

**INFORME ANUAL DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA ANTE
LA JUNTA GENERAL ORDINARIA DE SOCIOS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA
DE FORMACIÓN INTEGRAL C.e.D.F.I.**

Cuenca, 1° de marzo de 2004

**Señores:
JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA C.e.D.F.I.**

En cumplimiento a lo dispuesto por la Superintendencia de Compañías y lo expresado por los estatutos de la Compañía, presento el informe correspondiente al ejercicio económico y administrativo del año 2003

ASPECTO ECONÓMICO-FINANCIERO

Conforme se había previsto en el Flujo de caja presentado en la junta general extraordinaria del 16 de diciembre de 2002 y pese a los esfuerzos por reducir gastos, en el balance del ejercicio económico del 2003 arroja una considerable pérdida, de \$ 91.206,15 situación que volvió extremadamente conflictivo el manejo de las finanzas de la Compañía durante este año. La situación se sortó recurriendo a sobregiros bancarios y a préstamos a terceros que si bien mejoraron momentáneamente la liquidez, a la larga generaron intereses que se sumaron al déficit final.

De acuerdo a lo solicitado en mi informe del 2002 y luego de la última Junta General Ordinaria de socios, realizada el 28 de marzo de 2003, se nombró una comisión para que analice la situación y proponga posibles soluciones a la crisis financiera. La Comisión sostuvo varias reuniones de trabajo en base a los informes y estudios elaborados por la Dirección Ejecutiva:

- Estados financieros de la Compañía en años anteriores.
- Flujo de caja de abril a septiembre de 2003.
- Un estudio de costos de personal en los diferentes niveles educativos y áreas de trabajo
- Un cálculo porcentual de los valores que deberían ingresar por pensiones para solventar el presupuesto del año lectivo en curso.
- Un estudio de Ingresos VS. Egresos reales en el año lectivo 02-03

Luego de estudiar los documentos, la Comisión procedió a analizar la situación institucional y las causas inmediatas y mediatas que la han generado. Luego, en un informe presentado en Junta general extraordinaria presentada el 3 de julio de 2003 se plantearon algunas recomendaciones, a continuación detallo el trabajo que, desde la administración, se ha realizado para cumplir con las mismas.

EJECUCIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LA COMISIÓN.

1. Necesidad de Capitalizar en un monto de 120.000 dólares, con la finalidad de cubrir el déficit institucional y cancelar algunas deudas que permitan reducir costos financieros y en consecuencia mejorar la liquidez de la empresa.

Frente a esta recomendación se planteó en Junta general de accionistas la posibilidad de transformar la Compañía en Sociedad Anónima, ya que, por conductos realizados, los socios no estaban en capacidad de cubrir este monto, la Junta general no aprobó esta propuesta, por lo que se abrió a un proceso de capitalización entre los socios actuales.

Los resultados de esta capitalización generaron un ingreso de \$ 59.170 (de los cuales \$ 2.118 aún están pendientes de pago por parte del socio Ernesto Andrade) es decir ingresaron \$ 72.848 menos de lo planteado por la Comisión, en consecuencia no se pudo cumplir con la intención de cubrir el saldo negativo de \$ 98.528 que se había previsto en el flujo presentado de abril a septiembre del 2003 y nos vimos en la necesidad imperiosa de recurrir a más préstamos a terceros que sumados ascienden a un valor de \$ 36.500, por lo que el presupuesto de este año lectivo está arrastrando el déficit del año anterior y los costos financieros no se han podido reducir, al contrario, se han incrementado.

Por lo a estas dificultades, se tomaron algunas medidas para mejorar el manejo financiero:

- En noviembre del 2003 se canceló el préstamo con el Fidebanco, negociando, una parte con certificaciones de depósito y otra en efectivo, esta medida permitió levantar una hipoteca constituida en garantía de este préstamo y retirar el nombre del C.a.D.F.I. de la Central de Riesgo. Lo cual viabilizó una reestructuración planteada para la deuda con el Banco Internacional.
- El 21 de octubre se renegoció la deuda con el Banco Internacional, logrando rebajar los dividendos mensuales de \$ 6.346 a \$ 4.746 (crédito de \$ 135.000)
- Se canceló el sobregiro de 30.000 con el Banco Internacional.
- Se redujeron gastos de iniciación del nuevo año lectivo a lo estrictamente indispensable.
- Se disminuyeron al máximo posible los gastos corrientes.

