

**UNA MIRADA HACIA EL CONTROL DE GESTION**

**ENSAYO DIPLOMADO ALTA GERENCIA**

**MARIA ALEJANDRA GONZALEZ LEON**

**COD 2302388**

**ASESOR:**

**JORGE ANDRES SALGADO**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS**

**CONTADURIA PÚBLICA**

**BOGOTA**

**2016**

## UNA MIRADA HACIA EL CONTROL DE GESTION

### RESUMEN:

Para el éxito de una organización se requiere de un sistema de gestión que controle lo que ha sido planeado, es así como los sistemas de control de gestión se convierten en indispensables para la organización, relacionándose con el desempeño organizacional, impactando así en la estrategia empresarial, con el objetivo de lograr el desempeño deseado. El presente ensayo da una vista global sobre las generalidades del control de gestión, determinando el principal marco y teoría que generan una visión clara para el lector sobre su importancia de aplicación en la organización moderna.

**PALABRAS CLAVES:** Control, gestión, control de gestión, Metas, Objetivos

### ABSTRACT

For the success of an organization it requires a management system that controls what has been planned , so as control systems management become indispensable to the organization , relating to organizational performance and impact on business strategy , in order to achieve the desired performance . This paper gives an overview on the generalities of management control, determining the main frame and theory that generate a clear view for the reader application on their importance in the modern organization

**KEYWORDS:** Control, management, management control, Goals , Objectives

### Introducción

En un mundo globalizado donde la sociedad se caracteriza por su continua y rápida evolución en diferentes escenarios, ha generado una internacionalización de los mercados de manera masiva, llegando a incrementar la competencia a nuevos niveles, creando un entorno turbulento y dinámico donde se desarrollan actualmente la mayoría de las organizaciones, esto ha obligado a los empresarios y a los directores de la organización a replantear sus controles, mecanismos y métodos de gestión, para así adaptarse con la mayor eficiencia y eficacia posible a los diferentes cambios surgientes, es preciso para esto implantar un proceso de ajuste permanente que permita así competir en un ambiente económico de gran dinamismo e incertidumbre.

A partir de esto se establece así un punto de partida donde por medio del propuesto documento se busca mostrar los principales componentes del control de gestión partiendo de la definición de este como herramienta activa e indispensable para la organización, ejecutando un análisis sobre disciplinas que participan activamente en el control de gestión como lo son la administración y la contabilidad. Determinado así la trascendental influencia que tienen los modelos y sistemas de control de gestión convirtiéndose en importantes para el logro de objetivos trazados por la organización.

## **1. Generalidades sobre el Control de Gestión**

El control es un elemento primordial en el proceso administrativo, donde este involucra múltiples actividades y métodos que tienen como fin garantizar que los procesos y procedimientos concuerden con los objetivos que fueron trazados previamente por la alta dirección, generando lineamientos que permita que la estructura organizacional funcione en pro de la consecución de objetivos y metas .

Para autores como Melinkoff (1990), quien cita a Fayol, define que el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”. (Melinkoff, 1990, p.62); Según Robbins (1996) el control es definido como el proceso que realiza un seguimiento y una verificación continua sobre las tareas que fueron planeadas, con el fin de evitar reprocesos es decir, productos no conformes.

Siendo así, el control una herramienta indispensable para el buen desarrollo de la organización, donde verifica que las directrices del cómo hacer las cosas se cumplan, detectando así los puntos donde se deben implementar acciones preventivas tanto como correctivas, todo esto con el fin de controlar de que se ejecuten de manera exitosa y eficiente los objetivos que han sido propuestos por la organización.

El control de gestión es un conjunto de procesos, que una organización aplica para asegurar la consecución de objetivos establecidos en toda la organización; su definición ha venido evolucionando a través de diferentes autores.

