

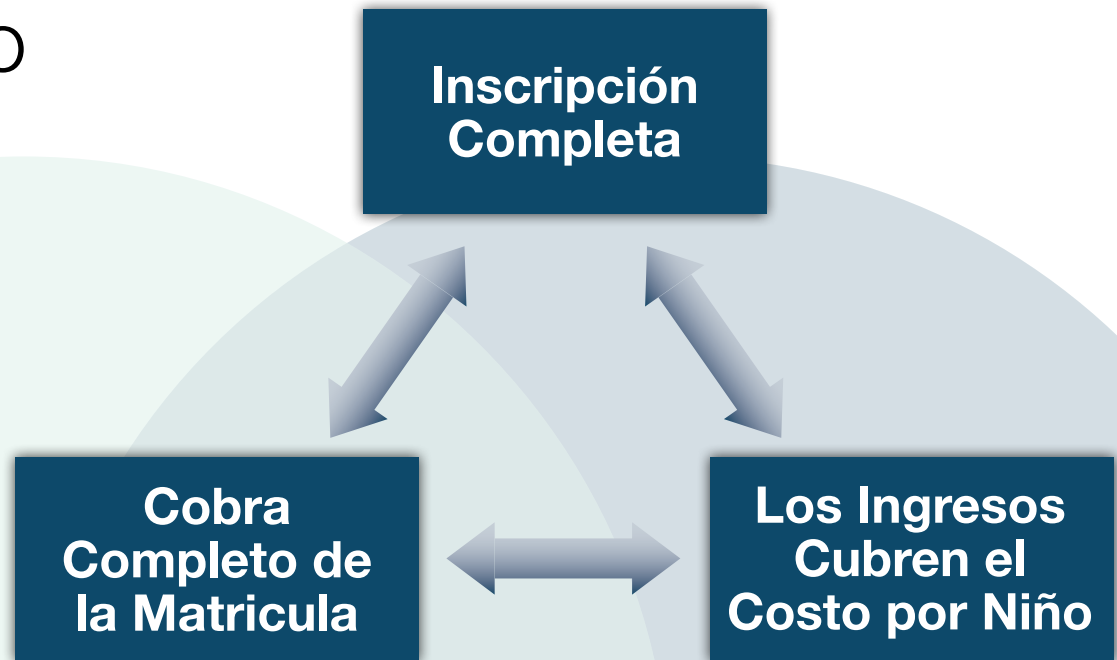


## TRIÁNGULO DE HIERRO: Una fórmula financiera sencilla para los programas de cuidado infantil

Por Louise Stoney

Los presupuestos de los programas para la primera infancia, como todo presupuesto, tienen dos lados: el dinero que entra (los ingresos) y el que sale (los gastos). Lograr el equilibrio es esencial, y especialmente difícil en esta economía de recesión. Al tratar de equilibrar sus presupuestos, los directores de programas de cuidado infantil se suelen centrar en los precios, en cuánto les cobran a los padres o reciben del gobierno. Los precios son ciertamente importantes, pero los ingresos de los programas de cuidado infantil también están muy influenciados por otros dos factores: el nivel de inscripción y el cobro de los pagos. Estos tres factores forman el “triángulo de hierro” de sus finanzas. Prestarles mucha atención a los tres lados del triángulo de hierro es la clave de una buena gestión fiscal.

### TRIANGULO DE HIERRO



### INSCRIPCIÓN COMPLETA

Casi todos los ingresos de cuidado infantil provienen del cobro de matrículas por los niños inscritos. Aunque el gobierno y la filantropía a veces financian el cuidado infantil, estos fondos rara vez se ofrecen en apoyo al funcionamiento general. Los dólares de terceros se suelen vincular al número de niños inscritos. Si no hay suficientes niños inscritos, la financiación no fluye. Esto hace que la inscripción completa sea un pilar de las finanzas del cuidado infantil, sin importar si el programa depende principalmente de fondos públicos, de pagos de los padres o de una combinación. A menos que un programa



atienda más niños de los que le permite su capacidad (algo generalmente prohibido por los requisitos de la licencia ya que podría exceder la proporción maestro-alumnos o el tamaño de grupo), no es posible operar con un 100 % de inscripción. Algunos expertos sugieren que un centro bien administrado puede funcionar con un nivel de inscripción del 95 %. Otros recomiendan un porcentaje más realista, por ejemplo, 85 %. Sea cual sea el objetivo, cuando el nivel de inscripción está por debajo de la meta presupuestada, el programa de cuidado infantil pierde dinero.

