



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

GUÍA DOCENTE

CURSO: 2023/24

40530 - PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

CENTRO: 151 - Facultad de Economía, Empresa y Turismo

TITULACIÓN: 4005 - Grado en Administración y Dirección de Empresas

ASIGNATURA: 40530 - PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

Vinculado a : (Titulación - Asignatura - Especialidad)

4802-Doble Grado en A.D.E. y Derecho - 48244-PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN - 00

4804-Doble Grado en I.Organizacion Industrial - 48650-PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN - 00

4806-Doble Grado en A.D.E. y Turismo - 48838-PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN - 00

CÓDIGO UNESCO: 5311

TIPO: Obligatoria

CURSO: 4

SEMESTRE: 1º semestre

CRÉDITOS ECTS: 6

Especificar créditos de cada lengua:

ESPAÑOL:

INGLÉS: 6

SUMMARY

One of the objectives of this subject consists of, first, getting to know that there are different processes in organisations that comprise both planning and control, being one of these processes Management Control. In this subject students will learn the importance of Management Control Systems in companies where the decision making process has been decentralized, and also to set appropriate objectives for each unit or responsibility centre. The role of the controller in companies will be also addressed. This subject also focuses on two methods or tools of Management Control, the Balanced Scorecard and the Budget. With respect to the former, students will learn to define objectives for each perspective and to devise management indicators for each objective. Regarding budget, in the practical classes students will also learn to build a budget using a spreadsheet, and also to calculate variances that will be useful to assess the performance of the responsibility centres of the company.

REQUISITOS PREVIOS

Se recomienda haber cursado las asignaturas correspondiente a los primeros tres años de la carrera, especialmente las materias relacionadas con la dirección y gestión de empresas y la contabilidad y finanzas. De esta forma, el estudiante estará familiarizado con términos y vocabulario propio y relativo a la dirección y organización de una empresa.

Plan de Enseñanza (Plan de trabajo del profesorado)

Contribución de la asignatura al perfil profesional:

Planificar y controlar son dos tareas directivas principales. El objeto de la presente materia es profundizar en ambas, presentando al estudiantado las claves del sistema de dirección que las contempla.

En tal sentido, el objeto de la materia es dar a conocer todos los componentes de un sistema de planificación y control empresarial, haciendo especial hincapié tanto en sus fases como en las herramientas que éste utiliza a nivel operativo. Además, se distinguen los sistemas de control empresarial de los sistemas de control en organizaciones públicas y no lucrativas.

Competencias que tiene asignadas:

- CN2. Cooperar con otras personas y organizaciones en la realización eficaz de funciones y tareas propias de su perfil profesional, desarrollando una actitud reflexiva sobre sus propias competencias y conocimientos profesionales y una actitud comprensiva y empática hacia las competencias y conocimientos de otros profesionales.
 - CG1. Capacidad de análisis y síntesis.
 - CG2. Capacidad de organización y planificación.
 - CG6. Capacidad para la resolución de problemas.
 - CG7. Capacidad de tomar decisiones.
 - CG9. Habilidades relacionadas con el uso de aplicaciones informáticas utilizadas en la gestión empresarial.
 - CG12. Capacidad para trabajar en equipo.
 - CG20. Aplicar al análisis de los problemas y a la toma de decisiones criterios profesionales basados en el manejo de instrumentos técnicos.
 - CG25. Capacidad de aprendizaje autónomo.
 - CE1. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
 - CE4. Poseer y comprender conocimientos acerca de las interrelaciones económicas existentes entre los distintos subsistemas que conforman el sistema empresarial.
 - CE7. Poseer y comprender conocimientos acerca de la relación entre la empresa y su entorno.
 - CE8. Poseer y comprender conocimientos acerca de las principales técnicas instrumentales aplicadas al ámbito empresarial.
 - CE12. Elaborar los planes y políticas en las diferentes áreas funcionales de las organizaciones.
 - CE15. Valorar a partir de los registros relevantes de información la situación y previsible evolución de una empresa.
- CEA1. Capacidad para formular objetivos concretos para las distintas áreas funcionales de la empresa.
- CEA2. Conocimientos sobre los distintos instrumentos o herramientas para el control de la gestión empresarial.
- CEA3. Capacidad para diseñar y organizar un sistema de control que permita la descentralización en las empresas.
- CEA4. Conocimientos sobre la utilidad del control de gestión, sus límites y diferencias con otras disciplinas para el control en las empresas.

