

Módulo 4. Presupuestar el plan



Introducción



Unidad 4.1 ¿Qué es la planificación presupuestaria?



Unidad 4.2 La importancia de los índices para los altos dirigentes



Unidad 4.3 El rol clave de los líderes de proyecto en la planificación presupuestaria



Unidad 4.4 Asignación de recursos



Unidad 4.5 Fomentar una cultura de responsabilidad



Referencias



Descarga

Introducción

En el último módulo, vimos cómo transformar los objetivos en un plan de acción. Ahora es el momento de analizar los números y calcular el presupuesto de manera adecuada. Un presupuesto es mucho más que unos números en una hoja de Excel; es un reflejo de nuestras aspiraciones y principios.

La planificación presupuestaria es una parte clave de la planificación estratégica en las organizaciones deportivas. Consiste en nivelar los recursos financieros con los objetivos estratégicos, y garantizar la administración eficiente de los ingresos, los gastos y las inversiones. Aunque la planificación presupuestaria sigue principios generales, las organizaciones deportivas tienen características especiales para considerar. Existen algunos factores que requieren estrategias financieras específicas: múltiples fuentes de ingresos, el carácter estacional de las actividades, los contratos de jugadores, la organización de eventos, las instalaciones, los viajes y el *marketing*. Entender estos factores e implementar una buena planificación presupuestaria permite que las organizaciones deportivas mantengan su salud financiera y puedan alcanzar el éxito.

Además, los indicadores clave de rendimiento (los KPI) son fundamentales en la planificación del presupuesto en organizaciones deportivas. Con estos indicadores podemos hacer análisis cuantitativos y obtener información sobre el desempeño financiero, la salud y la eficiencia. Mediante el cálculo de los índices podemos evaluar el desempeño pasado y presente, analizar la salud financiera, tomar decisiones sobre la asignación de recursos, controlar costos y mejorar las previsiones. Entre los índices que más se usan en las organizaciones deportivas se encuentran las de salario de jugador, ingresos por boletos, ingresos por patrocinios, gastos de marketing, costos sobre ingresos, deuda sobre activos, el margen operativo, el retorno sobre la inversión (ROI), el ingreso promedio por partido y los ingresos por fan. Incluir los índices en la planificación del presupuesto permite tomar decisiones informadas, fijar metas realistas y alcanzar los objetivos financieros.

Veamos de qué maneras las organizaciones deportivas enfrentan los desafíos y los factores externos que pueden afectar los índices financieros. La pandemia de COVID-19, por ejemplo, afectó gravemente al sector deportivo. Causó una fuerte caída en los ingresos por ventas de boletos y patrocinios, aumentó los índices de costos en relación a los ingresos, redujo la rentabilidad y generó problemas de liquidez que impactaron el retorno sobre la inversión. Las organizaciones deportivas pueden enfrentar la incertidumbre y conseguir la sostenibilidad financiera cuando reconocen los impactos y ajustan las estrategias de planificación presupuestaria.

Aun nos encontramos en el cuarto paso de la Metodología de planificación estratégica en cinco pasos, pero ahora es el momento de analizar la fase de presupuestación.

Figura 1. Metodología de planificación estratégica en cinco pasos: Presupuestación



Fuente: elaboración propia.

METODOLOGÍA DE LOS CINCO PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

**ORGANIZACIONES
DEPORTIVAS**

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Emplea diversas herramientas para reconocer quiénes somos y el entorno en el que operamos.

VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Nos permite identificar nuestra identidad, hacia dónde queremos dirigirnos y cuál es nuestro ADN.

METAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Convertimos nuestras intenciones en entre 4 y 6 metas generales, y cada una de estas se desglosa en entre 4 y 7 objetivos específicos.

PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO

Los objetivos y metas se concretan en un plan de acción bien definido.

COMUNICACIÓN Y SUPERVISIÓN

Presentamos el plan a los grupos de interés, implementamos un sistema de supervisión y hacemos los ajustes necesarios según las circunstancias.

CONTINUAR

Unidad 4.1 ¿Qué es la planificación presupuestaria?

La fase de planificación presupuestaria es una parte fundamental del proceso de planificación estratégica en una organización. Implica nivelar los recursos financieros con los objetivos y las metas estratégicas que se fijaron en el plan estratégico general.

La planificación presupuestaria es el proceso para elaborar un plan financiero detallado, ya sea para una persona, una organización o una entidad gubernamental. Esto incluye estimar y asignar recursos financieros a diferentes actividades, proyectos o gastos dentro de un periodo de tiempo, generalmente un año fiscal.

El objetivo de la planificación presupuestaria es asegurar que los ingresos o los recursos se distribuyan de manera adecuada para cubrir los gastos y alcanzar con los objetivos financieros. También aporta un marco para que los individuos y las organizaciones puedan tomar decisiones informadas sobre cómo gastar, ahorrar e invertir sus recursos financieros de manera efectiva. Es fundamental entenderlo bien.

El presupuesto no restringe la libertad financiera; al contrario, te da el poder de tomar decisiones financieras inteligentes y te da la libertad para hacerlo.

