

# Integración presupuestaria.

## Caso práctico

Hoy **Luna** se encuentra un poco triste porque el periodo de prácticas está llegando a su fin. La experiencia ha sido fantástica y sus compañeros se han portado realmente bien con ella. Ha llegado a hacer buenos amigos, pero lo más importante es que ha aprendido muchísimo. Gracias a las prácticas, **Luna** ha adquirido una serie de conocimientos que, desde luego, le van a ser de gran utilidad para desarrollar la vida profesional que le espera de aquí en adelante. Pero además, estos conocimientos también le van a ayudar a nivel personal, ya que son muchas las aplicaciones que tienen en el ámbito personal, como por ejemplo, el funcionamiento de los seguros, los productos de inversión con los que buscar más rentabilidad a sus ahorros, etc.

Esta mañana, al llegar a la empresa, **Carmen** llama a **Luna** y le dice que hoy van a tener un comité de empresa en el que todos los responsables de las diferentes áreas se reúnen y hablan sobre la consecución de los objetivos planificados, analizando las posibles desviaciones ocurridas durante el periodo analizado. **Luna** se muestra muy sorprendida por la propuesta de **Carmen**, ya que sus compañeros le habían hablado de los comités de empresa que se realizaban en Andalucía Vende como reuniones muy exclusivas en las que se tomaban decisiones que afectaban a toda la empresa.

Llegado el momento, **Luna** entra en la sala de reuniones y se sienta junto a los responsables de las diferentes áreas en las que se divide la empresa Andalucía Vende. En ese momento cada responsable habla sobre los presupuestos de su departamento. En esa reunión se hablan de presupuestos operativos, presupuestos maestros, objetivos, control presupuestario, etc. Todos estos términos son nuevos para **Luna**. ¿A qué se estará refiriendo con esos términos los responsables de cada área?

El plan de formación que **Carmen** quiere que siga **Luna** en lo referente a la presupuestación dará respuesta a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué se entiende por presupuestación?
- ✓ ¿Cuáles son los métodos de presupuestación más utilizados?
- ✓ ¿Qué se entiende por presupuesto maestro y presupuesto operativo?

- ✓ ¿Cómo se ha de realizar el cálculo y análisis de las desviaciones?



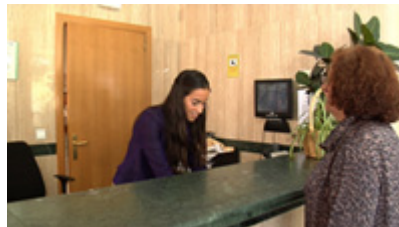
**Materiales formativos de FP Online propiedad del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.**

[Aviso Legal](#)

# 1.- Métodos de presupuestación.

## Caso práctico

Cuando **Luna** sale de la reunión, **Carmen** se reúne con ella y le pregunta qué tal ha sido la experiencia. **Luna** le comenta que ha sido muy enriquecedora y le da las gracias por permitirle conocer lo que es un comité de empresa y vivirlo desde dentro, pero le dice que en la reunión se han hablado de muchas cosas de las que ella no tenía conocimiento alguno. **Carmen** la tranquiliza y le dice que en estos últimos días que le quedan de prácticas en la empresa aprenderá todo lo relativo a la presupuestación.



Para que una empresa funcione de una manera eficaz y eficiente, sus responsables han de ejercer sobre ella un control exhaustivo de todo lo que en la empresa sucede. De esta forma, cada responsable de área o departamento debe tener muy claro los objetivos que tiene que alcanzar y tenerlos plasmados en una serie de documentos, a fin de que, llegado el momento oportuno, los objetivos puedan ser contrastados con los resultados reales y ver en qué medida se han cumplido o no. A este procedimiento se le conoce como el **proceso presupuestario**.



El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la empresa.

El proceso presupuestario tiene como base sobre la que todo gira al presupuesto.

**Un presupuesto es un documento que contiene una previsión, generalmente anual, de los ingresos y gastos referentes a una determinada actividad económica, a fin de que puedan ser**

**comparados con los datos de los ingresos y gastos que realmente se van sucediendo. El objetivo será conocer las desviaciones que se van produciendo, para poder estudiarlas y solventarlas.**

El proceso presupuestario culmina con el **control presupuestario**, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

**Recuerda que una gestión eficaz y eficiente tiene su punto de partida en la planificación y en el control.**

## Autoevaluación

**Indica cuáles de las siguientes afirmaciones son correctas:**

- Un presupuesto es una previsión de los ingresos y gastos de una determinada actividad económica.
- La presupuestación no es necesaria para aumentar la eficacia y la eficiencia de una organización, ya que el conocimiento de la dirección sobre la empresa es suficiente.
- El proceso presupuestario refleja de forma cualitativa los objetivos fijados.
- Cada responsable de área ha de tener claros los objetivos que tiene que alcanzar y debe plasmarlos en un documento.