Obviamente estas medidas no resultaron suficientes, y el déficit presupuestario se manifestó en el strike de algunos compromisos sobre todo en los meses de agosto y septiembre en los que no hay ingresos, por esta razón nos vimos ante la imposibilidad de pagar los aportes al IESS de julio, agosto y septiembre. En el mes de octubre, con el apoyo del Dr. Fernando González, inicié un trámite en esta institución para que se nos conceda un Plano Administrativo que nos permitiera cumplir con estas obligaciones por medio de cuotas mensuales; la aprobación a esta solicitud lo recibimos en consideración a que, revisando el historial de pagos, el C.a.D.F.I. se mostraba como una empresa que había cumplido regularmente sus compromisos con el IESS, la aceptación a nuestra solicitud de Plano Administrativo la recibimos en los primeros días del mes de enero del 2004, mientras tanto no se nos permitió el pago de las mensualidades de noviembre y diciembre que en consecuencia se acumularon para los meses siguientes. Esta situación está cumpliendo la liquidación de los primeros meses del 2004. (enero: \$16.000; febrero: \$26.938; marzo y abril alrededor de \$11.400 cada mes).

Sobre este punto recomendado por la Comisión de análisis financiero, habrá que volver a trabajar para replantearlo buscando otras estrategias, considerando que la capitalización dentro de la estructura actual de la Compañía no será posible cubrir en los meses planteados.

2. Campaña de promoción tendiente a incrementar el número de alumnos para mejorar ingresos.

Con respecto a esta recomendación se hicieron varias publicaciones de actividades, anuncios y eventos organizados por la institución. (Se puso singular interés en la organización del evento "Misión Joven" el mismo que tuvo un especial éxito y coberturó en los diferentes medios de prensa, hasta el punto que en base a este proyecto el Municipio está planteando la creación de un fondo que impulse la producción de cine en Cuenca. La principales instituciones de la ciudad lo han evaluado y hay la pretensión de que este sea un evento anual que identifique a la ciudad). Como evidencia de lo que se ha hecho en este sentido de promoción del C.a.D.F.I. hay un considerable archivo con recortes de prensa. Los resultados de esta campaña de promoción se sentirán a mediano plazo, pues en medio de una crisis financiera tan complicada, se conservó el mismo número de alumnos que el año anterior, lo cual personalmente considero un logro. Esperamos que para el año siguiente se vean los resultados de esta campaña de difusión, para lo cual hay que intensificar el trabajo con nuevas estrategias.

Para el 2004 he presentado una propuesta de difusión, la misma que se ha incluido dentro del "Plan Estratégico" del C.a.D.F.I. También he elaborado un plan de promociones para quienes traigan alumnos a los grados que aún no hemos logrado completar el cupo. Estos proyectos los presentaré en el seno del Directorio para su análisis.

3. Incremento de becas en por lo menos el 20% para el año lectivo 2003-04

Tomando en cuenta esta recomendación se calcularon los costos para el presente año lectivo. Los valores fijados concuerdan con la aprobación de la Junta Regadora de costos de la Educación particular, es más los montos aprobados superan a los que realmente se están planificando.

PENSIÓN:	APROBADO	PLANILLADO
PREPRIMARIA	103	89
PRIMARIA	103	90
BÁSICO	110	97
BACHILLERATO	115	100

La decisión de planificar montos menores se tomó en virtud de las posibilidades de la demanda pues montos mayores podían ocasionar retiro de estudiantes.

4. Reducción de costos mediante las siguientes medidas:

Optimización del uso de recurso humano, de manera que se logre la reducción de un 15% del costo de la planta de personal proyectada.

En este sentido se tomaron medidas de reducción de personal, considerando como prioridad el no afectar la calidad de la oferta educativa, las reducciones se aplicaron también en el área administrativa y directiva, asumiendo y delegando mayores responsabilidades, (en algunos casos se asignó doble función).

Act:	<u>FEBRO 2001</u>	<u>OCTUBRE 2001</u>
Docentes:	21.293,79 (71)	21.766,00 (67)
Administrativo	1.991,40 (7)	1.678,00 (6)
Servicio	1.236,00(4)	1.820,00(5)
	<u>24.521,19</u>	<u>24.456,26</u>

(En el flujo de gobierno con el 15% de rebaja en el rol proyectado se había considerado un monto de \$ 25.900,00 para la planta de personal)

Disminuir en un 40% el costo de la planta de servicios profesionales, sin afectar la propuestas educativas fundamentales.

