



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

FACULTAD DE INGENIERÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA INVESTIGACIÓN ACADÉMICA: UN
ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO Y REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA
LITERATURA**

Profesor Guía: Alejandro Díaz Ramos

Sofía Aguirre González

Joaquín Bruna Juárez

Copiapó, Chile 2024



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

FACULTAD DE INGENIERÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA INVESTIGACIÓN ACADÉMICA: UN
ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO Y REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA
LITERATURA**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de
Ingeniero Comercial.

Profesor Guía: Alejandro Díaz Ramos

Sofía Aguirre González

Joaquín Bruna Juárez

Copiapó, Chile

Índice

CAPÍTULO I. Aspectos Introductorios	1
1.1 Introducción	1
1.2 Justificación	2
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Alcances y limitaciones	4
1.5 Planteamiento del problema	5
CAPÍTULO II. Marco Teórico	7
2.1 Control de gestión	7
2.2 Análisis bibliométrico	11
2.3 Revisión sistemática de la literatura	14
CAPÍTULO III. Metodología	16
3.1 Métodos	16
CAPÍTULO IV. Resultados	21
4.1. Análisis comparativo de términos clave	21
4.2. Evolución de la producción científica.	23
4.3. Países, instituciones y autores con mayor productividad científica en CG	24
4.4. Áreas temáticas en la investigación de control de gestión	33
4.4. Tópicos de tendencia y evolución temática	37
Revisión Sistemática	38
4.6 Resultados de la Revisión Sistemática de la literatura científica	38
CAPÍTULO V. Discusión	50
CAPÍTULO VI. Conclusión	54
Anexos	68

Índice de tablas

Tabla III.1: Estructura de análisis de la aplicación <i>Bibliometrix</i>	19
Tabla IV.2. Evolución de la producción científica anual	23
Tabla IV.3. Países según mayor productividad científica	25
Tabla IV.4. Producción científica instituciones	27
Tabla IV.5. Producción científica de fuentes	28
Tabla IV.6. Producción científica autores	29
Tabla IV.7. Artículos destacados según cantidad de citas	31
Tabla IV.8. Resumen clústeres temáticos	36
Tabla IV.9 Otras metodologías	40

Índice figuras

Figura IV.1. WordCloud	22
Figura IV.2. Evolución de la producción científica anual	24
Figura IV.3. Producción en el tiempo de países con mayor contribución	26
Figura IV.4. Mapa de colaboración entre países	26
Figura IV.5. Mapa de tres campos	32
Figura IV.6. Ocurrencia de palabras clave	33
Figura IV.7. Gráfico Mapa Temático	35
Figura IV.8. Red temática	36
Figura IV.9. Gráfico Temas en tendencia	37
Figura IV.10. Gráfico de temas	38
Figura IV.11. Gráfico de metodologías	39

RESUMEN

El presente estudio analiza la literatura científica sobre control de gestión mediante un enfoque combinado de análisis bibliométrico y revisión sistemática, con el objetivo de describir el estado actual del conocimiento en el campo, identificar tendencias emergentes y vacíos en la investigación. Utilizando 650 artículos de Scopus (2013-2024) para el análisis bibliométrico y seleccionando los 30 más relevantes para la revisión sistemática, se destacaron áreas clave como sostenibilidad, innovación tecnológica y gestión estratégica. Los resultados evidencian la relevancia de herramientas como el Balanced Scorecard y el modelo "levers of control", a la vez que identifican desafíos para su implementación en PYMES y economías emergentes. Este trabajo aporta un marco teórico actualizado y recomendaciones prácticas para fomentar sistemas de gestión más sostenibles y adaptativos para responder a los cambios contemporáneos, contribuyendo tanto al ámbito académico como al desarrollo regional.

PALABRAS CLAVE: CONTROL DE GESTIÓN - ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO - REVISIÓN SISTEMÁTICA.

CAPÍTULO I. Aspectos Introductorios

1.1 Introducción

El control de gestión ha sido esencial para las organizaciones desde los comienzos de la civilización. Las primeras evidencias de registros escritos, tablillas de arcilla de hace más de 5,000 años, contenían sólo registros numéricos y contables (Cano-Morales et al., 2015, 40), esto implica que aquello que motivó a dejar un registro alguna vez no fue el contar historias o hazañas de héroes, más bien fue algo mucho más cotidiano y al mismo tiempo vinculado a nuestra profesión, cuidar los recursos que se poseen. Hoy en día, esta disciplina continúa siendo una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas y el desempeño organizacional, especialmente en un entorno global dinámico y complejo.

En el ámbito académico, el control de gestión enfrenta desafíos relacionados con la falta de uniformidad conceptual y la diversidad de enfoques teóricos (Malmi y Brown, 2008). Esto impulsa nuestra investigación, que tiene como objetivo principal realizar un análisis exhaustivo de la literatura científica sobre control de gestión mediante un enfoque metodológico combinado de análisis bibliométrico y revisión sistemática.

La motivación para esta investigación surge del interés por comprender y contribuir al desarrollo del control de gestión, una disciplina que se ha explorado en diversas asignaturas durante el proceso de formación como ingenieros comerciales. Además, se alinea con el compromiso de la Universidad de Atacama de priorizar la investigación como pilar del desarrollo regional, fomentando la transparencia y eficiencia en la gestión pública mediante sistemas de control modernos, tal como plantea la Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama (ERDA) 2024-2034 .

El presente trabajo busca describir el estado actual de la investigación académica en control de gestión, junto con proporcionar un marco de referencia que motive nuevas

investigaciones y fomenta el desarrollo de sistemas más adaptativos y robustos. De esta manera, se espera contribuir tanto al ámbito académico como al entorno regional, fortaleciendo la conexión entre teoría y práctica.

Este documento se encuentra dividido en seis capítulos principales. En el Capítulo I, se presenta la justificación, los objetivos, los alcances y limitaciones, y el planteamiento del problema. El Capítulo II desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación, abordando conceptos fundamentales y estudios previos. En el Capítulo III, se describe la metodología empleada, detallando los métodos de análisis bibliométrico y revisión sistemática. Los resultados obtenidos se exponen en el Capítulo IV, organizados en torno a los hallazgos del análisis bibliométrico y la revisión sistemática. El Capítulo V analiza y discute los principales resultados, destacando su relevancia en el ámbito académico y regional. Finalmente, en el Capítulo VI, se presentan las conclusiones, implicancias y posibles líneas de investigación futura.

1.2 Justificación

Este estudio examina la literatura científica sobre control de gestión, enfocándose en su desarrollo e investigación académica. Como proceso esencial para optimizar los recursos organizacionales en la consecución de objetivos estratégicos, el control de gestión es una herramienta clave para todo tipo de organización (Rivera, 2018). La investigación responde a la necesidad de entender a fondo cómo se desarrollan y aplican los sistemas de control de gestión en la actualidad.

La relevancia de este estudio radica en identificar áreas de conocimiento poco exploradas y evaluar el estado actual de la investigación en control de gestión. Este trabajo ofrece dos contribuciones prácticas clave: una revisión exhaustiva a través de análisis bibliométrico y una revisión más detallada mediante una revisión sistemática de la literatura. Los resultados de estas revisiones aportan una base para futuras investigaciones, a la vez que promueven una mejora continua en la calidad investigativa, fomentando el desarrollo de nuevas teorías y prácticas innovadoras en el campo.

Además, el estudio se alinea con las declaraciones estratégicas de la Universidad de Atacama, pues su misión incluye que “el foco del quehacer institucional se basa en dar respuesta a los requerimientos de la sociedad, mediante la vinculación con la comunidad y organizaciones públicas y privadas” (Universidad de Atacama, 2024), de igual manera, el Plan de Desarrollo Estratégico 2021-2025 de la universidad también menciona la importancia de la investigación y la vinculación con el medio para el desarrollo de capital humano y el progreso regional. Los resultados del presente estudio pueden ser utilizados para generar nuevas investigaciones en la universidad, como un marco de referencia en instancias de vinculación con el gobierno regional a fin de generar estrategias y mecanismos de seguimiento concordantes con la planificación, para permitir un correcto desarrollo de la región, y finalmente, en instancias de cooperación con empresas privadas al momento de adaptar modelos de gestión a nuevas perspectivas enfocadas en sostenibilidad, la escasez de recursos y la incorporación de tecnologías.

Cabe destacar que la Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama 2024-2034, documento que establece lineamientos para el desarrollo de la región, reconoce la necesidad de implementar sistemas efectivos de seguimiento y control (ERDA, 2024). Por tanto, existe una demanda institucional por sistemas de control que garanticen el cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas, promoviendo transparencia y rendición de cuentas.

Por último, en un entorno en constante cambio, tanto las organizaciones privadas como públicas requieren adaptarse. La revisión de literatura en control de gestión provee un resumen de teorías, tendencias y prácticas que pueden adaptarse a las especificidades del entorno regional, ayudando a los profesionales a afrontar los desafíos de actualización y mejora continua en sus prácticas de control (Podsakoff et al., 2016).

1.3 Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos generales y específicos como propósitos fundamentales de este proyecto de tesis.

1.3.1 Objetivo general

Describir en profundidad la literatura científica sobre control de gestión, proporcionando una revisión actualizada, exhaustiva y libre de sesgos que sirva como referencia para profesionales e investigadores en el campo.

1.3.2 Objetivos específicos

- ❖ Conformar una base de datos estructurada con artículos clave de literatura científica, priorizando aquellos de alto impacto y relevancia en el ámbito del control de gestión.
- ❖ Realizar un análisis bibliométrico detallado para evaluar la productividad, el impacto y las dinámicas de colaboración internacional en la producción científica sobre control de gestión.
- ❖ Identificar relaciones entre los principales temas de estudio y tendencias emergentes a partir del análisis bibliométrico..
- ❖ Identificar tendencias emergentes en la investigación sobre control de gestión.
- ❖ Sintetizar los objetivos, métodos y hallazgos de los principales estudios mediante una revisión sistemática de la literatura.

1.4 Alcances y limitaciones

Este trabajo de titulación corresponde a un trabajo de revisión o *review*, centrándose en la investigación académica sobre en el control de gestión, mediante un análisis bibliométrico y una revisión sistemática de la literatura. Los alcances incluyen la recopilación y análisis de 650 artículos obtenidos de la plataforma *Scopus* para el análisis bibliométrico y una selección de 30 artículos para la posterior revisión sistemática. Se consideró un rango temporal para la selección de estos estudios, abarcando desde el año 2013 hasta el año 2024. Además del análisis de productividad e impacto, la identificación de tendencias y la síntesis de resultados.

Por otra parte, esta investigación presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, el idioma de los artículos puede presentar un desafío en la

revisión sistemática de la literatura. Aunque los idiomas inglés y español son manejados con fluidez, los artículos publicados en otros idiomas requieren ser traducidos, lo que puede llegar a influir en la interpretación de los documentos.

En segundo lugar, la base de datos utilizada para la recopilación de los artículos, Scopus, constituye otra limitante. Aunque esta plataforma es reconocida por su alcance global y calidad en la indexación de artículos científicos, el uso de una única fuente puede ser visto como un sesgo en la selección de publicaciones, pues investigaciones relevantes presentes en otras bases de datos, como Web of Science o Google Scholar, podrían no estar incluidas, lo que podría limitar la amplitud y representatividad del análisis. Por lo tanto, los resultados deben interpretarse considerando que están referidos exclusivamente al contenido disponible en Scopus.

1.5 Planteamiento del problema

El control de gestión, enfrenta importantes desafíos conceptuales y prácticos, por ejemplo, la ausencia de una definición unificada sobre que es un sistema de control de gestión (Malmi y Brown, 2008, 288) así como la falta de un lenguaje común, causado por aportes de diversas disciplinas entre las teorías complica su aplicación así como su investigación (Silva Domingo, 2015, 8).

En el ámbito organizacional actual, caracterizado por su dinamismo y complejidad, tanto las instituciones públicas como privadas requieren sistemas de control de gestión que les permitan dar respuesta a las presiones del entorno, como garantizar transparencia, la sostenibilidad y la rendición de cuentas. En particular, el sector público demanda sistemas que aseguren el cumplimiento de planificaciones estratégicas e indicadores de gestión alineados con políticas públicas. La falta de un marco conceptual sólido que integre estas necesidades limita la implementación y uso efectivo de estos sistemas. En este contexto, resulta pertinente preguntarse: ¿qué rumbo ha tomado la investigación académica sobre el control de gestión?, ¿cómo se distribuyen geográfica y temáticamente las investigaciones sobre control de gestión? Y finalmente, ¿cómo se ha configurado el estado del arte en este campo?

A nivel académico, el acceso masivo a la producción científica mediante plataformas digitales ha aumentado la disponibilidad de información, pero también ha hecho más relevante la necesidad de sintetizar y analizar la literatura existente con rigor y precisión. Herramientas como el análisis bibliométrico y la revisión sistemática de la literatura permiten identificar lagunas en el conocimiento, mapear tendencias y establecer las bases para un marco teórico actualizado y relevante.

Este estudio se propone describir el estado del arte sobre control de gestión, con el propósito de desarrollar un marco conceptual, que además de contribuir al conocimiento académico, pueda ser catalizador de cambio, contribuyendo al desarrollo integral de la región, al ofrecer un recurso que facilite el avance de las organizaciones tanto privadas como públicas hacia modelos de gestión que incorporen perspectivas de sostenibilidad, responsabilidad social y rendición de cuentas.

CAPÍTULO II. Marco Teórico

2.1 Control de gestión

El control en el proceso administrativo es esencial para garantizar que la ejecución coincida con la planificación y corregir cualquier desviación. Así lo define Chiavenato (2006). Tannenbaum (1962) va más allá al afirmar que la organización en sí misma implica control, destacando que este proceso limita el comportamiento individual para alinearlo con los objetivos. Esta definición se acerca a la que entrega Anthony (1990) en su obra “Management Control Systems”, lo describe como el proceso mediante el cual los directivos influyen a sus subordinados para implementar las estrategias y metas de la organización, por otra parte, Flamholtz (1996) nos dice que es un conjunto de mecanismos y técnicas diseñadas para garantizar que las personas actúen de manera que contribuya al logro de los objetivos organizacionales. Ambas definiciones comparten la naturaleza procesal del control de gestión, además de relacionarlo directamente con los propósitos y definiciones estratégicas de la organización.

Otras definiciones como la de Vargas y Lategana (2015), amplían el concepto al describir el control de gestión como un proceso sistemático utilizado por la administración para comparar el desempeño real con los estándares y metas establecidas, con el fin de identificar desviaciones y tomar acciones correctivas. Este enfoque dice asegurar la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos.

Las definiciones de control de gestión han evolucionado a lo largo del tiempo respondiendo a los cambios en las organizaciones, sobre esto, Chenhall (2003) sostiene que la definición inicial, centrada en la recopilación de información financiera cuantificable que ayuda a la toma de decisiones ha cambiado a una más amplia que acepta diferentes tipos de información externa relativa a mercados, clientes, competidores, información no financiera de procesos de producción, información predictiva y mecanismos de toma de decisiones.

En relación al desarrollo del control de gestión en el tiempo es necesario mencionar que su origen se suele establecer en la Italia medieval, con las cuentas del Papa Nicolás II, y la contabilidad por partida doble de Luca Pacioli (Cano-Morales, et al., 2015). Las primeras aproximaciones de sistemas de control de gestión se encuentran en procedimientos creados para responder a la necesidad de mayor información para la planificación de las empresas industriales del siglo XIX y principios del XX (Norton y Kaplan, 2016). En este contexto, surge la adición de personal no directamente relacionado con la producción, cuya función es establecer estándares y medidas para garantizar una operación eficiente (Kaplan, 1984).

Alrededor de 1925, la mayoría de teorías y prácticas de contabilidad de costos avanzadas ya se habían desarrollado; sin embargo, diferentes herramientas como la contabilidad de costos, financiera y de capital se mantenían aisladas, enfocándose sólo en la eficiencia de las tareas y no en un éxito comercial para la empresa en su totalidad. Las aproximaciones más modernas de sistemas de control de gestión se suelen identificar en el caso de la DuPont Company, donde al unirse tres pequeños negocios con muchos pequeños negocios independientes se hizo necesario un sistema de contabilidad centralizado, el cual entregaba información a los directivos de la compañía para asignar recursos entre diferentes actividades e identificar requerimientos de capital (Kaplan, 1984).

En otro orden de ideas, continuando con el concepto principal, cabe destacar los conceptos claves dentro del control de gestión:

Planificación Estratégica

Uno de los primeros pilares del control de gestión es la planificación estratégica, definida por Chiavenato (2017) como “el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión” por lo tanto según las definiciones previamente detalladas estos procesos se encuentran estrechamente relacionados.

El control de gestión, para Betancourt y Sánchez (2015), establece normas y guía las evaluaciones de control, a su vez igualmente realiza un seguimiento continuo de las mejoras necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos definidos en la planificación estratégica.

En este sentido, la planificación estratégica se complementa con el control de gestión, como señala Otley (1980). La planificación estratégica no solo establece objetivos, además los controla y monitorea en el proceso. Por otro lado, otras actividades de planificación se ocupan de coordinar e integrar diferentes partes, promoviendo así la adaptación al cambio. Otley distingue entre control y planificación al explicar que el primero utiliza expectativas para incitar acción, mientras que el segundo se basa en los resultados actuales para impulsarla.

Ejecución

En cuanto a la ejecución, podemos entenderla como un componente esencial del control de gestión, con sus respectivas funciones que implican, según Dextre y Del Pozo (2012):

- ❖ Verificar la coherencia entre los objetivos y planes, corrigiendo desviaciones cuando sea necesario.
- ❖ Evaluar el rendimiento de la organización en la consecución de los objetivos planteados.
- ❖ Supervisar la implementación de los planes para garantizar su idoneidad y adecuación a las metas establecidas.

Alineamiento

Tradicionalmente, se considera a los sistemas de control de gestión como una herramienta pasiva que asiste la toma de decisiones, sin embargo, existen acercamientos desde un enfoque sociológico que indican que pueden tener un rol activo en la motivación de las personas (Chenhall, 2003).

Según asegura Amat (2000, p. 35), el control de gestión adicionalmente busca influir en el comportamiento de los individuos para que sus acciones contribuyan de manera

efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Este enfoque se caracteriza por un conjunto de mecanismos utilizados por la dirección para aumentar la probabilidad de que el comportamiento de los miembros de la organización esté alineado con los objetivos de la misma. Esta perspectiva ampliada del control de gestión va más allá de los aspectos contables y a corto plazo, reconociendo la importancia de considerar otros factores e indicadores no financieros que influyen en la generación de valor, tanto en productos como en servicios.

Una vez explicados los conceptos clave del control de gestión, es fundamental comprender su propósito esencial.

Este se refiere a la función mediante la cual la dirección garantiza que los recursos se adquieran y utilicen de forma eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la organización. Su propósito principal es dirigir la organización de modo que se implementen las estrategias elegidas para lograr los objetivos establecidos. Además, el control de gestión implica la aplicación de diversos procedimientos, métodos e instrumentos que deben formar parte de un sistema formal integrado. En otras palabras, el control de gestión requiere la definición de un sistema que incluya los controles más relevantes de la empresa (Veiga, 2013).

En cuanto a su importancia, el control de gestión emerge como un componente crucial para la mejora continua de la calidad de la gestión. Al analizar las desviaciones, este sistema facilita la implementación de acciones correctivas, superando obstáculos y fortaleciendo aspectos favorables dentro de la organización (Veiga, 2013). Otley (1980) establece que estos sistemas proporcionan información valiosa para los gerentes, permitiéndoles desempeñar sus funciones de manera efectiva y mantener patrones de comportamiento viables.

En vista de los beneficios expuestos, la justificación para estudiar y aplicar el control de gestión es clara, ya que su implementación exitosa proveería a los líderes empresariales una herramienta poderosa para respaldar la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Esto facilita una utilización más eficiente de los recursos disponibles y la adopción oportuna de medidas correctivas (Betancourt y Sánchez, 2015).

Las herramientas del control de gestión, diseñadas con un enfoque práctico, permiten un rápido análisis de situaciones, identificación de causas y consecuencias, y definición de objetivos claros y plazos de realización. Esta técnica de dirección empresarial es adaptable a diversos tipos de organizaciones, ya sean productivas o de servicios, ajustándose a sus características específicas (Chavez y Muñoz, 2000).

2.2 Análisis bibliométrico

De acuerdo con Angeles et al. (1999), los primeros estudios bibliométricos se originan a principios del siglo XX, donde se basaban en contar manualmente publicaciones científicas. Relatan que hacia los años sesenta, nació el concepto de «ciencia de la ciencia», que analizaba la actividad científica como un fenómeno social mediante indicadores y modelos matemáticos. Asimismo, indican que esto evolucionó hacia los «estudios sociales de la ciencia», dando origen a un área interdisciplinaria que incorpora la bibliometría.