Para Anthony (1965) el control de gestión fue definido, como el proceso en que los gerentes enfocan los recursos que se tienen en el logro de los objetivos, optimizándolos de la mejor manera posible, es decir de manera eficiente y eficaz. Simons (1998) amplía este concepto agregándole la importancia e influencia que tienen este, sobre el sistema de control, generando información que usan los directivos para su supervisión. Para Otley (1999) el control de gestión surge con el fin de implementar una estrategia en la organización que dirija y motive a los trabajadores a conseguir los objetivos y resultados esperados por los directivos. Compartiendo la definición de Otley, Merchant y Van der Stede (2007) definen que los sistemas de control de gestión tienen como función, motivar e influenciar a los trabajadores, incrementando la posibilidad de alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

El control de gestión se ha caracterizado por su interdisciplinariedad aplicándose a todas las áreas de la organización, generando esto discusiones sobre cual área es el área pilar del control, es por ello que a partir de los escritos de Fayol, el control se reconoce como un factor determinante en la eficiencia del desarrollo operativo y Financiero.

Para los años 1906 a 1925 se generaron diversos escritos dando aproximaciones sobre lo que era el control, pero aun así no existía una teoría del control definida. En los años 1925 a 1960 surgió según Hofstede (1978) los “modelos de control cibernéticos”<sup>1</sup> y la presencia del control como área indispensable en las organizaciones y como elemento del proceso administrativo.

En los años sesenta se crearon las bases para el desarrollo teórico del control, con investigaciones y diseños de modelos de control, que buscaban según

---

<sup>1</sup> El modelo de control cibernético es el : “proceso de control en el cual se usa un bucle de retroalimentación negativo representado por el establecimiento de objetivos, medición de logros, comparación de logros respecto a las metas, retroalimentación de información sobre las variaciones no deseadas en el proceso de control, y corrección del proceso” (Hofstede, 1978 p.451, 452).

Taylor, el aumento de la productividad, estableciendo así una relación con respecto a las ganancias y los costos. Para esta época uno de los principales aportes fue el de Robert Anthony (1965), quien propone una visión del control basada en los centros de responsabilidad de una organización.

Para Robert Anthony el control es definido como “un proceso por el cual los responsables operacionales se aseguran de que los recursos son obtenidos y utilizados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización” (Fiol y Ramírez, 1995, p.305).

Para los años setenta, se destaca la importancia del ambiente, y la fuerza del mercado como elemento, que determina el funcionamiento de las organizaciones. Esto lo ratifica Ouchi (1979) determinando que el mercado es también un mecanismo de control.

El legado que dejaron estos autores generó la necesidad de centrar la atención en la rendición de cuentas, resaltando la necesidad de crear modelos analíticos y presupuestarios de control, trabajando inicialmente con el vínculo entre costos y actividades operativas, igualmente trabajaron separando la contabilidad financiera de la contabilidad de costos.

En la sociedad moderna la contabilidad ocupa una posición determinante en su funcionamiento, siendo influyente en toda organización ya sea privada o pública, asociándose no solo en la gestión de recursos financieros sino también en la creación de modelos estructurales, mejorando la visibilidad de la organización, es así como se convierte en un factor importante en los sistemas de control de gestión, ya que asegura la continuidad de un orden establecido (Salgado, 2015)

## **2. Teoría clásica del control de gestión: el aporte de Robert N. Anthony.**

Robert Newton Anthony, reconocido autor e innovador en el campo de la contabilidad y en el control de gestión, ha sido denominado como autor clásico en el estudio del control de gestión y de los sistemas implicados en el mismo.

Inició su trabajo con un marco conceptual denominado sistemas de planeación y control, donde se establecen y relacionan algunos elementos de gestión y

control, con el fin de que estos den la capacidad de lograr los objetivos planeados, desarrollándose así el control de gestión dentro de directrices planeadas, como estas directrices varían de una organización a otra dependiendo el objetivo y razón de ser de la organización, surge la premisa que no existe un sistema de control de gestión que se pueda aplicar de manera uniforme a todas las organizaciones (Anthony R., 1986).