Para lograrlo se resolvió:

*Que todas las actividades tanto deportivas como artísticas (extracurriculares) se autofinancien, es decir tengan un costo para los estudiantes que las requieren.

*Se redujo el número de profesores, asignando más horas clase y/o encargando otras responsabilidades.

Mejorar la contratación de transporte.

Para cumplir con esta recomendación me reuni en tres ocasiones para negociar con los transportistas, quienes se negaron a cambiar las condiciones estipuladas en el contrato del año 2002-03.

Argumentaron que no sería justo reducir sus ingresos en comparación con el año anterior, más aún considerando el estado actual de la vía y que debido a los trabajos de construcción, muchas veces deben utilizar la vía Bafos y en consecuencia cargar los recorridos.

Los acuerdos a que se llegaron fueron los siguientes:

• Conservar el valor del año lectivo 2002-03 (salvo medidas extremas gubernamentales que pudieran tomarse en el transcurso del año)

• Pagar el transporte de los profesores únicamente de los días que este se realice.

• El C.o.D.F.I. se marginará \$ 2 por estudiante por concepto de administración del transporte.

Disminución del gasto de refrigerio destinado a docentes.

Para el año 03-04 se resolvió abolir el servicio refrigerio para los profesores, a cambio se reconoce una cantidad en rol (\$ 4 en primaria y \$ 8 en secundaria) por concepto de almuerzo para los profesores que hubieran hasta los 151130.

Reducir el costo de las buses encargadas en un 25%

Este punto no ha sido posible cumplir por cuanto las solicitudes de documento se incrementaron significativamente en comparación al año 2002-03, probablemente por la crisis general del país. Con la Rectora Ana Eugenia Durán, analizamos las solicitudes presentadas y resolvimos otorgar rebajas porque de lo contrario continuó el riesgo de mayor deserción de estudiantes.

Tercerización puntual de algunos servicios

En el mes de septiembre, contacté con la empresa CENSERVI S.A. quienes visitaron la institución para analizar la posibilidad de tercerizar algunas áreas, sin embargo no respondieron con una propuesta por cuanto manifestaron su interés de tercerizar todo el rol de pagos, con un cerrado costo para el

C.a.D.F.I. lo cual no resulta conveniente por la exigencia en términos académicos que debe manejar directamente la institución. Esto debe ser un tema para volverlo a discutir dentro del Directorio

Esto es lo que puede inferirse con relación a la concreción de las recomendaciones presentadas por la Comisión de Análisis Financiero.

PROYECCIONES PARA EL 2004

En el mes de septiembre elaboré un presupuesto para el año lectivo 2003-04, considerando el ingreso hipotético de \$120.000 por concepto de explotación, el mismo que adjunto al presente informe para su análisis; paralelamente he elaborado un flujo de caja de octubre de 2003 a diciembre de 2004 con ingresos y egresos reales y considerando el saldo negativo arrojado a septiembre de 2003. Pese a que en ninguno de los dos documentos se ha contemplado rubros para inversión, si bien la pérdida tiende a reducirse, no estamos mejorando en la medida de lo necesario la liquidez de la empresa y estaríamos estancándonos en lo que a infraestructura y mejoramiento académico se refiere, por lo que urge nuevas estrategias para disminuir sobre todo los costos financieros actuales.

Una alternativa podría ser el gestionar un crédito internacional a bajos intereses y largo plazo en el que se podría incluir montos para construcciones e implementaciones que son necesarias en el ámbito académico si queremos optimizar la oferta educativa. En este sentido he hecho contacto con personal de la Politécnica de Quito, quienes me enviaron información sobre requerimientos y modalidad de un crédito otorgado por Grupos de Inversionistas e Instituciones Financieras al 5% de interés anual con plazos de hasta de 30 años, hechas con un monto a recibir por adelantado, presupuestos y anteproyectos arquitectónicos de: corrales, pasadizos, auditorio, casa para administración y más, con la finalidad de avanzar en la elaboración de un Proyecto general, necesario para cualquier trámite en el exterior. Espero el apoyo del Directorio que se mencionó esta noche, en la definición de dicho proyecto.

