Unidad 5 · Presupuestar y planificar los recursos

Resumen · Libro del alumno, págs. 73–88

Con las **160 confirmaciones** (no las 240 invitaciones), el presupuesto de la jornada es: base 4.200,00 + 18,00 × 160 = **7.080,00 €**, reserva del 10 % = **708,00 €** y techo = **7.788,00 €** (importes sin IVA). La reserva no se factura. Al comparar ofertas se miran el mínimo facturable, el ajuste de asistentes, la cancelación, la accesibilidad y el pago: con 160 asistentes B cuesta 40,00 € más que A, y con menos público la diferencia crece. El anticipo del 30 % se calcula sobre la base (**2.124,00 €**) y se resta una vez: con una liquidación de 7.010,00 € el saldo es **4.886,00 €**. Las tareas llevan responsable, horario y permiso; los riesgos, control, activador y respuesta; y todo cambio de coste se propone con causa, impacto y alternativa, y lo autoriza Nora.

5.1 · Construir presupuesto

- **Tres cifras, tres preguntas.** La base responde a «¿cuánto costará con lo previsto?»; el techo, a «¿cuánto puede gastarse como máximo?». Con 240 en lugar de 160, la base saldría 8.520,00 €: 1.440,00 € de más por contar invitaciones como si fueran asistentes.
- **Dato del caso y decisión del equipo.** Un **presupuesto** es la previsión de lo que costará una actividad antes de hacerla.
- **Base, reserva y techo.** La **base** es el coste previsto con la cifra de previsión: 4.200,00 € + 18,00 € × 160 = 7.080,00 €.
- **Cuánto se mueve la base.** Cada persona de diferencia en la previsión cambia la base en 18,00 €; diez personas, 180,00 €.
- **Documento 1 · Presupuesto de la jornada.** (ficticio, 12/02/2027)

5.2 · Comparar ofertas

- **Mínimo facturable.** Es una cantidad contratada, no una previsión. Si el mínimo es mayor que el público real, se paga por personas que no han venido. Por eso se compara siempre con varios escenarios de asistencia.
- **Qué se compara.** Una oferta es una propuesta de contrato.
- **Documento 2 · Cuadro de las ofertas A y B.** (ficticio, datos didácticos)
- **Cuadro de tres condiciones críticas.** Cuando hay mucha información, se eligen las condiciones que pueden cambiar la decisión.

5.3 · Programar fondos

- **Anticipo y saldo.** Un **anticipo** es un pago a cuenta: se paga antes de la prestación y se descuenta del total, no se suma a él.
- **Documento 3 · Calendario de pagos de PI-AD-27.** (propuesta del equipo, ficticia, 12/02/2027)
- **La fuente interna.** Cada pago necesita un origen de fondos.

5.4 · Asignar tareas y riesgos

- **Distribuir el trabajo.** La mañana del jueves 18/02/2027 se reparte en seis tareas: sala, ponentes, acreditación, soporte, sesión y cierre.
- **Dependencias.** Algunas tareas esperan a otra: la acreditación necesita la sala montada y el soporte probado; la sesión, a la ponente en sala; el cierre, que la sesión haya terminado.
- **Documento 4 · Cronograma de la mañana del 18/02/2027.** (ficticio)
- **Permisos, prevención y escalado.** Antes de asignar, el equipo comprueba que cada responsable tiene lo que necesita: la acreditación usa la lista de 178 personas (160 + 12 + 6) sin acceso al acta reservada; la sala requiere un recorrido libre que valida el recinto con sus responsables competentes; el soporte, una conexión de respaldo. **Escalar** es avisar a quien puede decidir cuando un problema supera lo asignado: Hugo avisa a Nora si la sala no está lista a las 09:30.
- **Registro de riesgos (T08).** Un riesgo se anota con su causa, su impacto, un control que lo previene, un **activador** (la señal de que está ocurriendo) y una respuesta con responsable.
- **Qué atender primero.** No todos los riesgos pesan igual.

5.5 · Autorizar cambios

- **Quién propone y quién decide.** Un cambio es cualquier modificación del plan aprobado: un precio, un recurso, un horario.
- **Cuándo hace falta una solicitud.** No todo cambio exige el mismo trámite, pero todos dejan rastro.
- **Solicitud de cambio (T11).** Los campos son: versión base, cambio, motivo, coste, plazo, riesgo, alternativas, aprobador, decisión y nueva versión.
- **Documento 5 · Solicitud de cambio SC-01.** (ficticia, 12/02/2027)
- **Registro de cambios.** Cada solicitud se anota con su número, fecha, solicitante, decisión y versión, de modo que cualquiera pueda reconstruir por qué el presupuesto de hoy es distinto del de ayer.
- **Comunicar la decisión.** Cuando Nora decide, el equipo comunica el resultado a quien debe ejecutarlo y al proveedor, con la versión del presupuesto en vigor.

CASO RESUELTO · EL PRESUPUESTO DE PI-AD-27

Base 7.080,00 €; reserva 708,00 €; techo 7.788,00 €; anticipo 2.124,00 € (30 % de la base). Con una liquidación de 7.010,00 €, el saldo es 4.886,00 €. La reserva no se factura y el anticipo no se suma ni se resta dos veces.

NO CONFUNDAS

- Base (lo previsto), techo (el máximo autorizado) y liquidación (lo real).
- Anticipo (pago a cuenta que se descuenta) y coste adicional.
- Proponer un cambio (la asistencia) y autorizarlo (dirección).

DÓNDE SE EXPLICA EN EL LIBRO

- **5.1** Construir presupuesto · 75–76
- **5.2** Comparar ofertas · 76–78
- **5.3** Programar fondos · 78–79
- **5.4** Tareas y riesgos · 79–81
- **5.5** Autorizar cambios · 81–82

Material complementario del libro del alumno. Las personas, empresas y situaciones de los casos son ficticias, salvo que se indique otra cosa.