de la infraestructura, así como el detalle de inventarios.
Enero, 22 de 2019	Cedfi entrega su propuesta
Enero, 24 de 2019	CEDEI acepta términos de propuesta del Cedfi
Febrero, 7 de 2019	Junta General de Accionistas del Cedfi para aprobación definitiva del acuerdo y sus obligaciones

Elaboración: Los autores.

El acuerdo establecido por los directorios de las dos instituciones fue puesto a consideración de sus respectivas "Juntas" para su aprobación; en el caso del Cedfi la "Junta General Extraordinaria² de Socios de la Comunidad Educativa de Formación Integral, Cedfi Cía. Ltda" se celebró el día 7 de febrero de 2019 (Cedfi, 2019). El análisis cubrió los siguientes ámbitos:

¿Por qué una alianza estratégica Cedfi – CEDEI?

Las motivaciones principales para que el Cedfi impulse este acuerdo cooperativo incluyen:

- + Forma parte de las prioridades establecidas para la Compañía para contribuir a la sostenibilidad institucional, manteniendo el contrato social del Cedfi.
- + El análisis y recomendación del Directorio de la Compañía es favorable en cuanto a pertinencia, factibilidad financiera, y conveniencia para los intereses y objetivos del Cedfi.
- + Constituye un aporte importante para eliminar la brecha del número de estudiantes, dado que se ha presentado una disminución sostenida de la tasa de matrículas anuales (522 en el año 2019), frente a una capacidad instalada mucho mayor (686). Y en un tiempo corto, frente a escenarios de

² Cedfi, 2019. Acta de Junta General Extraordinaria del Cedfi, 7 de febrero de 2019.

promoción y publicidad del Cedfi que en general requieren de mayores plazos para obtener resultados.

Cuadro 2. Análisis de indicadores (matrículas y N° estudiantes):



Elaboración: Los autores.

Implicaciones económicas (montos, flujos, intereses):

Los principales aspectos incluyen:

- + El análisis de factibilidad es favorable incluso con la “captación” de un modesto 40% del total de estudiantes del CEDEI.
- + El precio establecido por el predio, la infraestructura y los bienes muebles, equipos y otros es razonable, y permite el uso inmediato por parte del Cedfi (una vez cumplido el año escolar y el plan de contingencia ante el Ministerio de Educación).
- + Así mismo el financiamiento ofertado por el CEDEI tiene condiciones favorables.
- + La decisión de mantener el precio de las pensiones vigentes del Cedfi, durante el primer año de funcionamiento del convenio, ofrece una ventaja económica a los padres de familia de las dos instituciones educativas.

Implicaciones académicas:

- + El acuerdo de cooperación mutua permitirá adicionalmente fortalecer el aprendizaje del idioma inglés (prioridad del Cedfi y padres de familia),

inclusión de becarios nativo hablantes y posibilidades de intercambio. Así mismo se podrá aprovechar el marco del Convenio de CEDEI con el Ministerio de RREE.

- + Garantizar ante el Ministerio de Educación, que bajo este acuerdo se realiza el plan de transición y contingencia educativa para que los estudiantes del CEDEI tengan al Cedfi como la institución de acogimiento.
- + Asumir el 35% de la planta docente y administrativa del CEDEI SCHOOL, o sus derechos, con miras a dar continuidad al proceso de transición, previa evaluación y según las necesidades institucionales del Cedfi.

Implicaciones de información y comunicación:

- + Requerimos establecer un plan de comunicación conjunto que permita una correcta difusión a padres de familia y la ciudadanía en general acerca de la Alianza Estratégica.

Decisiones de la Junta:

Con lo antes expuesto, y según consta en el acta de Junta General Extraordinaria, se decide: *"Por unanimidad con el 92,47% se aprueba lo propuesto por la Presidencia y Dirección Ejecutiva, así como por el Directorio. La Junta aprueba la adquisición del bien inmobiliario: terreno, infraestructura, equipos, muebles, biblioteca, laboratorios, etc. por el monto de \$ 800.000 dólares; la suscripción del Convenio de Cooperación; además autoriza a la administración a realizar los créditos correspondientes para el efecto, tanto con el CEDEI como con una institución del sistema financiero"* (Cedfi, 2019).