Según Camps (2006), la bibliometría es la disciplina que permite analizar cuantitativamente la producción científica a través del estudio de la literatura, investigando la naturaleza y la evolución de un campo científico. Esta definición es respaldada por otros autores, según Ball (2017), la bibliometría se entiende como un enfoque que utiliza métodos estadísticos e indicadores para analizar de manera cuantitativa la producción académica, abarcando personas, instituciones, regiones y países, con el objetivo de extraer conclusiones relacionadas con las publicaciones. En términos generales, también la define como la cuantificación de la producción académica escrita.

La bibliometría no solo se centra en cuantificar la producción académica de individuos e instituciones, esta disciplina también posibilita extraer conclusiones cualitativas a partir de los datos numéricos recopilados (Ball, 2017). Estas conclusiones terminan en evaluaciones del desarrollo y productividad en las áreas científicas (Sánchez et al.,

2019). Concretamente el análisis bibliométrico ayuda a los investigadores a comprender el alcance de un tema, autores, las tendencias emergentes en el desempeño de artículos y revistas y su evolución a lo largo del tiempo (Singh et al., 2020; Donthu et al., 2021).

En cuanto a los indicadores que se ocupan en un análisis bibliométrico, estos son herramientas que resumen características bibliográficas a través de valores numéricos. Se vuelven más significativos al compararlos con otros conjuntos de documentos y examinar su evolución con el tiempo. Estos indicadores facilitan la medición y comprensión de las características y relaciones entre los documentos de investigación en diversas áreas científicas y académicas, generando datos numéricos a partir de sus detalles bibliográficos (Ardanuy, 2012).

Además, la creciente necesidad de las distintas entidades gubernamentales y la industria para seleccionar con criterios uniformes y objetivos las fuentes de información a las cuales recurrir en el momento de tomar decisiones técnicas, administrativas y políticas, ha generado un mayor interés en la utilización de estos indicadores. Esto se debe a que ofrecen un método estándar para la evaluación de la calidad y eficacia de la contribución al desarrollo científico de los textos producidos por los grupos de investigación (Singh et al., 2020).

En otros aspectos relevantes Rueda-Clausen et al. (2005) señalan que la bibliometría “se ha convertido en la unidad estándar que permite calificar la calidad del proceso generador de conocimiento y su impacto en el entorno científico” (p. 29), destacando la importancia en la evaluación de la investigación.

La importancia o utilidad de emplear un análisis bibliométrico en la investigación radica en alcanzar un nivel más objetivo al buscar referencias bibliográficas, mejorar la rigurosidad en las etapas investigativas dedicadas al estudio de la literatura existente y reducir el sesgo de los investigadores al incorporar trabajos y opiniones de diversos académicos que trabajan en el mismo campo (Zupic et al., 2015).

Los análisis bibliométricos que se ejecutan de modo correcto pueden establecer sólidas bases para avanzar en un campo de manera innovadora y significativa. Esto capacita a los académicos para: (1) obtener una visión global completa, (2) identificar áreas de conocimiento no cubiertas, (3) generar ideas nuevas para la investigación y (4) situar sus contribuciones planificadas dentro del campo (Donthu, 2021).

Asimismo, la razón para elegir un análisis bibliométrico junto con una revisión sistemática de la literatura es que ambos se complementan como bien señala Zupic et al., (2015), incluso dice que los métodos bibliométricos, cuando se utilizan correctamente, pueden proporcionar una mayor objetividad en las revisiones de la literatura.

Uno de los beneficios que tiene emplear un análisis bibliométrico es la gran capacidad de artículos con los que se puede trabajar (Donthu, 2021) y de esta forma ayuda a la revisión sistemática de la literatura que elige una cantidad ajustada de artículos para analizar, o bien, una cantidad ajustada de tiempo de publicaciones. En el estudio de Wang (2013), del 10% de los artículos más citados identificados utilizando una ventana de 30 años, más del 40% quedan excluidos de esta colección de élite cuando se utiliza una ventana de 3 años (Bornmann et al., 2014).

Según Díaz (2023) indica que un estudio bibliométrico tiene la capacidad de establecer una guía que sirva de mecanismo orientador para futuros proyectos investigativos en un tema.

Considerando a su vez lo que señalan Zupic et al. (2015) que dicen que los métodos bibliométricos no deben considerarse un reemplazo, sino más bien un complemento de las metodologías tradicionales empleadas en las revisiones.

Ahora bien, es fundamental destacar que el empleo de métodos bibliométricos está experimentando un incremento (Zupic et al., 2015), lo cual se ha visto reflejado en una amplia gama de revistas e investigaciones científicas que se han llevado a cabo con la bibliometría (Gaviria-Marin et al., 2019).

Además, como incentivo para llevar a cabo este estudio, hasta la fecha de mayo de 2024, al realizar una búsqueda en *Scopus*, se encontraron aproximadamente 33.631 publicaciones científicas¹ bajo el término *Bibliometric*. Al ampliar la búsqueda a *Bibliometric* y *Management Control*, se encontraron alrededor de 541 publicaciones científicas. Finalmente, al aplicar un filtro para Chile en la búsqueda de *Bibliometric* y *Management Control*, se identificaron aproximadamente 6 publicaciones científicas relacionadas con análisis bibliométricos realizados en Chile.

2.3 Revisión sistemática de la literatura

Una revisión sistemática de la literatura es un tipo de investigación cuyo fin es el compilar y entregar un resumen sobre un tema determinado (Aguilera-Eguía, 2014). Carrizo y Moller (2018) comentan “tienen como objetivo identificar, evaluar y combinar la evidencia de estudios primarios usando un método riguroso” (p. 45).

En una revisión sistemática se resume y analiza la evidencia respecto de un tema en específico de manera estructurada, explícita y sistemática. Estas pueden ser cualitativas, es decir, la evidencia es presentada en forma descriptiva, sin análisis estadístico; o bien, cuantitativas, donde sí mediante el uso de técnicas estadísticas, se combinan cuantitativamente los resultados en un estimador puntual. Se debe explicitar el procedimiento utilizado para la búsqueda, recopilación, análisis y síntesis del material a tratar. Se le atribuyen ventajas como permitir identificar áreas donde no se ha desarrollado investigación científica en profundidad, además de incentivar la generación de hipótesis de investigación (Letelier, 2005).

Sin embargo, este tipo de estudios presentan desventajas como el verse expuesto a sesgos en partes del proceso por ser un estudio de carácter retrospectivo, consumir una gran cantidad de tiempo, también pueden verse afectadas y limitadas por la calidad y cantidad de los estudios a utilizar (Letelier, 2005; Aguilera-Eguía, 2021).

¹ Limitado a: Articles y Reviews

La revisión sistemática de la literatura, según propone Codina Luís (2020), tiene un papel esencial en el avance de la ciencia debido al carácter acumulativo de la misma. Por otro lado, dice que son la base de una serie de productos académicos, tales como los estados de la cuestión y los trabajos de revisión. Asimismo, en artículos científicos proporcionan garantías a los evaluadores, demostrando que los autores conocen el campo en el que han llevado a cabo su trabajo.

De igual forma, en tesis doctorales o de máster, es la primera demostración de que los autores son capaces de analizar e interpretar críticamente trabajos científicos. Por consiguiente, los trabajos de revisión constituyen la base de la evidencia. Además, en los nuevos proyectos proporcionan acceso a las teorías y conceptos que forman la corriente principal del campo en el que se pretende realizar aportaciones. También, evitan el riesgo de repetir investigaciones o de utilizar teorías obsoletas o desacreditadas. Por último, sirven para identificar huecos y oportunidades de investigación y proporcionan el marco teórico y metodológico que permite hacer aportaciones propias e incluso ser innovadores al afrontar nuevas investigaciones.

CAPÍTULO III. Metodología

Este estudio se caracteriza por ser de tipo descriptivo, con el propósito principal de describir y analizar el estado actual del conocimiento en el campo del control de gestión. El diseño de la investigación es longitudinal, lo que implica la recopilación y análisis de datos a lo largo de un período de tiempo. Se adopta un enfoque cuantitativo que se llevará a cabo mediante dos métodos, un análisis bibliométrico y una revisión sistemática de la literatura; esto con el fin de obtener una visión más completa y profunda del campo de estudio.

3.1 Métodos

Análisis Bibliométrico

La razón para llevar a cabo un análisis bibliométrico radica en identificar a nivel global a los autores prominentes que investigan en este campo, así como en identificar las principales temáticas tratadas y las revistas o fuentes líderes donde se publican estos estudios, como señalan Díaz y Angüis (2023).

De acuerdo con lo que propone Ardanuy (2012), la bibliometría emplea indicadores numéricos para cuantificar las características bibliográficas de documentos y las relaciones entre estas características. Al igual que afirman que estos indicadores permiten analizar diversos aspectos de la actividad científica, tanto en la producción como en el consumo de información. También que facilitan la comparación y el estudio de la evolución temporal al sintetizar características bibliográficas o combinaciones de estas en valores numéricos, que adquieren mayor relevancia al contrastarse con datos de otros conjuntos de documentos, como distintas regiones geográficas, universidades, disciplinas o bases de datos.

Las etapas necesarias para llevar a cabo este proyecto incluyen los siguientes pasos clave:

❖ **Construcción de Base de Datos:** La recolección de datos se realizó a través de la base de datos *Scopus*. La elección de utilizar esta base de datos se fundamenta en que

los expertos Guz y Rushchitsky (2009) afirman que *Scopus* es la base de datos de resúmenes y citas más grande de la literatura de investigación y fuentes web de calidad. En comparación con las opciones disponibles (Farrukh et al., 2020). Además, Cai, R. y Guo, J. (2021) mencionan que este repositorio es ampliamente utilizado y reconocido por su enfoque en investigaciones empíricas y cuantitativas.

En octubre de 2024, se realizó una búsqueda de artículos relacionados al control de gestión mediante *Scopus*, entre los años 2013 y 2024, de la que se obtuvieron seis bases de datos. Las bases de datos y los criterios específicos fueron los siguientes:

- La primera base de datos incluyó los términos “Management” “Control” “System” obteniendo 1.487 artículos entre los años 2018-2023 tras aplicar filtros.
- La segunda base de datos empleó las palabras “Strategic” “Control” “System”, resultando en 283 artículos entre los años 2015-2023 una vez aplicados los filtros.
- La tercera base utilizó “Performance” “Management”, obteniendo 40.726 artículos en los años 2020-2024 tras aplicar filtros.
- La cuarta base se enfocó en “Management” y “Control”, entregando 4.044 artículos de los años 2017-2023.
- La quinta base combinó “Management” “Control” con “Strategic” “Control” “System”, obteniendo 1.552 artículos en el período 2013-2024.
- La sexta base integró “Management” y “Control”, más “Strategic” “Control” “System”, y “Performance” “Management” generando 656 artículos entre los años 2013-2024.

Se optó por realizar la búsqueda en inglés, considerando que la mayor parte de la producción científica internacional se publica en este idioma, como lo sostiene Díaz (2023). Todos los documentos se filtraron según área temática (Business, Management and Accounting), tipo de documento (artículos), rango temporal mencionado, y estado de finalización, de esta forma, ajustando las muestras de acuerdo con estos criterios de inclusión.

Es relevante mencionar que la variación en los períodos que comprende cada base de datos se debe a la exclusión automática de años sin artículos que cumplieran los criterios de búsqueda, derivada de las limitaciones impuestas por los términos de búsqueda y el uso de filtros.

Finalmente, el total de artículos se descargó en dos formatos, en formato BibTeX para ser procesado en *Bibliometrix*, y en formato *Comma-Separated Value*, desde donde en *Excel* se confeccionó una base de datos para la recopilación de los 30 artículos más relevantes, los cuales se emplearon en la revisión sistemática de la literatura. Esta selección de varias bases y términos busca comparar la información sobre el mismo tema en diferentes años y enfoques, optimizando la decisión para la extracción de artículos que contribuirán a un análisis exhaustivo.

❖ **Uso de *Bibliometrix*:** Como herramienta de apoyo para desarrollar el análisis bibliométrico de la literatura científica recopilada, se utilizó el software *Bibliometrix*, ya que, como dice Díaz (2023), “se trata de una herramienta de código abierto, gratuita y que permite realizar un completo análisis de mapeo científico” (p. 6). Además, Díaz y Angüis (2023) lo definen como una herramienta informática para realizar análisis bibliométricos completos, siguiendo el flujo de trabajo del mapeo científico. Funciona en RStudio Cloud, una plataforma en la nube que facilita el uso de métodos estadísticos multivariados con soporte computacional.

Díaz y Angüis (2023) explican que la aplicación *Bibliometrix* proporciona una amplia variedad de herramientas que permiten obtener indicadores asociados con el análisis bibliométrico, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla III.1. Estructura de análisis de la aplicación *Bibliometrix*

Dimensión	Herramientas e Indicadores
Visión General (<i>overview</i>)	Información principal, volumen de producción científica por año, citas promedios por año, gráficos de tres campos.
Fuentes (<i>sources</i>)	Fuentes más relevantes, fuentes locales con más citas, Ley de Bradford e impacto de las fuentes.
Autores (<i>authors</i>)	Autores más relevantes, autores con más citas locales, producción por autor a lo largo del tiempo, Ley de Lotka, impacto del autor, afiliaciones más relevantes, país correspondiente al autor, producción científica por país, países con mayor cantidad de citas.
Documentos (<i>documents</i>)	Documentos con más citas globales y locales, referencias mayormente citadas localmente, espectroscopia de referencia, palabras más frecuentes, nubes de palabras, mapas de árbol, palabras dinámicas, temas de tendencia.
Análisis de Agrupamiento (<i>clustering</i>)	Agrupamiento por acoplamiento.
Estructura Conceptual (<i>conceptual structure</i>)	Redes de co-ocurrencia, mapas temáticos, evoluciones temáticas y análisis factorial.
Estructura Intelectual (<i>Intellectual Structure</i>)	Redes de co-citación e historiogramas.
Estructura Social (<i>Social Structure</i>)	Redes de colaboración y mapas de colaboración

Fuente: Díaz y Angüis (2023)

Al procesar los datos con R y *Bibliometrix*, el número inicial de artículos se redujo de diversas maneras, ya que algunos no pudieron ser leídos, presentaban datos incompletos, o bien se encontraban duplicados. Los artículos restantes conforman una muestra final de 650 artículos para el análisis.

Revisión Sistemática de la Literatura

La elección de realizar una revisión sistemática de la literatura tiene el propósito de conocer el estado actual de la investigación y se basa en su importancia para la fundamentación teórica del proyecto y para el éxito en la publicación de los resultados de la investigación. Citando a Palma et al. (2020), una buena búsqueda bibliográfica permitirá culminar el proceso de investigación con la correcta publicación (p.54).

La aplicación de este proceso permite correlacionar los distintos enfoques, resultando en una síntesis exhaustiva de los variados aportes que muestran la evolución del concepto en diferentes áreas temáticas y tipologías. Esto se evidencia en la revisión bibliográfica, donde se integran diversos puntos de vista y metodologías para proporcionar una visión amplia y detallada del tema (Romero y Campos, 2013).

Los elementos esenciales para llevar a cabo este proyecto incluyen los siguientes elementos:

❖ **Recolección de Artículos Relevantes:** Los artículos más relevantes se identifican a través de la base de datos escogida, la cual es la sexta base que integró “Management” y “Control”, más “Strategic” “Control” “System”, y “Performance” “Management” entre los años 2013-2024. Del total de artículos, se seleccionan 30 basados en su relevancia y calidad científica. Los criterios para filtrar los documentos y recolectar los principales son:

1. Ser parte de la base de datos creada a partir de *Scopus* y procesada en *Bibliometrix*.
2. Que contenga $\geq 20^2$ citas.
3. Artículos más recientes.

En el caso que en el análisis se encontrasen más de 30 artículos con estas características, se seleccionarán según una mayor cantidad de citas.

❖ **Herramienta:** Para documentar la información extraída, se utiliza una matriz de revisión que organiza y sistematiza los datos obtenidos durante la revisión bibliográfica. Esto facilita el control detallado de cada fuente consultada y el análisis posterior de los datos.

Esta se divide en: Título, Revista, Citas, Abstract, Objetivo, Enfoque, Metodología, Principales Hallazgos y DOI.

² El umbral de 20 citas se elige para permitir abarcar investigaciones recientes que estén alineadas con el tema de estudio y que hayan demostrado un impacto significativo en la comunidad científica.

CAPÍTULO IV. Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en el presente estudio mediante la aplicación de las dos metodologías descritas en los capítulos anteriores: el análisis bibliométrico y la revisión sistemática de la literatura.

Análisis bibliométrico

A continuación, se muestran los resultados obtenidos a través de la herramienta *Bibliometrix*, que permitió procesar y analizar datos bibliográficos extraídos de diversas bases de datos internacionales. Este análisis se enfocó en identificar patrones en la producción científica, las dinámicas de colaboración internacional y las áreas temáticas predominantes en el campo del control de gestión.

4.1. Análisis comparativo de términos clave

A continuación se presenta el gráfico de nubes de palabras o *wordcloud* el cual ordena las diferentes palabras clave según ocurrencia y relevancia, dando una idea de los temas tratados en los artículos que componen una base de datos. En el gráfico se comparan los resultados de nubes de palabras de las bases de datos consideradas en el estudio.

Esta uniformidad temática sugiere una gran superposición en los enfoques de investigación, independientemente de los términos específicos utilizados en cada búsqueda. Por ello, una base combinada como "Management Control + Strategic Control Systems + Performance Management" resulta ideal para abarcar un panorama más integral, reduciendo el riesgo de omitir información relevante y permitiendo un análisis más exhaustivo de los aspectos estratégicos, de desempeño y de sistemas de control.

4.2. Evolución de la producción científica.

A continuación se presenta mediante la tabla IV.2 la evolución en cantidad de publicaciones contenidas en la plataforma Scopus, en el período comprendido entre los años 2013-2024.

Tabla IV.2. Evolución de la producción científica anual

Año	Número de publicaciones
2013	46
2014	40
2015	45
2016	51
2017	58
2018	55
2019	70
2020	72
2021	51
2022	55
2023	55
2024	52

Fuente: Elaboración propia mediante resultados de Bibliometrix

En las cifras presentadas en la tabla anterior se observa una tendencia general creciente. En los años 2019 y 2020 la producción científica presenta un crecimiento significativo, con 70 y 72 artículos respectivamente, para luego estabilizarse en valores cercanos a los recogidos en años anteriores. Esta evolución en el tiempo se ve representada de manera gráfica a continuación en la figura IV.2.

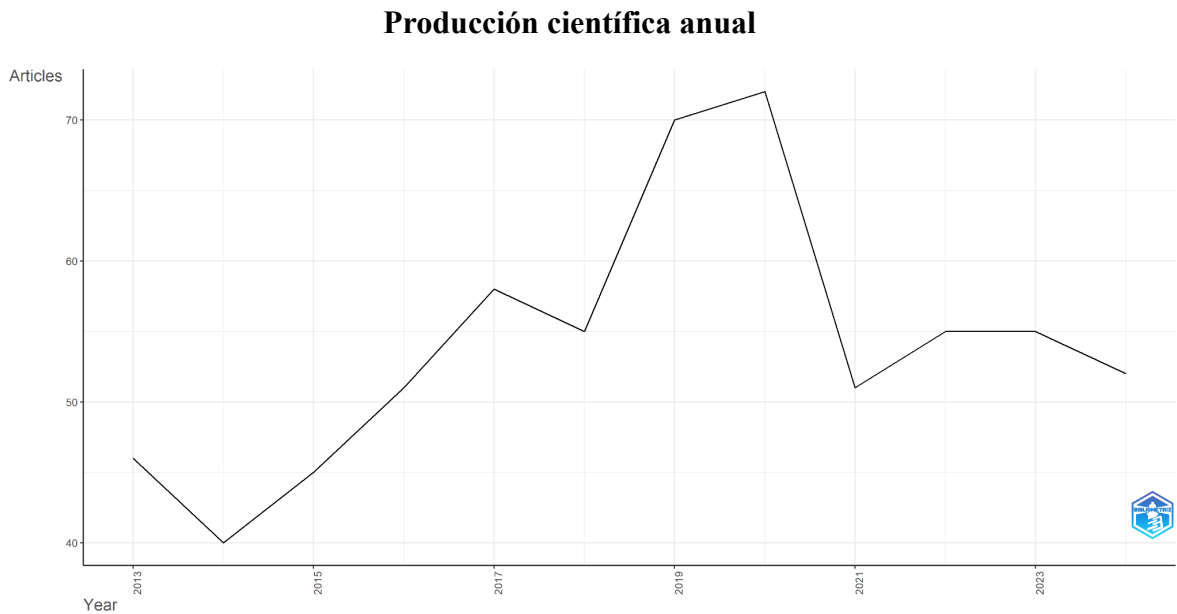


Figura IV.2. Evolución de la producción científica anual

Fuente: Elaboración propia mediante el uso de Bibliometrix

4.3. Países, instituciones y autores con mayor productividad científica en CG

Países con mayor productividad

En la siguiente tabla se muestra un listado con los diez países con mayor contribución en la productividad científica. Se ordenan de mayor a menor considerando la cantidad de artículos publicados, donde además se incluyen las citas totales y el promedio de citas por documento.