Mostrar retroalimentación

### Solución

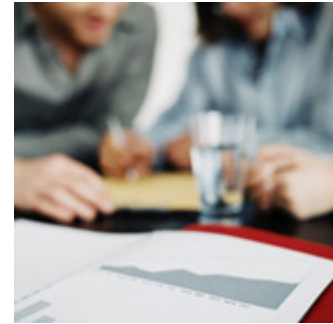
1. Correcto
2. Incorrecto
3. Incorrecto

4. Correcto

## 1.1.- El proceso presupuestario.

---

El proceso presupuestario varía dependiendo del tipo de empresa en la que te encuentres, ya sea una empresa pública o privada, comercial, productiva o de servicios, etc. Pero de una forma u otra, y con carácter general, se puede establecer que el proceso presupuestario queda definido por las siguientes etapas:



### 1. **Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos:**

la dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad, o área de actividad, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales de la empresa fijadas a largo plazo. En la práctica, la dirección general se ha de reunir a final de año o comienzo del siguiente con todos los responsables de las áreas de la organización para establecer las directrices generales que ha de seguir la organización. Por ejemplo, la dirección de la empresa puede establecer que para el año 2013 la organización ha de crecer un 10 % en ventas (llegando a alcanzar un 15 % de la cuota de mercado con la apertura de nuevas zonas comerciales en las provincias de Almería, Granada y Málaga). El beneficio de la empresa debe aumentar en un mínimo de un 8 % respecto al del año anterior.

### 2. **Elaboración de planes, programas y presupuestos:**

a partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados. Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar dichos planes. Por ejemplo, en el caso anterior, el área comercial deberá preparar las directrices que seguirá para contribuir a la consecución de los objetivos propuestos por la dirección general, en este caso puede plantear:

- a. Incrementar el equipo comercial en una persona. En este caso hay que cuantificar el sobrecoste que supondría esta ampliación.
- b. Establecer el porcentaje de venta mensual y anual por comercial.
- c. Establecer los márgenes comerciales de cada oferta.
- d. Establecer el presupuesto del departamento:
  - i. Sueldos y salarios.
  - ii. Gastos de transporte.
  - iii. Gastos de comunicación.
  - iv. Gatos administrativos.

### 3. **Negociación de los presupuestos:**

la negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de una serie de reuniones, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y

- presupuestos aceptados en los niveles anteriores.
4. Coordinación de los presupuestos: a través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.
  5. **Aprobación de los presupuestos:** la aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.
  6. **Seguimiento y actualización de los presupuestos:** una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones. Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto. El control del cumplimiento del presupuesto está basado en el cálculo y análisis de las desviaciones.

## Debes conocer

Presentación sobre las ventajas y los inconvenientes del proceso de planificación.

[Resumen textual alternativo](#)

## 1.2.- Elementos y características del presupuesto.

Tienes que tener claro que las organizaciones, gracias a la presupuestación, persiguen una serie de objetivos como por ejemplo:



- ✓ **Motivar a los responsables de los diferentes planes o presupuestos.** En este sentido, los responsables se sienten más partícipes de la organización, ya que sus decisiones están contribuyendo al buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ **Poder evaluar el grado de consecución de los objetivos y planes marcado.** Al tener los objetivos planificados en un documento, los responsables pueden comprobar de una manera fácil y rápida si la marcha de la empresa es la adecuada o si, por el contrario, hay que cambiar algo con el fin de reconducir la situación. Gracias a esta forma de actuar, la empresa puede ser consciente de los errores que se pueden estar produciendo antes de que éstos puedan generar un problema mayor, que a la postre sea más difícil de solucionar.
- ✓ **Permitir evaluar las actuaciones llevadas a cabo por los responsables de cada área y por su equipo de trabajadores que forman el departamento.** A través del proceso de planificación, la dirección general puede evaluar el trabajo desempeñado tanto por los responsables de las diferentes áreas. De igual forma, estos responsables de áreas pueden conocer el grado de cumplimiento de las personas que tiene a su cargo. El control presupuestario es una forma de análisis del grado de cumplimiento del trabajo desempeñado por los empleados de la organización.
- ✓ **Aumentar las tareas de formación y desarrollo personal.** Gracias a la presupuestación, se pueden establecer procesos de formación y desarrollo personal orientados hacia la consecución de tales objetivos. Por ejemplo, si el objetivo es incrementar el volumen de ventas, la empresa puede plantear cursos de formación encaminados a mejorar las técnicas de venta y prospección de mercados.