También se han hecho averiguaciones sobre créditos a bajos intereses y plazos mayores para que los socios, a título personal, le puedan gestionar y de esta manera capitalizar montos mayores a los que permite la banca nacional por sus altos intereses. Hay que retomar esta gestión para que se pueda concretar en el año 2004.

ASPECTO ADMINISTRATIVO

- Pese a que la crisis financiera ha exigido una atención extra por parte de la Dirección Ejecutiva, no se ha descuidado el manejo administrativo de la Comunidad Educativa, en este aspecto, debe decir que el equipo de trabajo a nivel directivo se ha consolidado y ha sido puntal importante para definir políticas y establecer nexos entre las diferentes áreas de trabajo. (Financiera, administrativa y académica).**
- En el mes de julio de 2003 se concluyó con el trámite de la capitalización pagada en el año 2000, y reformas de los estatutos aprobada por la junta general de socios, al momento están listas e inscritas las nuevas escrituras, en los próximos meses se estará emitiendo las nuevas certificaciones de aportación.**
- Para cumplir con la 4ª recomendación de la Comisión de Análisis Financiero, se tuvo que reducir personal por lo que, para iniciar el año lectivo 2003-04, se tomaron decisiones difíciles pero necesarias, se priorizó sin embargo, conservar la calidad de la oferta educativa. Algunos de las medidas tomadas, sobre todo en lo que se refiere a delegar doble función a nivel de directivos, se debería volver a analizar porque resultan cargas demasiado fuertes en algunos casos y en otros las funciones asumidas se podrían estar compensando.**
- Es necesario definir con claridad un organigrama institucional y se precisen campos de acción, funciones e instancias, para pese a que hay un ambiente positivo de servicio, sin ambiciones personales ni deseos de figurar por parte del equipo de trabajo conformado, si no estar claramente delimitadas las competencias se puede ocasionar dificultades sobre todo en la relación con los padres de familia, estudiantes, profesores y Dirección de Educación. Para lograrlo se debe concluir con la elaboración del Reglamento Interno.**
- Pese a la necesidad de incrementar el número de alumnos, no se modificó el proceso establecido para nuevas admisiones, para evitar que en la búsqueda de alumnos llegasen cupos con estudiantes conflictivos, que pueden disminuir el nivel académico general.**

- En el caso de Tutoría Especial se ha logrado racionalizar los valores que se cobran para que este servicio no signifique una carga adicional para la institución, se ha elaborado una tabla de cálculo y personalmente se expone a los padres de familia sobre su aplicación.
- A partir de mes de diciembre se están emitiendo las planillas de posición desde Contabilidad, esta decisión se tomó por los siguientes motivos:
 - El Prohibente incrementó a \$1 por alumno/a por concepto de planillaje, esto implicaría un costo de \$6.000 (+/-) en el año.
 - El Banco no estaba cumpliendo oportunamente con la emisión de las planillas, por lo que los cobros se atrasaban.
 - Los reportes de pagos pendientes también estaban demorando en entregarse y en consecuencia no se podía exigir el pago puntual.
 - Al tener que acercarse a la institución para consultar las planillas mensuales, los padres tienen un mayor contacto con el C.e.D.F.I. y consecuentemente la comunicación mejora.
- Pese a que se han tomado algunas medidas, continuamos con dificultades en el cobro puntual de pensiones. Esto obviamente complica aún más la liquidez de la empresa. Hay que continuar trabajando en la búsqueda de estrategias para lograr el cumplimiento oportuno de estas obligaciones.
- Para mejorar la comunicación con los padres de familia se ha elaborado una base de datos electrónicos que se está utilizando para enviar mensajes y comunicados, lamentablemente hay un alto porcentaje de padres que no cuentan con una dirección electrónica.

ASPECTO ACADÉMICO

En este campo se ha avanzado significativamente, sin que esto quiera decir que hemos alcanzado el mismo nivel deseado, aún hay mucho por trabajar en el tema.