La clave de la estabilidad fiscal es monitorizar el nivel de inscripción y actuar rápidamente para resolver cualquier déficit. Esto significa que los administradores del programa deben hacer un seguimiento minucioso y regular de la asistencia en cada aula, y deben planificar con antelación cuándo sepan que hay niños que van a egresar del programa o cambiar de aula. Si esto no se hace y sin un esfuerzo activo por cubrir las plazas vacantes, estas transiciones naturales tienden a provocar brechas en la financiación. La matrícula, especialmente cuando la reembolsa el gobierno, también puede estar condicionada por la asistencia. Por eso es fundamental prestarle atención a esto. Es fácil que la inasistencia se convierta en falta de inscripción. En un programa pequeño, cada día que una plaza permanece abierta puede marcar una gran diferencia. Con el tiempo, estas pérdidas se acumulan y pueden provocar déficits financieros graves.


### COBRO COMPLETO DE LA MATRÍCULA

El cobro de las tasas a tiempo y en su totalidad es esencial. Las cuotas se convierten en ingresos solamente si se cobran. Es común que los programas de cuidado infantil tengan un presupuesto que cuadra en papel, pero el dinero nunca llega. Los administradores de programas de cuidado infantil exitosos cobran todas sus cuentas, tienen normas claras, son firmes y coherentes con las familias, detallados y rápidos en la facturación, y conocen el papeleo requerido por los terceros que ofrecen subsidios. El cobro de cuotas puede llevar mucho tiempo si no se establecen sistemas para agilizar y automatizar el proceso. Una manera de reforzar el cobro de las cuotas es hacer que la transferencia electrónica de fondos (desde una cuenta bancaria o una tarjeta de débito o de crédito) sea la norma de pago.

### LOS INGRESOS CUBREN EL COSTO POR NIÑO

Al fijar cuotas (precios) de matrícula precisas hay que tener en cuenta muchos factores y puntos de decisión, y algunos están fuera del control de un programa de cuidado infantil. La cantidad que los padres pueden pagar depende de sus ingresos y del costo de vida local. Lo que el gobierno u otros programas de becas pagan depende por lo general de los fondos disponibles. No obstante, para una buena gestión fiscal, hay que determinar el costo real por niño, compararlo con lo que se cobra y, cuando esto no cubre el costo, identificar financiación de terceros para cubrir la brecha. Esto es esencial. En definitiva, las cuotas de los padres más los pagos de terceros deben cubrir el costo por niño. Si no es así, el programa pierde dinero.

El nivel de inscripción y el cobro de cuotas influyen en el costo real por niño. Si un programa tiene muchas plazas vacantes, el costo por niño aumenta. Si la deuda incobrable aumenta (el dinero de las cuotas no entra), el costo por niño también aumenta. A veces, el déficit presupuestario se puede resolver aumentando el nivel de inscripción o reduciendo la deuda incobrable, sin aumentar las cuotas. Los tres factores están interrelacionados. En tiempos fiscales difíciles, cuando los financiadores recortan presupuestos y los padres pasan dificultades económicas, los programas de atención y cuidado infantil suelen enfrentarse a una difícil elección: mantener cuotas altas y arriesgarse a tener más vacantes y deuda incobrable, o bajar los precios para aumentar el flujo de efectivo. Lamentablemente, la respuesta acertada no es ni simple ni obvia, y varía de un centro a otro según los servicios ofrecidos y las familias atendidas.

El triángulo de hierro es una fórmula simple para un problema complejo. Puede ser una forma útil de mantener el buen rumbo y de recordar las prioridades, pero no debe reemplazar los muchos pasos de una buena gestión fiscal. Gwen Morgan y Bess Emmanuel son coautoras de un manual excelente titulado *The Bottom Line for Children's Programs: What You Need to Know to Manage the Money*, que debería ser un texto esencial para cualquier director de programa encargado de la parte comercial de cuidado infantil. 

#### Bibliografía

<sup>1</sup> Morgan, Gwen G. and Bess R. Emanuel, *The Bottom Line for Children's Programs: What You Need to Know to Manage the Money*, 5th edition, Watertown MA: Steam Press, 2010. Distributed by Exchange Press and Gryphon House.