Gracias a lo anterior, las organizaciones conseguirán:

- ✓ Desarrollar el trabajo de una manera más eficaz y eficiente posible.
- ✓ Obtener el máximo beneficio posible, que es el objetivo principal de cualquier organización.

En cuanto a las **características generales** que conlleva la elaboración de un presupuesto se pueden destacar, resumidamente, las siguientes:

- ✓ **Pronosticabilidad.** Los presupuestos se realizan en función a pronósticos basados en datos históricos, en el conocimiento del sector o mercado, en función a los datos de la competencia o en función a las evoluciones del



mercado y de las situaciones económicas, políticas, sociales y fiscales que rodean a la organización.

- ✔ **Economicidad.** Han de reflejar los ingresos y los gastos.
- ✔ **Revisables.** Han de facilitar su revisión con el fin de comprobar su grado de cumplimiento.
- ✔ **Flexibilidad.** Tienen que tener la posibilidad de ser modificados en función a las circunstancias cambiantes del mercado o de la propia organización.
- ✔ **Fiabilidad.** Los datos en ellos recogidos deben ser fiables, de lo contrario, nada de lo que hagamos contribuirá a obtener los resultados previstos.
- ✔ **Participación.** En la elaboración de los presupuestos ha de participar toda la organización.

Los elementos que conforman el presupuesto global de la organización se resumen en la siguiente tabla:

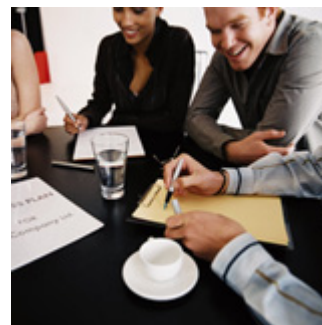
### Elementos de los presupuestos

Elementos	Descripción
Integración.	El presupuesto ha de estar integrado por todas las áreas de la organización.
Coordinación.	Los presupuestos de las diferentes áreas deben elaborarse de forma coordinada, ya que todos están relacionados entre ellos.
Datos económicos.	Los presupuestos deben recoger los ingresos y los gastos.
Recursos.	En los presupuestos se deben plantear los recursos necesarios para alcanzar los ingresos previstos, así como los gastos que supondría el empleo de tales recursos.

## 1.3.- Tipos de presupuestos.

---

A continuación, **Carmen** le indica a **Luna** los principales tipos de presupuestos que se suelen utilizar en las organizaciones. Alguno de ellos, **Luna** los ha escuchado en la reunión de comité de empresa a la que asistió.



1. **Presupuestos rígidos o fijos.** El presupuesto rígido o fijo consiste en la preparación de un presupuesto para un determinado volumen de actividad estimado, **no realizándose ningún tipo de ajuste cuando la actividad real difiere de la estimada.** La presupuestación fija es conveniente sólo si se puede estimar con un estrecho margen de oscilación, el volumen de actividad de la empresa, y cuando los costes y gastos muestran un comportamiento fácilmente previsible. Los presupuestos fijos resultan especialmente adecuados en aquellas empresas, o áreas de actividad, donde, aún cuando no se cumpla con exactitud el nivel de actividad estimado, **las desviaciones no son significativas.**
2. **Presupuestos flexibles.** Un presupuesto flexible supone la elaboración de un conjunto de planes presupuestarios alternativos que se corresponden con los diferentes niveles de actividad previstos. Este tipo de presupuesto parte de la premisa de que el comportamiento tanto de los costes fijos como de los variables depende, fundamentalmente, del rango de actividad, por lo que el volumen de presupuesto correspondiente a los niveles de actividad puede variar más, o en su caso menos, que proporcionalmente con dichos niveles. El presupuesto flexible se basa en la diferencia fundamental del comportamiento de los costes en: fijos, variables, y mixtos. Dado que los costes fijos no suelen variar ante fluctuaciones en el nivel de actividad a corto plazo, puede considerarse que el presupuesto flexible consta realmente de dos partes: la primera es un presupuesto fijo compuesto tanto de costes fijos, como del componente fijo de los costes mixtos. La segunda parte es un presupuesto verdaderamente flexible ya que está integrado básicamente por costes variables.
3. **Presupuesto por programas.** El presupuesto por programas es un sistema presupuestario integrado consistente en la proyección anual de los planes a medio plazo, acerca de los objetivos y líneas prioritarias de actuación de la empresa, donde se ordenan el conjunto de actividades a desarrollar, los objetivos fijados para desarrollar dichas actividades, los recursos a utilizar en su ejecución, y los indicadores que permitan analizar o apreciar el grado de realización en su doble aspecto: físico y financiero, y los agentes encargados de llevarlos a buen término, es decir, los ejecutantes de los programas.
4. **Presupuesto base cero (PBC).** El presupuesto base cero consiste en un proceso mediante el cual la gerencia, al llevar a cabo el desarrollo del presupuesto anual, asigna los recursos a aquellas áreas de la empresa que generen un beneficio superior al coste en el que van a incurrir. En síntesis esta técnica parte del supuesto que una determinada actividad puede ser eliminada, aún cuando esté desarrollándose desde mucho tiempo, si no