Con ello el día 19 de febrero en ceremonia formal desarrollada en el campus principal del Cedfi se suscribió el acuerdo cooperativo (a 5 años) con los siguientes propósitos comunes: a) Impulsar propuestas educativas en favor del ejercicio del derecho a la educación de niñas, niños y adolescentes, b) Realizar proyectos educativos que promuevan el crecimiento e innovación académica de la educación preescolar, general básica y bachillerato, c) Fomentar el acceso a una educación de calidad, de aprendizaje continuo y relevante, y d) Generar mecanismos colaborativos que fortalezcan la gestión e iniciativas institucionales.



A modo de resumen diremos que al Cedfi, este acuerdo le ha significado:

- + Mejorar la sostenibilidad institucional manteniendo el contrato social.
- + Fortalecer su proceso de formación en el idioma inglés y acceder a intercambios culturales en este idioma con la participación del "Center for Interamerican Studies Foundation, CEDEI",
- + Contar con un nuevo campus educativo para el crecimiento de la comunidad educativa y la integración de sus servicios.
- + Garantizar el derecho a la educación de NNA del CEDEI School ante su cierre voluntario y en cumplimiento de lo establecido por el Ministerio de Educación.

A partir de su suscripción se marcó el inicio de una multiplicidad de acciones en diversos campos de la gestión institucional, precisando que para este informe se han incluido únicamente las macro actividades principales ya que un detalle exhaustivo no corresponde a esta visión general. Citamos el siguiente resumen.

Cuadro 2. Macro actividades derivadas del acuerdo Cedfi-CEDEI

Ámbito	Macro actividades principales
Jurídico	Inscripción del acuerdo cooperativo en una notaría pública del cantón Cuenca
	Preparación, revisión y ajuste de la escritura pública de compraventa de los predios, infraestructura, muebles y equipos.
	Reuniones Cedfi-CEDEI para establecer las cláusulas sensibles de la escritura: abonos al capital, cesión a terceros, uso y destino del bien, causales de vencimiento, mantenimiento y reparaciones entre otras.
	Suscripción de la escritura de transferencia de dominio en favor del Cedfi
	Identificación de talentos humanos del CEDEI a ser incorporados al Cedfi acorde a las necesidades institucionales
Organizativo	Selección de nómina del CEDEI: revisión y calificación de CV y expresiones de interés, entrevista conjunta (Cedfi-CEDEI), referencias de evaluaciones previas y observaciones áulicas
	Notificación, inducción y contratación de personal
	Revisión, ajuste y acuerdo de los términos del convenio específico para pasantías de profesores nativo hablantes
	Reuniones Cedfi-CEDEI para establecer las cláusulas sensibles del convenio específico: confidencialidad, exclusividad y Derechos de Propiedad Intelectual
	Recepción de visitas de Universidades bajo convenio con CEDEI
	Recepción e incorporación de pasantes nativo hablantes 25/oct/2019
	Establecimiento de beneficios mutuos (becas y descuentos)
	Selección de profesores del Cedfi para perfeccionar su inglés en los cursos del CEDEI
	Revisión de inventarios de bienes muebles, equipos y otros, parte integrante de la compraventa
	Entrega recepción de bienes y archivos académicos
Financiero	Reuniones con la gerencia de Banco Promérica para presentar las necesidades financieras del Cedfi
	Preparación de documentación requerida por el banco
	Suscripción de las obligaciones de crédito
	Cancelación del primer aporte en acto público notarial, bajo escritura pública por US \$ 200.000
	Definición de las condiciones pago de US \$600.000 al CEDEI: tabla de amortización con tasa de interés fija del 9% anual, por el plazo de 10 años.
Operacionales	Planificación de uso de infraestructura del campus de las Rocas de Misicata para Primeras Huellas
	Contratación de servicios de limpieza, mantenimiento y adecentamientos menores (pintura y reparaciones)
	Contratación de servicios arquitectónicos para diseño de proyecto integral.
	Obras de construcción mayores: acceso, relleno, drenaje de aguas lluvias, instalaciones hidro-sanitarias etc.
	Traslado de Primeras Huellas desde el local de la Av. Loja al nuevo campus
Puesta en funcionamiento de Primeras Huellas-Cedfi (preescolar y 1er grado) en el nuevo campus	

Elaboración: Los autores.