4.1.1 CÓMO IMPLEMENTAR LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN EQUIPOS DE LIDERAZGO

En el ámbito del liderazgo en empresas y organizaciones deportivas, los pasos clave en la planificación financiera son los siguientes. Naturalmente, estos pueden variar según las necesidades específicas de cada organización o individuo:

- **Revisar metas y objetivos financieros:** Revisar metas y objetivos financieros. Considera las metas a corto y a largo plazo, como ahorrar para una compra importante, reducir las deudas o invertir en un nuevo proyecto. Entender tus aspiraciones financieras te guiará en el proceso de planificación presupuestaria.
- **Recolectar información financiera:** reúne toda la información financiera relevante, como los estados de ingresos, los extractos bancarios, las facturas, los recibos y cualquier otro documento que refleje tu situación financiera. Esto te ayudará a comprender tus ingresos actuales, tus gastos y tus patrones de consumo.
- **Registrar ingresos:** identifica todas las fuentes de ingresos que tengas, como los salarios, las bonificaciones, las inversiones, los ingresos por alquiler o los ingresos empresariales. Registra los ingresos previstos para el periodo presupuestario, y ten en cuenta cualquier fluctuación o irregularidad.
- **Identificar gastos fijos y variables:** clasifica tus gastos en dos categorías, fijos y variables. Los gastos fijos son aquellos que se mantienen

relativamente constantes cada mes, como el alquiler, los pagos hipotecarios, los seguros o las cuotas de préstamos. Los gastos variables son más flexibles y pueden variar de mes a mes, como los gastos en alimentos, entretenimiento, transporte o servicios.

- **Estimar gastos:** calcula cuánto dinero esperas gastar en cada categoría durante el periodo presupuestario. Revisa tus gastos pasados para tener una idea de los promedios y haz los ajustes que sean necesarios. Considera cualquier gasto próximo o cualquier compromiso financiero que pueda afectar tu presupuesto. Por ejemplo, si ya has planeado vacaciones o compras importantes.
- **Establecer límites presupuestarios:** define un límite para cada categoría de gastos teniendo en cuenta tus metas financieras, ingresos y gastos estimados. Determina la cantidad máxima que estás dispuesto a asignar a cada categoría para mantenerte dentro de tu presupuesto general.
- **Destinar fondos:** distribuye los fondos disponibles entre las diferentes categorías de gastos según los límites que hayas establecido. Asegúrate de que la distribución refleje tus metas y las prioridades financieras. Haz cualquier ajuste que sea necesario para equilibrar ingresos y gastos.

Veamos algunas diferencias clave en la planificación presupuestaria para las organizaciones deportivas.

Tabla 1. Diferencias en la planificación presupuestaria para organizaciones deportivas

Concepto	¿En qué difiere?
----------	------------------

<p>Fuentes de ingresos</p>	<p>Las organizaciones deportivas suelen tener diversas fuentes de ingresos, como la venta de boletos, la venta de <i>merchandise</i>, los patrocinios, los derechos de transmisión, los acuerdos de licencias y las donaciones. La planificación presupuestaria para estas organizaciones requiere entender cada una de estas fuentes de ingresos y de las fluctuaciones que puedan experimentar según el rendimiento del equipo, los calendarios de eventos y las condiciones del mercado, como la tasa de cambio.</p>
<p>Carácter estacional</p>	<p>Muchas organizaciones deportivas operan de manera estacional, con calendarios específicos de partidos, torneos o eventos. La planificación presupuestaria debe considerar las implicaciones financieras de la temporada baja, cuando los ingresos pueden ser limitados o diferentes de los ingresos de la temporada alta. Se necesita una gestión financiera cuidadosa para asegurar que los gastos puedan cubrirse durante la temporada baja y que los recursos se asignen de manera efectiva durante la temporada alta.</p>
<p>Contratos salarios y de jugadores</p>	<p>Las organizaciones deportivas suelen tener gastos importantes relacionados con los contratos y los salarios de los jugadores. La planificación presupuestaria debe considerar la adquisición de jugadores, la renovaciones de contratos, los bonos por rendimiento y otros compromisos financieros con los deportistas. Gestionar los salarios de los jugadores y asegurarse de que estén en acuerdo con el presupuesto disponible es un punto clave de la</p>

	<p>planificación presupuestaria en las organizaciones deportivas.</p>
Organización de eventos	<p>Las organizaciones deportivas suelen organizar diferentes eventos, como torneos, partidos o campeonatos. Estos significan una variedad de costos: el alquiler de las instalaciones, la producción de eventos, la seguridad, el <i>marketing</i> y la atención. La planificación presupuestaria de las organizaciones deportivas debe considerar los gastos específicos que emergen de la organización de estos eventos y debe asegurar que los ingresos y los patrocinios asociados estén bien integrados en el plan presupuestario.</p>
Instalaciones e infraestructura	<p>Las organizaciones deportivas suelen administrar o ser dueños de sus instalaciones, como los estadios, los centros de entrenamiento o las arenas. La planificación presupuestaria debe incluir los costos de mantenimiento, los costos operativos y las inversiones necesarias relacionadas con estas instalaciones. Los gastos por mejoras, renovaciones o mantenimiento pueden afectar considerablemente el presupuesto, por lo que la planificación de infraestructura a largo plazo es muy importante para las organizaciones deportivas.</p>
Viajes y logística	<p>Los equipos deportivos suelen desplazarse con frecuencia para partidos o torneos, lo que implica gastos en transporte, alojamiento y comidas. La planificación del presupuesto debe contemplar los gastos de viaje, que pueden variar según el calendario del equipo, los requisitos de la liga y las distancias</p>