Objetivos:

Los objetivos que se pretenden cubrir con la materia son los siguientes:

- O1: Conocer los diferentes procesos de planificación y control que pueden tener lugar en las empresas.
- O2: Conocer las distintas herramientas y técnicas relacionadas con la concreción de la planificación empresarial.
- O3: Aplicar las herramientas más comunes del control de gestión en la resolución de casos prácticos.
- O4: Saber utilizar hojas de cálculo para la elaboración de presupuestos y su uso para el control Empresarial de forma eficaz.
- O5: Desarrollar habilidades para la generación de objetivos concretos e indicadores para su medición en la planificación de la actividad empresarial
- O6: Conocer la función del controlador de gestión, distinguiéndola de otras funciones relacionadas con el control en las empresas
- O7: Aplicar los conocimientos de la asignatura para el diseño y la formulación de objetivos a las diferentes unidades y áreas funcionales de la empresa

Contenidos:

Los contenidos que se impartirán son:

- Procesos de planificación y control en las organizaciones. Concepto, tipo y características .La figura del controller
 - La estructura de las organizaciones para el establecimiento de un sistema de control: los centros de responsabilidad. Criterios para fijar objetivos y evaluación de los centros de responsabilidad
 - Los precios de transferencia como herramienta para facilitar la delegación de responsabilidades y la autonomía en las organizaciones. La congruencia de objetivos y la equidad
 - El cuadro de mando integral como herramienta de planificación y control en las empresas. Indicadores: concepto y tipos
 - Modelos de capital intelectual. Concepto y tipos. Aplicaciones a la gestión empresarial
 - El presupuesto como herramienta de la planificación y control. Las técnicas presupuestarias. El presupuesto flexible, el presupuesto base cero y el presupuesto por programas
 - El presupuesto en las distintas áreas funcionales. La articulación presupuestaria como instrumento para la coordinación. Los estados de síntesis. Confección de presupuestos mediante hojas de cálculo.
- Introducción al control de gestión en las administraciones públicas a través de herramientas no presupuestarias.
- Introducción a la auditoría interna: concepto y modalidades. Diferencias y vinculación con el control de gestión. Auditoría de gestión: concepto

Se organizan a través de seis temas:

1. The nature of Management Control Systems
 - Context and boundaries of Management Control
 - Task control
2. Budget preparation.
 - Concept of a budget
 - Budget types and techniques
3. Budgetary control: variances analysis.
 - Budgetary control and types of variances
 - Calculation of budgetary variances
4. Responsibility Centres
 - Types of Responsibility Centres
 - Criteria for assessment
5. Measuring and managing Intangible Assets: The Balanced Scorecard
 - Perspectives of the Balanced Scorecard
 - Performance measures
6. Transfer Pricing
 - Concept and objectives of Transfer Pricing
 - Negotiated transfer prices

Metodología:

Clases magistrales.

Resolución de problemas y casos.

Prácticas de aula.

Trabajos, individual o en grupo, supervisados por el profesor.

Tutorías.

Virtual (actividades a través de plataformas virtuales, sitios web, etc.)

Evaluación:

Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación serán los siguientes:

C1. Distinguir los distintos procesos de planificación y control que pueden tener lugar en las empresas (O1). Fuente de evaluación: Examen final teórico y pruebas objetivas a resolver por los/las estudiantes.

C2. Reconocer y saber aplicar eficazmente las distintas herramientas y técnicas relacionadas con los procesos de planificación y control empresarial reparando especialmente en el proceso de planificación y control de la gestión (O2, O3). Fuente de evaluación: Examen final teórico y pruebas objetivas a resolver por la/el estudiante.

C3. Ser capaz de proyectar y utilizar de forma eficaz hojas de cálculo para elaborar presupuestos y otras herramientas de control empresarial (O4). Fuente de evaluación: Trabajo práctico en grupo.

C4. Saber redactar objetivos para la actividad empresarial e indicadores para su medición (O5). Fuente de evaluación: Examen final teórico y pruebas objetivas a resolver por el/la estudiante.

C5. Distinguir y reconocer la función y la figura del controlador de gestión frente a otras funciones relacionadas con el control en las empresas (O6). Fuente de evaluación: Examen final teórico y pruebas objetivas a resolver por los/las estudiantes.