En septiembre de 2019 Primeras Huellas-Cedfi inició sus actividades en los niveles maternal, preescolar y 1er grado de EGB con un total de 44 niñas y niños entre 4 meses a 5 años y posteriormente se incrementó 55 niñas/os bajo convenio con el Banco del Pacífico.

Convenio Cedfi – Banco del Pacífico.

Luego de varios meses de un proceso de diálogo y acuerdos con el nivel directivo del Banco del Pacífico se suscribió un convenio de prestación de servicios educativos y de atención en el Centro de Desarrollo Infantil (0 a 5 años) del Cedfi-Primeras Huellas.

Se resaltó el enfoque de nuestra propuesta³ en *“La activación de las inteligencias, el cuidado de la naturaleza y el uso de tecnologías. El aprestamiento escolar cultiva las destrezas de pre-lectura, pre-escritura y pensamiento lógico-matemático. Las habilidades cognitivas, motoras, sociales y de lenguaje se amplían en salas de motricidad, computación, lectura, juego y amplios espacios al aire libre para exploración dirigida y recreación”* (Cedfi, 2019).

El convenio a 5 años plazo tiene como objetivo atender a unos 13-16 niños/as de las colaboradoras/es del banco con un descuento del 25% de los costes de pensión (autorizados por el Mineduc) durante los 10 meses de funcionamiento escolar al año. Los valores correspondientes a transporte, alimentación y refrigerios no aplican para este descuento.

2.2. Ser parte activa del proceso de renovación del PEI del Cedfi.

Como anticipamos en el informe de gestión del año 2018, tanto la Presidencia como la Dirección Ejecutiva, fuimos parte activa del proceso de Planificación Estratégica y renovación del Proyecto Educativo Institucional del Cedfi. Nos incorporamos a los talleres, grupos focales, grupos de análisis y como parte de la comisión de redacción del marco filosófico del Cedfi.

³ Cedfi, 2019. Comunicación enviada al nivel directivo del banco del Pacífico en junio de 2019.

El Cedfi actualizó su identidad institucional, renovando su visión y misión institucional, precisando los valores y principios institucionales, así como las conductas esperadas, y definiendo un conjunto de estrategias programáticas y organizacionales. El proceso contó con la activa participación de estudiantes, padres y madres de familia, profesores, equipo directivo académico, dirección ejecutiva, directorio y presidencia.

El marco filosófico fue publicado a la Comunidad Educativa formalmente el 25 de marzo de 2019.

Visión y Misión del Cedfi	
 <p style="text-align: center;">Visión:</p> <p>“Al año 2025 nos hemos afianzado como una comunidad educativa cimentada en el humanismo ecológico, la inclusión y la responsabilidad ética con la sociedad y la naturaleza a la que pertenecemos”.</p> <p style="text-align: right; font-size: small;">Misicata, 25 de marzo de 2019.</p>	 <p style="text-align: center;">Misión:</p> <p>“Educamos para la vida, la autonomía, la pertenencia y compromiso con el contexto local y planetario. Reconociéndonos diversos, compartimos espacios comunitarios de re-creación y cooperación. Nuestros estudiantes, son actores de un proceso de aprendizaje experiencial, por descubrimiento y de diálogo reflexivo, y expresan una praxis crítica, propositiva y liberadora”.</p> <p style="text-align: right; font-size: x-small;">Misicata, 25 de marzo de 2019</p>

Un conjunto de principios y valores compartidos, fueron reconocidos como parte de la filosofía institucional de nuestra Comunidad Educativa:

Principios

Valores

Derechos Humanos	Libertad, autonomía
Diversidad, inclusión e interculturalidad	Justicia, equidad, derechos
Humanismo ecológico	Responsabilidad-compromiso
Participación y trabajo cooperativo	Honestidad (coherencia entre el pensar, decir y actuar)
Contextualización del currículo, políticas y acciones.	Respeto (inclusión)
Integralidad y aprendizaje significativo del ser humano, y educación interdisciplinar	Cooperación
Transparencia en políticas y conductas individuales y colectivas	Sensibilidad

Resaltar que hubo una coincidencia significativa en dar prioridad a los **valores éticos**⁴, es decir aquellos que estructuran el **comportamiento** humano con el propósito de generar acciones individuales y colectivas, conscientes, respetuosas y favorables a la vida (sin afectar negativamente los derechos de los otros).