Tabla IV.3. Países según mayor productividad científica

País	Artículos	Citas Totales	Citas promedio por documento
Estados Unidos	197	2639	44,70
China	119	924	18,90
Reino Unido	84	650	26,00
Brasil	73	363	16,50
India	73	271	12,30
Australia	64	1008	31,50
Ucrania	63	44	7,30
Italia	48	508	26,70
España	47	690	40,60
Francia	39	677	42,30

Fuente: Elaboración propia mediante resultados de Bibliometrix

Se ilustra que los diez países con mayores contribuciones científicas entre 2013 y 2024 acumulan un total de 807 artículos, liderados por Estados Unidos con 197 publicaciones, 2639 citas totales y un promedio de 44,7 citas por documento. En segundo lugar se encuentra China con 119 artículos y 924 citas, y un promedio de 18,9 citas por documento. Se destaca como Brasil, en cuarto lugar, aparece como el único representante latinoamericano, con 73 publicaciones y un promedio de 16,5 citas por documento. A fin de complementar el análisis se presenta un gráfico que muestra la producción a lo largo del tiempo de los 5 países con mayor aporte.

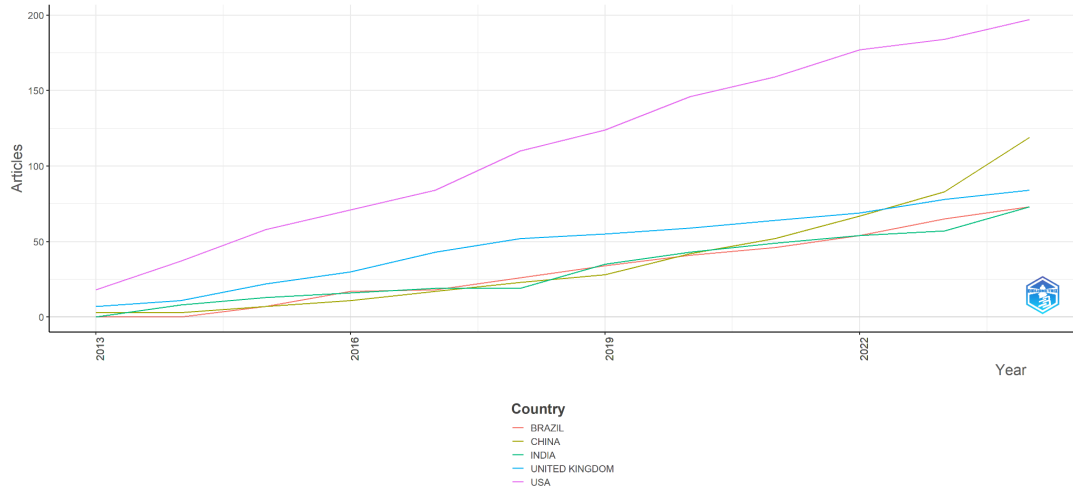


Figura IV.3. Producción en el tiempo de países con mayor contribución

Fuente: Elaboración propia mediante el uso de Bibliometrix

Continuando con el análisis respecto a países y su contribución al campo del control de gestión se procede a mostrar el mapa de colaboración entre países.

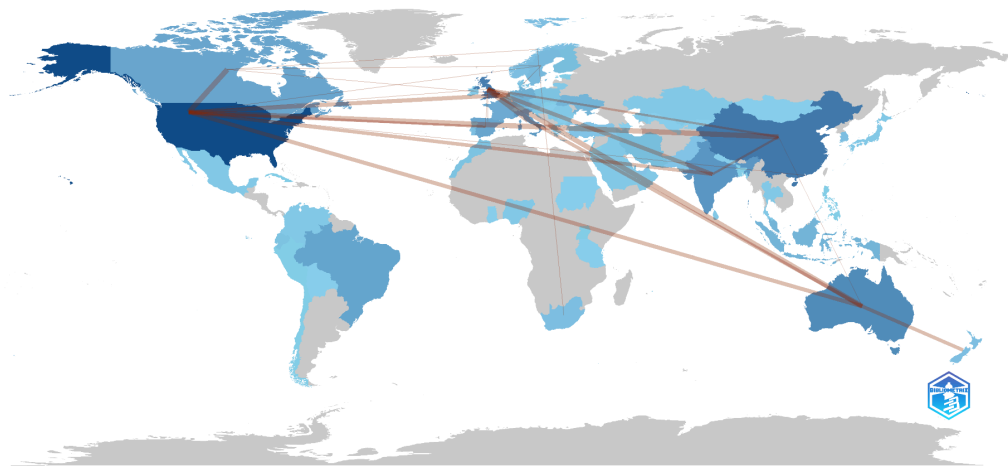


Figura IV.4. Mapa de colaboración entre países

Fuente: Elaboración propia mediante el uso de Bibliometrix

En el mapa se ilustra cómo los países líderes en productividad científica, como Estados Unidos, China y Reino Unido, además de producir una alta cantidad de publicaciones, actúan como nodos de conexión que facilitan el intercambio de conocimientos entre regiones. Las conexiones entre países de Asia y Europa reflejan el fortalecimiento de alianzas científicas en contextos emergentes, indicando una integración creciente en redes globales. Este patrón sugiere que las colaboraciones internacionales no sólo responden a intereses académicos, sino también a dinámicas globales donde el conocimiento es un recurso estratégico compartido.

Instituciones con mayor productividad

Ahora se presenta el análisis respecto a las instituciones con mayor contribución científica en el ámbito del control de gestión, en la tabla IV.4 se muestran las 10 entidades, en su totalidad, universidades, que lideran en aportes en el campo.

Tabla IV.4. Producción científica instituciones

Institución	País	Artículos
RMIT University	Australia	8
University of Central Florida	Estados Unidos	8
Korea Maritime And Ocean University	Corea del Sur	7
Macquarie University	Australia	7
Plekhanov Russian University of Economics	Rusia	7
Tsinghua University	China	7
Kazan Federal University	Rusia	6
University of South Australia	Australia	6
University of South Carolina	Estados Unidos	6
University of Technology Sydney	Australia	6

Fuente: Elaboración propia a partir de Bibliometrix

En base a los datos presentados, se observa que las instituciones que más publicaciones registran son la RMIT University, en Australia y la University of Central Florida, de Florida, Estados Unidos, con 8 artículos cada una, seguidas por Korea Maritime And Ocean University, en Corea del Sur, Macquarie University, también de Australia, Plekhanov Russian University of Economics, en Rusia y Tsinghua University, en China; todas con 7 artículos.

Fuentes con mayor productividad

En relación a las fuentes que registran mayor productividad, en este caso revistas científicas, se presentan ordenadas de mayor a menor según la cantidad de publicaciones disponibles en Scopus de cada fuente en la siguiente tabla, donde además se añaden indicadores respecto al impacto de cada fuente (índice H, G, y M), junto a las citas y su respectivo año de inicio.

Tabla IV.5. Producción científica de fuentes

Fuente	Artículos	Índice H	Índice G	Índice M	Citas	Año de Inicio
Journal of Cleaner Production	43	27	43	2,25	2460	1993
Management Accounting Research	15	10	15	0,833	1026	1990
International Journal of Production Economics	12	10	12	0,833	1297	1991
Journal of Accounting and Organizational Change	10	6	10	0,545	163	2005
Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review	10	6	10	0,5	172	1997
Journal of Management Control	9	6	9	0,6	95	2011
Business Strategy and the Environment	8	6	8	0,75	263	1992
Accounting, Auditing and Accountability Journal	7	7	7	0,583	274	1988
International Journal of Accounting Information Systems	7	7	7	0,583	261	2000
International Journal of Production Research	7	7	7	0,778	160	1961

Fuente: Elaboración propia mediante el uso de Bibliometrix

Los datos presentados en la tabla anterior evidencian que la fuente que mayor productividad científica es el Journal of Cleaner Production, que encabeza la lista con 43 artículos publicados, un total de 2,460 citas y los índices de impacto más altos: H=27, G=43 y M=2.25. Esta revista está enfocada en temas como sostenibilidad, medio ambiente y producción limpia, se encuentra vigente desde 1993. En segundo lugar se encuentra el Management Accounting Research, con 15 artículos publicados y un total de 1,026 citas. Sus índices son, H=10, G=15 y M=0,833, se publica desde 1990 y su temática principal es la contabilidad de gestión, administración y finanzas. El tercer lugar lo ocupa el International Journal of Production Economics, con 12 artículos publicados, 1,297 citas acumuladas e índices de impacto H=10, G=12 y M=0,833. Esta revista se ha publicado desde 1991, y se centra en áreas como la administración y ciencias de decisión, en industrias y manufactura.

Autores con mayor productividad

Con respecto al análisis de productividad científica en relación a los autores, en la tabla IV.6 se observa a los diez principales investigadores que más han contribuido al campo del Control de Gestión, están ordenados mayor a menor según su número de publicaciones, y además se incluyen indicadores respecto al impacto de cada autor (índice H, G, y M), junto a las citas y su respectivo año de inicio en el periodo.

Tabla IV.6. Producción científica autores

Autores	Afiliación	País	Artículos	Artículos Fraccionados	Índice H	Índice G	Índice M	Citas Totales	Año de Inicio
Sutton, S.G.	University of Central Florida	Estados Unidos	6	1,7	6	6	0,500	242	2013
Lavarda, L.G.	Universidade Federal de Santa Catarina	Brasil	4	0,92	3	4	0,500	22	2019
Li, L.G.	Tsinghua University	China	4	1,25	3	4	0,429	43	2018
Akpınar, A.G.	Karadeniz Technical University	Turquía	3	1,5	3	3	0,600	24	2020
Appuhami, A.G.	Macquarie University	Australia	3	1,5	3	3	0,375	188	2017
Arnold, A.G.	University of Central Florida	Estados Unidos	3	1,5	3	3	0,300	88	2015
Baird, B.G.	Macquarie University	Australia	3	1	3	3	0,500	26	2019
Davila, D.G.	Universidad de Navarra	España	3	0,92	3	3	0,300	102	2015
Munir, M.G.	Macquarie University	Australia	3	1,08	3	3	0,375	171	2017
Parker, P.G.	University of South Australia	Australia	3	1,17	3	3	0,250	79	2013

Fuente: Elaboración propia mediante el uso de Bibliometrix

Según los datos presentados en la tabla, se observa que S.G. Sutton de University of Central Florida en Estados Unidos es el autor que lidera en productividad con un total de 6 artículos publicados, su impacto académico se ve reflejado en un índice H de 6 y un total de 242 citas desde 2013. En segundo lugar, se encuentra L.G. Lavarda de la Universidade Federal de Santa Catarina en Brasil, con un índice H de 3 y un total de 22 citas desde 2019; junto a L. Li de Tsinghua University en China, quien acumula 43 citas y un índice H de 3 desde 2018.

Publicaciones con mayor cantidad de citas

En la siguiente tabla (IV.7), se presenta un listado que detalla las diez publicaciones con mayor cantidad de citas encontradas en la base de datos procesada.

Se destaca el primer documento, “*How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment?*” el cual confirma el valor de las capacidades de análisis de modelos de big data y cómo estos tienen un impacto en mejoras en el desempeño de las empresas que lo aplican (Akter et al., 2016, 125). Luego podemos destacar el cuarto y quinto artículo, de Arjaliès y Mundy (2013), y Asif et al., (2013) respectivamente, los que tratan sobre sistemas de control de gestión enfocados en responsabilidad social corporativa (RSC), el primero entregando una perspectiva del uso del modelo *levers of control* para implementar estrategias de RSC, y el segundo con casos de estudio en buenas prácticas de incorporación de objetivos de RSC en modelos de gestión.

Tabla IV.7. Artículos destacados según cantidad de citas

Titulo	Autores	Citas	Citas por año	Citas normalizadas
How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment?	Shahriar Akter, Samuel Fosso Wamba, Angappa Gunasekaran, Rameshwar Dubey, Stephen J. Childe	939	104,33	17,72
Integrated QFD-MCDM framework for green supplier selection	Morteza Yazdani, Prasenjit Chatterjee, Edmundas Kazimieras Zavadskas, Sarfaraz Hashemkhani Zolfani	338	42,25	13,26
Lean manufacturing and firm performance: The incremental contribution of lean management accounting practices	Rosemary R. Fullerton, Frances A. Kennedy, Sally K. Widener	282	25,64	8,17
The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective	Diane-Laure Arjaliès, Julia Mundy	280	23,33	5,60
An integrated management systems approach to corporate social responsibility	Muhammad Asif, Cory Searcy, Ambika Zutshi, Olaf A.M. Fisscher	262	21,83	5,24
Understanding the exploration–exploitation dilemma: An fMRI study of attention control and decision-making performance	Daniella Laureiro-Martinez, Stefano Brusoni, Nicola Canessa, Maurizio Zollo	245	24,50	6,35
Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective	Michelle Rodrigue, Michel Magnan, Emilio Boulianne	206	17,17	4,12
Environmental management control systems: The role of contextual and strategic factors	Sophie Pondeville, Valérie Swaen, Yves De Rongé	196	16,33	3,92
Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems	David S. Bedford, Teemu Malmi, Mikko Sandelin	192	21,33	3,62
Enterprise Risk Management Program Quality: Determinants, Value Relevance, and the Financial Crisis	Ryan Baxter, Jean C. Bedard, Rani Hoitash, Ari Yezegel	180	15,00	3,60

Fuente: Elaboración propia mediante el uso de Bibliometrix

En esta misma línea es relevante mencionar los documentos de Rodrigue et al. (2013) y Pondeville et al., (2013) donde el primero presenta un caso de estudio al respecto de la influencia de los *stakeholders* en estrategias y desempeño ambiental, mientras que el segundo presenta un análisis respecto al desarrollo y uso de sistemas de control ambiental en empresas de manufactura.

Mapa de tres campos

Este tipo de gráfico tiene la utilidad de mostrar patrones, conexiones o recurrencias, a continuación, en la figura IV.5, se presentan tres columnas, la primera, desde la izquierda, “DE” contiene los temas clave, luego, en el medio, la columna “AU”, contiene a los autores más relevantes, y finalmente, la columna “AU_CO” que une a los autores con los países en los que tienen afiliación a una institución.

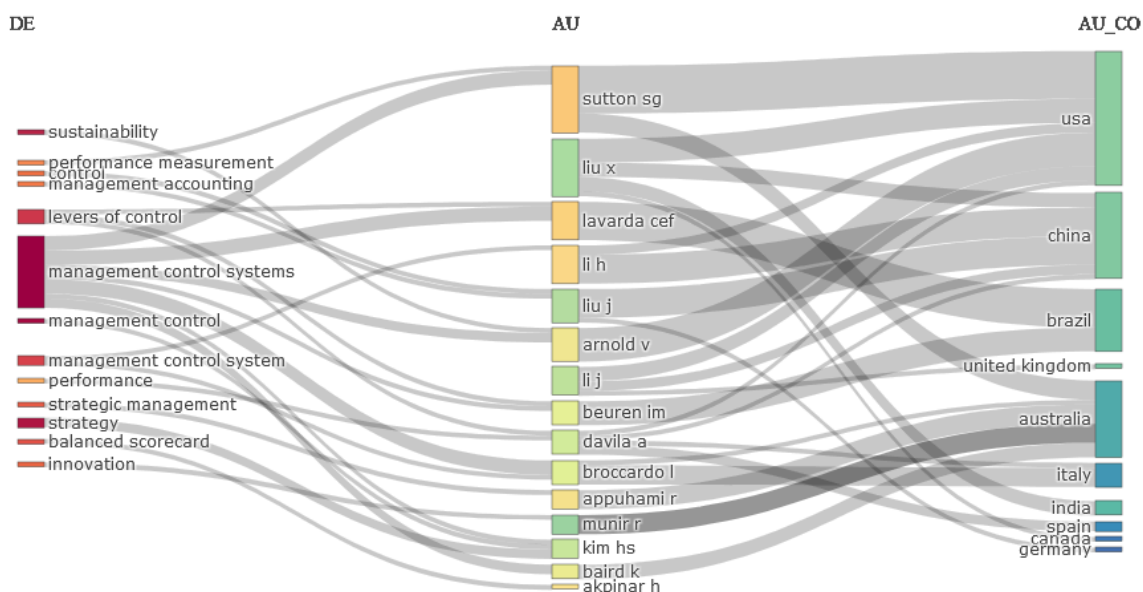


Figura IV.5. Mapa de tres campos

Fuente: Elaboración propia mediante el uso de Bibliometrix

La figura presentada identifica a los principales autores en este campo, junto con sus respectivas afiliaciones a países y los temas destacados en sus investigaciones. Los autores coinciden con lo presentado en la tabla IV.6. Por ejemplo, sobresale el autor Sutton S.G., cuya producción científica está principalmente vinculada a los Estados Unidos y aborda temas relacionados con sostenibilidad y sistemas de control de gestión. De manera similar, Liu X, afiliado a China, ha contribuido significativamente en áreas como la medición del desempeño y la contabilidad de gestión, mientras que Lavarda, asociado a Brasil, se ha enfocado en estrategias y sistemas de control de gestión.

El gráfico analiza la frecuencia de aparición de palabras clave en la investigación académica sobre control de gestión, se destacan temas como "decision making" (7%), "sustainable development" (4%), y "strategic approach" (4%), reflejando enfoques en toma de decisiones y sostenibilidad, luego en menor grado aparecen áreas operativas como "supply chain management", "costs", e "inventory control", evidenciando su relevancia en la gestión operativa y financiera.

La diversidad temática incluye áreas que aparecen en menor frecuencia como "pollution control", "risk assessment", e "innovation", explicado por aplicaciones más específicas de sistemas de control de gestión. La baja representación de temas como "behavioral research" e "integration" indica posibles vacíos o bien, áreas emergentes para futuras investigaciones.

Continuando con el análisis temático se presenta un gráfico conocido como mapa temático, el cual agrupa temas en grupos o *clusters*, los que se distribuyen según su relevancia (centralidad) y grado de desarrollo (densidad), dividiéndose en cuatro cuadrantes.

En el cuadrante superior derecho de este mapa se ubican los temas motores, con alta centralidad y densidad, estos temas se caracterizan por ser de alta relevancia y estar bien desarrollados. En el cuadrante superior izquierdo están los temas de nicho (baja centralidad y alta densidad) estos son temas con alto desarrollo en investigación, pero no tienen un vínculo tan estrecho con el tema.

En el cuadrante inferior derecho se encuentran los temas básicos y transversales, (alta centralidad y baja densidad) los que se consideran temas relevantes en el campo, sin embargo, no desarrollados. Por último, en el cuadrante inferior izquierdo, se encuentran los temas emergentes o en declive, con baja centralidad y densidad, son temas que presentan menor relevancia o conexión y a la vez un débil desarrollo, por lo que generalmente corresponden a temas emergentes o campos en retroceso.

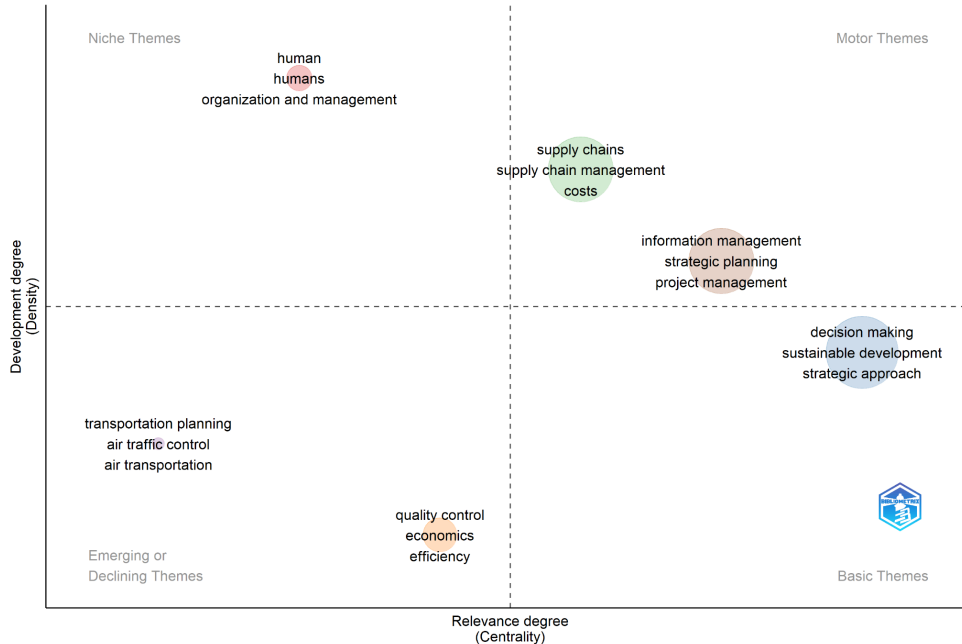


Figura IV.7. Gráfico Mapa Temático

Fuente: Elaboración propia mediante el uso de Bibliometrix

De los resultados expuestos en la figura IV.7, se aprecia que en los temas motores aparecen temas strategic planning, information management, project management, así como también "supply chains/supply chain management", y "costs". En los temas de nicho, se encuentran temas como "human/humans" y "organization and management". En los temas básicos o transversales aparecen "decision making", "strategic approach" y "sustainable development". Finalmente, en temas emergentes, o en declive, se visualizan los temas "economics", "efficiency", "quality" y "transportation planning".

