

ADMINISTRACIÓN III

(Planeamiento y Control Organizacional)

Plan de Estudios VII – 2017

Expediente: 0900-000138/19

Res: 1226/19

1. DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA

- **Carga Horaria:**
 - Total: 96 hs cátedra (48 hs de Práctica y 48 hs de Teoría)
 - Semanal: 6 hs cátedra (3 hs de Práctica y 3 hs de Teoría)
- **Ciclo del Plan de Estudios:** Ciclo Básico
- **Régimen de cursada:** Semestral
- **Carácter:** Obligatorio
- **Modalidad:** Teórico-Práctica
- **Asignaturas correlativas necesarias:**
 - 7.2.4 Administración II (Técnicas Administrativas y Gestión Organizacional)
 - 7.2.8 Interpretación de los Estados Contables

2. OBJETIVOS

- **Objetivo General:**
 - Proporcionar los conceptos generales y las herramientas específicas para abordar situaciones organizacionales que permitan la toma de decisiones gerenciales, en base al desarrollo de la capacidad de analizar y planificar de manera integral las actividades y prever los mecanismos para su seguimiento y control.
- **Objetivos Específicos:**
 - Analizar los marcos conceptuales en busca de una referencia válida para aplicar herramientas efectivas y eficientes en la toma de decisiones.
 - Desarrollar habilidades para entender el contexto competitivo y su impacto en la dinámica organizacional y su sustentabilidad a largo plazo.
 - Comprender el alcance y las limitaciones de las distintas herramientas para el planeamiento y control organizacional, con especial foco en la práctica profesional.

- Desarrollar habilidades para vincular la estrategia corporativa con el desarrollo integral de la organización, interrelacionando sus niveles tácticos, operativos y estratégicos.
- Establecer mecanismos de apoyo teórico-práctico que permitan una adecuada comprensión y aplicación de los conceptos abordados en un marco de simulación del trabajo profesional.

3. CONTENIDOS

3.1. Contenidos Mínimos

- Construcción de escenarios. Análisis e interpretación de las principales variables macroeconómicas, sociales y ambientales vinculadas al contexto mediato e inmediato de las organizaciones.
- El proceso de Planeamiento Estratégico. Análisis ambiental interno y externo. Formulación e implementación de la Estrategia.
- Niveles de planificación y control (estratégico, táctico y operativo). Instrumentos de cada nivel. Tecnologías aplicables.
- Planeamiento Táctico. Sistema integrado presupuestario. Presupuesto económico, presupuesto financiero y balance proyectado. Presupuesto como herramienta básica de la planificación táctica. Planes, presupuestos, programas y proyectos.
- Fundamentos impositivos a considerar en el proceso y diseño presupuestario. Fuentes de financiamiento de las organizaciones.
- El sistema integrado de control de gestión. Control de gestión y control presupuestario.
- Monitoreo permanente del rendimiento de las organizaciones y de la gestión: principales indicadores. Análisis del riesgo empresarial.
- El Plan de Negocios.

3.2. Programa Analítico

PARTE I: PLANEAMIENTO ORGANIZACIONAL

Unidad 1: Decisiones directivas, sistemas de información y la función de planificación

La función directiva. Decisiones organizacionales. Instancias y contextos de decisión. Estilos de dirección. Diseño de la estrategia. El planeamiento de los sistemas de información. Los sistemas de información y los procesos de formulación, implementación y control de la estrategia. Evolución del concepto de planeamiento. Modelo sistémico de planeamiento. Etapas del proceso de planificación. Niveles de planificación (estratégico, táctico y operativo). Sistemas de planificación y control organizacional.

Unidad 2: Planeamiento Estratégico

Estrategia corporativa, de negocios y funcional. Estrategias de portafolio. Estrategias de crecimiento. Crecimiento sostenible. Estrategia competitiva. Construcción de escenarios. La cadena de valor de la empresa y del sector. Las directrices del costo y el sostenimiento de las ventajas competitivas. Procesos de cambio y su impacto en la estrategia, la estructura y la cultura.