C6. Saber diseñar y formular objetivos para las diferentes unidades y áreas funcionales de la empresa (O7). Fuente de evaluación: Examen final teórico y pruebas objetivas a resolver por la/el estudiante.

Sistemas de evaluación

En la convocatoria ordinaria:

a) Examen escrito teórico-práctico. Este examen puede contener preguntas teóricas sobre el contenido de la materia, ejercicios prácticos y/o casos prácticos a resolver por la/el estudiante. Representa el 60% de la calificación final de la asignatura.

b) Dos pruebas objetivas a resolver por la/el estudiante (consistentes en exámenes cortos). Las dos pruebas son de carácter teórico-prácticas con las condiciones de evaluación que se expongan en cada prueba. La nota media de las pruebas a realizar en el curso representarán el 20% de la nota final de la asignatura. Cada prueba se evalúa sobre 10 y se aplica la ponderación total sobre la nota media calculada entre las pruebas.

c) Trabajo práctico realizado empleando hojas de cálculo. El trabajo práctico que en la asignatura tiene carácter de obligatoriedad, consistirá en el desarrollo de sistemas de control organizativo, en toda o alguna de sus partes. La nota final del trabajo práctico supone el 20% de la calificación final de la asignatura, que podrá depender de un trabajo o ejercicio a realizar de forma individual y/o en grupo.

En la convocatoria extraordinaria:

a) Examen escrito teórico-práctico. Este examen puede contener preguntas teóricas sobre el contenido de la materia, ejercicios prácticos y/o casos prácticos a resolver por la/el estudiante. Representa el 60% de la calificación final de la asignatura.

En la convocatoria especial:

a) Examen escrito teórico-práctico. Este examen puede contener preguntas teóricas sobre el contenido de la materia, ejercicios prácticos y/o casos prácticos a resolver por la/el estudiante. Representa el 60% de la calificación final de la asignatura.

La realización de las pruebas objetivas o del trabajo práctico no tendrá carácter liberatorio a efectos del contenido del examen escrito. Las calificaciones relativas a las mismas se conservarán y aplicarán para las tres convocatorias del curso académico.

Si la/el estudiante aprueba el trabajo práctico, la calificación alcanzada en el mismo tendrá una validez de dos años académicos, siempre y cuando no cambie el proyecto docente en lo que a competencias adquiridas por las prácticas se refiere (art. 19 del Reglamento de Evaluación). No obstante, la realización de nuevo de las prácticas supondrá la renuncia a las calificaciones previas.

El sistema de evaluación se podrá modificar para ajustarse a determinadas situaciones excepcionales de los estudiantes, siempre atendiendo a las situaciones contempladas en la normativa reguladora vigente (art. 26 del Reglamento de Evaluación).

Por razones justificadas y avisando al profesorado en las primeras cuatro semanas del curso académico, el estudiante puede presentarse al 100% del examen en las tres convocatorias. En el caso de que no se avise en tiempo y forma al profesorado, esta condición no se cumplirá.

Las/os estudiantes que participan en programas de movilidad, podrán presentarse en cualquiera de las convocatorias optando al 100% de la calificación (Artículo 44.2 Reglamento de Movilidad de Estudios con Reconocimiento Académico de la ULPGC), tanto si la asignatura se contempla en su acuerdo académico y no hubiera sido superada en destino o estuviera calificada como no presentada, como si no está incorporada al citado acuerdo (artículo 42 Reglamento de Movilidad de Estudios con Reconocimiento Académico de la ULPGC). De encontrarse en esta situación, deben ponerse en contacto con el/la coordinador/a en las primeras cuatro semanas del curso para que les indique la forma de alcanzar la máxima calificación.

Siguiendo lo indicado en los artículos 16 y 16 Bis del Reglamento de Evaluación de los resultados de aprendizaje, aquellos alumnos en 5ª, 6ª y 7ª convocatoria que hayan solicitado, por escrito, ser excluidos de la evaluación continua serán evaluados por un tribunal (art. 12 del Reglamento de Evaluación de los resultados de aprendizaje), debiendo suponer dicho examen el 100% de la calificación de la asignatura. En este sentido, los estudiantes deberán solicitar dicha exclusión en los periodos habilitados por la Administración de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo al principio de cada semestre.