A modo de complementar el análisis temático, se presenta la figura IV.8, correspondiente a una red temática, en esta cada palabras clave es representada por un nodo, y su tamaño refleja su frecuencia, las conexiones entre nodos indican relaciones temáticas, destacando cómo se asocian en la literatura.

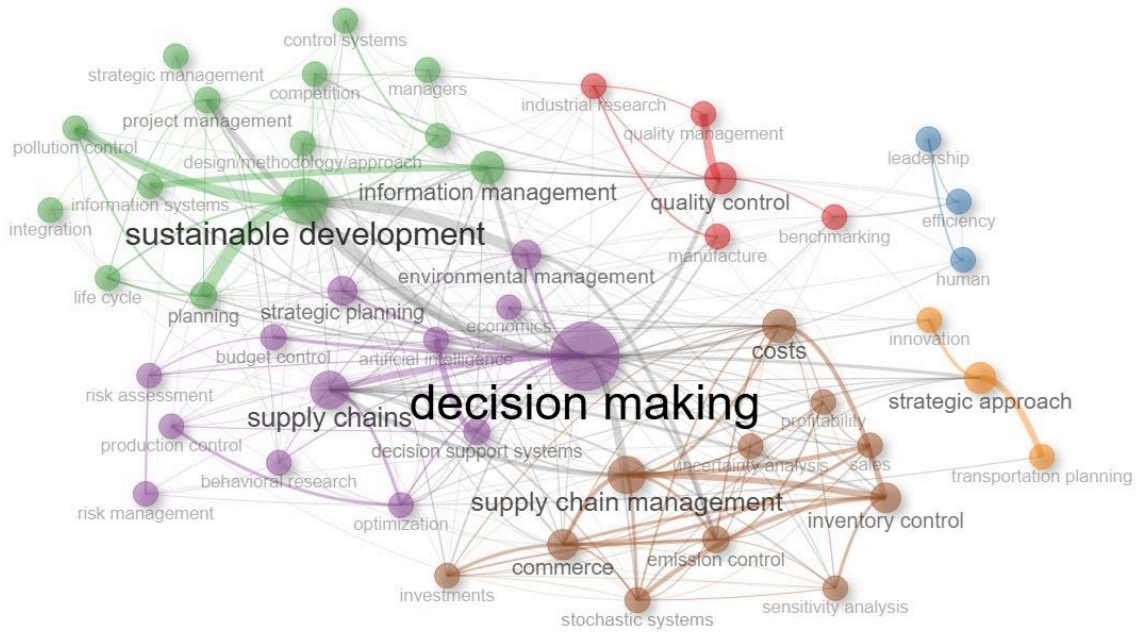


Figura IV.8. Red temática

Fuente: Elaboración propia mediante el uso de Bibliometrix

En la red temática se pueden apreciar como nodo más prominente “decision making”, luego le siguen "sustainable development", "supply chains" y "supply chain management", las cuales actúan como temas centrales en sus *clusters*. Se resumen los *clusters* temáticos en la siguiente tabla.

Tabla IV.8. Resumen clústeres temáticos

Cluster	Temas
Verde	Sustainable development, information management, project management, planning
Morado	Decision making, supply chains, strategic planning, environmental management, budget control
Rojo	Quality control, quality management, industrial research
Ázul	Efficiency, leadership, humans
Naranja	Strategic approach, innovation

Fuente: Elaboración propia mediante el uso de Bibliometrix

4.4. Tópicos de tendencia y evolución temática

A continuación, para dar comienzo al análisis de tendencias en la investigación científica centrada en el control de gestión se presenta el gráfico de tópicos de tendencia y la evolución de estos a lo largo del período 2013-2024.

Tópicos en tendencia

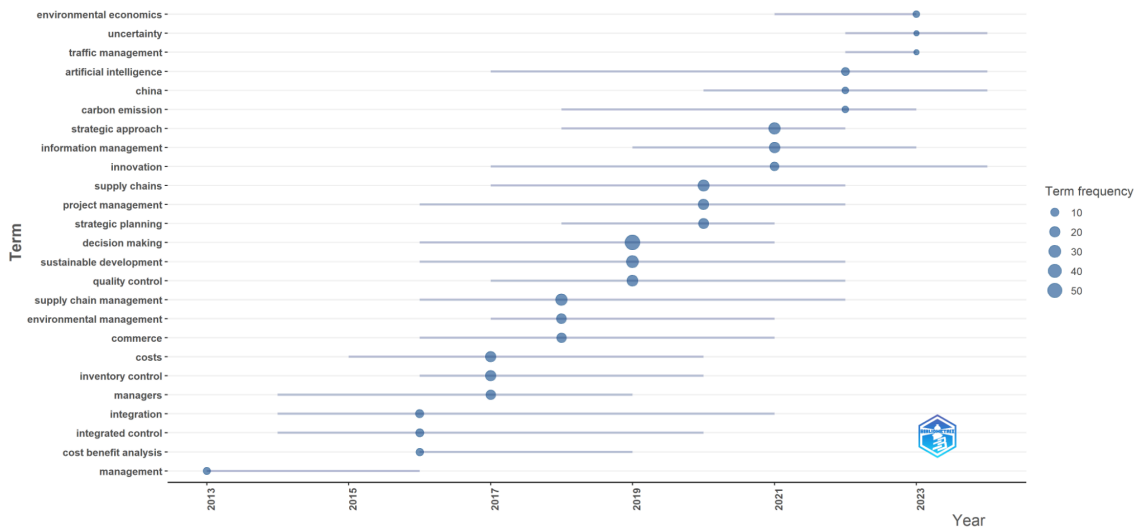


Figura IV.9. Gráfico Temas en tendencia

Fuente: Elaboración propia mediante el uso de Bibliometrix

En la figura se grafica la evolución de términos clave en la investigación de control de gestión entre 2013 y 2024, destacando tendencias y su frecuencia de uso. En años recientes podemos observar tendencias emergentes o en crecimiento como "artificial intelligence", "china", "carbon emissions", "environmental economics" y "uncertainty". Por otra parte, en temas consolidados, "Supply chain management", "decision making", y "strategic planning" mantienen una alta frecuencia y relevancia a lo largo del tiempo.

Como se describió en la metodología, los resultados del análisis bibliométrico se utilizarían al momento de seleccionar los 30 artículos analizados en la revisión sistemática. Este proceso se realizó con criterios específicos, tales como el impacto académico y la relevancia temática, asegurando que los artículos seleccionados representarán un panorama completo de las áreas clave identificadas en el análisis bibliométrico. Así, la revisión sistemática se orienta hacia el estudio en profundidad de los temas más destacados, complementando el análisis inicial con un enfoque detallado.

Revisión Sistemática

4.6 Resultados de la Revisión Sistemática de la literatura científica

En esta sección, se presentan los resultados de la revisión sistemática basada en los 30 artículos seleccionados. Para detalles específicos sobre los autores, títulos, métodos y hallazgos de cada artículo, la tabla completa se encuentra disponible en el Anexo N°1.

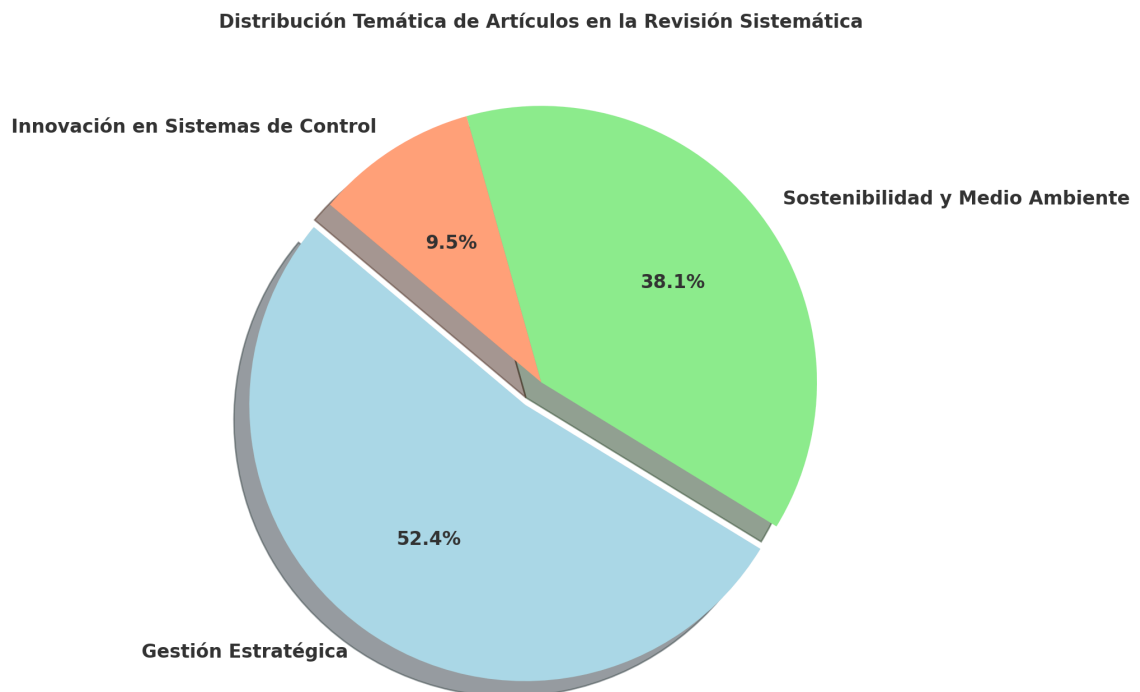


Figura IV.10. Gráfico de temas

Fuente: Elaboración propia

La distribución temática de los artículos analizados refleja un predominio en investigaciones sobre gestión estratégica, que representan el 52,4% del total, seguido por estudios relacionados con sostenibilidad y medio ambiente (38,1%), y un menor enfoque en la innovación en sistemas de control (9,5%). Este resultado subraya el interés continuo en herramientas y estrategias que faciliten el alineamiento organizacional, así como una creciente atención hacia la sostenibilidad como prioridad en el control de gestión. Por otro lado, el limitado porcentaje dedicado a la innovación sugiere un área aún poco explorada que podría representar una oportunidad para futuras investigaciones, especialmente en el contexto de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el big data.

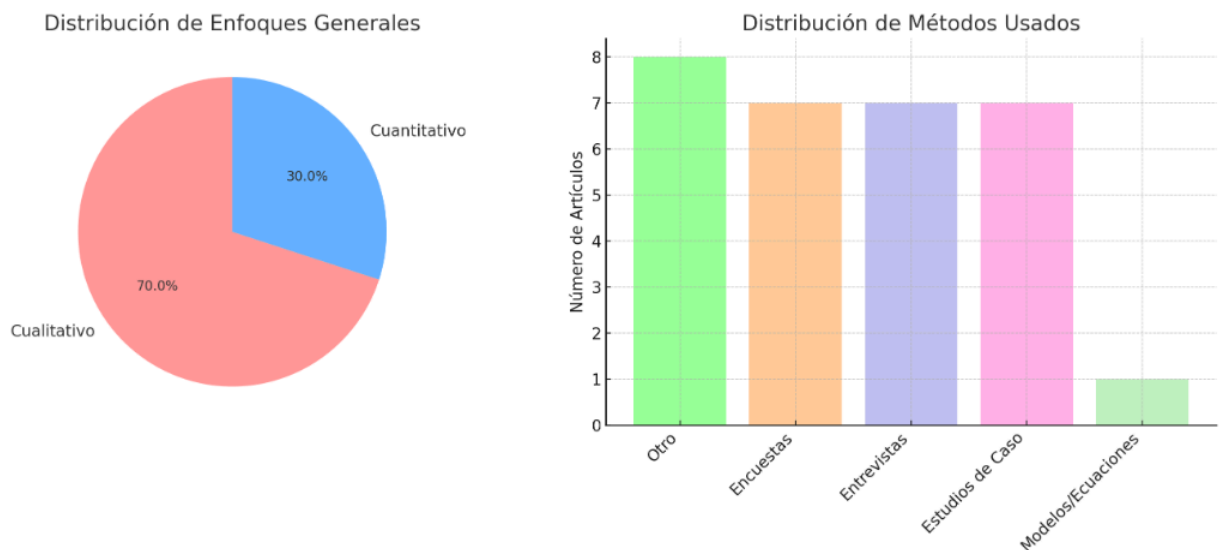


Figura IV.11. Gráfico de metodologías

Fuente: Elaboración propia

La revisión sistemática evidenció que el enfoque cualitativo es el predominante, representando el 70% de los artículos analizados. Este enfoque se caracteriza por el uso de estudios de caso, entrevistas y revisiones sistemáticas, lo que refleja un interés en explorar las dinámicas internas de las organizaciones y sus contextos específicos. Por otro lado, el enfoque cuantitativo, presente en el 30% de los artículos, se centra en encuestas, modelos estadísticos y análisis multicriterio, permitiendo evaluar relaciones entre variables y validar hipótesis. Esta distribución destaca una inclinación hacia métodos exploratorios en investigaciones relacionadas con sistemas de control de gestión.

Los métodos clasificados bajo la categoría "Otros", que representan un predominio con un total de 8 artículos, se describen de manera más detallada en la siguiente tabla (IV.9). Esta clasificación incluye enfoques diversos que no se agrupan en las categorías principales, y proporciona un panorama más amplio de las metodologías utilizadas en este contexto.

Tabla IV.9 Otras metodologías

Autor	Año	Metodología Original	Enfoque General
Akter S.; Wamba S.F.; Gunasekaran A.	2016	Modelo de ecuaciones estructurales usando PLS (análisis estadístico de encuestas)	Cuantitativo
Arjaliès D.-L.; Mundy J.	2013	Cuestionario estructurado complementado con datos secundarios y paneles de consulta	Cuantitativo
Asif M.; Searcy C.; Zutshi A.; Fisscher O.	2013	Revisión de literatura y marco conceptual aplicado en dos casos prácticos	Cualitativo
Rodrigue M.; Magnan M.; Boulianne E.	2013	Revisión de documentos internos y entrevistas semi-estructuradas	Cualitativo
Pondeville S.; Swaen V.; De Rongé Y.	2013	Modelo de ecuaciones estructurales parciales (PLS) para evaluar encuestas	Cuantitativo
Zizlavsky P.	2014	Revisión sistemática de literatura sobre Balanced Scorecard	Cualitativo
Garcia et al.	2016	Adaptación de un modelo de Evaluación Ambiental Integrada con índices de sostenibilidad	Cuantitativo
Asif et al.	2013	Cuestionarios y entrevistas para evaluar impactos organizacionales	Cualitativo

Fuente: Elaboración propia

A partir de esta tabla se pueden extraer varias conclusiones y áreas de análisis clave para entender cómo se están adaptando y utilizando las metodologías en el campo del control de gestión.

En primer lugar, se observa una diversidad de métodos mixtos y adaptativos, lo que resalta la flexibilidad de los enfoques utilizados. Muchos de los estudios en esta categoría combinan metodologías cualitativas y cuantitativas, como encuestas y entrevistas, o revisiones de literatura con análisis de casos prácticos. Este enfoque mixto permite obtener una visión más completa y enriquecida de los sistemas de control de gestión, especialmente en contextos complejos como la sostenibilidad, la responsabilidad social corporativa (RSC) y la gestión de riesgos. Los métodos mixtos permiten captar tanto la experiencia interna de las organizaciones como la validez de los datos numéricos, creando una imagen más holística de los fenómenos estudiados.

Además, se puede identificar una tendencia en el uso de herramientas estadísticas avanzadas, como los modelos de ecuaciones estructurales (PLS), que son empleados en varios estudios para analizar relaciones complejas entre variables. Estas técnicas estadísticas permiten explorar cómo los sistemas de control de gestión interactúan con otros factores estratégicos, como la sostenibilidad o el desempeño organizacional. El uso de PLS facilita la evaluación de cómo diferentes variables se influyen mutuamente y cómo se pueden gestionar de manera eficaz dentro de los sistemas de control, lo que mejora la capacidad predictiva y la toma de decisiones en las organizaciones.

Otra área importante de análisis es el uso de metodologías adaptadas a contextos y sectores específicos. Los estudios en la categoría "Otros" muestran una clara tendencia hacia la aplicación de metodologías en sectores como la manufactura, el sector público o el análisis ambiental. Esta tendencia sugiere que las metodologías utilizadas en el campo del control de gestión no son universales, sino que deben ser adaptadas a las características y necesidades particulares de cada contexto. Por ejemplo, los enfoques utilizados en el análisis de sostenibilidad o RSC en grandes corporaciones pueden no ser los mismos que los empleados en pequeñas empresas o en sectores emergentes. Esto plantea una oportunidad de investigación para profundizar en cómo las metodologías pueden ajustarse a los distintos tamaños organizacionales y sectores.

A partir de estas observaciones, surgen también vacíos metodológicos que podrían ser explorados en investigaciones futuras. Por ejemplo, se podría investigar si los métodos cuantitativos más avanzados, como los modelos de ecuaciones estructurales, están siendo suficientemente aprovechados en pequeñas empresas, o si existen áreas donde los estudios de caso no se están utilizando de manera adecuada. Además, es posible que algunos métodos, como los basados en tecnologías emergentes como el big data o la inteligencia artificial, aún no se estén integrando de manera efectiva en el análisis de los sistemas de control de gestión, lo que abre la puerta a nuevas investigaciones.

Finalmente, los métodos "Otros" también ofrecen un impacto directo en la práctica del control de gestión, ya que permiten mejorar las herramientas tradicionales utilizadas en el campo, como el Balanced Scorecard o los sistemas de control ambiental. La interacción entre las organizaciones y sus grupos de interés, capturada a través de entrevistas o estudios de caso, es crucial para la implementación efectiva de estrategias, especialmente aquellas relacionadas con la sostenibilidad. Estos métodos proporcionan datos valiosos sobre cómo los sistemas de control de gestión pueden adaptarse a las demandas sociales y ambientales, lo que contribuye a una gestión más responsable y alineada con los objetivos de desarrollo sostenible.

Principales hallazgos

A continuación se resumen algunos hallazgos resultantes de la revisión sistemática de la literatura, se puede comentar que dentro de los artículos revisados se evidencia que gran parte de la investigación científica actualmente se centra en temáticas relativas a la sostenibilidad, sistemas de control medioambiental, y alineamiento con estrategias ambientales y de responsabilidad social, la influencia de *stakeholders*, control de emisiones, uso de recursos naturales e indicadores de desempeño ambientales.

Se puede destacar el caso de “*Environmental Innovation Strategy and Organizational Performance: Enabling and controlling uses of Management Control Systems*” de Wijethilake et al., (2018) donde como conclusión se obtiene que el contar con un sistema de control de gestión basados en agencia modulan de manera positiva la relación entre

una estrategia de innovación ambiental y el desempeño organizacional, mientras que los basados únicamente en control tienden a una relación negativa, es además relevante mencionar que estos resultados fueron transversales entre industrias de servicios y manufactura.

En esta misma línea el artículo *“Integration of management systems: towards a sustained success and development of organizations”* por Rebelo et al., (2016) donde además de hacer una revisión de la literatura se realiza un estudio de caso de implementación de un sistema de control integrado en una empresa portuguesa, como resultado se obtuvo que además de los beneficios ya conocidos como el reducir costos y evitar conflictos entre sistemas internos un sistema de gestión integrado favorece la cultura de mejora continua, además de facilitar una gestión integrada de riesgos contribuyendo a la sostenibilidad en el largo plazo.

De igual manera, en *“Strategic responses to institutional pressures for sustainability: The role of management control systems”*, de Wijethilake et al., (2017) a través de entrevistas realizadas a gerentes de sostenibilidad, y el estudio de un caso de una empresa de manufacturación de ropa en Sri Lanka se encontró que las empresas utilizan los sistemas de control de gestión para equilibrar presiones institucionales de sostenibilidad, lo que mejora la legitimidad y el éxito organizacional a largo plazo.

En el artículo *“Environmental management control systems: The role of contextual and strategic factors”* de Pondeville et al., (2013) se investiga de qué manera las presiones de *stakeholders* y la incertidumbre ambiental influyen en la implementación de sistemas de control de gestión ambientales en el sector manufacturero. Se identifica que al percibir incertidumbre ecológica se reduce la creación de sistemas de control, pues la incertidumbre complica la definición de procesos estandarizados. Por otro lado, las presiones de *stakeholders* fomentan la implementación de sistemas de control de gestión ambiental, así como de sistemas de información ambiental. Los resultados indican que las empresas que experimentan menor incertidumbre y consiguen una alta alineación con

las demandas de los grupos de interés pueden implementar prácticas de sostenibilidad de forma efectiva en sus estrategias.

En la publicación de Rodrigue et al., (2013) *“Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective”* se identifican patrones de influencia de stakeholders en estrategias ambientales, los cuales muestran de qué forma la estrategia e indicadores se adaptan ante las preocupaciones de legitimidad y sostenibilidad provenientes de grupos de interés. En esta investigación se resalta la importancia de incorporar demandas ambientales de los grupos de interés en el sistema de control de desempeño estratégico, a fin de que la empresa pueda incrementar su legitimidad y su concordancia con expectativas sociales y medioambientales.

