

# Los *outputs* intermedios de las cofradías de pescadores gallegas.

Análisis empírico y propuesta  
de un sistema de indicadores de gestión\*

*María Salomé Taboada Mella\*\**

## INTRODUÇÃO

**L**as Cofradías de Pescadores gallegas son corporaciones de derecho público, sin ánimo de lucro, dotadas de personalidad jurídica y capacidad de obrar para el cumplimiento de los fines y el ejercicio de las funciones que le están encomendadas. Según se indica en la legislación que les es aplicable,<sup>1</sup> su actuación ha de ser conforme a los principios de legalidad y

transparencia contable y, su estructura y funcionamiento, democráticos.

Actúan como órganos de consulta y colaboración con la Administración en la promoción del sector pesquero, por medio de la Sección de Orientación – SO;<sup>2</sup> además, pueden representar los intereses económicos y corporativos de los profesionales del sector y de sus asociados, sin perjuicio de la autori-

\* Artigo apresentado no VIII Congresso Internacional de Custos/2003.

\*\* Maria Salomé Taboada Mella é professora titular da Universidade de Santiago de Compostela, e-mail: efsalome@usc.es .

1 La Ley 9/1993, de 8 de julio, de Cofradías de Pescadores de Galicia y el Decreto 261/2002, de 30 de julio, por el que se aprueban las normas reguladoras de las Cofradías de Pescadores y de sus federaciones.

2 En el Decreto 261/2002, se especifica que en la cofradía ha de existir, necesariamente.

dad que poseen las organizaciones de empresarios y trabajadores de la pesca, y desenvolver actividades propias de organización y comercialización de la producción en el sector pesquero, marisqueiro y de la acuicultura. Para llevar a cabo este cometido deben constituir la Sección de Organización de la Producción – SOP.

Es necesario puntualizar que son asociaciones de carácter voluntario, ubicadas en un territorio delimitado como exclusivo,<sup>3</sup> conformadas por

personas físicas o jurídicas integradas en organizaciones de trabajadores<sup>4</sup> o de empresarios<sup>5</sup> según corresponda,<sup>6</sup> que eligen y conforman a sus órganos rectores – la Junta General o Asamblea, el Cabildo o Comisión Permanente y el Patrón Mayor.<sup>7</sup> Estos órganos rigen el funcionamiento de la cofradía, y, en el desarrollo de sus funciones disponen de personal funcionario, pudiendo ejercer uno de ellos como secretario de la entidad<sup>8</sup> y pueden contratar a personal laboral; y, si la cofradía dis-

- 
- 3 Cada Cofradía cuenta con un ámbito territorial propio definido por puntos concretos de línea de costa – de la Comunidad Autónoma Gallega –, no pudiendo, en ningún caso coincidir dos en el mismo.
  - 4 Teniendo tal consideración:
    - Los trabajadores por cuenta ajena, debidamente enrolados en embarcaciones con base en el puerto del ámbito territorial de la cofradía, dedicados a la actividad pesquera o marisqueira.
    - Los trabajadores por cuenta propia, dedicados a la extracción de los recursos marinos sitos en el ámbito territorial de la cofradía.
    - Y trabajadores por cuenta ajena, empleados en parques de explotación de cultivo, ubicados en el ámbito territorial de la cofradía o en viveros flotantes, siempre que la embarcación tenga base en puerto perteneciente al ámbito territorial de la cofradía.
  - 5 Siendo tales,
    - las personas físicas o jurídicas que realicen actividades de armador de embarcación con puerto en el ámbito territorial, dedicados a la actividad pesquera o marisqueira,
    - los titulares de concesiones pesqueras o marisqueiras pertenecientes al ámbito territorial,
    - y los titulares de parques de cultivo o viveros flotantes, cuando su embarcación tenga base en el territorio de la cofradía.
  - 6 En el caso de que una persona jurídica se constituye por varios profesionales del sector extractivo, pasará a formar parte de la agrupación de empresarios por medio de su representante legal, mientras que los socios se pueden integrar en la agrupación de trabajadores. Y para el supuesto de las comunidades de bienes, uno de sus miembros pasa a formar parte de la agrupación de empresarios y los demás de la de trabajadores.
  - 7 Cuentan, además, de dos Vicepatrones Mayores quienes representan a los sectores de actividad desarrollada por sus asociados, y el secretario de los órganos de gobierno.
  - 8 A mayores del Secretario de los órganos de gobierno.