Con este marco filosófico se identificaron un conjunto de **políticas institucionales** contenidas en 4 ámbitos: a) gestión organizacional, b) gestión pedagógica, c) convivencia, participación y cooperación y d) seguridad escolar.

Gestión organizacional	<ul style="list-style-type: none">• 1. Gestión del Talento Humano• 2. Información y comunicación• 3. Sostenibilidad Financiera• 4. Relacionamiento y Cooperación Externa• 5. Fortalecimiento Organizacional• 6. Buenas Prácticas Ambientales
Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none">• 7. Investigación educativa pluri metodológica, multidisciplinar y cooperativa• 8. Institución educativa como espacio formativo y de pensamiento crítico• 9. Integración de las tecnologías de la información y comunicación• 10. Aprendizajes activos y vivenciales (salidas institucionales y vínculo con la comunidad)• 11. Atención a la diversidad, intereses, capacidades y estilos de aprendizaje• 12. Asesoramiento psicopedagógico a la comunidad educativa
Convivencia, Participación y Cooperación	<ul style="list-style-type: none">• 13. Convivencia Armónica• 14. Participación Escolar• 15. Trabajo Cooperativo• 16. Alianzas Estratégicas
Seguridad Escolar	<ul style="list-style-type: none">• 17. Seguridad Escolar

Políticas que se encuentran en proceso de construcción colectiva y que son parte de la agenda para la gestión del año 2020.

⁴ Disponible en <https://www.significados.com/valores-eticos/>

2.3. Generar un conjunto de decisiones y acciones que contribuyan a la sostenibilidad institucional manteniendo el contrato social del Cedfi

Dando continuidad a los procesos del año anterior y en un trabajo muy estrecho entre el directorio, presidencia, dirección ejecutiva y equipo directivo nos hemos enfocado en resolver las situaciones que afectan a la sostenibilidad de la compañía, en los siguientes ámbitos:

Gestión del talento humano:

Progresivamente se están fortaleciendo los procesos de selección de personal, las descripciones de funciones para nuevas posiciones, la evaluación de personal, y los procesos de contratación.

Se resolvieron los pagos de liquidaciones a personal que se desvinculó del Cedfi por renuncia o término de contrato. Las liquidaciones e indemnizaciones del personal con más antigüedad significaron un egreso económico importante (US \$ 32.182,00).

Se mantienen situaciones complejas derivadas de procesos de contratación de personal previas (año 1996), por falta de afiliación al seguro social; la más difícil de resolver involucra a un ex colaborador de nacionalidad chilena a quién no se le afilió durante 12 años 8 meses de prestación de servicios al Cedfi. Esto ha ocasionado que se requiera de esfuerzos, tiempo y dedicación muy superiores a lo esperado. A la fecha hemos interpuesto en el IESS una acción administrativa reconociendo la omisión institucional y solicitando se proceda con el cálculo de los valores pendientes. Mientras ello sucede es muy posible que tengamos que enfrentar procesos de demanda judicial⁵ por este motivo.

Se realizó el ajuste de las provisiones jubilares, encontrándonos prácticamente al día según los estudios actuariales actualizados con ello hemos logrado cumplir anticipadamente una meta prevista para el año 2022.

⁵ La no afiliación de los trabajadores es un delito a partir de la expedición del nuevo Código Orgánico Integral Penal (COIP). Disponible en <https://www.pbplaw.com/es/consecuencias-no-afiliar-trabajadores-ies/>

Reemplazo paulatino de endeudamiento costoso (créditos a terceros), mejora de liquidez y disminución de gastos institucionales:

Al momento la compañía mantiene los créditos con la Fundación CEDEI (US \$600.000) y el sistema financiero formal (bancos y cooperativas⁶ US \$ 346.125) en su gran mayoría, quedando un rubro menor con crédito a terceros (US \$145.800) a una tasa promedio de 12% anual.