justifica su beneficio; esto es, parte del principio de que toda actividad debe estar sometida al análisis coste-beneficio.

Esta herramienta obliga a **justificar, mediante un análisis coste-beneficio, cualquier incremento de sus actividades**, estableciendo un orden en las actividades a acometer de acuerdo con el beneficio que reporten, y su importancia dentro del contexto global de la empresa. Esta técnica no suele aplicarse como medio de presupuestación de los factores productivos, sino en las áreas de: finanzas, control, relaciones industriales, mercadotecnia, mantenimiento, control de calidad, investigación y desarrollo, etc.

5. **Presupuesto incremental.** Los presupuestos incrementales consisten en asignar fondos para los departamentos en vez de asignar fondos para las actividades que se realicen dentro de los mismos. Los presupuestos incrementales reúnen todos los conceptos del presupuesto en un solo departamento, y será dentro del departamento donde se reasignará el presupuesto en función de los proyectos que se pretendan acometer. Un presupuesto incremental se basa en el presupuesto anterior, es decir, el presupuesto de cada periodo empieza utilizando el ejercicio anterior como punto de referencia.
6. **Presupuesto maestro y presupuesto operativo.** En los siguientes puntos de esta unidad estudiarás concretamente las características de cada uno de ellos.

## Autoevaluación

**Indica cuáles de las siguientes afirmaciones son correctas:**

- Los presupuestos fijos no realizan ningún ajuste cuando la realidad difiere de la previsión.

- Los datos del presupuesto no han de ser fiables, ya que se trata de meras estimaciones.

- Los presupuestos no tienen por qué ser revisables, pero si comparables.

- El PBC obliga a justificar cualquier incremento que se produzcan en las actividades.

Mostrar retroalimentación

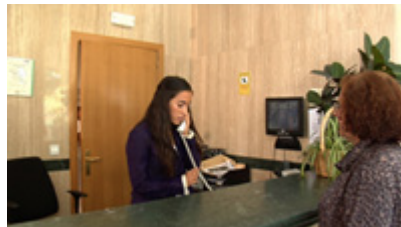
## Solución

1. Correcto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Correcto

## 2.- Presupuesto maestro y presupuesto operativo.

### Caso práctico

Poco a poco **Luna** va dándose cuenta de la importancia que tiene la presupuestación en gestión de las empresas. Ahora es el momento de estudiar más detalladamente lo que se entiende por presupuesto maestro. **Carmen** le indica que el presupuesto maestro es el que proporciona un plan global para un ejercicio económico y es el presupuesto con el que se trabaja en Andalucía Vende.



El **presupuesto maestro** consiste en la agrupación de las líneas de actuación que han sido previamente presupuestadas en las distintas parcelas de actividad de la empresa.

**El presupuesto maestro consiste en integrar en un presupuesto todos los planes o todas las acciones presupuestarias realizadas en las distintas áreas de la empresa.**

Los pasos fundamentales en el desarrollo del presupuesto maestro empiezan con la estimación de la variable que va a condicionar el desarrollo de la actividad de la empresa en un período determinado, teniendo en cuenta los objetivos a largo plazo y la concreción a corto plazo que de los mismos se ha realizado; este proceso culmina con la presentación de los estados previsionales que van a recoger de manera global las estimaciones previamente realizadas. La presentación y contenido de estos estados es similar a la de los estados financieros formulados por las empresas el final del ejercicio económico, con la única diferencia que en este contexto las cifras son prospectivas.