Unidad 3: El Sistema Presupuestario como base del Planeamiento Táctico

La función del presupuesto. Vinculación entre planeamiento estratégico, presupuesto de largo plazo y presupuesto anual. El sistema de presupuestación integral (presupuesto económico, presupuesto financiero y balance proyectado). Las etapas del proceso de presupuestación. Definición de premisas generales y pautas para la elaboración del presupuesto. Cronograma. Metodologías de presupuestación: incremental, base cero, por actividades, por proyectos. Fundamentos impositivos a considerar en el proceso y diseño presupuestario.

Unidad 4: Presupuesto Económico

Concepto y principales premisas. Secuencia de elaboración. Presupuestos parciales: particularidades y responsables de su realización. El plan integral de ventas (estratégico y táctico). El presupuesto de ventas. Planificación de la producción y política de inventarios. Presupuesto de materias primas. Presupuesto de mano de obra directa. Presupuesto de cargos y gastos indirectos de fabricación. Planificación y control de compras. Presupuesto de costos

de comercialización (fijos y variables). Presupuesto de costos de administración. Presupuesto de costos financieros. Integración del presupuesto económico y determinación del resultado proyectado.

Unidad 5: Presupuestos Flexibles

Propósito y características centrales de los presupuestos flexibles de gastos. Requisitos para su implementación. Determinación de la variabilidad de los costos. Formatos de presupuestos flexibles. Preparación de los presupuestos de gastos. Determinación de metas de gastos. Informes mensuales de desempeño.

Unidad 6: Presupuesto Financiero y la Decisión de Inversión

Presupuesto Financiero: Concepto y principales premisas. Secuencia de elaboración. Condiciones de venta y presupuesto de cobranza. Condiciones de compra y presupuesto de pago a proveedores. Presupuestos de pago de costos de estructura. Integración del presupuesto financiero y determinación del flujo de fondos proyectado.

Presupuesto de Capital: Planeamiento de los desembolsos de capital (plan estratégico y plan táctico). Desembolsos mayores y menores de capital. La decisión de inversión. El plan de financiamiento.

Unidad 7: Balance Proyectado y análisis de la información

Balance Proyectado: Concepto. Secuencia de elaboración. Interrelaciones del presupuesto integrado. Determinación de saldos proyectados de activos y pasivos.

Análisis de la información: punto de equilibrio, apalancamiento, sensibilidad, escenarios, simulación, árboles de decisión.

Unidad 8: Planeamiento en contextos de inflación

Llevar la información histórica a moneda homogénea: ajuste en el valor de los bienes, ajuste a los resultados, recalcular indicadores. Proyección económico-financiera: premisas de estimación de precios y formas de expresión monetaria. La presupuestación en contextos inflacionarios. La moneda del presupuesto.

Unidad 9: Planeamiento Operativo

Planes, programas y proyectos. ¿Qué es un proyecto? Gerenciamiento de proyectos. Influencia de la estructura organizacional. Equipo del proyecto. Gestión de interesados. Ciclo de vida de un proyecto. Grupo de procesos en un proyecto. Proyectos, programas y portafolios. Planificación y control de tiempos, recursos y responsables.

Unidad 10: Plan de Negocios

Concepto. Características. Estructura. Pautas para su elaboración. La función del plan de negocios (interna y externa). Modelos de negocio. Innovación en modelos de negocio. Herramientas para describir, analizar y diseñar modelos de negocio. Evaluación de modelos de negocio.

PARTE II: CONTROL ORGANIZACIONAL

Unidad 11: La función de Control

Fundamentos del control. El sistema de control (estructura, procesos y sistemas de información). Sistema integrado de control (estratégico, táctico y operativo). Instrumentos de control. Control presupuestario y control de gestión. Los sistemas de costeo y el control. El control de las actividades. El control eficaz. Los ratios como instrumentos de control. Medidas de eficiencia global. Gestión de riesgos. Funciones y responsabilidades del controller.

Unidad 12: Control Presupuestario y Seguimiento de Proyectos

Propósito del control presupuestario. Proceso de control presupuestario. Técnicas y herramientas para el seguimiento de las desviaciones. Análisis de las variaciones: de precio o de volumen. Los informes de control presupuestario. El control presupuestario en contextos de inflación. El control de los proyectos: control de ejecución, evaluación de resultados, decisiones de cambio de alcance, decisión de abandono.