En Garcia et al. (2016) *“Corporate sustainability management: a proposed multi-criteria model to support balanced decision-making”* donde se propone un modelo de apoyo a la toma de decisiones incorporando un marco enfocado en el *“triple bottom line”* y perspectivas de *stakeholders*. Este modelo se aplicó de forma empírica en una empresa de electricidad, incorporándose en su sistema de planificación estratégica.

En una corriente similar en *“An integrated management systems approach to corporate social responsibility”* se realiza un estudio de casos donde como resultado se encuentra que el uso de un sistema de control de gestión integrado entrega la infraestructura necesaria para implementar la RSC abordando demandas de stakeholders de todos los niveles organizacionales (Asif et al., 2013, 1). Se especifican dos enfoques, uno “de arriba hacia abajo” que alinea objetivos con prácticas sostenibles mediante uso de manuales y procesos, mientras que el enfoque “de abajo hacia arriba” se basa en la participación de la comunidad y la creación de indicadores que muestren el impacto de la actividad empresarial en la sociedad.

Otro de los estudios enfocados en responsabilidad social corporativa es *“Implementing CSR activities through management control systems: A formal and informal control perspective”* de Laguir, et al., (2019) en el cual se realizaron entrevistas con gerentes

responsables de RSC, junto a análisis de casos, a fin de entender de qué manera se implementan sistemas de control en actividades responsabilidad social corporativa, entre sus hallazgos se aprecia que estos sistemas ayudan a comunicar valores de RSC, gestionar riesgos y evaluar actividades, enfocándose en satisfacer demandas de grupos de interés. Sin embargo, se reconoce que la falta de claridad en objetivos estratégicos de RSC y una carencia de estándares globales limita su efectividad.

Se destaca en seis artículos la teoría de Richard Simons “*levers of control*”, en “*The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective*” de Arjaliès y Mundy, (2013) a través de un cuestionario aplicado a las principales empresas de la Bolsa de Francia, se encontró que los sistemas de control de gestión basados en esta teoría permiten integrar prácticas sostenibles en sus estrategias debido a que permiten comunicar sus valores, gestionar oportunidades y riesgos, además de controlar indicadores de sostenibilidad y el logro de metas organizacionales.

Por otro lado, en “*Levers of eco-control and competitive environmental strategy*” de M. Journeault, et al. (2016), a través de una encuesta aplicada a 249 empresas de manufactura se estudia cómo esta teoría se utiliza bajo una perspectiva ambiental llamada para transformar declaraciones estratégicas en acciones. Sus resultados indican que empresas enfocadas en eficiencia ambiental tienden a aplicar “eco-controles” a fin de conseguir prácticas sostenibles, mientras que aquellas enfocadas en “eco-marca” se aplican controles enfocados a prácticas de marketing ecológico. Por lo que se entiende que la intención estratégica influye en cómo se aplicarán los “eco-controles”.

En el artículo “*Strategy and control: 25 years of empirical use of Richard Simons’ Levers of Control Framework*” de Martyn et al., (2016) se revisan cuarenta y cinco estudios empíricos, donde se examina la aplicación de los “*levers of control*” en diferentes contextos. Como resultado se obtiene que este enfoque es útil para gestionar estrategias, así como para adaptarse a cambios organizacionales y se destaca su relevancia en temas de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad.

Otra publicación que aborda este modelo es la de Kruis et al., (2016) “*The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance*” en ella se analiza el concepto de balance en el marco “*levers of control*”, y se proponen cuatro patrones de balance: vigilancia estratégica, en esta predomina el control de creencias y límites para gestionar riesgos; explotación estratégica, donde se priorizan controles diagnósticos para maximizar la eficiencia; respuesta estratégica, que emplea controles interactivos para adaptarse a cambios del entorno; y estabilidad estratégica, que se apoya en una combinación de controles estructurados para preservar predictibilidad. Estos patrones muestran la manera en que las empresas ajustan sus sistemas de control según las demandas estratégicas y contextuales, y confirman que un enfoque balanceado facilita la ambidestreza organizacional y favorece la sostenibilidad estratégica.

En “*The Contribution of Management Control Systems to Environmental Capabilities*” por Albertini, (2019) se explora cómo los sistemas de control de gestión contribuyen al desarrollo de capacidades ambientales, el estudio sugiere que los “*levers of control*” pueden facilitar la integración de la sostenibilidad mediante el desarrollo de capacidades como la integración de *stakeholders*, la innovación continua y el aprendizaje organizacional, lo que ayuda a las empresas a percibir beneficios económicos procedentes de su estrategia ambiental. Estas capacidades permiten a las empresas el generar una ventaja competitiva en un entorno sostenible.

Otro tema a destacar es la implementación de tecnologías para potenciar los sistemas de control, como capacidades de análisis de datos basados en *big data* utilizadas en el alineamiento estratégico, contribuye significativamente a incrementar el desempeño empresarial (Akter et al., 2016, 185). Esta contribución al desempeño ocurre especialmente cuando las capacidades de análisis están alineadas con la estrategia de negocio, lo que además puede aumentar márgenes operativos y permitir expandirse en nuevos mercados.

En esta línea también se encuentra “*ERP in action - Challenges and benefits for management control in SME context*” de Teittinen et al., (2013) donde se estudia el uso de ERP en el control de gestión en PYMES, sus resultados indican que El ERP optimiza

la gestión financiera al centralizar los datos, pero se ve limitado en el control estratégico debido a su estructura estandarizada. Los desafíos incluyen un uso insuficiente por parte de usuarios operativos, lo que dificulta la flexibilidad y adaptación del ERP para requerimientos específicos.

Se destaca que instrumentos como el *Balanced Scorecard* (BSC) siguen siendo relevantes por su capacidad de conectar metas estratégicas con indicadores de desempeño, consolidándose como una herramienta fundamental en la gestión organizacional, siendo utilizado en sistemas emergentes para pequeñas y medianas empresas, esto es abordado en profundidad en “*The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System*” de Zizlavsky (2014).

El *Balanced Scorecard* es utilizado en combinación con el modelo de excelencia EFQM para desarrollar un modelo de gestión en el artículo de Vukomanovic y Radujkovic, (2013) “*The balanced scorecard and EFQM working together in a performance management framework in construction industry*”. Sus hallazgos muestran que esta metodología facilita el control estratégico y la mejora continua, a la vez que ayuda a alinear metas estratégicas con las mejores prácticas de benchmarking, así como responder de manera eficaz a demandas competitivas.

El artículo “*Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation*” por los autores Quesado et al., (2018) es una revisión bibliográfica de estudios teóricos y empíricos, sobre los beneficios del *Balanced Scorecard*, en la administración y control de las organizaciones, en él se concluye que la implementación del BSC contribuye al alineamiento estratégico y al aprendizaje organizacional al conectar las metas de la misión con acciones específicas. Además, permite mejorar la comunicación interna, optimizar procesos y alcanzar una visión equilibrada del desempeño mediante indicadores.

Otras investigaciones incluidas en la revisión toman como objeto de estudio sistemas utilizados en instituciones públicas o bien, sin fines de lucro, entre ellas encontramos

“Out of control? Strategy in the NFP sector: The implications for management control” de Tucker y Parker, (2013) que aborda la relación entre sistemas de control de gestión y la generación de estrategias en organizaciones sin fines de lucro. Entre sus resultados encontramos que la mayor parte de las organizaciones investigadas utilizan controles informales para implementar sus estrategias, esto sugiere que los enfoques de control formal, habituales en el sector privado, no son aplicables en todos los casos. Este hallazgo desafía las prácticas tradicionales y destaca la necesidad de adaptar los sistemas de control a las necesidades únicas del sector sin fines de lucro.

En una línea similar se encuentra *“Managing the performance of arts organisations: Pursuing heterogeneous objectives in an era of austerity”* por Abdullah et al., (2018) en este artículo se investiga como organizaciones artísticas en el Reino Unido gestionar su desempeño adoptando prácticas provenientes del sector privado respondiendo a un contexto de austeridad. Se destaca la contraposición entre la supervivencia financiera y la misión cultural de las organizaciones, y cómo se percibe una pérdida de autenticidad en las organizaciones al incorporar prácticas de gestión del sector privado.

Luego, encontramos por Guarini et al., en 2022, *“Localizing the Sustainable Development Goals: a managerial perspective”*, en este estudio se analiza de qué manera pueden los gobiernos locales integrar objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en procesos de planificación estratégica, a fin de conectar sus estrategias locales con presiones globales de sostenibilidad. Sus resultados indican que, si bien el integrar los ODS en los procesos de planificación permite desarrollar estrategias alineadas con metas internacionales, existen desafíos en relación a recursos y coordinación entre agentes gubernamentales, por lo que es necesario adaptar los ODS a las realidades locales para lograr una correcta implementación.

Otro artículo que aborda instituciones pertenecientes al sector público es *“Risk management and management accounting control systems in public sector organizations”* de Bracci et al., (2021) en él se realiza una revisión sistemática sobre la integración de la gestión de riesgos en sistemas de control de gestión en organizaciones

del sector público, sus hallazgos sugieren que esta integración permite fortalecer la responsabilidad pública y la capacidad de las instituciones de administrar riesgos en entornos que presentan incertidumbre. No obstante, se identifican barreras institucionales que dificultan una integración total, resaltando la necesidad de marcos con mayor coherencia, y mayor formación en gestión de riesgos en administradores públicos.

CAPÍTULO V. Discusión

El análisis combinado del enfoque bibliométrico y la revisión sistemática permitió identificar cinco áreas temáticas clave que reflejan tanto los avances como los desafíos y oportunidades en el campo del control de gestión: la evolución de sistemas tradicionales, la sostenibilidad, la adaptabilidad en entornos dinámicos, la gestión de stakeholders y la interacción interdisciplinaria. Este enfoque dual no sólo valida la relevancia de conceptos establecidos, sino que también ilumina cómo la literatura reciente responde a las demandas contemporáneas.

El control de gestión se reafirma como una herramienta esencial para convertir estrategias organizacionales en resultados concretos. Los sistemas como el Balanced Scorecard (BSC) han demostrado su eficacia al vincular objetivos estratégicos con métricas operativas, según Kaplan y Norton. Sin embargo, los hallazgos del análisis bibliométrico revelan una persistencia de enfoques tradicionales, mientras que la revisión sistemática pone de manifiesto las barreras para su implementación, especialmente en PYMES. Este contexto subraya la necesidad de herramientas más accesibles y flexibles, que se ajusten a las capacidades técnicas y económicas de las organizaciones más pequeñas, ampliando su alcance y aplicabilidad.

En un contexto regional, como el planteado en la Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama (ERDA), los sistemas de control de gestión emergen como herramientas clave para reforzar la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública. Si bien la ERDA ya contempla indicadores para monitorear metas estratégicas, este estudio resalta la necesidad de fortalecerlos, haciendo que sean más específicos y alineados con los objetivos del desarrollo sostenible. La incorporación de herramientas avanzadas, como los *'levers of eco-control'*, permitiría no solo medir el cumplimiento de metas, sino también evaluar su impacto en términos ambientales y económicos, potenciando su utilidad en la toma de decisiones locales. Este enfoque no solo enriquece la planificación de recursos naturales, sino que también fomentaría una gestión pública más eficiente y resiliente frente a los desafíos regionales.

En cuanto a la sostenibilidad, la evolución de los sistemas de control de gestión hacia la integración de dimensiones ambientales y sociales, alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), es evidente tanto en los patrones bibliométricos como en los estudios revisados. Por ejemplo, Journeault et al. destacan los “levers of eco-control” como una solución eficaz para balancear objetivos financieros y sostenibles. Este hallazgo resuena con el análisis bibliométrico, que señala la sostenibilidad como un tema que se puede seguir potenciando (en cuanto a investigaciones) y altamente conectado con áreas como la gestión de recursos naturales. Sin embargo, los estudios aún carecen de un enfoque integrado que aborde cómo adaptar estas herramientas a necesidades regionales específicas, un vacío que ofrece una oportunidad para futuras investigaciones que exploren la sostenibilidad desde una perspectiva local y global simultáneamente, fomentando una alineación más robusta con los ODS.

El control de gestión demuestra además su valor al interactuar con disciplinas complementarias, como la tecnología y la psicología organizacional. La integración de big data y algoritmos de inteligencia artificial presenta un potencial significativo para optimizar sistemas de control, ofreciendo análisis predictivos y soluciones personalizadas en tiempo real. Este enfoque interdisciplinario permite ampliar el alcance del control de gestión hacia áreas como el bienestar social y la sostenibilidad organizacional, alineando objetivos estratégicos con las demandas contemporáneas.

Estudios como el de Pekkola et al. resaltan la necesidad de sistemas de control adaptativos para enfrentar entornos turbulentos, un desafío especialmente evidente en sectores como el tecnológico. Este sector, caracterizado por rápidos avances en innovación, alta competencia y cambios constantes en las demandas del mercado, requiere sistemas de control que permitan responder ágilmente a nuevos desarrollos sin comprometer la estabilidad operativa. Este hallazgo es consistente con el análisis bibliométrico, que señala un creciente interés en enfoques dinámicos que permitan a las organizaciones responder a cambios externos. Este tipo de adaptabilidad podría ser potenciado con la incorporación de inteligencia artificial, un tema emergente que la

bibliometría identifica como de alto potencial, pero que aún no está suficientemente explorado en su aplicación práctica en sistemas de control estratégico.

Otro punto crítico es la gestión de stakeholders, que, aunque menos prominente en los análisis bibliométricos, emerge con fuerza en la revisión sistemática. Estudios como el de Rodrigue et al. muestran cómo la colaboración con stakeholders no sólo mejora la legitimidad corporativa, entendida como la percepción de la organización como ética, transparente y alineada con las expectativas sociales, sino que también optimiza el diseño de indicadores clave. Esta legitimidad está vinculada a una gobernanza efectiva, que garantiza la participación de los stakeholders en la toma de decisiones, reforzando la confianza en sectores altamente regulados. Esto plantea un desafío para la investigación futura: integrar las dinámicas de stakeholders con sistemas de control que equilibren cumplimiento normativo e innovación organizacional, permitiendo a las organizaciones mantener su estabilidad y responder a las demandas de entornos complejos.

A pesar de su potencial, estos sistemas enfrentan barreras importantes. En economías emergentes, la falta de acceso a tecnologías avanzadas y la escasez de capacitación especializada dificultan su adopción. Además, en organizaciones tradicionales, la resistencia al cambio limita la implementación de enfoques innovadores. Para abordar estos desafíos, resulta prioritario no solo simplificar herramientas como el Balanced Scorecard, sino también fomentar su personalización para responder a necesidades específicas. La colaboración entre sectores académicos, públicos y privados puede desempeñar un papel clave al facilitar el acceso a recursos tecnológicos y capacitación, acelerando la transferencia de conocimiento hacia soluciones prácticas.

Finalmente, estas conclusiones invitan a reflexionar sobre interrogantes clave: ¿Cómo pueden los sistemas de control de gestión ser más accesibles para PYMES y organizaciones en economías emergentes? ¿Qué estrategias específicas permitirían superar las barreras de costos y técnicas para implementar sistemas como el Balanced Scorecard en estos contextos? Asimismo, ¿cómo puede la implementación de los 'levers of eco-control' adaptarse a sectores con restricciones de recursos, maximizando su efectividad en economías emergentes? Por otro lado, ¿de qué manera pueden las tecnologías emergentes como la inteligencia artificial integrarse en los sistemas de

control estratégico para mejorar su adaptabilidad en entornos dinámicos? Finalmente, ¿qué marcos interdisciplinarios podrían facilitar la integración de herramientas tecnológicas y enfoques sostenibles en los sistemas de control de gestión? Al responder a estas preguntas, la investigación no solo podrá avanzar hacia enfoques más relevantes y aplicables, sino que también contribuirá a la creación de sistemas de control de gestión que sean verdaderamente transformadores en un entorno organizacional en constante cambio.

CAPÍTULO VI. Conclusión

Este estudio sintetiza los avances y desafíos en la investigación del control de gestión, subrayando su relevancia como un componente estratégico fundamental para alinear los objetivos organizacionales con resultados operativos tangibles. A través de un análisis bibliométrico complementado con una revisión sistemática, se ha identificado un crecimiento constante en la producción científica, particularmente en los últimos años, con picos de interés en temas como inteligencia artificial, sostenibilidad y toma de decisiones estratégicas. Los patrones emergentes destacan tanto la continuidad de conceptos establecidos, como el Balanced Scorecard y los "levers of control", como la necesidad de adaptarlos a las demandas contemporáneas.

A nivel global, se observa una distribución geográfica desigual en la producción científica, con Estados Unidos como líder, seguido de China y el Reino Unido, mientras que Brasil emerge como un referente de América Latina. Este panorama refleja no solo la disparidad en el acceso a recursos y tecnologías, sino también la creciente interconexión entre regiones en la investigación y desarrollo del control de gestión. En cuanto a la influencia institucional, universidades y revistas clave, como RMIT University y el Journal of Cleaner Production, destacan como fuentes de conocimiento relevante, mientras que autores influyentes, como S.G. Sutton y L.G. Lavarda, continúan impulsando el avance de la disciplina, especialmente en áreas vinculadas a la sostenibilidad y sistemas estratégicos de control.

En términos prácticos, se observó que los sistemas de control de gestión siguen siendo útiles, pero requieren de adaptaciones tecnológicas, como la incorporación de inteligencia artificial y big data, para enfrentar los desafíos de entornos organizacionales cada vez más dinámicos y complejos. Además, en contextos de economías emergentes, persisten barreras significativas, como la falta de tecnologías avanzadas, la escasa capacitación y la resistencia al cambio, lo que limita la adopción y efectividad de los sistemas de control innovadores. Por ello, el trabajo hace hincapié en la necesidad de desarrollar herramientas más accesibles, flexibles y económicas, que respondan de

manera efectiva a las condiciones particulares de las organizaciones en diferentes contextos.

La investigación también pone en relieve el potencial de los sistemas de control en la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas, particularmente en la gestión pública. Este aspecto es clave para iniciativas de desarrollo regional, como la Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama (ERDA), donde se sugieren enfoques más alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para promover una planificación más eficiente y resiliente frente a los desafíos locales.

Finalmente, el análisis bibliométrico revela áreas de investigación futuras cruciales para el avance del control de gestión. Se destaca la importancia de democratizar las herramientas de control, especialmente para las PYMES, a fin de ampliar su adopción en diversos contextos económicos. Asimismo, se sugiere la creación de sistemas híbridos que integren tecnologías emergentes con enfoques tradicionales, mejorando la capacidad de respuesta de las organizaciones en mercados altamente competitivos y cambiantes. Este trabajo también subraya la necesidad de explorar marcos regionalizados que adapten los sistemas de control a las realidades económicas y culturales locales, maximizando su impacto y efectividad. En conjunto, estas líneas de investigación no solo enriquecen la disciplina, sino que contribuyen a la creación de sistemas de control más inclusivos, adaptables y relevantes en un mundo globalizado.

Referencias

- Abdullah, A., Khadaroo, I., & Napier, C. J. (2018). Managing the performance of arts organisations: Pursuing heterogeneous objectives in an era of austerity. *The British Accounting Review*, 50(2), 174-184.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.10.001>.
- Aguilera Eguía, R. (2014). ¿Revisión sistemática, revisión narrativa o metaanálisis? *Revista de la Sociedad Española del Dolor*.
<https://dx.doi.org/10.4321/S1134-80462014000600010>
- Aguilera-Eguía, R., Fuentes Barría, H., & López-Soto, O. P. (2021, Julio 23). Consideraciones sobre las ventajas y desventajas de una revisión sistemática en menos de 500 palabras. *Nutrición Hospitalaria*.
<http://dx.doi.org/10.20960/nh.03615>
- Akter, S., Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S. J. (2016). How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment?., *International Journal of Production Economics*, 182, 113-131. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.08.018>.
- Alexandre-Benavent, R., González Muñoz, M., Alonso-Arroyo, A., & Gonzáles de Dios, J. (2011). Fuentes de información bibliográfica (I). Fundamentos para la realización de búsquedas bibliográficas. *Acta Pediátrica Española*.
<http://hdl.handle.net/10234/187512>
- Amat Salas, J. M. (2000). *Control de Gestión: Una perspectiva de dirección*. Gestión 2000.
- Angeles Zuleta, M., Cabrero, A., & Bordons, M. (1999). Identificación y estudio de Grupos de Investigación a través de indicadores bibliométricos. *Revista*

Española De Documentación Científica, 23(3), 333-347.

<https://doi.org/10.3989/redc.1999.v22.i3.341>

Araya-Pizarro, S., & Verelst, N. (2023). Análisis bibliométrico sobre la calidad de la educación superior en Chile. *Educación*.

<https://doi.org/10.18800/educacion.202301.010>

Ardanuy, J. (2012, Septiembre 17). Breve introducción a la bibliometría. In *OMADO*.

Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona. <http://hdl.handle.net/2445/30962>

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.

<https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>

Arjaliès, D.-L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage

CSR strategy: A levers of control perspective, *Management Accounting*

Research, *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>.

Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A.M. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner*

Production, 56, 7-17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.034>.

Asim, C., Siddiqui, A., Nicklaus, K., & Cohen, H. (2015, Mayo 13). Understanding Bibliometric Parameters and Analysis. *RadioGraphics*, 35(3).

<https://doi.org/10.1148/rg.2015140036>

Ball, R. (2017). *An Introduction to Bibliometrics: New Development and Trends*.

Elsevier Science. <https://doi.org/10.1016/C2016-0-03695-1>

Beer, S. (1994). *Decision and Control: The Meaning of Operational Research and Management Cybernetics*. J. Wiley.

https://eclass.duth.gr/modules/document/file.php/ENG112/Stafford_Beer-Decision_and_Control_1966_.pdf

Betancourt López, J. M., & Sánchez Batista, A. (2015). The Management Control System and its Impact on Efficiency. *Retos de la Dirección*, 9(2), 122-138.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000200008&lng=es&tlng=en

Bornmann, L., & Leydesdorff, L. (2014, Noviembre 11). Scientometrics in a changing research landscape: Bibliometrics has become an integral part of research quality evaluation and has been changing the practice of research. *EMBO Reports*, 15, 1228 - 1232. <https://doi.org/10.15252/embr.201439608>

Cai, R., & Guo, J. (2021, Julio 1). Finance for the Environment: A Scientometrics Analysis of Green Finance. *Mathematics 2021*, 9(13), 1537.

<https://doi.org/10.3390/math9131537>

Campos-Teixeira, D., & Tello-Gamarra, J. (2022, Noviembre 17). Fintechs: a global bibliometric analysis and research trends. *Journal of Technology Management & Innovation*, 17(2), 71-86. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242022000200071>

Camps, D., Recuero, Y., Ávila, R. E., & Samar, M. E. (2006). Estudio bibliométrico de un volumen de la revista Archivos de Medicina. *Archivos de Medicina*, 2(3).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1988539>

Cano-Morales, A. M., Restrepo-Pineda, C. M., & Villa-Monsalve, O. O. (2015). La nueva mentalidad urbana y la teneduría de libros por partida doble: Génova, Venecia y Florencia, siglos XIII a XVI. *Entramado*, 11(2), 132-144.

<https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=265443638009>

- Carrizo, D., & Moller, C. (2018, Noviembre). Estructuras metodológicas de revisiones sistemáticas de literatura en Ingeniería de Software: un estudio de mapeo sistemático. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26, 45-54.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052018000500045>
- Chávez-Cedeño, W., & Muñoz-Gutiérrez, S. (2000). CONTROL DE GESTIÓN Y GESTIÓN TECNOLÓGICA. *Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde*, 4(3), 85-97. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26040306>
- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2-3), 127-168.
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10th ed.). McGraw-Hill Interamericana.
<https://ebooks724.udacl.elogim.com:443/?il=9167&pg=1>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3rd ed.). McGraw-Hill Interamericana.
<https://ebooks724.udacl.elogim.com:443/?il=5345>
- Chile Ranking*. (n.d.). Scimago Journal & Country Rank. Retrieved Junio 21, 2024, from <https://www.scimagojr.com/>
- Choudri, A., Siddiqui, A., Khan, N., & Cohen, H. (2015, Mayo 13). Understanding Bibliometric Parameters and Analysis. *RadioGraphics*, 35(3).
<https://doi.org/10.1148/rg.2015140036>
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Vielma, E., & Herrera, F. (2011, Enero). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research

- field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146-166. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.10.002>
- Codina, L. (2020). Cómo hacer revisiones bibliográficas tradicionales o sistemáticas utilizando bases de datos académicas. *Revista ORL*, 11(2). <https://doi.org/10.14201/orl.22977>
- Dextre Flores, J. C., & Del Pozo Rivas, R. S. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201202.005>
- Díaz Ramos, A. (2023, Septiembre 25). Cooperativismo de ahorro y crédito como línea de investigación científica: un análisis bibliométrico. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 145. <https://doi.org/10.5209/reve.91313>
- Díaz Ramos, A., & Angüis Fúster, Y. (2023, Enero 10). Incertidumbre política como variable de estudio en las ciencias económicas y administrativas: un análisis bibliométrico. *Journal of Technology Management & Innovation*, 18(1). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242023000100113>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Farrukh, M., Meng, F., Wu, Y., & Nawaz, K. (2020, Mayo 26). Twenty-eight years of business strategy and the environment research: A bibliometric analysis. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2572-2582. <https://doi.org/10.1002/bse.2521>

- Ferreira Rebelo, M., Santos, G., & Silva, R. (2016). Integration of management systems: towards a sustained success and development of organizations,. *Journal of Cleaner Production*, 127, 96-111. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.011>.
- Flamholtz, E. (1996). *Effective Management Control: Theory and Practice*. Springer US.
- Gálvez Toro, A. (2002, Diciembre). Revisión bibliográfica: usos y utilidades. *Revista Matronas Profesión*, 3(10), 25-31.
- Garcia, S., Cintra, Y., Torres, R. d. C. S.R., & Guasti Lima, F. (2016, 181-196). Corporate sustainability management: a proposed multi-criteria model to support balanced decision-making. *Journal of Cleaner Production*, 136(Part A). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.110>.
- Gaviria-Marin, M., Merigó, J. M., & Baier-Fuentes, H. (2019, Marzo). Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 194-220. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.006>
- González Sánchez, F., Pulsant Terry, J. G., Tito Goire, C., Oliva Prevots, M., & Cintra Castillo, M. (2018, Noviembre-Diciembre). Análisis de algunos indicadores bibliométricos de la Revista Información Científica de la Universidad Médica de Guantánamo. *Revista información científica*, 97(6), 1088-1099. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6792599>
- Guarini, E., Mori, E., & Zuffada, E. (2022). Localizing the Sustainable Development Goals: a managerial perspective. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 34(5), 583-601. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2021-0031>

- Guz, A. N., & Rushchitsky, J. J. (2009). Scopus: A system for the evaluation of scientific journals. *International Applied Mechanics.*, 45(4), 351-362.
10.1007/s10778-009-0189-4
- Journeault, M., De Rongé, Y., De Rongé, Y., & Henri, J.-F. (2016). Levers of eco-control and competitive environmental strategy. *The British Accounting Review*, 48(3), 316-340. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.06.001>.
- Kaplan, R. S. (1984, Julio). The evolution of management accounting. *The Accounting Review*, 59(3), 390-418.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000.
- Kruis, A.-M., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2016). The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32, 27-44. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.12.002>.
- Laguir, L., Laguir, I., & Tchameni, E. (2019, Mayo 28). Implementing CSR activities through management control systems: A formal and informal control perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(2), 531-555. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2016-2566>
- Langfield-Smith, K. (1997, Febrero). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232. [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(95)00040-2)
- Letelier, L. M., Manríquez, J. J., & Rada G, G. (2005, Febrero). Revisiones sistemáticas y metaanálisis: ¿son la mejor evidencia? *Revista médica de Chile*, 133(2), 246-249. <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872005000200015>

- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 287–300. 10.1016/j.mar.2008.09.003
- Martyn, P., Sweeney, B., & Curtis, E. (n.d.). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12, 281-324. 10.1108/JAOC-03-2015-0027.
- Otley, D. T., & Berry, A. J. (1980). Control, organisation and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5(2), 231-244.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90012-4](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90012-4)
- Palma, P., Benavides, J., & Saltos, L. (2020). Los formatos bibliográficos en la redacción de textos científicos. *Rehuso*, 5(3), 53-61.
<https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/1684>
- Pekkola, S., Saulina, M., & Rantanen, H. (2016, Septiembre 12). Performance measurement system implementation in a turbulent operating environment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(7), 947-958. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2015-0018>
- Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2013). *Control de gestión empresarial* (8va ed.). ESIC Editorial.
- Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2013). *Control de gestión empresarial* (8th ed.). ESIC Editorial.
http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/00106524182018_2_.pdf
- Pérez Martínez, J., Fernández Hernández, M. E., & de la Nuez Hernández, D. (2020, Enero). Control de gestión orientado a la excelencia; una aproximación teórica

- desde las ciencias sociales. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 2254-7630.
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/01/gestion-orientado-excelencia.html>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences. *Organizational Research Methods*, 19(2), 159–203.
<https://doi.org/10.1177/1094428115624965>
- Pondeville, S., Swaen, V., & De Rongé, Y. (2013). Environmental management control systems: The role of contextual and strategic factors. *Management Accounting Research*, 24(4), 317-332. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.007>
- Rivera, J. (2018). *¿Qué es y qué no es el control de gestión?* [Escuela de Administración. Pontificia Universidad Católica de Chile.].
<https://escueladeadministracion.uc.cl/noticia/jose-rivera-que-es-y-que-no-es-el-control-de-gestion/>
- Rodrigue, M., Magnan, M., & Boulianne, E. (2013). Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 301-316.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.004>
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. A. (2013, Octubre-Diciembre). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(50), 35-52.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828692004>
- Rueda-Clausen Gómez, C., & Villa-Roel Gutiérrez, C. (2005, Mayo 4). Indicadores bibliométricos: origen, aplicación, contradicción y nuevas propuestas.

MedUNAB, 8(1), 29-36.

<https://revistas.unab.edu.co/index.php/medunab/article/view/208>

Shultz, S. M., Dell, E. Y., & Bodan, C. L. (2009, Septiembre). Are We There Yet? When is a literature review complete? *AJN*, 109(9), 78-79.

10.1097/01.naj.0000360321.92491.ae

Silva Domingo, L. (2015, Abril 01). Management Control: Unsolved Problems and Research Opportunities. *Revista Innovar*, 25(56), 11-20.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v25n56.48986>

Singh, V., Verma, S., & Chaurasia, S. S. (2020). Mapping the themes and intellectual structure of corporate university: co-citation and cluster analyses. *Scientometrics*, 122, 1275–1302. <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03328-0>

Solange, G., Yara, C., Torres, R. d. C. S.R., & Guasti Lima, F. (2016). Corporate sustainability management: a proposed multi-criteria model to support balanced decision-making. *Journal of Cleaner Production*, 136(Part A), 181-196.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.110>.

Tannenbaum, A. S. (1962, Septiembre). Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 7(2),

236-257. 10.2307/2390857

Teittinen, H., Pellinen, J., & Järvenpää, M. (2013). ERP in action — Challenges and benefits for management control in SME context. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(4), 278-296.

<https://doi.org/10.1016/j.accinf.2012.03.004>.

- Tucker, B. P., & Parker, L. D. (2013). Out of control? Strategy in the NFP sector: the implications for management control. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(2), 234-266. <https://doi.org/10.1108/09513571311303729>
- Universidad de Atacama. (2020, Agosto). *Plan de Desarrollo Estratégico 2021-2025 – Universidad de Atacama*. Universidad de Atacama. Retrieved November 20, 2024, from <https://uda.cl/plan-de-desarrollo-estrategico/>
- Universidad de Atacama. (2024). *Organización*. Universidad de Atacama. Retrieved November 6, 2024, from <https://uda.cl/organizacion/>
- Vargas Eguinoa, C., & Lategana, J. (2015, Octubre 14). La evolución de las herramientas de control de gestión. *Revista Argentina De Investigación En Negocios*, 1(2), 71-84. <http://rain.ean.edu.ar:8085/rain/index.php/RAIN/article/view/18>
- Vilanova, J. C. (2012, Marzo-Abril). Revisión bibliográfica del tema de estudio de un proyecto de investigación Literature review of the subject of a research project. *Radiología*, 54(2), 108-114. <https://doi.org/10.1016/j.rx.2011.05.015>
- Vukomanovic, M., & Radujkovic, M. (2013). The balanced scorecard and EFQM working together in a performance management framework in construction industry. *Journal of Civil Engineering and Management*, 19(5), 683-695. <https://doi.org/10.3846/13923730.2013.799090>
- Wang, J. (2013). Citation time window choice for research impact evaluation. *Scientometrics*, 94, 851–872.
- Wijethilake, C., Munir, R., & Appuhami, R. (2017). Strategic responses to institutional pressures for sustainability: The role of management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(8), 1677-1710. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2015-2144>

- Wijethilake, C., Munir, R., & Appuhami, R. (2018). Environmental Innovation Strategy and Organizational Performance: Enabling and Controlling Uses of Management Control Systems. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1139-1160.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3259-7>
- Zizlavsky, O. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Journal of technology management & innovation*, 9(3), 210-222.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242014000300016>
- Zupic, I., & Cater, T. (2014, Diciembre). Bibliometric Methods in Management and Organization. *18*(3), 429-72. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>.

Anexos

Anexo N°1. Revisión sistemática de la literatura (en base a 30 artículos más relevantes de la base de datos)

Autor	Título	Revista	Citas	Abstract	Objetivo	Enfoque	Metodología	Principales Hallazgos	DOI
Aker S.; Wamba S.F.; Gunasekaran A.; Dubey R.; Childe S.J.	How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment?	International Journal of Production Economics	939	Este estudio examina cómo la capacidad de análisis de grandes datos (Big Data Analytics Capability, BDAC) puede mejorar el rendimiento de una empresa, explorando el rol moderador de la alineación estratégica entre la capacidad analítica y la estrategia de negocio (ACBSA). Basado en la teoría de recursos y el sociomaterialismo, se desarrolla un modelo jerárquico de BDAC compuesto por capacidades en gestión, tecnología y talento. A través de una encuesta en línea a 152 analistas de datos en Estados Unidos y utilizando modelos de ecuaciones estructurales, los resultados muestran que una alineación adecuada entre BDAC y la estrategia de negocio incrementa notablemente el impacto de BDAC en el desempeño organizacional, destacando la dimensión de talento como factor clave en la obtención	Examinar cómo la capacidad de análisis de grandes datos (Big Data Analytics Capability, BDAC) puede mejorar el rendimiento de las empresas. Examina específicamente cómo la alineación entre la capacidad de análisis y la estrategia de negocio (Analytics Capability-Business Strategy Alignment, ACBSA) modera la relación entre BDAC y el rendimiento organizacional.	Este estudio tiene un enfoque cuantitativo. Utiliza encuestas y análisis estadísticos para validar un modelo de capacidades de análisis de grandes datos (BDAC) y examinar su impacto en el desempeño empresarial, además de analizar el papel moderador de la alineación de la estrategia de negocio.	El estudio utiliza una encuesta en línea distribuida a un panel de profesionales en análisis de grandes datos en EE. UU., logrando una muestra válida de 152 respuestas. Los datos fueron analizados mediante un modelo de ecuaciones estructurales usando la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS), permitiendo probar las relaciones y moderaciones propuestas en el modelo conceptual.	Los principales hallazgos del estudio revelan que la capacidad de análisis de grandes datos (BDAC) tiene un impacto positivo en el rendimiento empresarial, especialmente cuando está alineada con la estrategia de negocio (ACBSA). La dimensión de talento dentro de BDAC se destaca como la más influyente, sugiriendo que la inversión en talento analítico es clave para mejorar el desempeño. Además, las empresas que logran una alineación estratégica con sus capacidades analíticas pueden aumentar sus márgenes operativos y expandirse en nuevos mercados, maximizando así el valor de sus inversiones en análisis de datos.	10.1016/j.ijpe.2016.08.018

				de ventajas competitivas.					
Arjaliès D.-L.; Mundy J.	The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective	Management Accounting Research	280	El estudio revela el papel de los MCS en la implementación y control de estrategias de CSR, destacando cómo las empresas utilizan sistemas de creencias, límites, diagnósticos e interacción para balancear las estrategias planificadas y emergentes. A través de estos sistemas, las empresas buscan gestionar riesgos, comunicar valores de sostenibilidad y promover la innovación para cumplir con sus objetivos de CSR, contribuyendo además a la agenda de sostenibilidad de la sociedad.	El estudio busca comprender cómo los sistemas de control de gestión (MCS) pueden apoyar y gestionar la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (CSR) en empresas de gran escala, específicamente explorando el uso del marco de "levers of control" de Simons para integrar la sostenibilidad en las operaciones estratégicas.	Este estudio adopta un enfoque cualitativo mediante el análisis de datos obtenidos de las principales empresas listadas en el índice CAC 40 de Francia, enfocándose en las prácticas y estructuras de control que facilitan la gestión de CSR y su alineación con objetivos empresariales.	Se aplicó un cuestionario estructurado a las principales empresas del CAC 40 y se complementó con datos secundarios, entrevistas y paneles de consulta para entender cómo estas organizaciones utilizan los MCS para gestionar la estrategia CSR. La metodología incluyó el análisis de los sistemas y procesos existentes en la gestión de CSR.	El estudio encontró que los MCS permiten a las empresas comunicar sus valores de CSR, gestionar oportunidades y riesgos asociados, y cumplir con los objetivos estratégicos de sostenibilidad. Los sistemas de diagnóstico y los límites ayudan a controlar y evaluar el desempeño de CSR en relación con los objetivos organizacionales. Además, el uso de sistemas interactivos facilita la detección de nuevas oportunidades estratégicas y la alineación entre las actividades de CSR y las expectativas de los stakeholders, permitiendo a las empresas integrar efectivamente las prácticas sostenibles en su estrategia general.	10.1016/j.mar.2013.06.003
Asif M.; Searcy C.; Zutshi A.; Fisscher O.A.M.	An integrated management systems approach to corporate social responsibility	Journal of Cleaner Production	262	El marco se basa en un enfoque de sistemas de gestión integrados para unir CSR con los procesos centrales de negocio, promoviendo una visión holística de las demandas de los stakeholders. A través de estructuras como manuales y procedimientos integrados, y el desarrollo de indicadores comunitarios, el marco pretende facilitar la sostenibilidad y el compromiso social a nivel corporativo.	El estudio propone un marco de sistemas de gestión integrados (IMS) para la responsabilidad social corporativa (CSR), buscando una integración efectiva de CSR en los procesos de negocio mediante un enfoque simultáneo de integración "de arriba hacia abajo"	Este artículo adopta un enfoque cualitativo, explorando a través de estudios de caso cómo los sistemas de gestión integrados pueden ser estructurados para abordar las necesidades de	El estudio emplea dos casos para ilustrar el marco propuesto: un enfoque "de arriba hacia abajo" para integrar CSR en sistemas de gestión empresarial y un enfoque "de abajo hacia arriba" para desarrollar indicadores relacionados con la comunidad. Los datos se obtienen mediante el análisis de	El estudio concluye que un sistema de gestión integrado (IMS) proporciona la infraestructura necesaria para implementar CSR de forma estratégica y eficiente, abordando las demandas de los stakeholders en todos los niveles organizacionales. El enfoque "de arriba hacia abajo" permite alinear objetivos corporativos con prácticas sostenibles mediante el uso de manuales y procesos, mientras que el enfoque "de abajo hacia arriba" fomenta la participación de la comunidad y	10.1016/j.jclepro.2011.10.034

					y "de abajo hacia arriba". El objetivo es facilitar que las empresas gestionen las demandas de los stakeholders de manera alineada y cohesionada.	diversos stakeholders y lograr una implementación eficiente de CSR.	literatura existente y la aplicación práctica del marco en los casos.	el desarrollo de indicadores específicos que reflejan el impacto de las operaciones empresariales en la sociedad.	
Rodrigue M.; Magnan M.; Boulianne E.	Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective	Management Accounting Research	206	El estudio analiza la manera en que los EPI se utilizan como controles interactivos y de diagnóstico para monitorear y ajustar la estrategia ambiental, considerando las influencias de stakeholders tales como clientes, gobiernos, comunidad e inversores. Estas influencias se integran en el sistema de creencias de la empresa, revelando cuatro patrones distintos de influencia que abarcan desde enfoques directos e indirectos hasta colaboraciones conjuntas en metas ambientales compartidas.	Este estudio explora cómo los gerentes perciben la influencia de los stakeholders en la elección de indicadores de desempeño ambiental (Environmental Performance Indicators, EPI), los cuales son fundamentales para los sistemas de medición de desempeño estratégico. Examina específicamente cómo estos stakeholders impactan la estrategia ambiental de la empresa y la selección de EPI mediante los "levers of control" de Simons.	El enfoque del estudio es cualitativo, utilizando el método de estudio de caso en una gran empresa multinacional del sector de recursos naturales. La investigación se centra en cómo la empresa, que adopta una estrategia ambiental proactiva, responde a las influencias y demandas de los stakeholders.	Se realizaron entrevistas semi-estructuradas con ejecutivos clave de medio ambiente, así como una revisión de documentos corporativos internos. Esta metodología permitió capturar percepciones detalladas sobre la influencia de los stakeholders en la elección de EPI, complementada con el análisis de cómo la estrategia ambiental de la empresa interactúa con las demandas de estos grupos de interés.	Se identificaron cuatro patrones de influencia de los stakeholders en la estrategia ambiental y la selección de EPI: (1) influencia mediada a través de la estrategia ambiental; (2) influencia directa sobre la selección de EPI; (3) un esfuerzo conjunto en el que stakeholders y empresa colaboran para alcanzar objetivos comunes; y (4) un proceso de comparación con el desempeño de otros en la industria. Estos patrones de influencia muestran cómo la estrategia ambiental y los EPI se adaptan en respuesta a las preocupaciones de legitimidad y sostenibilidad planteadas por los stakeholders. La investigación destaca la importancia de integrar las demandas ambientales de los stakeholders en el sistema de control de desempeño estratégico, permitiendo a la empresa mejorar su legitimidad y alineación con las expectativas sociales y ambientales.	10.1016/j.mar.2013.06.004