	que se deban recorrer. Es fundamental asignar los fondos necesarios para cubrir los viajes y la logística, ya que garantiza el buen funcionamiento del equipo.
Marketing y fan engagement	Las organizaciones deportivas invierten en <i>marketing</i> y en la vinculación con los fans para promocionar su marca, atraer patrocinadores y fortalecer el vínculo con la audiencia. Es necesario destinar recursos en el presupuesto para campañas de <i>marketing</i> , publicidad, la gestión de redes sociales, los programas comunitarios y otras actividades que mejoren la visibilidad de la organización y construyan una base sólida de fans.

Fuente: elaboración propia.

Aunque estos aspectos hacen que la planificación presupuestaria en las organizaciones deportivas sea especial, los principios fundamentales siguen siendo aplicables. Estos incluyen establecer metas, estimar gastos, asignar de recursos, supervisar y ajustar, siguen siendo aplicables. Las consideraciones específicas sobre las fuentes de ingresos, la estacionalidad, los contratos de jugadores, la gestión de eventos, las instalaciones, los viajes y el *marketing* hacen que la planificación presupuestaria en las organizaciones deportivas requiera estrategias financieras a medida para asegurar el éxito y la estabilidad económica.

CONTINUAR

Unidad 4.2 La importancia de los índices para los altos dirigentes

Los índices desempeñan un papel crucial en la planificación presupuestaria, ya que proporcionan un análisis cuantitativo de la situación financiera y ayudan a evaluar la salud, el rendimiento y la eficiencia de una organización.

Veamos algunas razones por las que los índices son importantes en la planificación presupuestaria:

- **Evaluación del rendimiento:** Mediante los índices podemos analizar el rendimiento financiero pasado y presente. Al comparar los índices financieros actuales con datos históricos o con los puntos de referencia del

Incorporar índices en la planificación presupuestaria aporta un marco cuantitativo para evaluar el rendimiento financiero, tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos, mejorar la eficiencia de costos y monitorear el progreso. Los índices aportan información clave que guía a las organizaciones a establecer presupuestos realistas, gestionar los recursos financieros de manera eficiente y alcanzar sus objetivos económicos.

EJEMPLOS DE ÍNDICES
IMPORTANTES PARA LAS
ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

AHORA VEAMOS ALGUNOS
FACTORES QUE INCIDEN EN LOS
ÍNDICES AL PLANIFICAR LAS
FINANZAS DE ORGANIZACIONES
DEPORTIVAS.

IMPACTO DEL COVID-19 EN LA
INDUSTRIA DEPORTIVA

Las organizaciones deportivas utilizan diferentes índices para evaluar su rendimiento financiero y tomar decisiones informadas. Veamos algunos índices que suelen utilizar las organizaciones deportivas.

Tabla 2. Índices importantes para las organizaciones deportivas

Índice	Descripción
Ingresos por fan	Este índice mide la capacidad de la organización para generar ingresos por cada fan. Se calcula dividiendo los ingresos totales por el número de fans o asistentes. Es muy útil para evaluar la efectividad de las estrategias de generación de ingresos, las políticas de precios y el <i>fan engagement</i> .
Índice de salario de jugador	Este índice compara el total de los salarios de los jugadores con los ingresos totales de la organización. Proporciona información sobre el porcentaje de ingresos destinados a

	<p>los salarios de los jugadores, mostrando el compromiso financiero de la organización con sus deportistas.</p>
<p>Índice de ingresos por boletos</p>	<p>Este índice compara los ingresos por la venta de entradas con los ingresos totales. Ayuda a evaluar la importancia de las ventas de boletos como fuente de ingresos y a revisar las estrategias de precios y la asistencia de los fanáticos.</p>
<p>Índice de ingresos por patrocinio</p>	<p>Este índice mide el porcentaje de ingresos por patrocinio en relación con los ingresos totales. Refleja el éxito de la organización en asegurar acuerdos de patrocinio y la importancia de los patrocinios como fuente de ingreso.</p>
<p>Índice costo-ingreso</p>	<p>Este índice compara los gastos totales con los ingresos totales. Ayuda a evaluar la eficiencia en la gestión de costos, ya que indica qué porcentaje de los ingresos se destina a cubrir los gastos operativos.</p>
<p>Índice deuda-activos</p>	<p>Este índice mide el porcentaje de deuda en relación con los activos totales. Permite evaluar el nivel de apalancamiento financiero de la organización y su capacidad para cumplir con sus obligaciones a largo plazo.</p>
<p>Margen operativo</p>	<p>Este índice mide la rentabilidad de las operaciones principales de la organización, y compara los ingresos operativos con los ingresos totales. Brinda información sobre la capacidad de la organización para generar ganancias a partir de sus actividades principales.</p>
<p>Retorno de inversión</p>	<p>Este índice calcula el retorno sobre la inversión y compara la ganancia neta con las inversiones realizadas por la</p>