Para el caso de los estudiantes en 6ª y 7ª convocatoria, aunque no hayan solicitado expresamente la exclusión de la evaluación continua pero no hayan superado la totalidad de la asignatura por este procedimiento, el estudiante deberá presentarse a un examen final de la asignatura completa en esa misma convocatoria que deberá ser evaluado por un tribunal.

Criterios de calificación

- a) Examen escrito teórico-práctico, supone el 60% de la calificación final de la/el estudiante. Consta de una parte teórica (entre el 20% y el 40% de la nota final del examen) y una práctica (entre el 60% y 80% de la nota final del examen). La/el estudiante que no se presente al examen escrito teórico-práctico figurará en acta como No Presentada/o.
- b) Pruebas objetivas a resolver por el estudiante: suponen el 20% de la calificación final de la/el estudiante. Cada prueba, en función de su extensión y naturaleza indicará claramente la puntuación máxima de cada pregunta y las condiciones de evaluación de la prueba. La calificación obtenida en las pruebas objetivas se mantiene en la convocatoria extraordinaria y en la especial.
- c) Trabajo práctico: supone un 20% de la nota global de la/el estudiante. Este trabajo es obligatorio para todas/os las/os estudiantes y su calificación se mantiene en las convocatorias extraordinaria y especial. La valoración de este trabajo podrá efectuarse a través de pruebas realizadas por las/os estudiantes de forma individual y/o en grupo.

Para promediar con los demás criterios, la/el estudiante debe acumular al menos 3 puntos sobre 6 en el examen escrito teórico-práctico. Si la/el estudiante obtiene en este examen una puntuación inferior al mínimo antes fijado, la nota final derivada de la aplicación de las ponderaciones arriba descritas no podrá ser superior a 4,5. Los criterios de calificación serán iguales en las tres convocatorias del curso.

Si el estudiante se presentara a una 4ª convocatoria porque ya se habrá presentado a las 3 convocatorias previas y avisa a los profesores durante las primeras semanas del curso académico, tiene opción a presentarse en esa cuarta convocatoria al 100% del examen.

Las/los estudiantes de intercambio entrantes que se incorporen tarde a la asignatura y no puedan asistir a un mínimo del 60% de las sesiones prácticas, serán evaluados mediante el examen escrito (60%) más un trabajo práctico que en este caso será individual (40%). Para acceder a esta evaluación deberán acreditar documentalmente su situación ante el decano (Art. 26 del Reglamento de evaluación). Las/os estudiantes de intercambio salientes deben remitirse al los artículos 42-44 del reglamento de movilidad de estudios con reconocimiento académico de la ULPGC:

A la nota final de la convocatoria ordinaria y con un mínimo de calificación de aprobado 5, se le podrá sumar una puntuación extra de hasta un punto por la participación del alumnado en charlas y conferencias organizadas desde el Centro y relacionadas con la materia impartida en esta asignatura que el equipo docente de la asignatura haya recomendado.

Plan de Aprendizaje (Plan de trabajo de cada estudiante)

Tareas y actividades que realizará según distintos contextos profesionales (científico, profesional, institucional, social)

Tareas en contexto científico:

- Búsqueda de información relevante para la materia en diversas fuentes, especialmente Biblioteca Universitaria, revistas científicas y académicas, prensa nacional/internacional...
- Diseño de un sistema de control empresarial mediante hojas de cálculo.
- Elaboración de reportes de actividad y/o informes en que deben cuidarse especialmente las formas, el rigor expositivo y en contenido.

Tareas en contexto profesional:

- Entrenamiento en el papel de controlador de gestión.
- Diseño de reportes de control.

Tareas en contexto institucional:

- Reconocimiento de grupos de interés e instituciones de relevancia para la planificación y el control en la empresa.

Tareas en contexto social:

- Trabajos de equipo dentro y fuera del aula.
- Uso de redes y foros de debate virtual.

Temporalización semanal de tareas y actividades (distribución de tiempos en distintas actividades y en presencialidad - no presencialidad)

Semana 1.

-Presentación de la asignatura y proyecto docente. -Tema 1.

-Prácticas/trabajos

HT: 3; HP: 1; HTA:6.

Semana 2.

-Tema 2.

-Prácticas/trabajos

HT: 3; HP: 1; HTA:6.

Semana 3.

-Tema 2.

-Prácticas/trabajos

HT: 3; HP: 1; HTA:6..

Semana 4.

-Tema 3.