Unidad 13: Control de Gestión

Los sistemas de información y el control. El control por ratios económico-financieros. Limitaciones de los indicadores económico-financieros. El cuadro de mando integral. El control de gestión de las divisiones. Sistema de precios internos de transferencia. El análisis de los

riesgos del negocio. Evaluación de la performance estratégica. Los sistemas de motivación, evaluación de desempeño y desarrollo de carrera, y su vinculación con la estrategia corporativa.

4. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

Se utilizarán diferentes metodologías de enseñanza para facilitar el entendimiento de los marcos conceptuales y el desarrollo de las habilidades que se requieren para una adecuada planificación y control de las actividades organizacionales.

- Las clases teóricas serán dictadas en forma semanal, bajo la modalidad de clases magistrales y en las cuales se promoverá una interacción permanente con los alumnos, con el propósito de marcar diferencias entre participantes activos y meros asistentes.
- Durante el desarrollo de las clases teóricas, se invitará a gerentes/ejecutivos de reconocidas organizaciones, para que transmitan sus experiencias en la implementación real de los procesos/modelos analizados.
- Las clases prácticas serán dictadas en forma semanal, siguiendo el cronograma previamente comunicado, que incluirá:
 - Guía de Trabajos Prácticos: con un ordenamiento lógico de los prácticos, con el objeto de seguir un hilo conductor que permita una adecuada comprensión e integración de los temas.
 - Caso Real Integrador: consiste en una ejercitación grupal que permite al alumnado verificar la aplicación de modelos, técnicas y herramientas, con datos reales aplicados tal como se realizan en la actividad profesional.

Se pretende también durante el transcurso de la cursada, fomentar la autoevaluación por parte del alumnado como forma de cumplimentar aspectos de relevancia para el futuro desarrollo profesional.

5. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE ACTIVIDADES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS

La asignatura se ofrecerá al estudiante bajo la modalidad de curso regular teórico-práctico, a continuación se detallan las actividades a desarrollar:

- El curso tendrá una coordinación entre teoría y práctica de manera tal que los alumnos puedan acceder al desarrollo de los conceptos teóricos con antelación a la aplicación práctica de los mismos a lo largo del programa. Para este fin, las clases teóricas comenzarán una semana antes que las clases prácticas y se entregará un cronograma conjunto de las actividades teóricas y prácticas al inicio de la cursada.
- Las clases teóricas, tendrán una duración de 3 hs y serán dictadas en forma semanal. En la carga horaria total de 48 hs se abordarán la totalidad de los puntos incluidos en el programa de estudio, y los cursos combinarán clases magistrales, debates y experiencias.

Durante el desarrollo de las clases teóricas se incorporarán ejemplos o aplicaciones de la práctica profesional y de la realidad empresarial, para complementar los conceptos y modelos teóricos, con el objeto de facilitar la asimilación de los contenidos y promover un aprendizaje de modo integral.

Estructura tipo de una clase teórica:

- Apertura: presentación del tema del día, inserción en el programa, vinculación de temas tratados en clases previas con el del día y presentación de la estructura de la clase con los objetivos perseguidos y la bibliografía de referencia.
- Desarrollo: se despliegan los conceptos, modelos y/o herramientas objeto de la clase, y según el caso, se realizan los debates, se escuchan las experiencias de los invitados o se comentan aplicaciones al contexto organizacional.
- Cierre: se realiza una síntesis de los temas tratados, evacuando dudas, integrando los contenidos desarrollados hasta el momento con los que se verán en la próxima clase y vinculando lo aprendido con el trabajo práctico respectivo.

Adicionalmente a estas clases, se ofrecerá, la semana previa a cada mesa de examen final, una clase de consulta para atender inquietudes de los alumnos que están interesados en rendir el final de la materia. En la misma oportunidad, se procederá a mostrar los exámenes de la mesa anterior, para que los alumnos puedan visualizar los errores en los que incurrieron y despejar dudas previo a una próxima instancia de evaluación.