pone de las SO y SOP, su gestión corresponde a un gerente.<sup>9</sup>

Dada la diferente naturaleza de sus cometidos, unos públicos y otros privados, nos interesa conocer el contenido de los mismos y su grado de aplicación práctica. Por ello, realizamos una larga entrevista personal con los secretarios de 48<sup>10</sup> de las 63 Cofradías que pueblan el litoral gallego,

estructurada en varias partes, una de las cuales incluye preguntas de carácter general, entre las que se encuentran las relativas a las funciones que han de llevar a cabo. De ese análisis hemos podido constatar que, realmente, llevan a efecto sus cometidos, sin embargo no realiza ningún análisis de la productividad lograda en su ejecución.



### FUNCIONES DE LA COFRADÍA DE PESCADORES COMO ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**E**n relación a los desempeños de la SOP, la cofradía se ha de ajustar a lo dispuesto en el Real Decreto 1429/1992,<sup>11</sup> por el que se regulan las Organizaciones de Productores de la Pesca y sus Asociaciones; como SO participa de la naturaleza de la Administración Pública, por

lo que ha de someter su actuación a lo ordenado en la Ley 30/1992,<sup>12</sup> de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, quedando por tanto sujetas a la tutela de la Administración Pública Gallega<sup>13</sup> y al derecho administrativo.<sup>14</sup>

- 
- 9 "... en todo caso, si se constituye la sección de organización de la producción, aquella podrá contar con un gerente, de acreditada solvencia técnico-profesional" (Decreto 261/2002, Art. 34.1).
- 10 Los de las demás, bien no accedieron a dar la información desde un primer momento, bien, tras acordar fecha u hora para celebrar la entrevista – incluso en repetidas ocasiones– alegaron no disponer de tiempo.
- 11 Decreto 1429/1992, de 27 de noviembre, por el que se regulan las Organizaciones de Productores de la Pesca y sus Asociaciones.
- 12 Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.
- 13 Por medio de la Consellería competente en materia de pesca.
- 14 Esto mismo sucede en procesos internos tales como los de su constitución, funcionamiento de la entidad y de los órganos de gobierno, procesos electorales, actos de afiliación, creación, segregación, disolución y fusión de cofradías.

Las funciones de la SO, según el Decreto 261/2002,<sup>15</sup> son las contempladas en el artículo 3º.2 de la Ley 9/1993:<sup>16</sup>

- Orientar a los todos los miembros sobre las acciones derivadas de la aplicación de la normativa concerniente al sector pesquero y, en particular, sobre ayudas, subvenciones y programas establecidos por la Administración Pública.
- Actuar como oficinas públicas, a los efectos de esta Ley, en lo referente a la recepción, registro y tramitación de documentación dirigida a la Administración de la Comunidad Autónoma.
- Promover actividades de formación de los profesionales en las actividades referidas a la pesca.
- Servir como entidades de consulta a la Administración en todas las cuestiones concernientes al sector y en especial en la elaboración de las disposiciones de carácter general que les sean sometidas.
- Elevar a la Administración propuestas sobre materias de interés pesquero y, en particular, sobre aquellas acciones tendentes a mejorar las condiciones técnicas, económicas y sociales de la actividad pesquera.

- Promover la creación de servicios comunes para sus miembros.

Y las que el propio Decreto añade (artículo 6º):

- Velar por el cumplimiento de la normativa vigente en materia de pesca, descarga y primera venta y de comercialización de los recursos marinos, cuando se le hayan asignado esos servicios.
- Elaborar, en colaboración con la Administración, estadísticas del sector pesquero y marisquero y transmitir a la Consellería los datos referidos a descarga y primera venta de los recursos marinos en fresco, en el plazo de dos días y de acuerdo con lo determinado reglamentariamente.
- Además de aquellas otras tareas atribuidas o encomendadas por la Consellería.

En la prestación de estos servicios, la cofradía, como Administración Pública, ha de llevar a efecto una gestión de los recursos tal que el contravalor obtenido sea el ideal – en el sentido de que los servicios públicos ofrecidos (derivados de inversiones y gastos efectuados) sean económicos. En esta materia, la gerencia de cualquier entidad – pública o privada – se rige por principios de

---

15 Decreto 261/2002, de 30 de julio, por el que se aprueban las normas reguladoras de las Cofradías de Pescadores y de sus federaciones.