Con el fin de adoptar un sistema de control de gestión que se aplique a la organización y a su entorno, se trabaja bajo los lineamientos estratégicos que se plantean en la alta dirección, ajustando así cada sistema de control de gestión con el fin de que se cumplan los objetivos planeados, trabajando la organización bajo una sola línea, es decir trabajando en un solo canal de dirección bajo un objetivo común, sin importar si es área operativa o administrativa, no existe distinción jerárquica en el momento de trabajo se trabaja todas las áreas como una sola unidad convirtiéndose en un “todo”, asegurándose que todas aquellas áreas involucradas cuenten con un equilibrio entre sí, ya que se requiere información de todas las partes y elementos existentes dentro de la organización. “Un sistema de control es un sistema único, pero quizá sea más apropiado como un conjunto de subsistemas articulados” (Anthony R., 1986).

Para tener una visión clara de los sistemas de control de gestión Anthony y Govindarajan (2007) determina como principales elementos de control de gestión los siguientes:

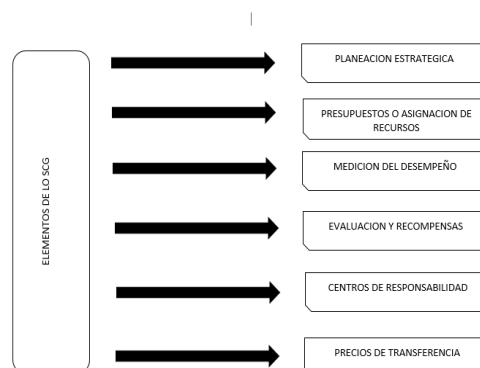


Gráfico No. 1. Elementos de los sistemas de control de gestión (Anthony & Govindarajan, 2007)

- **La planeación estratégica:**

La planeación estratégica se ha catalogado como la de mayor importancia dentro de los elementos administrativos porque permite que se cree una estructura auténtica y adecuada para las necesidades de la organización, creando así sistemas de administración ágiles que sean eficientes y actualizables, es decir que se ajusten ante cualquier requerimiento que surja en el entorno.

Es importante señalar que la planeación estratégica es diferente a la planeación tradicional, esto se debe a que la planeación estratégica plantea y replantea los objetivos de manera flexible es decir que estos van evolucionando con el tiempo, adaptándose al entorno cambiante, siendo la esencia de la planeación estratégica, según Steiner (1997) la planeación estratégica permite identificar las oportunidades y amenazas que pueden llegar a surgir en el desarrollo normal de una organización., generando bases firmes para la toma de decisiones en el presente que se verán reflejadas en un futuro .

Según Zabala (2005) Los pasos para implementar de manera eficiente la planeación estratégica en una organización son:

1. Conocer la organización de manera interna y externa, es decir realizar una evaluación diagnóstica de cómo está la organización.
2. Crear una visión estratégica es decir las políticas que dirigen el curso de acción de la organización.
3. Trazar las metas, los objetivos y los medios de cómo se van a lograr.
4. Como paso final se procede a implementar lo anterior señalado determinando e implantando de manera inmediata controles para que se logre su cumplimiento.

La importancia de la planeación estratégica radica en su relación con la toma de decisiones actuales que afectarán en un futuro, observando las posibles alternativas de acción, convirtiéndose en una importante base

para la toma de decisiones en el presente, que crearan un exitoso futuro.

- **Presupuestos y asignación de recursos:**

Es una herramienta de la administración y la contabilidad, debido a la incertidumbre que se vive en el ambiente económico, el presupuesto se ha convertido para la organización en la guía que dirige su camino coordinando así, las actividades de la organización, asignando y delimitando las responsabilidades y estableciendo prioridades.

Sus principales funciones son : ser herramienta analítica de planificación y control, teniendo en cuenta que este se debe trabajar como bien se menciona antes como herramienta; no como dictadura interpuesta , puesto que así este permite reflejar de manera real la situación de la organización , reflejando el resultado del proceso gerencial.

Según Gonzalo (2004) la elaboración básica de un presupuesto consta de dos pasos, en donde el primero es la elaboración de un marco presupuestario que está a cargo de las altas directivas, en este, se definen los objetivos presupuestarios es decir estrategias con las que la organización va a enfrentarse ante el mercado.