- El C.e.D.F.I. continúa formando parte de la REDCU y su aporte a este organismo ha sido fundamental, pues sus planes y programas han sido tomados como base para definir la propuesta para el Bachillerato en Ciencias Básicas.
- Hemos participado activamente en la RED/PEA: Escuelas Asociadas a la UNESCO (EL PATRIMONIO MANEJADO POR LOS JÓVENES) El C.e.D.F.I. es una de las 4 escuelas de Cuenca asociadas y hemos tomado parte en una serie de actividades programadas.
- Dentro de las actividades programadas por la red PEA, el C.e.D.F.I. participó en la exposición de juegos didácticos. Los juegos diseñados "Llegando a Cuenca" y "Bingo de aves nativas del Azuay" hemos pensado en la posibilidad de editarlos para comercializarlos, se ha elaborado un presupuesto y se tratará de financiarlos con dinero del Consejo Nacional de Cultura (FONCULTURA) que auspicia proyectos culturales.
- En el 2003 hemos continuado trabajando en el programa DANDO Y DANDO: Proyecto de valores auspiciado por la Comisión de Anticorrupción. Los tutores de secundaria han tenido algunas talleres con el Sr. Juan Samaniego, experto facilitador del programa.
- En el 2003 se realizaron talleres de capacitación a los profesores sobre "Resolución Pacífica de Conflictos" dictados por el Dr. Pablo Estrada director del Centro de mediación y Arbitraje de la Cámara de Comercio, quien ha planteado la posibilidad de formar grupos con los estudiantes para trabajar en este tema.
- Hemos continuado con la implementación de áreas verdes y un espacio específico en el que se genere un microclima, en donde los estudiantes encuentren la posibilidad de experimentar sus aprendizajes en la rama de la Ciencias Naturales. Desafortunadamente las dificultades económicas no nos han permitido concluir con el proyecto, sin embargo se ha presentado el proyecto como parte de un proyecto mayor para conseguir financiamiento de la COPOR, este es un trámite que está en marcha y hay el ofrecimiento formal de que para el próximo año lectivo se aprobará el proyecto.

- El Plan Estratégico del C.e.d.f.i. que fuera elaborado el 1998 se cumplió en el 2003, por lo que estamos trabajando en un nuevo Plan. Como primer paso se realizó un taller de trabajo con un grupo de socios de la compañía, involucrados en el adelanto de la institución y se definieron las líneas sobre las cuales se debía trabajar, luego se realizó un segundo taller con los profesores, así mismo que más aportes a la consolidación de la propuesta, en este taller se conformaron equipos para trabajar sobre los temas planteados por los socios. En un tercer taller se socializó el trabajo de los diferentes grupos y se definieron estrategias para su ejecución. El primer taller lo dirigió el Sr. Juan Samaniego, el segundo la Leda. Rosa Hurtado y el tercero la Leda. Ma. Eugenia Maldonado.

LOGROS INSTITUCIONALES en el 2003

- Tercer puesto en concurso nacional organizado por el Colegio Einstein sobre Investigación científica en el área de Física.
- Primer Premio en concurso intercolegial de teatro organizado por la Universidad de Cuenca:
 - Mejor actor
 - Mejor actriz
 - Mejor obra
- Primer Premio en concurso de poesía organizado por el Colegio FORVENIR
- Primer puesto en el concurso provincial de ortografía.
- Campeón del campeonato de infantil de Fútbol "Elcomastro" (2002-03)

Al realizar este informe he tratado de resumir las actividades más significativas dentro de las diferentes áreas de trabajo, por lo que de ninguna manera se trata de un informe de labores personal, al contrario, es un informe institucional ya que son muchas las personas que han aportado para que el C.e.d.f.i. pise a las dificultades continúa por el camino de la superación permanente.

Quiero aprovechar la oportunidad para agradecer a Ana Eugenia Durán porque con su capacidad, su sencillez característica y dedicación personal está siempre dispuesta a trabajar sin reparos; a Rosa Hurtado porque su formación profesional y madurez son un aporte importantísimo para el C.e.d.f.i., a Leda Fernández porque siempre ha estado dispuesta a hacer, incluso sacrificios personales, para servir a la institución desde donde se la requiera, a Cecilia Rubira, a Lida Carrión, a Ma. Eugenia Maldonado, Sonia Palacios; un agradecimiento especial al Dr. Fernando González, a Edgar Durán, a Luis Leda, a José María Ego, a Cecilia Suárez y en general al personal administrativo, docente y de servicio porque el C.e.d.f.i. depende del esfuerzo de todos para continuar trabajando por la formación de sus estudiantes. En lo que se refiere a mi aporte personal en esta labor, debo decir que estaré siempre dispuesta a dar mi mayor esfuerzo desde el espacio que la Compañía considere que será positivo.

AR.



María Dolores Rosa
DIRECTORA EJECUTIVA.

