E

n *Journal Of Management Accounting Research*, de American Accounting Association, Vol. 34, No. 3, Fall 2022, pp. 161–177, aparece un artículo escrito por Mark C. Penno, titulado [A Positive Theory of Accounting-Based Management by Exception](DOI:%2010.2308/JMAR-2021-014), en cuyo resumen se lee: “*Under the widespread planning-and-control paradigm, organizations schedule their budgeting early in the period (planning) when the organization has more time to carefully reflect on the processes to be later controlled. I refer to a budgeting process that conveys thresholds to managers as management by exception (MBE), and model MBE as a limited communication device, which alleviates the manager’s burden of retrieving the details from the planning phase while preserving enough information to maintain effective control. Accordingly, I identify a threshold based MBE algorithm, which is shown to approximate the performance of a full-communication policy, suggesting that simple static threshold-based communication can be effective. The equivalence between a full-disclosure policy and perfectly flexible budgets helps to explain the popularity of static budgets in light of these findings. The results also challenge the accounting concept of materiality by suggesting that less important activities may actually have tighter thresholds.*” Este proceso de elaborar los planes y presupuestos por etapas, empezando por definir los límites de la actividad, para luego hacer los ajustes que se vean como necesarios, parece ser exitoso para muchas compañías. Repetidamente se ha sostenido que los planes deben irse mejorando con base en las observaciones que se vayan haciendo durante el desempeño. Por lo tanto, la planeación es continua. Esta llamada administración por excepción desconcentra las actividades que debe realizar la alta gerencia. De un lado se requiere que se hayan aprobado y publicado todas las políticas de la organización y del otro se adoptan presupuestos flexibles. La línea compuesta por los superiores ejecutores aprecia la libertad que les concede el modelo y los estimula a obrar con gran cuidado. Por otra parte, es innegable que los planes inmodificables antes de su plazo, generalmente un año, no resultan apropiados para mercados que están en permanente movimiento y cambio. Los ajustes tardíos, introducidos solo cuando las metas inicialmente determinadas se presentan como inalcanzables, no suelen ayudar a la organización a reenfocar su dirección oportunamente. Todo el tiempo la alta gerencia debe estar oteando lo que ha de venir, adoptando las decisiones que las circunstancias aconsejen. El trabajo de planeación requiere de una gran y confiable información externa e interna. Ella debe ser procesada permanentemente por expertos que entiendan lo que de ella se deriva. En la actualidad hay una gran cantidad de información dispersa entra las comunidades, mucha de fácil acceso en forma gratuita. Sin embargo, no es fácil determinar cuál es verdadera. Es necesario identificar fuentes confiables en cada campo de la actividad. En principio las bibliotecas son los centros de concentración de las fuentes válidas, inspiradas por los profesores, quienes se supone son los expertos.

*Hernando Bermúdez Gómez*