Para poder llegar a la presentación de los estados financieros previsionales deberá desarrollarse previamente un conjunto de lo que se podría denominar "**presupuestos intermedios**" que pueden agruparse en dos grandes áreas:

- a. **Presupuestos operativos.** Estos presupuestos son realizados en las diferentes áreas de la empresa, como por ejemplo: el área de ventas, producción, marketing, administración, etc. Los presupuestos operativos suelen abarcar un ejercicio económico que coincidirá con el año natural, si bien se pueden elaborar presupuestos trimestrales o semestrales, lo que implicará una reunión de seguimiento y evaluación al finalizar cada periodo. Los elementos que integran los presupuestos operativos son:
- ✓ Presupuesto de ventas.
  - ✓ Presupuesto de producción.
  - ✓ Presupuesto de compras.
  - ✓ Presupuesto de gastos de venta.
  - ✓ Presupuesto de publicidad.
  - ✓ Presupuesto de investigación y desarrollo.
  - ✓ Presupuesto de administración.

Los datos contenidos en estos presupuestos individuales (de cada área de la empresa) permitirán formular la .....cuenta de resultados previsional.

The image shows a complex spreadsheet titled 'PRESUPUESTO Y CONTROL DE PRESUPUESTO'. It contains multiple columns representing different periods (likely months) and rows detailing various financial items such as sales, production, and administrative expenses. The data is organized into several sections, with some cells highlighted in red and green, possibly indicating variances or specific data points.

- b. **Presupuestos de inversiones.** Estos presupuestos consisten en cuantificar las necesidades que tiene la empresa en bienes de capital (elementos del .....inmovilizado no corriente) como consecuencia de las decisiones tomadas dentro de la planificación global de la empresa.

A partir de los presupuestos operativos y de inversiones se determinará el conjunto de cobros y pagos que configurarán el presupuesto de tesorería, para formular al final del proceso el .....balance de situación previsional.

The image shows a spreadsheet titled 'BALANCIOS previsionales'. It is divided into two main sections: 'ACTIVOS' (Assets) and 'PASIVOS' (Liabilities). Each section lists various items with corresponding numerical values across multiple columns. The 'ACTIVOS' section includes items like 'Activos no corrientes' and 'Activos corrientes'. The 'PASIVOS' section includes 'Pasivos no corrientes' and 'Pasivos corrientes'. The spreadsheet uses color coding (red and green) to highlight specific areas, likely representing budget variances or key financial metrics.

## 3.- Cálculo y análisis de desviaciones.

### Caso práctico

Una vez que **Luna** ha aprendido a diferenciar entre las diferentes clases de presupuestos y a conocer cómo se forma el presupuesto maestro, **Carlos**, a instancia de **Carmen**, le indica que va a aprender a realizar el cálculo y análisis de las desviaciones. Se trata de



la fase intermedia de la presupuestación, ya que una vez elaborado el presupuesto, éste ha de compararse con los datos reales y es ahí cuando deben calcularse las desviaciones a fin de analizar el motivo de ellas. Por último se procede al análisis de los datos obtenidos para, a partir de ese momento, establecer la estrategia oportuna para su solución.

Ahora vas introducirte en el concepto de **desviación presupuestaria**. El objetivo de la presupuestación es obtener una guía para la gestión empresarial. Esta guía ha de ser comparada con los resultados que realmente la empresa va obteniendo, y en el momento en el que surjan las diferencias, debes actuar sobre ellas para buscar la solución más rápida y mejor posible. La desviación presupuestaria te informará sobre qué partidas no se han cumplido según los datos previstos. Se trata, por lo tanto, de variaciones entre valores, el estimado y el real.

### Autoevaluación

Los elementos que integran los presupuestos operativos son:

Presupuesto de compras.

Presupuesto de gastos de venta.

Presupuesto de publicidad.

-----

Presupuesto de investigación y desarrollo.