<p>Pondeville S.; Swaen V.; De Rongé Y.</p>	<p>Environmental management control systems: The role of contextual and strategic factors</p>	<p>Management Accounting Research</p>	<p>196</p>	<p>Este estudio explora cómo la incertidumbre ambiental y las presiones de los stakeholders afectan la implementación de EMCS en el sector manufacturero. Los resultados sugieren que una mayor percepción de incertidumbre reduce la proactividad ambiental y el desarrollo de EMCS formales, mientras que las presiones de los stakeholders, especialmente los stakeholders organizacionales y de la comunidad, fomentan la proactividad y el desarrollo de EMCS. Los hallazgos destacan la importancia de los sistemas de información ambiental y la integración de los EMCS en la estrategia de la empresa para mejorar el desempeño ambiental.</p>	<p>El estudio analiza los factores contextuales y estratégicos que influyen en el desarrollo de sistemas de control de gestión ambiental (EMCS) en empresas de manufactura, enfocándose en cómo la incertidumbre ecológica percibida, las presiones de los stakeholders y el nivel de proactividad ambiental corporativa afectan el uso y diseño de estos sistemas.</p>	<p>El enfoque es cuantitativo, mediante una encuesta distribuida a 256 empresas de manufactura en Bélgica, con el objetivo de evaluar cómo los diferentes factores percibidos afectan el desarrollo de los EMCS.</p>	<p>Se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales parciales (PLS) para analizar los datos de una encuesta aplicada a directivos en el sector manufacturero, evaluando la relación entre la incertidumbre ambiental, las presiones de los stakeholders y la proactividad ambiental con el desarrollo de sistemas de información ambiental y EMCS formales e informales.</p>	<p>El estudio identifica que la percepción de incertidumbre ecológica reduce tanto la proactividad ambiental como el desarrollo de sistemas de control ambiental, ya que la incertidumbre dificulta la especificación de procedimientos estandarizados. Sin embargo, las presiones de stakeholders específicos, como los organizacionales y del mercado, fomentan la implementación de EMCS formales e informales, y los stakeholders regulatorios impulsan el desarrollo de sistemas de información ambiental. Los resultados sugieren que las empresas que perciben menos incertidumbre y tienen una fuerte alineación con las expectativas de los stakeholders pueden integrar mejor las prácticas de sostenibilidad en sus estrategias corporativas.</p>	<p>10.1016/j.mar.2013.06.007</p>
<p>Bedford D.S.; Malmi T.; Sandelin M.</p>	<p>Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems</p>	<p>Accounting, Organizations and Society</p>	<p>192</p>	<p>El artículo propone que las empresas en contextos estratégicos distintos pueden combinar prácticas de MC de múltiples maneras efectivas. Para las empresas "defender", los controles estructurales mecanicistas y el uso diagnóstico de la contabilidad actúan como complementos, mientras que en las empresas "prospector", el uso interactivo de la contabilidad y controles estructurales orgánicos muestran efectos</p>	<p>El estudio examina la efectividad de diferentes combinaciones de prácticas de control de gestión (MC) en distintos contextos estratégicos. Busca identificar cómo se combinan las prácticas de MC para obtener resultados efectivos en</p>	<p>Este estudio utiliza un enfoque cuantitativo, aplicando análisis comparativo cualitativo difuso (fsQCA) y regresiones sobre los datos de una encuesta a 400 altos</p>	<p>Se empleó una encuesta dirigida a altos directivos y se aplicaron técnicas de análisis de configuraciones (fsQCA) para evaluar la efectividad de las combinaciones de MC. Adicionalmente, se realizaron regresiones para analizar las interdependencias entre prácticas clave,</p>	<p>El estudio encontró que las empresas "defender" logran efectividad combinando controles estructurales mecanicistas con el uso diagnóstico de la contabilidad, lo que refuerza la eficiencia en estos contextos. En contraste, las empresas "prospector" encuentran efectividad con el uso interactivo de la contabilidad junto a controles orgánicos, permitiéndoles mayor flexibilidad e innovación. Además, se observó que en las</p>	<p>10.1016/j.aos.2016.04.002</p>

				complementarios. Los hallazgos sugieren que la efectividad de las prácticas de MC depende tanto de su alineación con el contexto estratégico como de cómo estas prácticas interactúan entre sí.	empresas con estrategias "defender" y "prospector", y analizar las interdependencias entre prácticas de MC en estos contextos.	directivos en Australia, con el fin de examinar las configuraciones de prácticas de MC en función del contexto estratégico.	enfocándose en las configuraciones de prácticas en empresas de tipo "defender" y "prospector".	empresas "defender" la diversidad de métricas de desempeño puede sustituir el control estructural mecanicista, mientras que en las "prospector" ambas prácticas deben combinarse para maximizar la efectividad del control. Estos resultados resaltan la importancia de las interdependencias entre prácticas de MC según el contexto estratégico de la empresa.	
Garcia S.; Cintra Y.; Torres R.D.C.S.R.; Lima F.G.	Corporate sustainability management: a proposed multi-criteria model to support balanced decision-making	Journal of Cleaner Production	121	Este estudio aborda la complejidad de las decisiones de sostenibilidad que deben equilibrar múltiples objetivos e intereses de los stakeholders. Mediante MCDA, el modelo propuesto permite calcular un índice único de sostenibilidad que captura el nivel de equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. La aplicación del modelo sugiere que puede respaldar decisiones informadas e integrar la medición del desempeño de sostenibilidad con los sistemas de control de gestión tradicionales.	El estudio propone un modelo de múltiples criterios para apoyar la toma de decisiones equilibrada en la gestión de sostenibilidad corporativa, utilizando el marco del triple bottom line (TBL) y la perspectiva de los stakeholders. El modelo busca facilitar la integración de la medición y gestión de sostenibilidad en los sistemas de control tradicionales.	El enfoque es cuantitativo, empleando métodos de ayuda a la decisión multicriterio (MCDA) para calcular una medida de sostenibilidad única y equilibrada, así como índices de desempeño para cada dimensión del TBL, aplicado en una empresa de electricidad en Brasil.	El modelo se basa en la adaptación del modelo de Evaluación Ambiental Integrada desarrollado por la UNEP y UNESCO. Los índices de sostenibilidad se calcularon a partir de indicadores del GRI en colaboración con la empresa, y el modelo se aplicó en el contexto de revisión anual del plan estratégico de la empresa para evaluar y mejorar su desempeño en sostenibilidad.	El modelo de sostenibilidad propuesto facilita un equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental al permitir que las empresas gestionen eficazmente los compromisos con los stakeholders y los objetivos de sostenibilidad. La aplicación empírica en una empresa de electricidad demostró que el modelo puede integrarse en el sistema de planificación estratégica, ofreciendo un marco de referencia para evaluar el desempeño de sostenibilidad y apoyar la toma de decisiones estratégicas. Este enfoque también permite la comunicación transparente de los resultados de sostenibilidad a los stakeholders y fomenta una mayor responsabilidad corporativa.	10.1016/j.jclepro.2016.01.110

<p>Kruis A.-M.; Speklé R.F.; Widener S.K.</p>	<p>The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance</p>	<p>Managem ent Accounti ng Research</p>	<p>119</p>	<p>El artículo explora el concepto de balance en el marco LOC, proponiendo cuatro patrones de balance o configuraciones: vigilancia estratégica, explotación estratégica, respuesta estratégica y estabilidad estratégica. Cada configuración refleja un modo distinto de combinar los sistemas de control en función de las tensiones entre innovación y logro de objetivos previsibles, proporcionando un marco empírico para futuras investigaciones en balance de control.</p>	<p>El estudio busca analizar cómo se logran equilibrios dentro del marco de los Levers of Control (LOC) de Simons, proporcionando evidencia empírica de los patrones de balance en el uso de sistemas de control en diferentes unidades de negocio. Examina la aplicación conjunta de los sistemas de creencias, límites, diagnósticos e interactivos, explorando cómo estos se equilibran para manejar tensiones estratégicas.</p>	<p>El enfoque es cuantitativo, utilizando un análisis de conglomerados para identificar configuraciones específicas de equilibrio en una muestra de 217 unidades de negocio en los Países Bajos. Este método permite observar cómo las empresas estructuran sus controles en función de diferentes factores contingentes.</p>	<p>Se utilizó un cuestionario administrado a gerentes de unidades de negocio con responsabilidad en beneficios y pérdidas. Los datos recolectados fueron sometidos a un análisis de conglomerados para identificar patrones de balance, complementado por análisis de variables contingentes y desempeño estratégico, evaluando así las configuraciones de control.</p>	<p>El análisis identificó cuatro configuraciones distintas de balance en los sistemas de control: vigilancia estratégica, donde predominan el control de creencias y límites para gestionar riesgos; explotación estratégica, que prioriza controles diagnósticos para maximizar la eficiencia; respuesta estratégica, que utiliza controles interactivos para adaptarse a cambios del entorno; y estabilidad estratégica, que se apoya en la combinación de controles estructurados para mantener la predictibilidad. Estos patrones muestran cómo las empresas adaptan sus sistemas de control según las demandas estratégicas y contextuales, confirmando que un enfoque balanceado puede facilitar la ambidestreza organizacional y contribuir a la sostenibilidad estratégica.</p>	<p>10.1016/j. mar.2015.1 2.002</p>
<p>Rebello M.F.; Santos G.; Silva R.</p>	<p>Integration of management systems: towards a sustained success and development of organizations</p>	<p>Journal of Cleaner Productio n</p>	<p>113</p>	<p>El artículo presenta la integración de sistemas de gestión como una estrategia clave para alcanzar una producción más limpia y una sostenibilidad organizacional. Se propone un modelo contextual que vincula el IMS con el desarrollo sostenible y ofrece pautas para la integración efectiva de sistemas, abordando tanto perspectivas internas como externas de sostenibilidad.</p>	<p>Este estudio busca proporcionar un marco metodológico para la integración de sistemas de gestión (IMS) que impulse el éxito sostenido y el desarrollo de las organizaciones, destacando los beneficios de una gestión coordinada de sistemas como</p>	<p>El enfoque es cualitativo, con una revisión de literatura y un estudio de caso en una empresa manufacturera en Portugal, que permite explorar cómo la integración de sistemas</p>	<p>El estudio combina una revisión de literatura sobre sistemas de gestión integrados y sostenibilidad con un estudio de caso en el que se implementa un IMS en una empresa portuguesa. A través de cuestionarios y entrevistas, se recopilan datos sobre la percepción de los</p>	<p>El estudio concluye que la integración de sistemas de gestión permite a las organizaciones mejorar la eficiencia, reducir redundancias y optimizar recursos al gestionar de manera unificada los componentes de sostenibilidad. Los resultados muestran que un enfoque proactivo hacia la integración de IMS no solo reduce costos y conflictos entre sistemas individuales, sino que también fortalece la cultura de</p>	<p>10.1016/j.j clepro.2016 .04.011</p>

					calidad, medio ambiente, y seguridad y salud ocupacional.	mejora la sostenibilidad y la eficiencia organizacional desde una perspectiva de Triple Bottom Line (económico, social y ambiental).	empleados y los impactos organizacionales de la integración.	mejora continua y compromiso entre los empleados. La implementación de IMS facilita la gestión integrada de riesgos y refuerza la imagen de la organización, contribuyendo a su éxito y sostenibilidad en el largo plazo.	
Wijethilake C.; Munir R.; Appuhami R.	Environment al Innovation Strategy and Organization al Performance: Enabling and Controlling Uses of Management Control Systems	Journal of Business Ethics	87	Este estudio analiza los roles contrastantes del uso habilitador y controlador de los MCS en el apoyo a la estrategia de innovación ambiental. Los resultados muestran que el uso habilitador de los MCS modera positivamente la relación entre estrategia ambiental y desempeño organizacional, mientras que el uso controlador muestra un efecto negativo. Además, se observa una variabilidad en los efectos entre los sectores de manufactura y servicios.	El estudio examina cómo el uso habilitador y controlador de los sistemas de control de gestión (MCS) modera la relación entre la estrategia de innovación ambiental y el desempeño organizacional. Pretende identificar si estos usos del MCS facilitan o restringen el éxito de las estrategias de innovación ambiental en empresas de manufactura y servicios en Sri Lanka.	El enfoque es cuantitativo, utilizando un modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) para analizar datos de encuestas de 175 gerentes de empresas de manufactura y servicios.	La investigación se basa en encuestas aplicadas a altos directivos de empresas multinacionales y locales. Se utilizó PLS-SEM para evaluar el impacto de los MCS habilitadores y controladores en la relación entre la estrategia de innovación ambiental y el desempeño organizacional, distinguiendo entre los sectores de manufactura y servicios.	El estudio encontró que el uso habilitador de los MCS, que incluye sistemas de creencias y controles interactivos, refuerza la relación entre la estrategia de innovación ambiental y el desempeño organizacional al promover la flexibilidad y la creatividad en los empleados. En cambio, el uso controlador de los MCS, que emplea límites y controles de diagnóstico, limita este impacto debido a su naturaleza restrictiva, especialmente en el sector manufacturero. Estos hallazgos sugieren que las organizaciones deben ajustar el tipo de control utilizado para alinear mejor sus prácticas de sostenibilidad ambiental con sus objetivos de desempeño estratégico.	10.1007/s10551-016-3259-7

Wijethilake C.; Munir R.; Appuhami R.	Strategic responses to institutional pressures for sustainability : The role of management control systems	Accounting, Auditing and Accountability Journal	81	El estudio revela que los MCS no solo ayudan a cumplir con las regulaciones de sostenibilidad, sino que también permiten respuestas activas como compromiso y manipulación. Se observa que los MCS facilitan cambios organizacionales al alinear la sostenibilidad con la estrategia de negocio, fortaleciendo la capacidad de la empresa para responder a presiones externas.	Este estudio examina cómo los sistemas de control de gestión (MCS) se utilizan en la respuesta estratégica a las presiones institucionales para la sostenibilidad en una organización de manufactura en Sri Lanka. Analiza cómo las empresas adaptan sus respuestas a estas presiones mediante estrategias como aquiescencia, compromiso, evitación, desafío y manipulación.	El enfoque es cualitativo, utilizando un estudio de caso en una empresa multinacional de fabricación de ropa en Sri Lanka. Se basa en entrevistas con gerentes de sostenibilidad para comprender el uso de MCS en la gestión de presiones institucionales.	Se realizaron entrevistas a profundidad con gerentes de sostenibilidad, complementadas con análisis de documentos internos para entender cómo los MCS apoyan respuestas estratégicas a las demandas de sostenibilidad.	Las empresas utilizan los MCS para equilibrar presiones de sostenibilidad, empleando diferentes estrategias que van desde la conformidad hasta la manipulación. Los resultados indican que la capacidad de responder estratégicamente a las presiones institucionales mejora la legitimidad y el éxito organizacional a largo plazo, subrayando el papel de los MCS como herramientas clave en la adaptación a entornos de sostenibilidad.	10.1108/A AAJ-07-20 15-2144
Akhmetshin E.M.; Vasilev V.L.; Mironov D.S.; Zatsarinnyaya E.I.; Romanova M.V.; Yumashev A.V.	Internal control system in enterprise management: Analysis and interaction matrices	European Research Studies Journal	68	Este estudio introduce un enfoque de matrices de control que permite a las empresas mejorar su control interno mediante la flexibilidad y adaptación a los cambios del entorno. La metodología facilita el análisis y reconfiguración de procesos, ayudando a las empresas a optimizar la gestión de riesgos y la efectividad de sus controles.	Este estudio presenta una metodología de control interno para mejorar la administración y control de empresas mediante matrices de interacción y análisis, con énfasis en el desarrollo innovador.	El enfoque es cuantitativo y se basa en el desarrollo de matrices para integrar control interno en los objetivos estratégicos y operativos, aplicando un enfoque de control flexible y adaptable en empresas rusas.	Se emplea un enfoque de matriz de análisis y control, creando matrices para los sistemas de control operativo, estratégico e integrado. Estas matrices permiten analizar la relación entre las tareas de control interno y los objetivos de la empresa.	El uso de matrices de control permite una visión integral de la gestión interna, identificando áreas de mejora en eficiencia y en la coordinación entre tareas operativas y estratégicas. Los hallazgos sugieren que un enfoque de control flexible y adaptativo puede fortalecer la posición competitiva de las empresas en un entorno innovador y en cambio constante.	https://scopus.udael.elogim.com/forward/reCORD.uri?eid=2-s2.0-85051791622&partnerID=40&md5=2394ee39fc397315843762c2dc6c796f

de Harlez Y.; Malagueño R.	Examining the joint effects of strategic priorities, use of management control systems, and personal background on hospital performance	Management Accounting Research	65	El artículo muestra que el uso interactivo de PMS en hospitales mejora el desempeño cuando los gerentes tienen un trasfondo clínico. Este hallazgo sugiere que los hospitales pueden beneficiarse al involucrar a profesionales clínicos en la alta gerencia, especialmente en entornos donde las prioridades estratégicas se alinean con la atención al paciente y la colaboración interprofesional.	Este estudio analiza cómo las prioridades estratégicas, el uso de sistemas de medición de desempeño (PMS) y el trasfondo personal de los directivos influyen en el desempeño hospitalario.	Enfoque cuantitativo que emplea un modelo de ajuste de contingencia en hospitales de Bélgica, evaluando cómo el uso de PMS interactivo y el trasfondo clínico o administrativo de los gerentes afecta los resultados de los hospitales.	El estudio utiliza datos de encuestas a 117 directivos hospitalarios, aplicando modelos de ecuaciones estructurales para evaluar los efectos conjuntos de las prioridades estratégicas y el uso de PMS en el rendimiento de los hospitales.	La interacción entre el uso de PMS y el trasfondo clínico de los gerentes refuerza el rendimiento hospitalario, sugiriendo que el enfoque en las prioridades de gobernanza y colaboración puede mejorar la efectividad del control en el contexto hospitalario. Estos resultados resaltan la importancia de considerar el contexto y el perfil de los gerentes al implementar sistemas de control en el sector salud.	10.1016/j.mar.2015.07.001
Teittinen H.; Pellinen J.; Järvenpää M.	ERP in action - Challenges and benefits for management control in SME context	International Journal of Accounting Information Systems	63	El estudio describe cómo los ERP reestructuran el manejo de datos, pero también cómo los desafíos operativos limitan su efectividad en el control de gestión. Aunque se esperaba que el ERP fuera un sistema de control estratégico, en la práctica se usa mayormente para control financiero, con problemas significativos en su aplicación operativa.	Investigar los desafíos y beneficios del uso de sistemas ERP en el control de gestión de pequeñas y medianas empresas (PYMES), explorando los efectos en la práctica después de la implementación.	Enfoque cualitativo basado en un estudio de caso de una empresa que ha implementado ERP durante cuatro años, permitiendo observar la percepción de usuarios de distintos niveles organizacionales sobre los efectos del sistema en el control de gestión.	Se realizaron entrevistas a empleados de distintos roles en la empresa para comprender el impacto del ERP en el control estratégico, operativo y financiero, examinando las expectativas de la alta dirección y los desafíos a nivel operativo.	El ERP mejora la gestión financiera al centralizar los datos, pero enfrenta limitaciones en el control estratégico debido a su estructura estandarizada. Los desafíos incluyen un uso insuficiente por parte de usuarios operativos, lo que limita la flexibilidad y adaptación del ERP para necesidades específicas. Esto resalta la desconexión entre las expectativas iniciales de integración y los desafíos operativos en la práctica.	10.1016/j.aaccinf.2012.03.004