- Las clases prácticas, tendrán una duración de 3 hs y serán dictadas en forma semanal. En la carga horaria total de 48 hs se desarrollará la Guía de Trabajos Prácticos y la

aplicación al Caso Real Integrador, abarcando todos los tópicos del programa de estudio.

Estructura tipo de una clase práctica:

- Apertura: revisión de puntos salientes de clases anteriores, presentación del tema del día, breve mención del marco teórico y metodológico a utilizar.
- Desarrollo: se procederá a la lectura del enunciado, se mencionan los aspectos salientes de la problemática a analizar y se desarrollan los ejercicios en el pizarrón con ayuda del cañón proyector. Se promoverá la participación activa de los alumnos, para favorecer el intercambio de ideas y opiniones, al tiempo que se evacuarán las dudas que vayan surgiendo.
- Cierre: se comentan particularidades de los análisis/resultados obtenidos y su aplicación al Caso Real Integrador.

En la clase previa al examen parcial se brindará un repaso de los temas que luego serán objeto de evaluación y se atenderán dudas y consultas de los alumnos.

6. FORMAS DE EVALUACIÓN

La metodología de evaluación que se llevará a cabo para analizar y medir los resultados obtenidos por los alumnos a lo largo del proceso de aprendizaje será la siguiente:

Aprobación de cursada:

- Examen Parcial: consistirá en dos evaluaciones escritas teórico-prácticas (con sus respectivos recuperatorios), en las cuales se evaluará individualmente, la asimilación de los contenidos teóricos y las aplicaciones prácticas. El examen se deberá desarrollar en un tiempo máximo de 2 hs y los alumnos deberán obtener una calificación mínima de 4 (cuatro) en ambas instancias, para aprobar la cursada.
- Caso Real Integrador: se evaluará el desempeño grupal durante el desarrollo del caso y la participación al momento del análisis/defensa de los resultados.

- Participación en clase: se tendrá en cuenta la participación oral e individual a lo largo de la cursada, en los debates donde se discuten contenidos y casos de estudio.
- Asistencia: se requiere una asistencia mínima del 70%.

Aprobación de la materia:

▪ ***Alumnos regulares:***

- Examen Final Teórico: consistirá en una evaluación escrita con diez preguntas sobre diferentes puntos del programa. Se solicitarán respuestas breves y concretas, las que deberán realizarse en el espacio asignado y en un tiempo máximo de 90 minutos. Se requiere una nota mínima de 4 (cuatro) para la aprobación.

▪ ***Alumnos libres:***

- Examen Final Teórico-práctico: consistirá en una evaluación de dos instancias, un examen práctico sobre distintos tópicos de la guía de trabajos prácticos, el que se deberá desarrollar en un tiempo máximo de 2 hs, y luego un examen teórico similar al de los alumnos regulares. Ambas evaluaciones se realizarán en días separados. Para aprobar se requiere una nota mínima de 4 (cuatro).

Evaluación de la cátedra:

- Evaluación general de la cátedra: se realizarán encuestas que recojan la percepción de los alumnos en lo que respecta a la organización general de las actividades, la coordinación teórico-práctica de las clases, la complejidad y significatividad de los contenidos.
- Evaluación del cuerpo docente: se realizarán encuestas que recojan la percepción de los alumnos en lo que respecta al nivel de conocimientos y formación del docente, la estructuración de las clases, claridad de las exposiciones, motivación a los alumnos, calidad de las respuestas y compromiso con la cursada.

7. BIBLIOGRAFÍA

Unidad 1:

Lectura Obligatoria

- Ackoff, R. L. (1991). Concepto cambiante de la planeación. En *Planificación de la empresa del futuro* (pp. 71-100). México: Editorial Limusa.
- Drucker, P. F. (1999). Los desafíos de la información. En *Los desafíos de la administración en el siglo XXI* (pp. 115-155). Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Masifern, E. (1997). Dirección estratégica. En *Dirección estratégica* (pp. 11-46). Barcelona: Folio.
- Pearson, A. E. (1995). Seis tareas básicas de los gerentes generales. En J. L. Bower, *Oficio y Arte de la Gerencia* (pp. 3-19). Bogotá: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (2016). ¿Qué es la estrategia? En *Lo Esencial en la Gestión Empresarial* (pp. 121-160). Barcelona: Harvard Business Review Press.