En el segundo paso, que es iniciado por el control de gestión se estructuran todas las metodologías y criterios para la asignación de responsables del presupuesto, rigiéndose este, por el marco presupuestario que se debe implantar en todas las áreas de la organización.

Es importante señalar que los presupuestos y la asignación de recursos no son genéricos es decir que se apliquen y estructuren de igual manera para para todas las organizaciones, su aplicación y estructura depende netamente de la dirección de la organización, de las necesidades y expectativas que tengan los directivos acerca de la organización.



- **Medición del desempeño:**

Según Anthony & Govinda Rajan (2007) “Un sistema de medición del desempeño pretende abordar las necesidades de las diferentes partes interesadas en la organización con una mezcla de medidas estratégicas: medidas de resultados, indicadores básicos, medidas financieras, medidas no financieras, medidas internas y medidas externas” (Anthony & Govinda Rajan, 2007, p. 463) .

Contextualizando esto a la actualidad en la que se ve envuelta la organización, la medición de desempeño surge con el fin de generar una oportunidad de mejora continua en cualquiera de los procesos a los cuales les fue realizada alguna medición , evaluando así , como se encuentran los objetivos estratégicos que fueron planteados y que métodos o estrategias se pueden aplicar para que la organización avance cada día más hacia el éxito organizacional .

Por esto en una encuesta desarrollada por Fitzgerald. (1991) se definió que el desempeño se debe medir considerando seis principales dimensiones como lo son:

- El desempeño competitivo.
- El desempeño financiero.
- La calidad en el servicio
- La Flexibilidad de adaptación en las actividades.
- La innovación.
- La aplicación de los recursos.

Donde su medición se complementa por medio de la implementación de indicadores de Eficacia, eficiencia y productividad, permitiendo realizar un seguimiento los procesos y avances de cada una de las estrategias que fueron propuestas por la organización.

- **Evaluación y Recompensas :**

Dentro de una organización la evaluación ha desarrollado un rol indispensable para la administración, ya que no se puede direccionar por el camino correcto si no se identifican cuáles son las debilidades o fortalezas que se tienen, es por ello que por medio de indicadores se evalúan si se ha logrado el cumplimiento de los objetivos, generándose así una retroalimentación que permite a la organización y a sus integrantes generar acciones correctivas o preventivas, según sea el caso.

La importancia de implementar de manera continua la evaluación es que permite que se cree una ventaja competitiva frente al mercado, porque se está en continuo mejoramiento ya sea en procesos administrativos como operativos, generando así un valor agregado.

Este valor agregado se logra también según Chiavenato (2002) por medio de los incentivos o las conocidas recompensas ya que estas permiten que la consciencia y la responsabilidades de los trabajadores aumente, ya que estos están dispuestos a cooperar en pro de la organización, siempre y cuando esta los beneficie de manera personal alineándose así el bienestar de los trabajadores con la ejecución de la visión de la organización.

- **Centros de responsabilidad:**

A medida que las organizaciones crecen, los deberes y responsabilidades se deben dividir, creándose así los centros de responsabilidad; según Horngren los centros de responsabilidad son definidos como “la parte, segmento subunidad de una organización que está a cargo de un conjunto de actividades “. (Horngren, 2007, p.197)

Su existencia facilita la comunicación, la consecución de objetivos y la evaluación, permitiendo identificar los problemas o “cuellos de botella “que puedan llegar a existir o surgir en un proceso o en un centro de responsabilidad.

La organización puede definir los centros de responsabilidad que requiera y que a su juicio se ajusten a su estrategia y estructura, lo indispensable es que se evalúe de manera constante su desempeño, determinado su impacto financiero y el rol que desarrolla en la organización.

- **Precios de transferencia:**

Según el Decreto 3030 de 2013, los precios de transferencia son conocidos como los precios que se pagan o cobran entre empresas que tienen algún tipo de relación, es decir sociedades vinculadas o son grupos empresariales.