AGENTE CREDITICIO	%
CEDEI	54,90%
BANCOS	25,02%
COOPERATIVAS	6,65%
CREDITOS CON PERSONAS NATURALES	13,43%

Es decir, la gran mayoría (87%) de créditos que mantiene actualmente la compañía son de carácter institucional, y en todos los casos las tasas se encuentran entre el 9 al 12% anual, habiéndose eliminado los créditos costosos.

Los gastos institucionales han disminuido en servicios básicos y comunicaciones, y se ha incrementado el gasto en personal docente vinculado al proceso de aprendizaje del idioma inglés y el proyecto metodológico de aprendizaje CLIL por sus siglas en inglés ("Content and Language Integrated Learning").

Los problemas de liquidez derivados de la demora en el pago de pensiones continúan siendo un problema permanente para la gestión institucional.

Análisis económico-financieros para decisiones trascendentes:

Como hemos mencionado el análisis de la viabilidad económico-financiera del acuerdo Cedfi-CEDEI requirió de múltiples espacios de preparación de escenarios y de discusión de estos en varias reuniones del directorio y de la Junta General de Socios de la Compañía, para concluir con la aprobación en la Junta realizada el día 7 de febrero de 2019.

⁶ Pretendemos fortalecer los vínculos del Cedfi con el sistema cooperativo dada la función social que cumple en acceso a crédito y capital de trabajo.

Otros aspectos de análisis financiero han sido necesarios realizar de manera permanente para los siguientes aspectos:

- + Contratación de obras de mantenimiento y mejoras de la infraestructura en el campus de las “Rocas de Misicata”
- + Pago de liquidaciones e indemnizaciones de personal y puesta al día en las provisiones jubilares.
- + Implementación de los compromisos asumidos bajo acuerdo colaborativo con la Fundación CEDEI.
- + Contratación de servicios profesionales para diseñar e implementar la estrategia comunicacional y plan de mercadeo social del Cedfi.
- + Pago de gastos legales generados por la demanda de “daño moral”, resuelta a favor del Cedfi y por todo el proceso de asesoría jurídica que demandó el acuerdo cooperativo y traspaso de dominio del CEDEI School hacia el Cedfi.

Gestión ante el sistema financiero para viabilizar créditos.

Dos grupos de acciones se han tomado en relación con el sistema financiero, la primera orientada a institucionalizar la mayoría de los créditos de la compañía y disminuir el coste de los créditos; y la segunda a ampliar el segmento de créditos con instituciones del sistema cooperativo por su naturaleza y fin social.

2.4. Fortalecer al Directorio como espacio de definición de políticas, planificación, organización, administración, y autorización conforme a los estatutos del Cedfi.

En Junta general de Socios del Cedfi se reeligió a los miembros que conforman el directorio, lo que en gran medida contribuyó a dar continuidad y estabilidad a los procesos, acciones y decisiones de los dos años anteriores.

Como segunda instancia de decisión luego de la Junta General de Socios del Cedfi, el Directorio funciona con regularidad como espacio que reúne la mayoría de las competencias y facultades: definición de políticas generales, reglamentos, planificación presupuestaria, organización y administración, vigilancia, autorización y gestión de talento humano, así como la preparación de información y recomendaciones para la Junta General.

Se han mantenido reuniones periódicas de análisis situacional, planificación y toma de decisiones, realizamos en promedio una reunión mensual de trabajo. La totalidad de decisiones impulsadas por esta instancia han sido previamente analizadas, dialogadas y tomadas por consenso.

En un esfuerzo importante de documentación y sistematización mantenemos actualizado el archivo de las "Ayuda Memorias" de este espacio de decisión y acción.