16 Ley 9/1993, de 8 de julio, de Cofradías de Pescadores de Galicia.

economía, eficacia, eficiencia etc., lo que hace que, necesariamente haya de implantar técnicas de gestión que permitan evaluar el nivel alcanzado en la práctica. Por otra parte, es necesario que éstas entidades consideren que, cada vez más, la relación Administración-usuario es vista como relación Administración-cliente, lo que hace surgir la necesidad de superponer al modelo burocrático que caracteriza a la Administración un modelo en el que el cliente es el eje fundamental: se persigue, por encima de todo, su satisfacción, y como consecuencia de ello, su fidelización. No obstante, las técnicas de gestión tan ensayadas en el sector privado, no se pueden aplicar directamente a la Administración puesto que, en la mayor parte de los casos, no son cuantificables en términos moneta-

rios;<sup>17</sup> ahora bien, puede analizar los costes en los que incurre, medir el grado de efectividad, eficacia y eficiencia y satisfacción de los usuarios respecto de los servicios que han recibido. Se trata por tanto, de lograr una mejora continua de la productividad y de la calidad de los servicios, lo que implica una necesaria reformulación de los objetivos a alcanzar y de las acciones a tomar para conseguirlos. La dirección estratégica necesita ineludiblemente de una información objetiva, fiable y relevante, que permita informar, evaluar y controlar.<sup>18</sup> En este sentido, la única información con que ha de contar la cofradía de pescadores gallega – por disposición legal y reglamentaria<sup>19</sup> – es de carácter financiero; así, las únicas directrices, en este sentido, le obligan a lo siguiente:

- 
- 17 Cf. K. Albrecht e R. Zemke, *Service america*, Homewood/Illinois, Dow Jones-Irwin, 1985; Bowen y Schneider, "Boundary-spanning-role employes and the service encounter", in Czepiel, Solomon y Suprenant (eds), *The service encounter*, Lexington Books, 1988; R. B. Chase, "Where does the customer fit in a service operation", *Harvard Bussines Review*, n. 56, nov-diez 1978, pp. 137-142.
- 18 Esta necesidad ha sido objeto de estudio en otro trabajo, por lo que ahora nos centraremos en uno de los instrumentos susceptibles de ser utilizados por la Administración Pública. Cf. M<sup>a</sup>. S. T. Mella, "Valoración de intangibles: El coste de la calidad en un sistema de gestión de calidad total. Particular referencia a la cofradía de pescadores", comunicación presentada al I Congreso Internacional Virtual. Intangibles e Interdisciplinariedad, jun 2003, pp. 271-285.
- 19 Además de los reglamentos de régimen interno con que cuente cada corporación de forma voluntaria, la cofradía ha de elaborar sus propios Reglamentos u Ordenanzas conforma a lo dispuesto en la regulación que les es aplicable. Por ellos se rige todo su funcionamiento interno

El Cabildo, en base a las propuestas de financiación realizadas por los responsables de la gestión económica de cada sección, ha de elaborar un presupuesto anual, único, de ingresos y gastos, estructurado en secciones. Este presupuesto es aprobado por la Junta General, después de lo cual, se ha de exponer en el tablón de anuncios de la cofradía durante al menos 20 días. La ejecución del mismo y las modificaciones que sufra son compe-

tencia del Cabildo (salvo cuando estas superen en 10% del total, pues en ese caso necesitan de la aprobación de la Junta General).

Los acuerdos de aprobación, modificación y liquidación de los presupuestos deben de remitirse a la Consellería competente en materia de pesca, mediante copia que se le ha de hacer llegar en el plazo de 15 días desde el acuerdo.

**CUADRO 1**  
ÓRGANOS VINCULADOS AL PRESUPUESTO DE LAS COFRADÍAS

Elaboración	El Cabildo
Aprobación	La Junta General
Ejecución	El Cabildo
Modificaciones	El Cabildo
Control	La Consellería

Fonte: Elaboración propia.

Únicamente han llevar los libros de contabilidad exigidos por la legislación mercantil y elaborar las Cuentas Anuales obligatorias (Balance, Cuenta de Pérdidas y Ganancias y la Memoria). En la elaboración de esa información, han de adaptarse a lo descrito en el

Plan de Contabilidad de las Cofradías de Pescadores Gallegas.<sup>20</sup> Se trata de un plan propio, aprobado por Orden de 17 de diciembre de 1993,<sup>21</sup> siendo aplicable, con sus peculiaridades, lo dispuesto en el texto refundido de la Ley de Régimen Financiero y Presu-

20 Plan de Contabilidade das Confrarías de Pescadore Galegas. Xunta de Galicia. 1993. Consellería de Economía e Facenda. ISBN:84-453-101. Orden de 17 de diciembre de 1993, por la que se aprueba el Plan de Contabilidad de las Cofradías de Pescadores gallegas.