-----

Mostrar retroalimentación

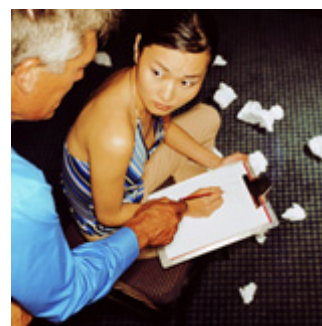
## Solución

1. Correcto
2. Correcto
3. Correcto
4. Correcto



## 3.1.- El control presupuestario. El cálculo de desviaciones.

El **control presupuestario** es un proceso que **permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada organización**; para ello se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse **variaciones o desviaciones**.



La presupuestación y el control son por tanto procesos complementarios dado que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución, mientras que la característica definitoria del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la **información** necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además es necesaria la **acción** para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. El control presupuestario, por tanto, va mucho más allá de la mera localización de una variación.

La implantación de un mecanismo de control a través del presupuesto supone comparar los resultados con los correspondientes programas, y si no coinciden deberán analizarse las causas de tales diferencias. En este contexto, pues, para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones:

- ✓ Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.
- ✓ Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo en la programación, un defecto en la ejecución o a ambas razones.
- ✓ Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
- ✓ Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

### Para saber más

En el siguiente vídeo se muestra la forma de realizar el cálculo básico de las desviaciones de unos resultados, así como su representación

gráfica. Todo ello a través del empleo de la hoja de cálculo.

Grafico de control de desviacion...



[Resumen textual alternativo](#)



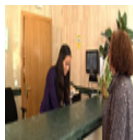





Para el **cálculo de las desviaciones** deberemos proceder de la siguiente forma:



- ✔ **Desviación absoluta:** consistirá en restar el valor real al valor presupuestado.
- ✔ **Desviación relativa:** consistirá en restar el valor real al valor presupuestado, dividido entre el valor presupuestado.

Una vez cuantificadas las desviaciones, se deberán buscar las causas de los desfases. Para ello, los responsables de las áreas implicadas han de proporcionar los datos necesarios para esclarecer lo ocurrido y proponer las medidas correctoras necesarias para solucionar los posibles problemas, que tales desviaciones, puedan causar a la organización.

## Anexo.- Licencias de recursos.

### Licencias de recursos utilizados en la Unidad de Trabajo.

Recurso (1)	Datos del recurso (1)	Recurso (2)	Datos del recurso (2)
	<p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Uso Educativo no comercial para plataformas FpaD.</p> <p>Procedencia: Fotograma extraído del video disponible en la dirección <a href="http://www.youtube.com/watch?v=KXR6dCR9wgY">http://www.youtube.com/watch?v=KXR6dCR9wgY</a></p>		<p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Uso Educativo no comercial para plataformas FpaD.</p> <p>Procedencia: Fotograma extraído del video disponible en la dirección <a href="http://www.youtube.com/watch?v=KXR6dCR9wgY">http://www.youtube.com/watch?v=KXR6dCR9wgY</a></p>
	<p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Uso Educativo no comercial para plataformas FpaD.</p> <p>Procedencia: Fotograma extraído del video disponible en la dirección <a href="http://www.youtube.com/watch?v=KXR6dCR9wgY">http://www.youtube.com/watch?v=KXR6dCR9wgY</a></p>		<p>Autoría: Stockbyte.</p> <p>Licencia: Uso Educativo no comercial para plataformas FpaD.</p> <p>Procedencia: CD-DVD Num. CD165.</p>
	<p>Autoría: Stockbyte.</p> <p>Licencia: Uso Educativo no comercial para plataformas FpaD.</p> <p>Procedencia: CD-DVD Num. CD165.</p>		<p>Autoría: Stockbyte.</p> <p>Licencia: Uso Educativo no comercial para plataformas FpaD.</p> <p>Procedencia: CD-DVD Num. CD165.</p>
	<p>Autoría: Stockbyte.</p> <p>Licencia: Uso Educativo no comercial para plataformas FpaD.</p> <p>Procedencia: CD-DVD Num. CD165.</p>		<p>Autoría: Stockbyte.</p> <p>Licencia: Uso Educativo no comercial para plataformas FpaD.</p> <p>Procedencia: CD-DVD Num. CD165.</p>

	<p>Autoría: Ministerio. Licencia: Uso Educativo no comercial para plataformas FpaD. Procedencia: Fotograma extraído del video disponible en la dirección <a href="http://www.youtube.com/watch?v=KXR6dCR9wgY">http://www.youtube.com/watch?v=KXR6dCR9wgY</a></p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso Educativo no comercial para plataformas FpaD. Procedencia: CD-DVD Num. CD165.</p>
---	--	---	--