Algunos de los aspectos que han merecido espacios de análisis y proposición incluyen:

- + *Ampliación de organizaciones e instituciones con las que el Cedfi proyecta acuerdos cooperativos*
- + *Fortalecimiento del aprendizaje del idioma inglés*
- + *Inclusión educativa a NNA con barreras de aprendizaje*
- + *Gestión del talento humano*
- + *Procesos de información, comunicación y mercadeo social,*
- + *Sostenibilidad Financiera*
- + *Fortalecimiento Organizacional*
- + *Conocimiento y resolución sobre propuestas y proyectos: "máster plan de intervención arquitectónica y paisajística" de los dos campus, alianza Cedfi-C3, entre otras.*
- + *Salud y seguridad escolar*

2.5. Mantener mecanismos de coordinación permanentes entre el Directorio, Presidencia, Dirección Ejecutiva y el Rectorado.

Un segundo elemento de continuidad y estabilidad estratégica de la compañía han sido los mecanismos permanentes de información, comunicación, diálogo y debate, pero sobre todo cooperación que hemos logrado consolidar y mantener entre las diferentes instancias de decisión organizativas y académicas, así mantenemos espacios permanentes de coordinación entre el *Directorio, Presidencia, Dirección Ejecutiva y Rectorado. Como se mencionó*

anteriormente se mantienen reuniones periódicas, se generan ayuda memorias de estas, y se realiza seguimiento a los acuerdos y compromisos establecidos.

Aunque no ha sido nuestro enfoque de gestión, hemos requerido realizar importantes esfuerzos y dedicación de tiempo para resolver las "urgencias" y los aspectos de "arrastre" de la compañía sobre todo en aspectos de: a) demanda de "daño moral", b) denuncias a la dirección distrital de educación, c) gestión del convenio con el Municipio de Cuenca (año 2006), d) omisión de afiliación a colaboradores (años 1999 y 2011), e) pérdida de liquidez, f) demandas para cobro de haberes adeudados al Cedfi por varios años (cobro de cartera vencida), g) renunciadas de personal, entre otras.

Pese a ello hemos priorizado los procesos de análisis y proposición en diversos ámbitos que han sido planteados con la Dirección Ejecutiva y al Rectorado. Nos queda pendiente profundizar en los procesos de sistematización, revisión y actualización de de políticas organizacionales del Cedfi.

Es preciso que en correspondencia con el proceso de actualización del PEI, también revisemos y generemos nuevas políticas institucionales, sobre todo en la dimensión organizacional.

Las Políticas y Estrategias de comunicación y de gestión del talento humano mantienen una alta prioridad.

2.6. Ejercer la representación legal de la compañía frente a judicialización de demandas al Cedfi.

En septiembre del año 2018 el Cedfi fue motivo de judicialización de una irracional demanda por parte de los padres (Carranza-Peralta) de un exalumno de nuestra institución, se afirmó que existía afectación y daño moral institucional en contra de su hijo.

Frente a la gravedad de las acusaciones y a la pretensión de una indemnización por daño de un cuarto de millón de dólares, nos vimos incluidos (Dirección

Ejecutiva y Presidencia) en un largo y complejo proceso judicial que tomó más de un año, que fue altamente demandante de tiempo, esfuerzo y que pretendió afectar negativamente a la imagen institucional de Cedfi, pero sobre todo que causó un desgaste importante en el campo emocional de autoridades y testigos institucionales.

Múltiples reuniones fueron necesarias para la definición de la estrategia de defensa jurídica institucional, análisis de escenarios, sustentación de la defensa, recuperación y sistematización de pruebas de descargo, peritajes, preparación de los testigos, monitoreo de medios, preparación de mensajes comunicacionales, seguimiento y evaluación del proceso judicial. Entre otras las decisiones y acciones incluyeron:

- + Conocimiento y análisis de la demanda
- + Identificación y selección de la asesoría jurídica entre varias opciones
- + Acuerdos con el estudio Jurídico DIKE
- + Preparación de la defensa, de los testigos y peritajes
- + Presentación en las audiencias.
- + Preparación de la participación del Cedfi en las audiencias
- + Seguimiento a la cobertura de medios y mensajes en redes sociales
- + Definición de estrategia comunicacional
- + Participación de las audiencias de juzgamiento y pronunciamiento en primera instancia
- + Preparación de la Apelación para la segunda instancia establecida para el día 19 de marzo de 2019
- + Preparación para el proceso de casación en Quito

La compañía Limitada Cedfi recibió sentencia favorable del juzgado de primera instancia el día 12 de septiembre de 2018.