21 Orden de 17 de diciembre de 1993, por la que se aprueba el Plan de Contabilidad de las Cofradías de Pescadores gallegas.

puestario de Galicia, aprobado por Ley 11/1992,<sup>22</sup> de Régimen Financiero y Presupuestario de Galicia – reformada por el Decreto legislativo 1/1999.<sup>23</sup> Este plan contable de las Cofradías de Pescadores de Galicia presenta la misma estructura y contenido que el Plan Contable privado,<sup>24</sup> con las salvedades de que en el Cuadro de Cuentas incluye las que son representativas de la actividad de la cofradía y añade el Grupo O, o cuentas de control presupuestario.<sup>25</sup>

Los libros de contabilidad se han de diligenciar por el Secretario de los órganos de gobierno, si la entidad sólo realiza una labor social, y en el Registro Mercantil, por el funcionario correspondiente, si lleva a cabo actividades económicas.

El encargado de la gestión, o el gerente, en su caso, es quien se ocupa de elaborar los documentos contables<sup>26</sup> que, antes de la formulación de las Cuentas Anuales, se han de exponer en el tablón, para su consulta por parte de los asociados que así lo deseen. La Administración puede reclamarla en cualquier momento.

Las Cuentas Anuales las elabora el Cabildo y las aprueba la Junta General. Posteriormente, el secretario de los órganos de gobierno, en el plazo máximo de 5 días, debe de remitirlas a la Consellería competente en materia de pesca y al Consello de Contas, junto a una certificación que acredite el cumplimiento de las obligaciones establecidas para el proceso de elaboración aprobación de las mismas, conforme

---

22 Ley 11/1992, de 7 de octubre, de Régimen Financiero y Presupuestario de Galicia. Intervención General de la Comunidad Autónoma.

23 Decreto Legislativo 1/1999, del 7 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Régimen Financiero y presupuestario de Galicia.

24 Real Decreto 1643/1990, de 20 de diciembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.

25 M<sup>a</sup> S. T. Mella e M<sup>a</sup> J. D. Calvo, “Una referencia a las cofradías de pescadores: Aspectos económico-presupuestarios”, VII Encuentros de Profesores Universitarios de Contabilidad, Barcelona, 5 a 8 de jun 1996, pp. 209-230; M<sup>a</sup>. S. T. Mella, “Descripción y análisis de las obligaciones contables de las Cofradías de Pescadores gallegas: Un estudio empírico”, Comunicación presentada en las X Jornadas Luso-españolas, El Algarbe, Portugal, 2000.

26 Según el Decreto 261, “En cada sección habrá un encargado de la gestión económica, nombrado por la Junta General a propuesta del Cabildo, quien elaborará los documentos presupuestarios y contables que sean necesarios, siendo responsable de la veracidad de los datos que en ellos se recojan” (Art. 53.2), añadiendo que “En aquellas cofradías en donde exista la figura del gerente prevista en este Decreto, éste asumirá las funciones descritas en el párrafo anterior” (Art. 53.3).

al plan de contabilidad aprobado por la Consellería competente en materia de Economía y Hacienda. Además, según la Ley 3/2002,<sup>27</sup> de Medidas de Régimen Fiscal y Administrativo, las Cofradías tienen la obligación de someterse a una auditoría externa de cuentas, cuando así lo requiera la Consellería competente en materia de pesca.

Cabe también la intervención de la Administración tutelante cuando observe faltas graves en la gestión económica. En todo caso, la Xunta de Galicia, a

través de la Intervención General de la Comunidad Autónoma, puede ejercer el control financiero necesario sobre los gastos efectuados en la gestión de las funciones descritas la Ley 9/1993, en su artículo 11, Párrafo 2º.<sup>28</sup> Además, como se indica en la Ley 11 y la Ley 9 en su artículo 11, párrafo 3º,<sup>29</sup>

la gestión económica y financiera y las cuentas de las Cofradías están sometidas al control del Consello de Contas, en los términos descritos en la Ley 6/1985, de 24 de julio, reguladora de dicho órgano, y en sus disposiciones de desarrollo.<sup>30</sup>

## CUADRO 2

### ÓRGANOS VINCULADOS A LAS CUENTAS ANUALES DE LAS COFRADÍAS

Elaboración	El Cabildo
Aprobación	La Junta General
Control	La Consellería Intervención General De La Ccaa El Consello De Contas

Fonte: Elaboración propia.