(ROI)	organización, como en la adquisición de jugadores o en mejoras en las instalaciones. Ayuda a evaluar los beneficios financieros generados por las inversiones realizadas.
Ingresos promedio por juego	Este índice mide los ingresos promedio generados por cada juego o evento. Ayuda a evaluar la eficiencia en la generación de ingresos, las políticas de precios y la capacidad de la organización para maximizar sus ingresos por evento.
Índice de gastos en marketing	Este índice compara los gastos en <i>marketing</i> con los ingresos totales. Indica la inversión hecha por organización en actividades de <i>marketing</i> y promoción. Permite evaluar la efectividad de las estrategias de <i>marketing</i> para impulsar el aumento de los ingresos.

Fuente: elaboración propia.

EJEMPLOS DE ÍNDICES IMPORTANTES PARA LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

AHORA VEAMOS ALGUNOS FACTORES QUE INCIDEN EN LOS ÍNDICES AL PLANIFICAR LAS FINANZAS DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS.

IMPACTO DEL COVID-19 EN LA INDUSTRIA DEPORTIVA

- **Fuentes de ingresos:** cualquier cambio en las fuentes de ingresos pueden tener una gran incidencia en los índices. La fluctuaciones en la venta de boletos, los acuerdos de patrocinio, los derechos de transmisión, las ventas de *merchandise* o las donaciones pueden influir en los índices relacionados con los ingresos. Por ejemplo, una disminución en la venta de boletos puede reducir el índice de ingresos por fanático.

- **Gastos y gestión de costos:** cualquier cambio en los gastos y en la gestión de costos puede afectar distintos índices. Los aumentos o las reducciones en los salarios de los jugadores, los gastos operativos, los costos de *marketing* o los gastos de mantenimiento pueden impactar los índices de rentabilidad, el índice de costo-ingreso o el índice de gastos en *marketing*.
- **Contratos y transferencias de jugadores:** estos tienen un impacto directo en los índices financieros. La adquisición de jugadores de alto nivel, la renovación de contratos o las transferencias con grandes implicaciones financieras pueden afectar los índices relacionados con los salarios de los jugadores, el retorno de inversión o el rendimiento financiero general.
- **Fluctuaciones estacionales:** muchas organizaciones deportivas operan de forma estacional, lo que puede generar fluctuaciones en su rendimiento financiero y en los índices correspondientes. Los cambios en la venta de boletos, los calendarios de eventos, los acuerdos de patrocinio o la disponibilidad de jugadores por temporada pueden influir en los índices de ingresos y en las métricas de rentabilidad.
- **Factores económicos:** las condiciones económicas generales y la dinámica del mercado también afectan los índices financieros. Las recesiones y las crisis económicas pueden influir en la concurrencia de los fans, en los acuerdos de patrocinio o en el gasto del consumidor en actividades deportivas, lo que influye en los índices relacionados con los ingresos. Por otro lado, las condiciones económicas favorables pueden aumentar los ingresos y mejorar los índices financieros.
- **Competencia:** el panorama competitivo dentro de la industria deportiva puede impactar los índices. El desempeño de los equipos rivales, los cambios en las ligas o las preferencias de los fans pueden afectar factores como la venta de boletos, los ingresos por patrocinio o el posicionamiento en el mercado. Esto, a su vez, influye en varios índices financieros.
- **Iniciativas estratégicas:** las decisiones estratégicas de la organización, como expandirse a nuevos mercados, crear de nuevos eventos o invertir en programas de desarrollo de jugadores, pueden incidir en los índices

financieros. Aunque estas iniciativas implican costos iniciales, tienen el potencial de impulsar el crecimiento a largo plazo y mejorar los índices de rendimiento.

- **Factores externos:** algunos factores ajenos a la organización, como la introducción de nuevas regulaciones, los desastres naturales, los eventos políticos o las crisis de salud pública, pueden impactar considerablemente los índices financieros. Estos factores pueden alterar los cronogramas, disminuir la asistencia de fans, afectar los acuerdos de patrocinio o generar gastos imprevistos, lo que provoca cambios en el rendimiento financiero y en los índices.

EJEMPLOS DE ÍNDICES IMPORTANTES PARA LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

AHORA VEAMOS ALGUNOS FACTORES QUE INCIDEN EN LOS ÍNDICES AL PLANIFICAR LAS FINANZAS DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS.

IMPACTO DEL COVID-19 EN LA INDUSTRIA DEPORTIVA

En cuanto a factores externos, la pandemia de COVID-19 tuvo un impacto profundo en la industria deportiva. Generó grandes retos para las organizaciones y las obligó a introducir numerosos cambios. Veamos algunos ejemplos del impacto de la pandemia en los índices financieros de las organizaciones deportivas.