La fijación de su precio se realiza bajo tres principales objetivos los cuales son:

- **La evaluación de desempeño exacto:** Centrándose en que ninguna de las partes involucradas debe beneficiarse a expensas del otro, es decir debe existir una equidad.
- **La congruencia de metas:** Los representantes de cada organización deben trabajar en maximizar la utilidad de cada una de ellas de manera conjunta, se mantiene la equidad como vector principal del negocio.
- **La perseverancia de la autonomía Divisional:** La libertad de toma de decisiones de cada una de las organizaciones que se encuentren relacionadas en el proceso de precios de transferencia, puede ser interferida por algún tercero ajeno al “negocio” que se está desarrollando.

En Colombia se ha establecido el “Decreto 3030 de 2013” para la fijación del precio de transferencia, el cual se basa principalmente, bajo el principio de la plena competencia, tratándose así a los vinculados económicos como entes separados e independientes, realizando sus operaciones bajo las mismas condiciones en que se realizaría una operación normal en el mercado abierto, esto surge con el fin de que se pague efectivamente el impuesto que haya

lugar, ya que los precios de transferencia se han convertido como mecanismo de reducción para cargos tributarios.

### 3. Cuadro de Mando Integral. Kaplan & Norton

Este marco de gestión nace de un proyecto de investigación desarrollado por el profesor Kaplan quien trabajo en colaboración de Norton conocidos así como Kaplan & Norton (1992), donde buscaron solucionar la escasa utilización de información de control de tipo cualitativo que existía en las organizaciones, obteniendo así el Cuadro de Mando Integral, el cual se convierte en una herramienta de gestión para la planeación y el control organizacional. Teniendo como propuesta principal la asignación de metas en cada unidad de negocio, para así evaluarlas sobre los objetivos establecidos de acuerdo a cuatro perspectivas, las cuales son:

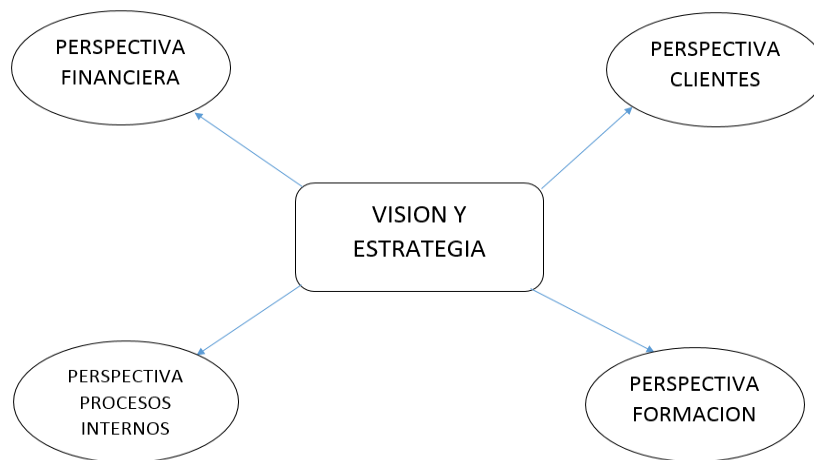


Gráfico No. 2. Perspectivas del cuadro de mando integral (Elaboración propia)

- **Perspectiva financiera:**

Esta perspectiva permite definir, analizar y profundizar los objetivos financieros que la organización quiere lograr, plasmando estrategias y planes, alimentándolos continuamente por los elementos que sean ne-

cesarios, esto con el fin de que se genere un mayor valor en el ciclo de vida de la organización.

Por esto se implantan indicadores claves que tomen el "pulso" de la organización, analizando cómo se encuentra la "salud" económica de esta; evaluando de igual manera si su estrategia contribuye al desarrollo esperado por los accionistas.

Para Kaplan y Norton, (2000) la aplicación de esta perspectiva permite que los objetivos financieros sean fieles a la realidad económica de la organización y que estos mismos sean adaptables a la medida de sus necesidades y sus diferentes fases del crecimiento encontrados en su ciclo de vida.

- **Perspectiva del cliente:**

"La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton, 1996, p.89).