Bellisario A.; Pavlov A.	Performance management practices in lean manufacturing organizations : a systematic review of research evidence	Production Planning and Control	61	Los hallazgos destacan que las prácticas de gestión de desempeño más efectivas en LMOs son aquellas centradas en acciones operativas de primera línea y que facilitan el aprendizaje organizacional. Se sugiere que los controles operativos son más efectivos que los controles financieros tradicionales en entornos lean.	Este artículo revisa sistemáticamente la literatura sobre prácticas de gestión de desempeño en organizaciones de manufactura lean (LMOs) para identificar cómo se implementan y su efectividad en mejorar el rendimiento organizacional.	Enfoque cualitativo, basado en una revisión sistemática de estudios publicados entre 2004 y 2015 sobre prácticas de gestión de desempeño en LMOs.	La revisión abarca estudios empíricos y conceptuales sobre prácticas de gestión de desempeño en LMOs, clasificando los hallazgos en función de un marco teórico de control de gestión para sintetizar la evidencia disponible.	Las LMOs tienden a priorizar controles operativos sobre controles contables, destacando la importancia del control a nivel operativo para lograr eficiencia y fomentar el aprendizaje organizacional. Este enfoque permite a las LMOs integrar el nivel operativo y estratégico, impulsando una participación activa de los empleados en la mejora continua.	10.1080/09537287.2018.1432909
Nudurupati S.S.; Garengo P.; Bititci U.S.	Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices	International Journal of Production Economics	59	Los resultados sugieren que las nuevas tendencias permiten a las organizaciones crear redes colaborativas, promoviendo la co-creación de valor y la innovación. La investigación muestra cómo el propósito y uso de PMM están cambiando, con un enfoque creciente en la sostenibilidad y la adaptabilidad estratégica.	Examinar cómo las tendencias emergentes impactan los sistemas de medición y gestión del desempeño (PMM) en organizaciones, considerando los efectos de la incertidumbre y los cambios rápidos en el entorno empresarial.	El estudio emplea un enfoque cualitativo, explorando el impacto de tendencias como la tecnología emergente y la sostenibilidad en las prácticas de PMM en cuatro organizaciones de sectores diversos.	Utilizando estudios de caso en cuatro organizaciones, el análisis se basa en la teoría de control organizacional y una matriz de alineación de desempeño para entender cómo las tendencias comerciales influyen en las prácticas de PMM.	El estudio identifica que las organizaciones deben ajustar sus sistemas de PMM para adaptarse a un entorno en constante cambio, enfatizando la importancia de tecnologías colaborativas y sostenibilidad. Esto conlleva un cambio hacia objetivos estratégicos flexibles y una revisión más frecuente de las métricas de desempeño.	10.1016/j.ijpe.2020.107942
Laguir L.; Laguir I.; Tchameni E.	Implementing CSR activities through management control systems: A formal and	Accounting, Auditing and Accountability Journal	57	El estudio revela que los MCS ayudan a comunicar valores de CSR, gestionar riesgos y evaluar actividades, con un enfoque en satisfacer las demandas de los stakeholders clave. Sin embargo, se enfrentan	Investigar cómo las organizaciones implementan actividades de responsabilidad social corporativa (CSR) a través de sistemas de control	El enfoque es cualitativo, basado en estudios de caso en diez grandes organizaciones francesas, que	Se realizaron entrevistas en profundidad con gerentes responsables de CSR, y se aplicaron análisis intra y entre casos para entender cómo se	El uso de MCS en CSR se ve impulsado por la necesidad de gestionar la legitimidad y la reputación, además de responder a las demandas de los stakeholders. No obstante, la falta de claridad en los objetivos estratégicos de CSR y la carencia	10.1108/AAJ-05-2016-2566

	informal control perspective			barreras como la falta de objetivos claros y estándares de medición en CSR.	de gestión (MCS), utilizando tanto controles formales como informales.	examinan el uso de MCS para gestionar actividades de CSR.	implementan los MCS en actividades de CSR.	de estándares globales limita su efectividad.	
Martyn P.; Sweeney B.; Curtis E.	Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework	Journal of Accounting and Organizational Change	55	Los resultados muestran una mayor adopción del marco LOC en estudios cualitativos, extendiendo su uso a temas como el control interorganizacional y la sostenibilidad. Este marco permite gestionar tensiones entre innovación y logro de metas.	Revisar el uso empírico del marco de Levers of Control (LOC) de Simons en estudios de control y estrategia durante los últimos 25 años, examinando su aplicabilidad y evolución en diversos contextos organizacionales.	El estudio realiza un análisis cualitativo de estudios empíricos que utilizan el marco LOC, con énfasis en cómo se ha extendido su aplicación a temas como sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.	A través de una revisión bibliográfica de 45 estudios empíricos, se examinan las aplicaciones de los cuatro levers of control en diferentes contextos estratégicos y su adaptación a cambios organizacionales.	El marco LOC ha demostrado ser útil para gestionar estrategias y adaptarse a cambios organizacionales significativos. Su aplicación en temas de sostenibilidad y RSC refleja su relevancia en entornos cambiantes, resaltando la importancia de un balance entre control e innovación en la gestión estratégica.	10.1108/JAOC-03-2015-0027
Journeault M.; De Rongé Y.; Henri J.-F.	Levers of eco-control and competitive environmental strategy	British Accounting Review	53	Los resultados indican que las empresas con un enfoque en ecoeficiencia tienden a usar eco-controles para prácticas de producción más sostenibles, mientras que aquellas orientadas hacia la eco-marca aplican estos controles para prácticas de marketing ecológico. Las variaciones en el uso de los eco-controles destacan la influencia de las intenciones estratégicas en la gestión ambiental.	Examinar cómo los eco-controles apoyan estrategias ambientales competitivas al convertir las intenciones en prácticas ambientales, diferenciando entre estrategias centradas en ecoeficiencia y eco-marca.	Enfoque cuantitativo, basado en una encuesta a 249 empresas manufactureras, que analiza cómo las empresas aplican los levers of eco-control en función de sus intenciones estratégicas ambientales.	Se utilizó una encuesta en empresas manufactureras para evaluar la implementación de eco-prácticas en función de las intenciones de ecoeficiencia y eco-marca. Se aplicó análisis estadístico para identificar cómo los diferentes levers of control son utilizados según la estrategia predominante.	Las empresas que priorizan la ecoeficiencia dependen de los levers of eco-control para implementar prácticas de producción sostenibles, mientras que aquellas centradas en eco-marca se enfocan en eco-marketing. La predominancia de una intención estratégica específica influye en cómo se aplican los eco-controles, subrayando que las estrategias ambientales requieren una adaptación en el uso de estos controles para maximizar su efectividad.	10.1016/j.bar.2016.06.001

<p>Quesado P.; Guzmán B.A.; Rodrigues L.L.</p>	<p>Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation</p>	<p>Intangible Capital</p>	<p>48</p>	<p>El estudio concluye que el BSC es más que una herramienta de evaluación de desempeño, actuando como un instrumento de gestión estratégica que facilita la comunicación de objetivos, el alineamiento estratégico y el aprendizaje organizacional.</p>	<p>Identificar y analizar las ventajas y contribuciones de la implementación del Balanced Scorecard (BSC) en organizaciones, destacando su capacidad para traducir la estrategia organizacional en acciones concretas.</p>	<p>Enfoque cualitativo basado en una revisión bibliográfica sistemática de estudios teóricos y empíricos sobre los beneficios del BSC en la gestión y el control organizacional.</p>	<p>Revisión sistemática de literatura publicada entre 2002 y 2016 sobre la implementación del BSC, enfocándose en sus contribuciones y los factores que facilitan su adopción en distintas industrias y tamaños de organización.</p>	<p>La implementación del BSC contribuye significativamente al alineamiento estratégico y al aprendizaje organizacional al vincular los objetivos de la misión con acciones específicas. Este sistema permite a las organizaciones mejorar la comunicación interna, optimizar procesos críticos y alcanzar una visión equilibrada de su desempeño mediante indicadores clave de las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.</p>	<p>10.3926/ic.1110</p>
<p>Rana T.; Wickramasinghe D.; Bracci E.</p>	<p>New development: Integrating risk management in management control systems—lessons for public sector managers</p>	<p>Public Money and Management</p>	<p>48</p>	<p>El artículo destaca cómo un sistema habilitado para RM en MCS puede fomentar una cultura de responsabilidad en el desempeño, mejorando la capacidad de las organizaciones para anticiparse a riesgos y tomar decisiones informadas. Se observa que la gestión de riesgos estratégicos en el sector público requiere prácticas más proactivas que integren los objetivos de desempeño y control en un marco de RM.</p>	<p>Este artículo propone un marco para integrar la gestión de riesgos (RM) con los sistemas de control de gestión (MCS) y los sistemas de medición de desempeño (PMS) en el sector público, explorando cómo esta integración puede mejorar la toma de decisiones estratégicas y la responsabilidad en el desempeño.</p>	<p>El enfoque es cualitativo y está centrado en el sector público, proponiendo un marco teórico para la integración de RM en MCS, con el objetivo de fortalecer la gobernanza y la rendición de cuentas en la gestión pública.</p>	<p>Se desarrolla un análisis conceptual a partir de una revisión de literatura y estudios de caso en entornos del sector público, abordando las dimensiones de MCS y RM en la gestión de riesgos estratégicos y operativos.</p>	<p>a integración de RM en MCS permite a las organizaciones públicas abordar los riesgos de manera más estructurada y alineada con los objetivos de desempeño. Esto no solo facilita la rendición de cuentas, sino que también contribuye a una gestión de riesgos más proactiva y a un marco de gobernanza más sólido en el sector público.</p>	<p>10.1080/09540962.2019.1580921</p>

Albertini E.	The Contribution of Management Control Systems to Environmental Capabilities	Journal of Business Ethics	45	El estudio sugiere que los MCS pueden facilitar la integración de la sostenibilidad mediante el desarrollo de capacidades como la integración de stakeholders, la innovación continua y el aprendizaje organizacional, lo cual ayuda a las empresas a obtener beneficios económicos derivados de su estrategia ambiental.	Explorar cómo los sistemas de control de gestión (MCS) contribuyen al desarrollo de capacidades ambientales, permitiendo a las empresas adoptar estrategias ambientales proactivas y obtener ventajas competitivas sostenibles.	Enfoque cualitativo basado en un estudio de caso de una empresa comprometida con estrategias ambientales, aplicando el marco de los "levers of control" de Simons para gestionar capacidades ambientales específicas.	Mediante un estudio de caso, se analiza cómo los MCS, a través de los sistemas de creencias, límites, diagnóstico e interactivos, apoyan la integración de las capacidades ambientales en la estrategia organizacional.	La aplicación de los levers of control permite a las empresas desarrollar capacidades que impulsan tanto el rendimiento ambiental como el financiero. Estas capacidades, como la visión compartida y la innovación continua, son esenciales para que las organizaciones logren una ventaja competitiva en un entorno cada vez más sostenible.	10.1007/s10551-018-3810-9
Guarini E.; Mori E.; Zuffada E.	Localizing the Sustainable Development Goals: a managerial perspective	Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management	43	El estudio revela que, aunque el enfoque en SDGs es incipiente a nivel local, algunas ciudades están comenzando a integrar estos objetivos en sus planes estratégicos, principalmente como un marco de referencia para conectar sus estrategias locales con preocupaciones globales de sostenibilidad.	Este artículo investiga cómo los gobiernos locales pueden integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDGs) en sus procesos de planificación estratégica y gestión, con el fin de adaptar, implementar y monitorear estos objetivos a nivel local.	El enfoque es cualitativo, con un análisis de los planes estratégicos de ciudades capitales en Italia para examinar cómo los SDGs se incorporan en las políticas de desarrollo local.	Se analiza la integración de los SDGs en los planes estratégicos de gobierno local mediante el uso de estudios de caso en ciudades italianas, evaluando el marco de planificación estratégica y los desafíos en la localización de los objetivos de sostenibilidad.	La integración de los SDGs en la planificación local permite a las ciudades desarrollar estrategias sostenibles más alineadas con las metas globales. Sin embargo, el estudio también identifica desafíos en términos de recursos y coordinación intergubernamental, destacando la importancia de adaptar los SDGs a las realidades locales para una implementación efectiva.	10.1108/JPBAFM-02-2021-0031

Tucker B.P.; Parker L.D.	Out of control? Strategy in the NFP sector: The implications for management control	Accounting, Auditing and Accountability Journal	35	El estudio muestra que en las NFP la estrategia se formula principalmente a través de procesos planificados, con un control predominante de medios informales. Esto refleja las limitaciones de los MCS tradicionales en un sector donde la flexibilidad y adaptabilidad son fundamentales.	Explorar la relación entre los sistemas de control de gestión (MCS) y la formulación de estrategias en organizaciones sin fines de lucro (NFP), analizando cómo se aplican tanto estrategias planificadas como emergentes en este contexto.	El enfoque es cualitativo, usando entrevistas en profundidad con ejecutivos de 32 organizaciones NFP en Australia para investigar el uso de MCS en la formulación y control de la estrategia.	Entrevistas semi-estructuradas con ejecutivos de NFP proporcionan datos sobre el rol de los MCS en la estrategia, evaluando la relación entre los enfoques formales e informales de control y los procesos estratégicos.	La mayoría de las NFP investigadas dependen de controles informales para implementar sus estrategias, lo que sugiere que los enfoques de control formal, comunes en el sector privado, no son siempre aplicables. Este hallazgo desafía las prácticas de MCS típicas y subraya la necesidad de adaptar los sistemas de control a las características únicas del sector NFP.	10.1108/09513571311303729
Zizlavsky O.	The balanced scorecard: Innovative performance measurement and management control system	Journal of Technology Management and Innovation	30	El estudio destaca el BSC como un sistema innovador de gestión estratégica que puede ayudar a las PYMES a traducir su visión y estrategia en acciones concretas, aunque enfrenta desafíos debido a la falta de recursos y capacidades en empresas pequeñas.	Analizar los beneficios y limitaciones de implementar el Balanced Scorecard (BSC) como un sistema de control de gestión y medición de desempeño en pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la República Checa.	El enfoque es cualitativo y se basa en un análisis de literatura sobre BSC, destacando su potencial como sistema de gestión estratégica en empresas de menor tamaño.	Revisión de literatura sobre el BSC, evaluando estudios empíricos y teóricos sobre su aplicación en el entorno de las PYMES y sus implicancias en la medición de innovación y desempeño.	El BSC ofrece una estructura valiosa para vincular la estrategia con el desempeño organizacional, pero su implementación en PYMES puede ser limitada por costos y falta de expertise. No obstante, el BSC facilita una visión equilibrada y estructurada del rendimiento, integrando perspectivas financieras y no financieras para apoyar la toma de decisiones estratégicas.	10.4067/S0718-2724201400030016
Bracci E.; Mouhcine T.; Rana T.; Wickramasinghe D.	Risk management and management accounting systems in public sector organizations : a systematic literature	Public Money and Management	30	El estudio sugiere que RM y MACS, cuando se integran, pueden fortalecer la responsabilidad pública y la capacidad de las organizaciones para gestionar riesgos en entornos inciertos. Esta integración facilita una respuesta más efectiva a los desafíos contemporáneos, como la pandemia de	Este artículo realiza una revisión sistemática de literatura sobre la integración de la gestión de riesgos (RM) en los sistemas de contabilidad y control de gestión	Enfoque cualitativo basado en una revisión sistemática de literatura sobre el papel de MACS en la gestión de riesgos en el sector público.	Revisión sistemática de literatura de estudios en contabilidad y gestión pública, evaluando cómo RM y MACS se integran para mejorar la gestión de riesgos en tiempos de crisis.	La integración de RM en MACS permite a las organizaciones del sector público enfrentar riesgos de manera más efectiva, mejorando la toma de decisiones informadas. Sin embargo, existen barreras institucionales que dificultan una integración completa, lo que subraya la necesidad de un marco más coherente y una mayor formación	10.1080/09540962.2021.1963071

	review			COVID-19.	(MACS) en organizaciones del sector público, enfocándose en los desafíos y beneficios de esta integración.	con un análisis de los factores sociales e institucionales que impulsan la integración de RM en MACS.		en RM para los gestores públicos.	
Pekkola S.; Saunila M.; Rantanen H.	Performance measurement system implementation in a turbulent operating environment	International Journal of Productivity and Performance Management	27	El estudio muestra que en entornos turbulentos, las PYMES necesitan un PMS que sea altamente adaptable y menos dependiente de los procesos tradicionales de implementación prolongados. Se propone un marco que facilita la rápida reacción ante cambios externos, priorizando la flexibilidad y alineación con el contexto de mercado cambiante.	Este estudio examina cómo diseñar e implementar un sistema de medición de desempeño (PMS) flexible para pequeñas y medianas empresas (PYMES) que operan en entornos turbulentos, abordando los desafíos específicos de adaptabilidad y cambio rápido.	El enfoque es cualitativo, centrándose en un estudio de caso longitudinal en una PYME del sector de confección en Finlandia para analizar cómo el PMS se adapta al entorno dinámico de la empresa.	A través de entrevistas y análisis de documentos estratégicos, se rastrea el proceso de diseño e implementación de un PMS en la empresa desde 2004 hasta 2014, evaluando su flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios de entorno.	El PMS diseñado para la PYME permite una respuesta ágil a los cambios en el entorno, adaptando rápidamente las métricas de desempeño para mantener la relevancia estratégica. Esto subraya la importancia de un enfoque de medición de desempeño que valore la adaptabilidad y la capacidad de respuesta como elementos clave para la sostenibilidad organizacional en mercados volátiles.	10.1108/IJPPM-01-2015-0018
Abdullah A.; Khadaroo I.; Napier C.J.	Managing the performance of arts organisations : Pursuing heterogeneous objectives in an era of austerity	British Accounting Review	25	El estudio revela que las organizaciones artísticas, en respuesta a la austeridad, se ven obligadas a adoptar prácticas de gestión del sector privado, con un aumento en el lenguaje y herramientas orientadas al mercado. Esto refleja un cambio en los valores y las relaciones de rendición de cuentas, lo cual afecta su capacidad para enfocarse en objetivos culturales.	Explorar cómo las organizaciones artísticas en el Reino Unido gestionan su desempeño al perseguir objetivos heterogéneos en un contexto de austeridad, y cómo equilibran las presiones de rendición de cuentas gubernamentales	El enfoque es cualitativo, utilizando estudios de caso en dos importantes organizaciones artísticas en Londres, que dependen principalmente de fondos públicos y deben cumplir con objetivos	Se realizaron entrevistas a ejecutivos de alto nivel, complementadas con análisis de documentos estratégicos y acuerdos de gestión con el gobierno, para investigar cómo las organizaciones responden a las demandas financieras y socio-culturales.	La presión para generar ingresos ha impulsado a las organizaciones artísticas a adoptar estrategias comerciales, lo que a veces desplaza los objetivos socio-culturales. Este enfoque resalta la tensión entre la supervivencia financiera y la misión cultural, y cómo las prácticas de gestión del sector privado se integran, a menudo en detrimento de la autenticidad cultural de estas organizaciones.	10.1016/j.bar.2017.10.001

					con sus misiones socio-culturales.	de políticas gubernamentales.			
García Osma B.; Gomez-Conde J.; Lopez-Valeiras E.	Management control systems and real earnings management: Effects on firm performance	Management Accounting Research	24	El estudio encuentra que el uso interactivo de los MCS permite a los directivos identificar y ejecutar acciones de REM que están alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa, lo cual puede mejorar la rentabilidad futura. Este enfoque mitiga los efectos negativos asociados a la REM cuando se utiliza para cumplir con metas de ganancias a corto plazo.	Examinar el impacto del uso interactivo de los sistemas de control de gestión (MCS) en la gestión real de ganancias (REM) y su efecto en el desempeño organizacional futuro.	Enfoque cuantitativo basado en encuestas y datos contables de empresas españolas, analizando cómo el uso interactivo de MCS puede mejorar la toma de decisiones en acciones de REM y su impacto en la rentabilidad a largo plazo.	Se emplearon encuestas a directivos, combinadas con datos financieros, para analizar la relación entre el uso interactivo de MCS y las acciones de REM, evaluando su efecto en el desempeño futuro mediante métricas como el ROE y el ROCE.	El uso interactivo de MCS facilita la toma de decisiones informada y estratégica en acciones de REM, reduciendo los efectos adversos típicos de la gestión de ganancias. Esta práctica permite a las empresas ajustar sus actividades de REM para que sean consistentes con sus objetivos estratégicos, mejorando así la rentabilidad a largo plazo.	10.1016/j.mar.2021.100781
Vukomanovic M.; Radujkovic M.	The balanced scorecard and EFQM working together in a performance management framework in construction industry	Journal of Civil Engineering and Management	20	Este marco combina las fortalezas del BSC y el EFQM, utilizando AHP para priorizar objetivos y seleccionar KPI que alineen la estrategia con el entorno competitivo. Se propone que esta integración permite una visión completa de la gestión del rendimiento, especialmente útil en sectores como la construcción.	Desarrollar un marco de gestión de desempeño que combine el Balanced Scorecard (BSC) y el modelo de excelencia EFQM, mejorando la alineación estratégica y la selección de indicadores clave de desempeño (KPI) en la industria de la construcción.	El enfoque es cualitativo, utilizando el Proceso Analítico Jerárquico (AHP) para integrar BSC y EFQM, facilitando la selección de KPI y la alineación con los objetivos estratégicos en empresas de construcción.	El estudio aplica el AHP para definir prioridades entre objetivos estratégicos y seleccionar KPI en función de criterios SMARTER, verificando el marco propuesto en la industria de la construcción para mejorar el control estratégico y el benchmarking.	El marco combinado de BSC y EFQM facilita el control estratégico y la mejora continua al proporcionar una estructura integrada para la evaluación y selección de KPI. Los hallazgos muestran que esta metodología permite a las empresas alinear sus objetivos estratégicos con las mejores prácticas de benchmarking y responder más eficazmente a las demandas competitivas.	10.3846/13923730.2013.799090

Fuente: Elaboración propia