Tabla 3. Impacto de la pandemia en los índices financieros de las organizaciones deportivas

Índice	Impacto
Índice de ingresos por boletos	Muchas organizaciones deportivas vieron reducidos sus ingresos por la venta de boletos debido a las restricciones en la asistencia de los fans o la cancelación y la postergación de eventos. Esto provocó la caída en el índice

	<p>de ingresos por boletos, ya que las ventas fueron menores comparadas con períodos anteriores.</p>
<p>Índice de ingresos por patrocinio</p>	<p>La pandemia interrumpió los acuerdos de patrocinio y las actividades de <i>marketing</i> de las organizaciones deportivas. Muchos patrocinadores redujeron sus inversiones o renegociaron los acuerdos debido a la incertidumbre alrededor de los eventos deportivos. Esto resultó en la disminución del índice de ingresos por patrocinio, ya que las organizaciones vieron reducidos sus ingresos en este rubro.</p>
<p>Índice costo-ingreso</p>	<p>Con la cancelación o la postergación de los eventos, las organizaciones deportivas enfrentaron dificultades para gestionar los costos fijos y los gastos operativos. La falta de ingresos estables mientras seguían afrontando gastos importantes aumentó el índice de costos sobre ingresos, lo que resaltaba la tensión financiera y la baja en la rentabilidad.</p>
<p>Índices de rentabilidad</p>	<p>La pandemia de COVID-19 también afectó gravemente los índices de rentabilidad, como el margen neto de ganancia o el retorno de inversión. La disminución de los ingresos y el aumento de los gastos, incluidos aquellos relacionados con la implementación de protocolos de seguridad, resultaron en la reducción de los índices de rentabilidad en muchas organizaciones deportivas.</p>
<p>Índices de liquidez</p>	<p>El impacto financiero de la pandemia se vio reflejado en la liquidez de las organizaciones deportivas. La reducción de los ingresos y las interrupciones en el flujo de caja complicaron el cumplimiento de las obligaciones a corto</p>

	<p>plazo, como los salarios de los jugadores y los gastos operativos. Los índices de liquidez, como el índice corriente o el índice rápido, reflejaron esta tensión en la liquidez.</p>
<p>Índice deudora-activos</p>	<p>Algunas organizaciones deportivas se vieron obligadas a adquirir más deuda o a asegurar préstamos para mitigar el impacto financiero de la pandemia. Esto aumentó el índice de deuda sobre activos, lo que refleja un mayor apalancamiento y potenciales desafíos para manejar las deudas a largo plazo.</p>
<p>Retorno de inversión (ROI)</p>	<p>Las inversiones en proyectos, instalaciones o jugadores realizadas antes de la pandemia pudieron haberse visto afectadas por los cambios en los ingresos y las condiciones del mercado. Los índices de ROI pueden haberse visto impactados, sobre todo si los rendimientos esperados no se lograron debido a las interrupciones provocadas por la pandemia.</p>

Fuente: elaboración propia.

Cabe señalar que el impacto de la pandemia de COVID-19 en los índices financieros no fue el mismo para todas organizaciones deportivas. Esto dependió, en gran parte, del deporte, la liga, la ubicación geográfica y las medidas de mitigación implementadas. La respuesta de cada organización a la pandemia y su situación financiera previa también influyeron en la magnitud del impacto en los índices financieros.

CONTINUAR

Unidad 4.3 El rol clave de los líderes de proyecto en la planificación presupuestaria

Ahora analizaremos cómo funciona el proceso de planificación presupuestaria para los distintos equipos involucrados y los responsables de cada actividad del plan. Las personas responsables de las actividades en un plan estratégico tienen un rol fundamental en la ejecución y éxito del plan y, naturalmente, en la parte presupuestaria

Veamos algunas de las formas en que estas personas contribuyen:

- **Ejecución del plan de acción:** Los responsables se encargan de ejecutar los pasos específicos establecidos en el plan estratégico. Lideran la ejecución de las actividades, los proyectos o las iniciativas diseñadas

En resumen, el aporte de los responsables es crucial para convertir el plan estratégico en acción, asegurar una ejecución eficiente y alcanzar los resultados esperados. El compromiso, la experiencia, el trabajo en equipo y la dedicación son fundamentales para ejecutar el plan con éxito y para el éxito general de la organización.

CONTINUAR

Unidad 4.4 Asignación de recursos

Un proceso concreto para garantizar una distribución precisa de recursos

Asignar recursos a un proyecto requiere una planificación minuciosa para garantizar que los recursos adecuados estén disponibles cuando se los necesite.

Veamos algunos pasos para asignar recursos de manera eficiente en un proyecto:

- **Entender los requisitos del proyecto:** Comienza por entender y conocer en profundidad los requisitos, los objetivos y el alcance del proyecto. Identifica las tareas específicas, los entregables y los plazos que el proyecto requiere.

Una vez iniciado el proceso de ejecución del plan, los líderes de las actividades:

- **Supervisarán la utilización de recursos:** supervisa y controla regularmente el uso de los recursos a lo largo del proyecto. Sigue de cerca de la disponibilidad de los recursos, el uso real de estos y cualquier ajuste

2 of 2

CONTINUAR

Unidad 4.5 Fomentar una cultura de responsabilidad

Al elaborar un plan, y en las organizaciones deportivas en general, es fundamental promover una cultura de responsabilidad en la que los encargados asuman la responsabilidad de sus decisiones sobre la asignación de recursos. Incentiva la comunicación abierta, la transparencia y una mentalidad enfocada en los resultados. Esto asegura que los responsables sean proactivos en la asignación de los recursos adecuados y asuman la responsabilidad de los resultados de sus acciones.