La base del éxito de esta perspectiva está en analizar como los clientes ven a la organización, tomando la satisfacción del cliente como indicador de percepción de la marca, para así generar las estrategias necesarias para crear una ventaja competitiva y diferencial, coherente con producto en el Mercado.

- **Perspectiva interna :**

Esta perspectiva se relaciona estrechamente con la cadena de valor, donde se analizan los procesos internos, desde una perspectiva de negocio, identificando los procesos críticos que se encuentran dentro de la organización, determinando así cual es la estrategia de mejora continua para determinado proceso.

Según Santandreu (2006) para que esta perspectiva tenga pleno éxito dentro de la organización, se debe reforzar el trabajo en función de la cadena de valor, implementando los siguientes elementos, que permiten un efectivo desarrollo en su implementación:

- **Proceso de innovación:** Este elemento está relacionado con la investigación de mercados, con las necesidades de los clientes y el desarrollo de los productos.
- **Proceso Operativo:** Se evalúa el ciclo de vida del producto desde su inicio hasta su entrega, determinando que mejoras se pueden integrar en cada ciclo.
- **Proceso de Venta:** relacionándose directamente con la atención al cliente, la comercialización del producto y el cierre de la venta.
- **Servicio Postventa:** se centra en satisfacer los requerimientos que tengan los clientes después de la venta, “garantías “.
- **Procesos de soporte:** Este elemento apoya a todos los procesos con el fin de facilitar la relación de la organización con el cliente.

Estos elementos se deben enfocar según las necesidades de la organización, fijándose principalmente en los objetivos estratégicos que buscan reforzar las debilidades de la organización.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**

Para Kaplan y Norton (1996) el aprendizaje es algo más que entrenamiento; El aprendizaje es impulsar el desarrollo de las capacidades y habilidades de cada trabajador, impulsando el crecimiento de la organización.

La inversión en la organización no es solo en infraestructura, cuando se piensa en invertir para un futuro exitoso, se invierte en los trabajadores, ya que estos son portadores de valor para la organización, las ideas de cómo mejorar los procesos, de cómo llegar al éxito provienen de estos, ya que estos están involucrados en el proceso, son quienes están de cara con el cliente.

Es por esto que la organización busca desarrollar sus capacidades creativas y estratégicas para que las utilicen en la consecución de los objetivos, ahora las organizaciones no contratan para hacer, si no para pensar, es por ello que esta perspectiva es la base para conseguir resultados exitosos en las otras perspectivas ya que proporciona la estructura para el logro de objetivos.

## **CONCLUSIONES:**

Las organizaciones, dentro del entorno actual en el que se desarrollan requieren de manera inherente una herramienta de gestión, que permita adaptar a la organización a los continuos cambios del mercado, es por esto que surge el control de gestión, creando nuevos sistemas de dirección que evolucionan paralelamente a la cambiante realidad económica.

Siendo el control el principal vector de este, donde en su definición se encuentran diferentes connotaciones, ratificando en cada una de ellas su importancia como herramienta necesaria del proceso administrativo y contable, guiando los procesos y actividades por el camino que fue planeado.

La administración de empresas y la contabilidad a lo largo de la historia han influido en la construcción de los que hoy llamamos control de gestión, generando las bases necesarias según la perspectiva de cada disciplina, dando al control de gestión una integralidad, permitiendo la efectiva consecución de los objetivos que fueron previamente establecidos, el legado que deja estas disciplina sobre el control de gestión es que juntas permiten ampliar el horizonte de aplicación del control de gestión.

Los marcos de los sistemas de control de gestión muestran una serie de conceptos determinantes para la organización, otorgando elementos que realizan el seguimiento a la estrategia de la organización, abarcando sus diferentes niveles, garantizando el cumplimiento de los objetivos establecidos.

El marco de control de gestión que fue desarrollado por Robert N. Anthony, dio la teoría clásica del control de gestión, la cual ha sido el inicio de varias investigaciones debido a los elementos que esta otorga, su aplicación se ha convertido determinante en el proceso administrativo debido a su integralidad, trabajando desde La planeación estratégica, los presupuestos, la medición del desempeño, la evaluación y recompensas, la designación de centros de responsabilidad y la fijación de precios de transferencia en la consecución de objetivos, generando al gerente un grado de confianza sobre el desarrollo económico y gerencial de la organización.