Lectura Complementaria

- Ackoff, R. L. (1982). Naturaleza y contenido de la planeación. En *Un concepto de Planeación de Empresas* (pp. 13-30). México: Editorial Limusa.
- Herrscher, E. G. (2005). Modelo sistémico de planeamiento. En *Planeamiento Sistémico* (pp. 121-165). Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Pavesi, P. (1991). Cinco lecturas prácticas sobre algunos problemas del decidir. *Revista Alta Gerencia*, 1(1), pp. 15-30.
- Sallenave, J. P. (1994). *La Gerencia Integral*. Bogotá: Editorial Norma.
- Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios* (10ma. Ed.). Capítulos 1, 4 y 5.

Unidad 2:

Lectura Obligatoria

- Porter, M. E. (2007). Comprender la estructura de un sector. Harvard Business Review.

- Ricart, J. E. (1997). La estrategia de negocio. En *Dirección Estratégica* (pp. 47-78). Barcelona: Folio.

Lectura Complementaria

- Kim, C. W. y Mauborgne, R. (2004). La estrategia del océano azul. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (1981). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. E. (1986). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Sallenave, J. P. (1994). Supervivencia, rentabilidad y crecimiento. En *La Gerencia Integral* (pp. 67-120) Bogotá: Editorial Norma.
- Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios* (10ma. Ed.). Capítulos 6 y 7.

Unidad 3:

Lectura Obligatoria

- Lavolpe, A.; Capasso, C. M. y Smolje, A. R. (2016). *Presupuestos y Gestión* (2da. Ed.). Buenos Aires: La Ley. Capítulos 2 y 8.
- Welsch, G. A.; Hilton, R. W.; Gordon, P. N. y Rivera Noverola, C. (2005). *Presupuestos: planificación y control* (6ta. Ed.). México: Pearson. Capítulo 4.

Lectura Complementaria

- Mocciano, O. A. (1992). *Presupuesto Integrado*. Buenos Aires: Ediciones Macchi. Capítulos 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 14.

Unidad 4:

Lectura Obligatoria

- Lavolpe, A.; Capasso, C. M. y Smolje, A. R. (2016). *Presupuestos y Gestión* (2da. Ed.). Buenos Aires: La Ley. Capítulos 3, 4, 5 y 6.
- Welsch, G. A.; Hilton, R. W.; Gordon, P. N. y Rivera Noverola, C. (2005). *Presupuestos: planificación y control* (6ta. Ed.). México: Pearson. Capítulos 5, 6, 7, 8 y 9.

Lectura Complementaria

- Mocciano, O. A. (1992). *Presupuesto Integrado*. Buenos Aires: Ediciones Macchi. Capítulo 7.

Unidad 5:

Lectura Obligatoria

- Welsch, G. A.; Hilton, R. W.; Gordon, P. N. y Rivera Noverola, C. (2005). *Presupuestos: planificación y control* (6ta. Ed.). México: Pearson. Capítulo 10.

Lectura Complementaria

- Lavolpe, A.; Capasso, C. M. y Smolje, A. R. (2016). *Presupuestos y Gestión* (2da. Ed.). Buenos Aires: La Ley. Capítulo 5.

Unidad 6:

Lectura Obligatoria

- Lavolpe, A.; Capasso, C. M. y Smolje, A. R. (2016). *Presupuestos y Gestión* (2da. Ed.). Buenos Aires: La Ley. Capítulo 7.
- Welsch, G. A.; Hilton, R. W.; Gordon, P. N. y Rivera Noverola, C. (2005). *Presupuestos: planificación y control* (6ta. Ed.). México: Pearson. Capítulos 11 y 12.

Lectura Complementaria

- Mocciano, O. A. (1992). *Presupuesto Integrado*. Buenos Aires: Ediciones Macchi. Capítulo 8.