Otra forma de expresar este concepto es hacer que los líderes de proyecto sean responsables de su trabajo, independientemente del resultado. Se espera que muestren un interés genuino en contribuir al éxito de la organización. Los equipos exitosos asumen la responsabilidad como si se tratara de sus propios negocios.

En una cultura de responsabilidad, las personas responden por sus acciones y ejercen una influencia positiva tanto en ellos mismos como en la organización. Stephen R. Covey (1989) afirma que la responsabilidad genera "capacidad de respuesta". Covey (1989) explica

que las personas proactivas asumen la responsabilidad de sus decisiones, acciones y actitudes. Entienden que tienen la libertad de elegir cómo responder a cada situación, en lugar de dejarse llevar solo por las circunstancias externas. También enfatiza que, cuando las personas asumen la responsabilidad de sus acciones, desarrollan un sentido de control y propiedad sobre sus vidas. Esta responsabilidad aumenta su capacidad para responder de manera efectiva a diferentes desafíos y situaciones. Una persona proactiva que asume la responsabilidad de sus decisiones puede generar cambios positivos y ejercer mayor influencia sobre su propia vida. En otras palabras, la responsabilidad fomenta la capacidad de respuesta, ya que las personas son más capaces de enfrentar las situaciones de manera proactiva y productiva.

Esto demuestra que, en una cultura de responsabilidad, las acciones reflejan las intenciones, las promesas se convierten en resultados concretos y el éxito se asume como una responsabilidad compartida.

Errores comunes al presupuestar un plan

Según mi experiencia en la planificación estratégica para organizaciones deportivas, la elaboración del presupuesto es una de las partes más complejas y que más tiempo lleva. Veamos algunos de los errores que tienden a cometer las organizaciones que aún no han desarrollado una cultura de responsabilidad sólida.

Tabla 4. Errores comunes al presupuestar un plan

Error	Descripción
No aprender de proyectos anteriores	No aprender de la experiencia con la asignación de recursos en proyectos pasados puede llevarte a repetir los mismos errores. Es esencial analizar los proyectos anteriores, evaluar los éxitos y los fracasos en la asignación de recursos, e incorporar esas lecciones en las decisiones futuras.
No planificar correctamente	No planificar y evaluar adecuadamente los recursos puede hacer que la asignación resulte inadecuada. La falta de una buena planificación puede resultar en la subestimación de los recursos necesarios para las tareas del proyecto, lo que provoca retrasos, problemas de calidad o sobrecarga en los miembros del equipo. Planificar presupuestos requiere tiempo y esfuerzo.

No considerar la opinión de los grupos de interés	<p>No involucrar a los grupos de interés clave o no considerar su opinión a la hora de asignar los recursos puede causar inconvenientes. Los grupos de interés pueden ofrecer perspectivas o requisitos valiosos que debes considerar al asignar recursos. Si ignoras su opinión, puedes provocar una mala distribución de recursos que genere descontento.</p>
Falta de visibilidad	<p>No saber con certeza la disponibilidad y la utilización de los recursos puede hacer que tomes decisiones deficientes en cuanto a la asignación. Si no entiendes bien la disponibilidad de recursos, pueden surgir conflictos que afecten la asignación y provoquen ineficiencias o bloqueos.</p>
Asignación excesiva	<p>La asignación excesiva ocurre cuando los recursos se asignan a múltiples tareas o proyectos al mismo tiempo, excediendo la capacidad. Esto puede disminuir de la productividad, aumentar de los niveles de estrés, y puede resultar en plazos incumplidos y resultados comprometidos. Puedes caer en la asignación excesiva si no evalúas</p>

	<p>adecuadamente la disponibilidad de recursos y la carga de trabajo durante el proceso de asignación.</p>
Mala alineación de recursos.	<p>No alinear los recursos con los requisitos específicos y las habilidades necesarias para las tareas del proyecto puede resultar en una asignación ineficaz. Si asignas personas o equipos sin la experiencia adecuada puede causar un rendimiento deficiente, retrasos o errores.</p>
Falta de flexibilidad	<p>Los proyectos son dinámicos y la demanda de recursos puede cambiar con el tiempo. Puedes obstaculizar el progreso del proyecto si no te adaptas y haces los ajustes necesarios en la asignación de recursos a medida que el proyecto evoluciona. La falta de flexibilidad para reasignar recursos de acuerdo con las prioridades que cambian, los riesgos que surgen o las oportunidades que se presentan puede causar ineficiencias o hacerte perder oportunidades.</p>
	<p>Cualquier deficiencia en la comunicación de la asignación de recursos puede generar</p>

<p>Comunicación inadecuada</p>	<p>confusión, malentendidos o conflictos. Si no comunicas claramente las asignaciones de los recursos, los cambios o las expectativas puedes causar ineficiencias, duplicación de esfuerzos o tensiones entre los miembros del equipo.</p>
<p>Plazos poco realistas</p>	<p>Establecer plazos poco realistas sin tener en cuenta la disponibilidad y la capacidad de los recursos puede causar una sobrecarga. Los plazos poco realistas generan una presión excesiva sobre los recursos y afectan la calidad del trabajo. Es fundamental ser ambicioso, pero sin dejar de ser realista.</p>
<p>No tener una reserva</p>	<p>Planificar una reserva como parte del presupuesto hace que estés mejor preparado para manejar eventos inesperados, mantener la estabilidad financiera y afrontar cualquier desafío que surja.</p>

Fuente: elaboración propia.