Estas informaciones contables y estos controles son, a todas luces, insuficientes. La cofradía necesita de refe-

rencias informativas complementarias.<sup>31</sup> Sobre este particular, como señala Sánchez,

27 Ley 3/2002, de 29 de abril, de Medidas de Régimen Fiscal y Administrativo.

28 Ley 9/1993, de 8 de julio, de Cofradías de Pescadores de Galicia

29 Idem.

30 Ley 6/1985, de 24 de julio, reguladora del Consello de Contas. Modificada por Ley 4/1986, de 26 de diciembre.

31 O. Rivera e J. Sáenz, "El cuadro de mando integral en las instituciones públicas: Experiencia práctica de aplicación a un departamento de servicios sociales", XI Congreso AECA Empresa,



El desarrollo de la dirección estratégica como técnica directiva, se ha visto acompañada de un importante auge en los sistemas de control de los entes públicos. Así, han comenzado a realizarse auditorías operativas complementarias a las financieras, se han perfeccionado las técnicas presupuestarias y contables, y se ha procedido a la introducción de modelos de autoevaluación y de herramientas informativas como los indicadores de gestión.<sup>32</sup>

De modo que, incorporándolos, la cofradía de pescadores puede disponer de información sobre su productividad. Además le permiten obtener también información sobre la calidad de los servicios y, con ello, de la satisfacción del usuario, pues, como indican Aguilar y Colomina,<sup>33</sup> la calidad en la gestión es un factor clave de éxito a largo plazo y, puntualizan, es ineludible la utilización de indicadores para evaluarla.



#### ELABORACIÓN DE UM SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN

**E**n la elaboración del sistema de indicadores para la gestión de la cofradía de pescadores, seguimos el esquema de trabajo propuesto por Aeca,<sup>34</sup> según el cual se establecen cuatro etapas:

- Identificamos las actividades realizadas por la cofradía como Administración Pública, determinamos la utilidad de cada una de ellas, y las priorizamos (en base a una escala de valor, de 1 a *n*).

---

Euro y Nueva Economía, Madrid, set 2001, pp. 26-28; R. N. Anthony e V. Govindarajan, *Management control systems*, 10. ed., New York, McGraw-Hill, 2001.

32 M<sup>a</sup>. I. Sánchez, "La necesidad de regulación de los indicadores de gestión como parte de la información contable pública", VII Jornada de Trabajo sobre Contabilidad Pública, Universidad de Murcia, abr 2002, p. 306.

33 A. M. Aguilar e C. I. M. Colomina, "Indicadores de calidad en el sector asegurador", *Partida Doble*, n. 132, abr 2002, pp. 38-45.

34 Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas – Aeca, "Contabilidad de gestión", Documento 16. Propuesta de Documento. Indicadores para las entidades públicas, Madrid: Ortega Ediciones Gráficas Madrid, abr 1997.

- En base a los datos anteriores, determinamos las necesidades de información, según los destinatarios de la misma.
- Seleccionamos los indicadores oportunos, y
- Formalizamos el sistema de indicadores de gestión.

IDENTIFICACIÓN, VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN  
DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS REALIZADOS POR  
LA COFRADÍA DE PESCADORES GALLEGA

En esta primera fase tratamos de responder a la cuestión, qué se hace en la cofradía?, qué actividades lleva a cabo la SO?<sup>35</sup> Para saberlo, a los secretarios entrevistados se les ha pedido que enumeren las tareas que realizan como consecuencia de la aplicación en la práctica de lo descrito en la normativa sobre sus funciones atribuidas por la Administración. Las respuestas, distribuidas temáticamente, han sido las siguientes:

- Informar sobre restricciones en materia de artes y capturas, sobre cómo solicitar ayudas y sobre su tipología, y sobre cuestiones de normativa.
- Tramitar solicitudes de documentación necesaria para el ejercicio de la pesca y de expedientes formulados, facilitar la información requerida por los asociados sobre cuestiones relacionadas con la corporación, registrar la correspondencia oficial, tramitar altas/bajas en la S.S/ISM, y cualquier otro tipo de actuaciones propias de una oficina pública.
- Organizar actividades de formación de patrón de litoral, patrón de pesca, motorista naval, radiotelegrafista naval, competencia de mariscador, cursos de formación de mariscadoras, de supervivencia en el mar, de competencia marinera, de gestión – para los miembros de los Órganos de Gobierno –, de gestión de recursos para cofrades, de aplicaciones informáticas, de inglés marítimo, de electricidad, de cocinero naval, de calidad, contra incendios, de informática general, de gestión de Pymes, y otros.
- Responder consultas formuladas por la Administración sobre borradores de normativa a aplicar a este tipo de organizaciones, sobre bases de cotización a la Seguridad Social