Unidad 7:

Lectura Obligatoria

- Welsch, G. A.; Hilton, R. W.; Gordon, P. N. y Rivera Noverola, C. (2005). *Presupuestos: planificación y control* (6ta. Ed.). México: Pearson. Capítulo 14.

Lectura Complementaria

- Bonatti, P. (2011). *Teoría de la decisión*. Buenos Aires: Pearson.

- Mocciaro, O. A. (1992). *Presupuesto Integrado*. Buenos Aires: Ediciones Macchi. Capítulos 9 y 10.

Unidad 8:

Lectura Obligatoria

- Fornero, R. A. (2011). *Análisis financiero en condiciones de inflación*. Universidad Nacional de Cuyo.

Lectura Complementaria

- Mocciaro, O. A. (1992). *Presupuesto Integrado*. Buenos Aires: Ediciones Macchi. Capítulos 11 y 12.

Unidad 9:

Lectura Obligatoria

- Project Management Institute (2013). *Fundamentos para la dirección de proyectos* (5ta. Ed.). Capítulos 1, 2 y 3.

Lectura Complementaria

- Vila, J. (1997). Estrategia, planificación y actuación de los directivos. En *Dirección estratégica* (pp. 79-113). Barcelona: Folio.
- Ackoff, R. L. (1991). Implementación y control de los planes y la planeación. En *Planificación de la empresa del futuro* (pp. 283-302). México: Editorial Limusa.

Unidad 10:

Lectura Obligatoria

- Borello, A. (2000). *El plan de negocios*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Osterwalder A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocios. Barcelona: Grupo Planeta.

Lectura Complementaria

- Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios* (10ma. Ed.). Capítulo 5.

Unidad 11:

Lectura Obligatoria

- Amat Salas, J. M. (2013). *Control 2.0. Del control al compromiso*. Profit Editorial.
- Pérez Carballo Veiga, J. F. (2013). *Control de gestión empresarial* (8va. Ed.). Madrid: ESIC. Capítulos 1, 2, 3 y 4.

Lectura Complementaria

- Dextre Flores, J. C. y Del Pozo Rivas, R. S. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Revista Contabilidad y Negocios*, 7 (14), pp. 69-80.
- Vázquez Doderó, J. C. y Weber, E. (1997). *Evaluación y Control de la Gestión*. Barcelona: Folio.
- Welsch, G. A.; Hilton, R. W.; Gordon, P. N. y Rivera Noverola, C. (2005). *Presupuestos: planificación y control* (6ta. Ed.). México: Pearson. Capítulo 17 y 18.

Unidad 12:

Lectura Obligatoria

- Pérez Carballo Veiga, J. F. (2013). *Control de gestión empresarial* (8va. Ed.). Madrid: ESIC. Capítulos 6 y 7.
- Welsch, G. A.; Hilton, R. W.; Gordon, P. N. y Rivera Noverola, C. (2005). *Presupuestos: planificación y control* (6ta. Ed.). México: Pearson. Capítulo 16.

Lectura Complementaria

- Amat Salas, J. M. (2013). *Control 2.0. Del control al compromiso*. Profit Editorial.
- Lavolpe, A.; Capasso, C. M. y Smolje, A. R. (2016). *Presupuestos y Gestión* (2da. Ed.). Buenos Aires: La Ley. Capítulo 9.

Unidad 13:

Lectura Obligatoria

- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2018). *El cuadro de mando integral* (3ra. Ed.). Buenos Aires: Harvard Business Press.

Lectura Complementaria

- Alonso Bafico, H.; Quiroga, E. y Salvatierra, J.M. (2017). El objetivo empresario y los grupos de interés. En *El Objetivo Empresario* (pp.17-39). La Plata: Ediciones Haber.
- Amat Salas, J. M. (2016). Del dominio del control financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV (1), pp. 5-11.
- Pérez Carballo Veiga, J. F. (2013). *Control de gestión empresarial* (8va. Ed.). Madrid: ESIC. Capítulos 7 y 10.
- Welsch, G. A.; Hilton, R. W.; Gordon, P. N. y Rivera Noverola, C. (2005). *Presupuestos: planificación y control* (6ta. Ed.). México: Pearson. Capítulo 15.