Los errores son parte del proceso. Por eso, si adoptas un enfoque riguroso, puedes reducir riesgos en la creación del presupuesto y ejecutar el plan de manera más sencilla, lo que asegura que dispongas de los recursos necesarios para cada actividad.

Conclusión

La planificación presupuestaria consiste en nivelar los recursos financieros con los objetivos estratégicos, crear un plan financiero detallado y asignar los recursos de manera efectiva. Tomar decisiones informadas sobre los gastos, los ahorros y las inversiones es fundamental tanto para individuos como para organizaciones y entidades gubernamentales.

Para los equipos de liderazgo, la planificación presupuestaria implica varios pasos clave. Primero, repasa los objetivos financieros, recopila la información relevante e identifica las diversas fuentes de ingresos. Luego, identifica los gastos fijos y variables y se realiza una estimación para cada categoría de gasto.

En las organizaciones deportivas, hay factores adicionales para considerar. Las fuentes de ingresos pueden incluir las ventas de boletos, los patrocinios, los derechos de transmisión y las ventas de *merchandise*. Entre los aspectos que influyen la planificación presupuestaria en organizaciones deportivas son: las fluctuaciones

estacionales, los contratos y los salarios de jugadores, la gestión de eventos, las instalaciones e infraestructura, los viajes, la logística, el *marketing*, y el *fan engagement*.

Los líderes de proyecto tienen un rol clave en la planificación presupuestaria, ya que supervisan todo el proceso, coordinan con las personas responsables de cada actividad y aseguran que el presupuesto esté alineado con los objetivos estratégicos. También facilitan la comunicación, hacen el seguimiento del progreso y toman decisiones informadas para cumplir los objetivos del presupuesto y alcanzar el éxito financiero.

En resumen, la planificación presupuestaria es un proceso esencial que permite tanto a individuos como a organizaciones gestionar efectivamente sus recursos financieros, tomar decisiones informadas y alcanzar sus metas financieras. Requiere considerar cuidadosamente numerosos factores y el uso de índices para evaluar el rendimiento y realizar análisis financieros.

En el próximo curso, abordaremos los pasos para lanzar y comunicar efectivamente el plan estratégico. Esto es importante porque coordina a los grupos de interés, involucra al personal, proporciona claridad, establece responsabilidades, permite adaptaciones y genera impulso. Además, es un paso fundamental para asegurar el éxito de la organización, porque garantiza que se trabaje en conjunto hacia una visión común y se entienda con claridad cuál es el camino a seguir.

Estudio de caso.

La planificación presupuestaria para los Juegos Olímpicos es un proceso esencial que implica estimar costos, identificar fuentes de ingresos y garantizar la sostenibilidad financiera. El presupuesto es único y se adapta al contexto específico de la ciudad y el país anfitriones. Los planes presupuestarios detallados y las actualizaciones se pueden obtener de los comités organizadores y las entidades gubernamentales responsables de cada edición de los Juegos.

96

En diciembre de 2022, la Junta Directiva de París 2024 se reunió y aprobó el presupuesto plurianual propuesto por el comité organizador. Esta decisión siguió de la tercera revisión presupuestaria, una fase crítica para proyectar los ingresos y los gastos estimados para la organización del evento. Cabe señalar que esta revisión se realizó en un contexto de alta inflación, lo que requiere considerar y ajustar cuidadosamente el presupuesto.

Tras un extenso esfuerzo colaborativo que involucró al Comité Olímpico Internacional (COI) y otros grupos de interés, la Junta Directiva de París 2024 finalizó con éxito el presupuesto plurianual revisado. El presupuesto adoptado ascendió a 4.38 mil millones de euros, lo que reflejó un aumento aproximado del 10 %, o del 5 % cuando se ajusta por inflación (París 2024, 2023).

Figura 2. Firma del protocolo para los Juegos de París 2024.



