

LA DIMENSION ECONOMICA EN EL PROYECTO SOCIAL

Sergio Icaza Hederra (*)

NOTA DE LA REDACCION.

Hoy en día el quehacer del Trabajador Social se realiza básicamente mediante Proyectos Sociales de diversa índole, lo cual contribuye a dar mayor eficiencia y eficacia a su trabajo. Sin embargo, se ha podido detectar una carencia importante en relación a la mejor forma de abordar el aspecto económico inherente a todo proyecto, motivo por el cual solicitamos la colaboración del autor, especialista en la materia.

Este es tan sólo un primer paso; esperamos poder contar en el futuro con más colaboraciones sobre el tema que ojalá provengan de la experiencia de los propios Trabajadores Sociales.

Partimos de la base de que un profesional en general, y especialmente un Asistente Social, se inserta en los esquemas de administración en niveles relativamente elevados y, en ocasiones, en los más altos niveles. Y si pensamos también en que muy a menudo les corresponde estudiar y desarrollar proyectos que, tal vez, sean implementados y dirigidos por ellos, deducimos lo importante que es el que posean conocimientos de administración o que, por lo menos, tengan elementos de juicio suficientes sobre la materia como para poder insertarse en los esquemas administrativos en forma eficiente, y no sólo como elementos complementarios.

Si administrar significa poder lograr un objetivo determinado mediante el trabajo organizado de un grupo de personas y el aprovechamiento de los recursos de que se disponga, encontramos que en esta acción entran tres elementos principales: recursos humanos, recursos materiales y una organización eficiente.

Ahora bien, tanto la obtención del recurso humano como del material, así como la formación y marcha de una organización, necesitan de un cuarto elemento que, dadas nuestras estructuras socio-económicas, es indispensable: el dinero. De este factor, de su valoración, dimensionamiento, uso y control, hablaremos en el presente trabajo. La tesis que deseamos demostrar es que, no importando qué tipo de proyecto se realice o qué tamaño tenga, o no importando la ubicación de un proyecto social dentro de un esquema administrativo más general, siempre

será necesario establecer la acción dentro de un marco presupuestario que valore tanto la inversión necesaria como el costo de la operación ulterior, así como será imprescindible tener control sobre el desarrollo de la acción, para verificar que se mantenga dentro de dicho marco.

Lo anterior se refiere y tiene validez tanto en una empresa o gestión administrativa cuyo fin sea el lucro, como en la más desinteresada y caritativa institución. Todas ellas deben ser conducidas eficientemente, de acuerdo con los principios básicos de una buena administración, entre los que está, como elemento fundamental, la buena planificación y uso del recurso económico.

Analizaremos los aspectos económicos de gestiones que pueden ser de común ocurrencia para un Asistente Social: la elaboración, implementación y desarrollo de un proyecto, así como su conducción.

Lo económico en un proyecto.

Al hablar de un proyecto estamos suponiendo que se trata de dar forma concreta a una iniciativa o idea determinada; dado el carácter del Trabajo Social esta acción generalmente estará en el campo del desarrollo o ayuda social y, muy comúnmente, no generará organizaciones con fines de lucro.

(*) Ingeniero CIVIL, Gerente General Fundación Hogar de Cristo.

Este es el esquema dentro del cual hablaremos, si no advertimos lo contrario.

El primer paso que es necesario dar es valorizar la inversión y el gasto iniciales; es decir, determinar la cantidad de dinero necesaria para la adquisición de bienes perdurables (llamando perdurables aquellos que tienen una vida útil no menor que 2 a 5 años), y la cantidad de dinero necesaria para el estudio, diseño y puesta en marcha del proyecto. A la primera suma la llamaremos la inversión o, en otras palabras, el capital que es necesario invertir; del que es necesario disponer y que, dentro de ciertos límites y condiciones, se supone debe mantenerse sin perderlo o disminuirlo apreciablemente. La segunda cantidad es un gasto que debe ser absorbido en algún momento, con cargo al costo de operación del proyecto o, sencillamente, considerándolo como una pérdida que encarece su implementación o inversión inicial.

El capital.

Para determinar la inversión inicial es necesario tener el proyecto completamente definido, hasta los últimos detalles de alguna significación. Una vez hecho esto se confeccionará una lista conteniendo todos los requerimientos de recursos que es necesario allegar con el objeto de implementar el proyecto, hasta dejarlo listo para su operación; ellos, normalmente, consisten en la adquisición de inmuebles, su alhajamiento, las readecuaciones necesarias, la compra de elementos de trabajo, (de oficina, movilización, aparatos especiales, etc.).

Como decíamos más arriba, una parte de la inversión inicial es realmente un gasto: la componen los estudios iniciales, diseños, las asesorías que hubiere que contratar, el costo de todas las acciones que son necesarias para activar el proyecto hasta que esté operando en forma normal y, prudencialmente, una cantidad destinada a cubrir pérdidas o gastos imprevistos.