El marco generado por Kaplan & Norton, conocido como Cuadro de Mando Integral también ha sido un marco determinante para el desarrollo del control de gestión en las organizaciones, vinculando los objetivos y las estrategias bajo cuatro perspectivas, donde su efectiva aplicación permite generar un vínculo con la medición de desempeño.

El marco que se ha de aplicar a la organización depende netamente de las necesidades que esta tenga, es responsabilidad de la alta dirección identificar las necesidades y los retos a los que se ven expuestos, de esta manera la alta dirección selecciona que marco se ajusta, para que así se garantice el logro de los objetivos.



## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Anthony, R. (1986). Sistemas de planeamiento y control, Barcelona, Ed. Orbis,
- Amat Joan Ma, (2000), Control de Gestión (5ta Edición), Barcelona, Ediciones Gestión.
- Amat Joan Ma, (2003), Control de Gestión Una Perspectiva de Dirección (6ta Edición), Barcelona, Ediciones Gestión.
- Anthony Robert (1987), Contabilidad Gerencial (2 ed.), Barcelona: Ediciones Orbis S.A.
- Anthony, R & Govindarajan. (2007) Sistemas de control de gestión, México, Ed .Mc Graw Hill.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, (2003), El Marco de la Contabilidad de Gestión (4ta Edición), Madrid, Ediciones ORMAG.
- Cataño German, Seminario de Teoría Administrativa, Manizales, universidad Nacional de Colombia.
- Chiavenato, I.(2002),El Nuevo Papel de Los Recursos Humanos en las organizaciones , Colombia, Ed. McGraw-Hill
- Dávila , A., El cuadro de mando integral , Antiguos alumnos del IESE, Vol.75
- Decreto 3030 del 2013 ,Colombia , Estatuto Tributario
- Fiol, M & Guillermo, R. (1995), Control de gestión: ¿qué estilo se debe adoptar en las organizaciones públicas, México, Gestión y Política Pública, Vol. 4
- Gonzalo, M.(2004), Planificación y presupuesto por programas , México, Siglo veintiuno Editores
- Hernández, A. & Ramírez, G.(2010) ,El control administrativo de F.W. Taylor, cien años después, Gestión y Estrategia, Vol. 38,

- Hofstede, G. (1978), The poverty of management control philosophy, The Academy of Management Review.
- Horngren, c.(2007), Contabilidad de costos,(14ta edición),Pearson
- Kaplan, R. & Norton,D. (1992), Como utilizar el cuadro de Mando integral ,Gestion 2000
- Medina, M. & Beltrán, J.(2008) Implementación del Balanced Scorecard en la terminal de transporte S.A , Journal of Technology , Vol. 7
- Melinkoff, R.(1990),Los procesos administrativos, Venezuela ,Ed.Panapo
- Méndez. & Becerril,T.(2005), planeación estratégica : técnica gerencial aplicada en la Administración Pública, Quivera, vol. 7
- Otley, D. (1999). Performance Management: a Framework for Management Control Systems Research. Management Accounting Research.
- Ouchi,W. (1979), el marco conceptual para un diseño organización y mecanismos de control , Management Science, vol. 25
- Robbins, S. (1996), Comportamiento organizacional, Ed, Pearson Educación.
- Sales, X. (2013), Retribución variable y el control de Gestión, Contabilidad y Dirección, Vol. 17, p. 31-40
- Salgado, J. (2015), Tendencias Conceptuales Y Principales Enfoques en control de Gestión, Bogotá DC, En publicación.
- Santandreu, E.(2006), El cuadro de mando Integral CMI ,Umpall ,Vol. 7
- Simons, R. (1998), palancas de control :como usan los gerentes sistemas novedosos de control para conducir la renovación estratégica, temas grupo editorial

- Zabala, H. (2005), Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias, Colombia, Ed. Universidad Cooperativa de Colombia.