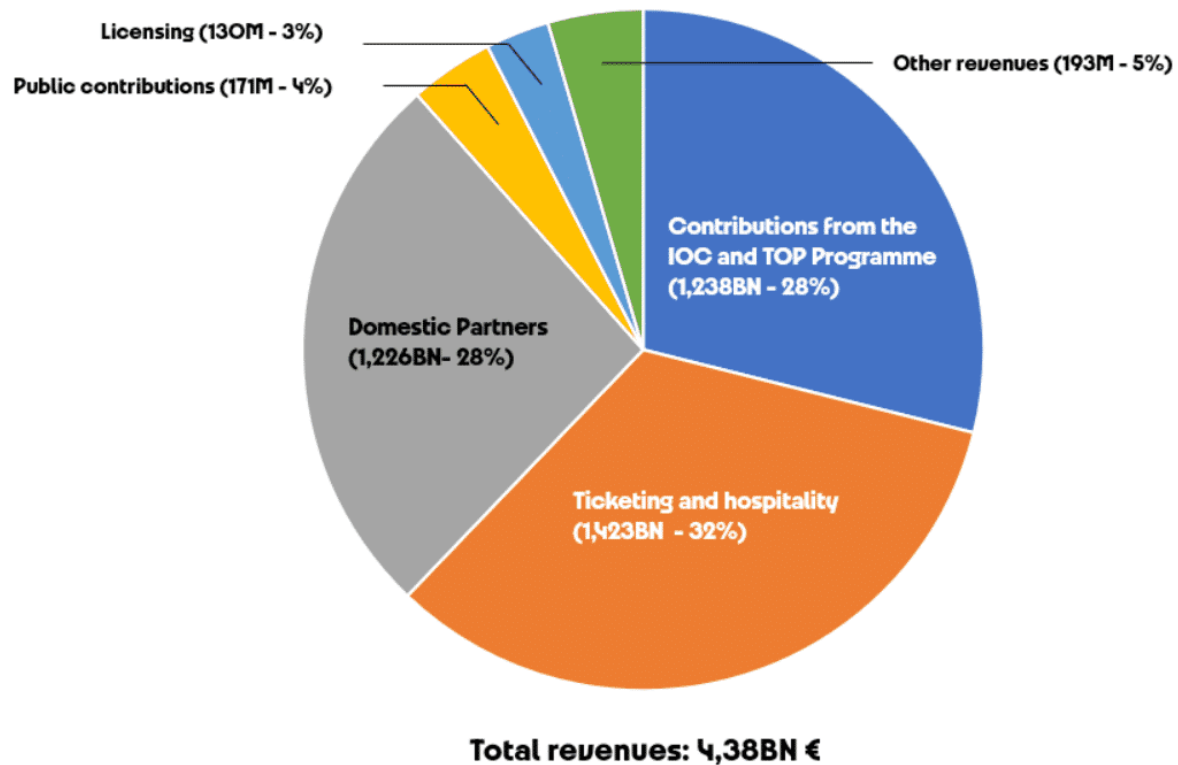
Fuente: [Imagen sin título de la firma del protocolo para los Juegos de Paris 2024], (s.f), <https://bit.ly/3rYj1JG>.

Este presupuesto, que incluía todos los ajustes reconocidos en los gastos asociados con la organización de los Juegos, reforzó la ambición del proyecto y aseguró la disponibilidad de recursos suficientes para enfrentar posibles riesgos. La reserva de contingencia para mitigar circunstancias imprevistas fue de 200 millones de euros.

En términos de financiamiento, las autoridades públicas aportaron el 4 % del financiamiento total para los Juegos Olímpicos y Paralímpicos, mientras que el 96 % restante se obtuvo de financiamiento privado. Además, para gestionar efectivamente los riesgos operativos durante los últimos dieciocho meses del evento, París 2024 decidió mantener una provisión de contingencia de 200 millones de euros. En la figura 3 se ve la composición del presupuesto actualizado de París 2024.

Figura 3. Presupuesto plurianual para París 2024.

Multiannual budget for Paris 2024 (breakdown of the revenues)



Fuente: Paris 2024, 2022, <https://bit.ly/3YcvZzR>.

Presupuesto plurianual para Paris 2024 (detalle de los ingresos)

Boletos y hospedaje (1,423 mil millones – 32 %)

Contribuciones del COI y del programa TOP (1,238 mil millones – 28 %)

Socios nacionales (1,226 mil millones – 28 %)

Otros ingresos (193 millones – 5 %)

Contribuciones públicas (171 millones – 4 %)

Licencias (130 millones – 3 %)

Total de ingresos: 4,38 mil millones de euros

CONTINUAR

Referencias

Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.

Paris 2024. (12 de diciembre de 2022). *Multiannual budget for Paris 2024*. <https://press.paris2024.org/photos/multiannual-budget-for-paris-2024-breakdown-of-the-revenues-png-d324-7578a.html?lang=en>.

Paris 2024. (2023). *Paris 2024 Board of Directors approves balanced budget with less than two years to go until the Games begin*. Recuperado el 18 de mayo de 2023. <https://press.paris2024.org/news/paris-2024-board-of-directors-approves-balanced-budget-with-less-than-two-years-to-go-until-the-games-begin-c710-7578a.html>.

[Imagen sin título de la firma del protocolo para los Juegos de Paris 2024]. (s.f.). <https://www.laprovence.com/article/france->

[monde/6565542022845615/ceremonie-douverture-des-jo-2024-darmanin-ne-precise-pas-le-nombre-de-spectateurs.](#)

CONTINUAR

Descarga



modulo-4-presupuestar-el-plan-Ea7LU7bH.pdf

2 MB