Esta inversión inicial no es necesariamente igual al costo de operación normal del proyecto; lo común es que sea un poco mayor, y que no se pueda proyectar simplemente como el gasto que rutinariamente se producirá; claro está que en ella se contienen casi todos los elementos de esta operación normal.

Un segundo componente del capital es el denominado "capital de trabajo" o de operación.

El capital de trabajo es la cantidad de dinero necesaria para mantener en operación normal el pro-

yecto, y debe ser suficiente aun si en algún momento se produjera una disminución en los ingresos necesarios para esta operación. Para determinarlo hay que, en primer lugar, imaginar exactamente el modo cómo funcionará el proyecto: su nivel mínimo de operación, el nivel máximo que pueda alcanzar en un momento o época determinada, las variaciones periódicas que se producirán (llamadas estacionales); de estas informaciones se deriva las necesidades de recursos humanos y materiales, los que hay que estimar en volumen y momento en que se necesitarán. Una vez hecho este estudio, al valorizarlo se determina las necesidades de dinero, lo que permite planificar la obtención de todos estos recursos y mantenerlos en cantidad suficiente como para no producir inconvenientes en el desarrollo normal de las operaciones.

Lo corriente es tratar de obtener recursos económicos que permitan operar no menos que dos meses el proyecto, aunque se produjese una disminución momentánea en los ingresos.

Los recursos económicos necesarios para la inversión inicial, más los necesarios para poner en marcha el proceso, y más los necesarios para mantenerlo funcionando con las precauciones que se han mencionado más arriba, constituyen el capital que sería necesario reunir, sin el cual un proyecto puede funcionar defectuosamente, tener un costo de operación excesivo o, sencillamente, fracasar.

El presupuesto.

1) EL PRESUPUESTO INICIAL.

Establecer un presupuesto de capital o de operación no es sino expresar ordenada y completamente el conjunto de necesidades económicas indispensables para implementar u operar un proyecto de trabajo. Este puede ser referido a una institución o empresa que transforme o fabrique bienes, que extraiga o cultive productos de la naturaleza, o por fin, que preste servicios o efectúe labores de acción social o de beneficencia; todas estas alternativas pueden ser realizadas persiguiendo o no un fin de lucro. Estamos ciertos, y así lo afirmamos, de que en todos los casos es válido y necesario planificar conforme a las reglas del arte presupuestario; solamente se exceptúa un caso: si para realizar el proyecto no fuere necesario el dinero, directa o indirectamente.

Una vez determinado el presupuesto necesario para establecer el proyecto y su puesta en ope-

ración, se presenta la tarea de hacerlo realidad. A medida que se va desarrollando la obra el dinero se va invirtiendo y gastando, todo lo cual hay que controlar de modo que los recursos sean suficientes para lograr el correcto desarrollo del proyecto hasta dejarlo listo para operar.

2) EL PRESUPUESTO DE OPERACION.

Lo mismo, pero más necesario aún, y más delicado, es el establecimiento, manejo y control del presupuesto de la operación, ya que esta tarea es permanente, durante todo lo que dure la vida del proyecto; y de un defectuoso manejo o control presupuestario puede derivar el fracaso.

Como la operación de un proyecto sucede a lo largo del tiempo, los presupuestos operacionales se confeccionan en función del tiempo: los hay mes a mes, semestre a semestre, año a año, etc.

El gasto fijo y el gasto variable.

Al tratar un presupuesto operacional es muy importante saber identificar y evaluar los gastos fijos y los variables.

Es gasto fijo aquel que se produce de todos modos, en forma prácticamente independiente de la operación; ejemplos de gastos fijos son el arriendo de inmuebles; los sueldos y jornales del personal de planta fija, en la parte en que no tienen premios o incentivos de producción; las cuentas mínimas de luz, agua, gas, etc.

El gasto variable es el que depende directamente del nivel de actividad ejercido, sea ésta de producción, servicio u otro concepto. Ejemplo de gasto variable son los bienes que se consumen en la operación (como medicamentos en un policlínico, alimentos en un centro de atención nutritiva, tiza, papel, etc. en un Colegio, etc.).

Hay gastos que son semi variables; es decir que no varían directamente con el nivel de actividad sino en menor proporción; ejemplos de esto: la luz, el agua, el gas dependen hasta cierto punto del grado de ocupación del inmueble en que se trabaja, si no son gastados en la operación directa. Para éstos conviene establecer alguna relación entre el nivel de operación y la variabilidad del gasto.

La importancia de poder diferenciar bien estos tipos de gasto está en el peligro que encierra el gasto fijo. Efectivamente, este implica una necesidad de dinero que se produce aunque no haya actividad, o ésta sea muy reducida; y en tal caso el costo de esa

actividad es sumamente alto, o bien los recursos económicos dejan de producirse.