El tribunal de juzgamiento provincial ratificó la sentencia favorable el 1 de abril de 2019.

El tribunal de Casación en Quito en la última audiencia del 19 de septiembre de 2019 ratificó lo actuado en las dos instancias previas liberando al Cedfi de las acusaciones de las que fue objeto.

Las lecciones aprendidas de este proceso merecen ser planteadas dada la altísima relevancia que tuvo para la gestión institucional del Cedfi:

- + La probabilidad de judicialización de las demandas de padres, madres o representantes de nuestros estudiantes, se dará mayor frecuencia⁷ y ocuparán tiempo, esfuerzos y recursos económicos.
- + Es preciso que las acciones cotidianas de la comunidad educativa tengan presente y actúen en estricto apego a los derechos de NNA.
- + El personal docente, administrativo y operacional requiere tener un acercamiento a los marcos jurídicos vigentes en el campo educativo y el código de la niñez y adolescencia.
- + Es preciso una acción consistente y permanente de registro de las actuaciones de las áreas de mayor sensibilidad frente a problemáticas con las y los estudiantes: DECE, inspectorías, docentes, etc.
- + Como compañía requerimos mantener seguimiento permanente a los casos de “conflicto” que pueden derivar en demandas.
- + Deberemos mantener asignaciones presupuestarias anuales para cubrir costes de asesoría jurídica.
- + Como en la presente demanda es muy posible que los casos “se vean contaminados” por pretensiones económicas abusivas y por “intención de abuso de poder político”⁸.
- + Aunque las sentencias resultaron todas favorables al Cedfi. Cía. Ltda. existen afectaciones a la imagen institucional y a las autoridades y docentes involucrados.
- + Con altísima satisfacción institucional fuimos parte de un proceso de defensa impecable en el que uno de nuestros exalumnos fue el actor principal.
- + Debemos evaluar la siguiente fase de demanda de pago de costas judiciales y daño al Cedfi.

⁷ En diálogos con otras instituciones educativas este tipo de demandas se presentan cada vez con mayor frecuencia.

⁸ El demandante ocupó cargos importantes en el Ministerio de comunicación y en medios de comunicación públicos.

Convenio Cedfi – Municipalidad de Cuenca

En noviembre de 2019 se recibió la notificación de la municipalidad de Cuenca sobre la ejecución de la garantía del convenio suscrito en el mes de mayo del año 2006 (13 años después), debido a no haber presentado el informe final con los justificativos de la inversión de los fondos públicos y del logro de los objetivos establecidos en el convenio Cedfi- Municipalidad de Cuenca para la realización del V Concurso Colegial Nacional de Video y I de Artes Plásticas "MIRADA JOVEN" ⁹. Convenio suscrito en la administración del Ing. Marcelo Cabrera por el Municipio y el Ing. Paúl Martínez por el Cedfi.

La garantía vigente hasta la fecha cubre el 80% del anticipo (US \$4.000,00) recibido por el Cedfi por lo que de hacerse efectiva habría que cubrir ese valor en favor del Municipio de Cuenca.

Frente a esta situación se tomaron las medidas inmediatas para la recuperación de información, preparación del informe y establecer los espacios de diálogo necesarios con la Dirección municipal de Cultura.

Se espera que en los siguientes 4 meses se pueda demostrar a satisfacción de la Municipalidad el cumplimiento de los compromisos del Cedfi e incluso realizar la gestión de cobro por los US \$1.000,00 pendientes.

3. CONSTATACIÓN

Visto el informe que antecede, en calidad de Presidente y Directora Ejecutiva del Cedfi Cia. Ltda., confirmamos la información presentada y certificamos el contenido de lo que se ha descrito.

Cuenca, 13 de marzo de 2019.



Ing. Jimena Orellana C.
DIRECTORA EJECUTIVA

⁹ Cedfi, 2006. Convenio que celebra la ilustre Municipalidad de Cuenca con la Comunidad Educativa de Formación Integral "Cedfi". Cuenca, junio de 2006