-Prácticas/trabajos

-Prueba objetiva

HT: 3; HP: 1; HTA:6.

Semana 5

-Tema 3.

-Prácticas/trabajos

HT: 3; HP: 1; HTA:6.

Semana 6

-Tema 3.

-Prácticas/trabajos

HT: 3; HP: 1; HTA:6.

Semana 7.

-Tema 4.

-Prácticas/trabajos

HT: 3; HP: 1; HTA:6.

Semana 8.

-Tema 4.

-Prácticas/trabajos

HT: 3; HP: 1; HTA:6.

Semana 9.
-Tema 5.
-Prácticas/trabajos
HT: 3; HP: 1; HTA:6.

Semana 10.
-Temas 5 y 6.
-Prácticas/trabajos
HT: 3; HP: 1; HTA:6.

Semana 11.
-Tema 6.
-Prácticas/trabajos
HT: 3; HP: 1; HTA:6.

Semana 12.
-Tema 6
-Prácticas/trabajos
HT: 3; HP: 1; HTA:6.

Semana 13.
-Tema 6
-Prácticas/trabajos
HT: 3; HP: 1; HTA:6.

Semana 14.
-Tema 7
-Prácticas/trabajos
HT: 3; HP: 1; HTA:6.

Semana 15
-Tema 8.
-Prácticas/trabajos
HT: 3; HP: 1; HTA:6.

Recursos que tendrá que utilizar adecuadamente en cada uno de los contextos profesionales.

- Material teórico-práctico de la asignatura.
- Software diverso, especialmente hojas de cálculo estándar (preferiblemente Microsoft Excel).
- Biblioteca Universitaria y bases de datos de recursos bibliográficos.
- Plataforma virtual de la ULPGC.

Resultados de aprendizaje que tendrá que alcanzar al finalizar las distintas tareas.

El proceso de enseñanza-aprendizaje debe conducir al estudiante al logro de los objetivos dispuestos en la materia y de las competencias relacionadas en el presente Proyecto Docente.

R1. Distinguir con propiedad los distintos procesos de planificación y control que pueden tener lugar en las empresas (CG1, CEA4).

R2. Reconocer y aplicar eficazmente las distintas herramientas y técnicas relacionadas con los procesos de planificación y control empresarial reparando especialmente en el proceso de

planificación y control de la gestión (CG1, CG2, CG6, CG7, CG12, CG20, CG25, CE1, CE8, CE15, CEA2).

R3. Proyectar y utilizar de forma eficaz hojas de cálculo para elaborar presupuestos y otras herramientas de control empresarial (CG6, CG7, CG9, CG12, CG20, CG25, CE1, CE8, CG1, CEA3).

R4. Redactar correctamente objetivos para la actividad empresarial e indicadores para su medición (CG1, CG7, CG20, CE1, CE4, CE15, CE12, CEA1).

R5. Distinguir y reconocer en todos sus detalles la función y la figura del controlador de gestión frente a otras funciones relacionadas con el control en las empresas (CE7, CN2, CEA4).

R6. Diseñar y formular correctamente objetivos para las diferentes unidades y áreas funcionales de la empresa (CG1, CG7, CG20, CE4, CE12, CE1, CEA1).

R7. Reconocer diferentes contextos organizativos y adaptar las distintas herramientas para la planificación y el control a dichos contextos (CG1, CE1, CE4, CG6, CG7, CE7, CEA2, CEA3).

Plan Tutorial

Atención presencial individualizada (incluir las acciones dirigidas a estudiantes en 5ª, 6ª y 7ª convocatoria)

La atención individual personalizada mediante el sistema de tutorías se realizará en el horario previsto para ello en el despacho del profesor/a correspondiente. Para ser atendido en tutorías es preciso solicitar esta mediante cita previa a través del Campus Virtual de la ULPGC, a través del sistema de "Reuniones de tutoría presencial" del campus o aula virtual, con el fin de evitar esperas innecesarias.

Cada profesor tiene que realizar 6 horas de tutorías semanales. Las horas de tutorías que se asignarán a esta asignatura por parte del equipo docente se indicarán a principios del curso académico en el tablón de anuncios del despacho de cada profesor/a y/o en el campus o aula virtual de la asignatura.

Las/los estudiantes que se encuentren en 5ª, 6ª y 7ª convocatoria, y hayan renunciado a la evaluación continua en los plazos establecidos al efecto, tienen derecho a un plan de acción tutorial en los términos recogidos en el Plan de Acción Tutorial de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo disponible en la página web de la Facultad en el apartado Estudiantes.