Existe un cuarto tipo de gasto que se denomina gasto marginal, que es interesante conocer: es lo que cuesta aumentar en pocas unidades el nivel de operación, de tal modo que los gastos fijos y semi-variables prácticamente no tienen aumento; de tal modo que, en estricto rigor, esa nueva atención o producto es mucho más barato que el costo medio del producto normal, ya que en él se absorbieron los gastos fijos y semi variables. Por ejemplo, atender una persona más en una hospedería del Hogar de Cristo sólo cuesta, en forma directa, el valor de la comida que come y el agua que gasta; evidentemente, no es lo mismo si se habla de aumentar en 20 o 30 personas ya que allí los gastos semi variables, y aun los fijos a veces, experimentarán algún cambio; en este caso, si se desea estimar costos totales hay que repasar el presupuesto, analizando las nuevas necesidades de gasto. (Puede llegar a ser necesario agrandar el local, comprar más camas, contratar más personal, etc.).

Los costos financieros.

El financiamiento de una inversión o de una operación, es decir lo que cuesta obtener dinero, mantenerlo y manejarlo se llama costo financiero y, llegadas ciertas circunstancias, puede ser muy elevado. Este concepto no lo analizaremos en este trabajo; pero si alguien elabora un proyecto y analiza su costo, debe tenerlo muy presente.

La obtención de recursos económicos.

De lo dicho hasta aquí podemos deducir que uno de los factores esenciales para la creación y manejo de toda obra es el factor dinero, es decir, es necesario contar con los recursos de dinero suficientes para instalar la obra, ponerla en marcha y después mantenerla operando.

Cuando se trata de una entidad con fines de lucro lo normal es obtener la colaboración, en alguna forma, de asociación de varias personas y otras Sociedades. Es muy corriente recurrir al mismo tiempo a créditos que hagan posible obtener los recursos en la forma más apropiada en el tiempo, si es que los socios los aportaran de distintas formas o en otros momentos; también se recurre a la capitalización de las propias utilidades obtenidas mediante la operación.

Cuando se trata de obras de beneficencia, de servicio, de investigación, u otras formas de actividades que normalmente no persiguen el lucro, se trata de conseguir aportes de dinero de las instituciones que tienen esa finalidad, o de aquellas que se interesan en el objetivo propuesto por el proyecto u obra.

En ambos casos, es necesario determinar en forma muy clara y completa las necesidades de dinero, tanto en volumen como en función del tiempo, para evitar tropiezos o, aun, fracasos en alcanzar las metas o en operar en forma adecuada.

El control del presupuesto.

Una vez establecidos los supuestos que conducen a un presupuesto e iniciada la actividad, es necesario controlar el grado de cumplimiento que se está obteniendo respecto de los presupuestos elaborados. Uno de los problemas más comunes, especialmente en las obras sin fines de lucro, es la falta de control: se supone un gasto y se obtiene los recursos pero, lo que pasa después, eso queda a la buena fortuna o al buen ojo del que está administrando. Un buen y oportuno control no solo permite cotejar la realidad con las hipótesis previas, sino también prever los desfinanciamientos, corregirlos u obtener más recursos oportunamente; pero, sobre

todo, permite optimizar el costo de una administración. Recordemos que una de las definiciones de buena administración dice que es "... alcanzar el objetivo del modo más eficiente y económico posible".

La herramienta por excelencia para el control presupuestario es la contabilidad. Ella puede ser, según el volumen y complejidad de la operación, muy simple y primaria o sumamente sofisticada y compleja; pero siempre, sin excepción, debe existir en forma adecuada y eficiente, proporcionando en el momento oportuno la información necesaria.

Advertencia final.

Para terminar, deseamos dejar en claro que la intención de este artículo no ha sido presentar un análisis exhaustivo del tema; ni tampoco presentarlo en una forma técnica muy rigurosa, lo que habría complicado bastante. Su alcance debe verse sólo como una aproximación al problema, presentada en forma bastante sencilla, destinada principalmente a introducir en la mente de los lectores una preocupación por la problemática presupuestaria; sobre todo cuando se trata de instituciones sin fines de lucro, en las que se tiende tanto a restar importancia a estas materias; terminándose muy a menudo gastando energías en parchar las grietas que van, poco a poco, minando la estructura que se está manejando.

COLEGIO DE ASISTENTES SOCIALES DE CHILE A.G.

PUBLICACION TEXTO DE ESTUDIO "INVESTIGACION SOCIAL Y ESTADISTICA PARA EL TRABAJO SOCIAL"

**AUTORES: ANA OTTENBERGER SANDOVAL
FERNANDO PEREZ FUENTES**

**PEDIDOS: CONSEJO GENERAL- CALLE DIECIOCHO 45 - 4º PISO A
FONO: 717382**

VALOR: \$ 1.000.- RECARGO ENVIO A PROVINCIA \$ 100
