L

a vida empresarial está llena de situaciones conflictivas. Los controlantes y sus inmediatos subordinados tienen que encontrar la forma de lograr los propósitos de la organización. Una de las herramientas que se usan en las entidades más complejas es el presupuesto. Existen varias técnicas para presupuestar. En general los presupuestos expresan las metas que se señalan a cada parte de la entidad. Son resultados que se consideran alcanzables y que, al mismo tiempo, suponen un esfuerzo del personal. Hay organizaciones que garantizan a sus funcionarios una remuneración, cualquiera sea el resultado de la ejecución presupuestal. Hay otras que premian los buenos resultados otorgando bonificaciones conocidas en nuestro derecho del trabajo como de “mera liberalidad”. Hay otras empresas en las que se promete contractualmente a quien cumpla el presupuesto, o logre mejores resultados de los previstos, compensaciones cuyo monto está previamente definido. Las primas de éxito son muy comunes respecto del personal de dirección y gerencia y las remuneraciones variables son acostumbradas para los funcionarios ejecutivos. Existe evidencia que estos incentivos funcionan. Muchas personas se esfuerzan en gran medida para hacerse a las recompensas. Sin embargo, simultáneamente, los incentivos aumentan el riesgo de fraude por parte de la plantilla. Según la [encuesta de fraude en Colombia 2013](http://www.kpmg.com/CO/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Encuesta%20de%20Fraude%20en%20Colombia%202013.pdf) realizada por KPMG el 70% de los crímenes económicos han sido realizados por empleados de las propias compañías.

En el artículo de Ilse Maria Beuren, Franciele Beck y Fabiane Popik, titulado [*Do Shared Interests Affect the Accuracy of Budgets?*](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772015000100011&script=sci_arttext) (Revista Contabilidade & Finanças, volumen26, número 67, São Paulo, Enero/Abril 2015) encontramos un resumen de los diferentes estudios que los investigadores contables han realizado en torno a la elaboración de presupuestos, que tanto los profesionales de la contaduría como los aspirantes a serlo deberían conocer, pues la cosa va mucho más allá de los cálculos de ingresos y erogaciones esperados.

En el artículo mencionado se presentan los resultados de un experimento alrededor de las holguras presupuestales: “(…) *Budgetary slack is described as the attempt to facilitate achievement of budgetary goals by underestimating revenues, overestimating costs and/or exercising bias in setting goals. In this sense, slack represents the difference between budgeted resources and the resources actually needed to achieve the budgeted activities* (…)”. Los controlantes de una organización tienen un gran reto en identificar los rubros en los cuales los presupuestos están holgados. Se trata de actividades respeto de las cuales los funcionarios tendrían aseguradas las recompensas previstas para el cumplimiento presupuestal sin necesidad de hacer esfuerzos. Los contadores públicos deben tener la habilidad de identificar los presupuestos cómodos y ayudar a los controlantes a reaccionar frente a ellos.

*Hernando Bermúdez Gómez*