Atención presencial a grupos de trabajo

La atención presencial a grupos de trabajo mediante el sistema de tutorías se realizará en el horario previsto para ello en el despacho del profesor/a correspondiente o, según necesidades, en el seminario o aula comunicado previamente. Para ser atendido en tutorías es preciso solicitar esta mediante cita previa a través del campus o aula virtual de la ULPGC, a través del sistema de "Reuniones de tutoría presencial" del campus o aula virtual, con el fin de evitar esperas innecesarias.

Atención telefónica

Las/los estudiantes de forma individualizada y los grupos de trabajo podrán realizar tutorías telefónicamente durante el horario previsto para las tutorías presenciales. Para ser atendido en tutorías es preciso solicitar esta mediante cita previa a través del campus o aula virtual de la ULPGC, a través del sistema de "Reuniones de tutoría presencial" del campus o aula virtual, con el fin de evitar esperas innecesarias.

Atención virtual (on-line)

El campus o aula virtual de la ULPGC podrá ser utilizado como método de enseñanza-aprendizaje y de comunicación/interacción entre estudiantes y profesorado, realizándose tutorías a través del mismo en el horario establecido a tal efecto. Para ser atendido en tutorías es preciso solicitar esta mediante cita previa, con 24 horas de antelación, a través del campus o aula virtual de la ULPGC, a través del sistema de "Reuniones de tutoría presencial" del campus o aula virtual, con el fin de evitar esperas innecesarias.

Datos identificativos del profesorado que la imparte.

Datos identificativos del profesorado que la imparte

Dr./Dra. María del Rosario Ramos Ramos (COORDINADOR)

Departamento: 230 - ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Ámbito: 650 - Organización De Empresas

Área: 650 - Organización De Empresas

Despacho: ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Teléfono: 928452141 **Correo Electrónico:** rosario.ramos@ulpgc.es

D/Dña. Pedro Ferrer Delgado

Departamento: 230 - ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Ámbito: 650 - Organización De Empresas

Área: 650 - Organización De Empresas

Despacho: ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Teléfono: **Correo Electrónico:** pedro.ferrerdelgado@ulpgc.es

Dr./Dra. Rosa María Batista Canino

Departamento: 230 - ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Ámbito: 650 - Organización De Empresas

Área: 650 - Organización De Empresas

Despacho: ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Teléfono: 928458647 **Correo Electrónico:** rosa.batistacanino@ulpgc.es

Bibliografía

[1 Básico] Management control systems /

Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan.

McGraw-Hill, New York : (2007) - (12th ed.)

978-007-125410-6

[2 Básico] The balanced scorecard :translating strategy into action /

Robert S. Kaplan, David P. Norton.

Harvard Business School Press,, Boston, Mass : (1996)

0875846513 (cart.)

[3 Básico] Performance measurement & control systems for implementing strategy :text & cases /

Robert Simons ; contributors, Antonio Dávila, Robert S. Kaplan.

Pearson Education International,, New Jersey : (2000)

0-13-122510-3

[4 Básico] Managing and measuring performance in public and nonprofit organizationsan integrated approach /

Theodore H. Poister, Maria P. Aristigueta, Jeremy L. Hall.
Jossey-Bass,, San Francisco, California : (2015) - (2nd ed.)
978-1-118-43905-0

[5 Recomendado] Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement /

John M. Bryson.
Jossey-Bass,, San Francisco : (2004) - (3rd ed.)
978-0-7879-6755-0

[6 Recomendado] Creating and implementing your strategic plan: a workbook for public and nonprofit organizations /

John M. Bryson, Farnum K. Alston.
Jossey-Bass,, San Francisco : (2005) - (2nd ed.)
978-0-7879-6754-3

[7 Recomendado] Management control systems /

Robert N. Anthony, John Dearden, Norton M. Bedford.
Richard D. Irwin,, Homewood (Illinois) : (1974) - (Rev. ed., 4th printing.)

[8 Recomendado] Strategic budgeting: a computer program for strategic budgeting and performance assessment /

Uffe Andersen, Gunnar Pall Thorisson, Björn Gunnar Karlsson.
Copenhagen Business School Press,, Copenhagen : (2001) - (1st ed.)
8716134648