---

35 En base a esto, consideramos que la SO es un centro de responsabilidad, una unidad de gestión, entendida como unidad organizativa que tiene asignadas determinadas tareas o actividades, dirigida por una persona que es responsable de los resultados. Según el Decreto 261/2002, son funciones del Cabildo “dirigir y realizar las actividades necesarias para el ejercicio de las facultades atribuidas a la Cofradía” (Art. 19.a).

dispuestas por la Federación Nacional de cofradías, sobre planes de pesca y similares.

- ❑ Realizar propuesta a la Administración sobre vedas, planes de pesca, sobre caballaje de motores.
- ❑ Colaborar con la Administración y proporcionarle información sobre aplicación de la normativa, datos de la producción, censos, extensión de barcos de pesca, medidas técnicas, rendimiento de funcionarios, datos para estudios de mercado, información estadística sobre ventas y capturas, cuestiones de vigilancia e inspección, y otras.
- ❑ Ofrecer a los asociados servicios de carácter sociocultural y recreativo,

tales como bibliotecas, locales sociales, cafeterías, e incluso organización de fiestas.

- ❑ Adoptar medidas de vigilancia en la aplicación de la política común de pesca comunitaria en la actividad de la entidad y de sus miembros.

A efectos de definir la razón de ser de cada producto o servicio (lo que esperan los gestores de cada uno de ellos) y analizar su finalidad (determinar lo que espera el usuario de cada producto o servicio), realizamos el siguiente inventario de los diferentes outputs generados por la unidad de gestión – SO, le asignamos un código, e indicamos sus utilidades.

### CUADRO 3

#### PLANTILLA PARA LA DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y UTILIDADES DE LA SO

Organo De Consulta Y Colaboración Con La Administración (C.C.A)

Código	Nombre De La Actividad	Utilidad
So/Cca/1	Orientar A Los Asociados Acerca De La Aplicación Práctica De La Normativa Referida Al Sector, Y, En Particular, Sobre Ayudas, Subvenciones Y Programas Establecidos Por La Administración.	Información Puntual Al Usuario De Todo Lo Que Le Afecta Y Está Regulado.
So/Cca/2	Realizar Cometidos Propios De Oficina Pública, En El Sentido De Que Ha De Recibir, Registrar Y Tramitar Toda La Documentación Dirigida A La Administración Autónoma, Siempre Y Cuando Así Lo Disponga Una Disposición Reglamentaria.	Se Trata De Aproximar A La Administración Al Usuario A Fin De Que El Cumplimiento De Los Requisitos Formales Exigidos Por Ésta Sean De Más Fácil Cumplimiento.

So/Cca/3	Organizar Actividades De Formación Profesional, Referidas Al Ámbito Pesquero.	Mejorar La Preparación Práctica, No Solo De Los Ya Ejercientes, Sino También De Los Que Aspiran A Serlo.
So/Cca/4	Actuar Como Órganos De Consulta En Todas Las Cuestiones Que Le Plantee La Administración, En Especial Sobre La Elaboración De Disposiciones De Carácter General Que Les Sean Bosquejadas.	Hacer Partícipe Al Usuario De La Elaboración De La Normativa Que Le Incumbe, Tanto Por El Hecho De Aportar Datos Al Legislador Como Por Darle Opiniones Sobre Las Normas Que Éste Elabora.
So/Cca/5	Alzar, A La Administración, Propuestas En Materia De Interés Pesquero.	Mejora De La Situación De Sus Asociados, En Todos Los Ámbitos: Socioeconómico, Profesional.
So/Cca/6	Colaborar Con La Administración En La Elaboración De Estadísticas Del Sector (Pesca Y Marisqueo) Y, En Particular, Remitirle A La Consellería De Pesca, Marisqueo Y Acuicultura Los Datos Relativos A Primera Venta De Los Recursos Marinos En Fresco, En La Forma Y Plazo Que Determinen Los Estatutos.	Informar De La Actividad A La Administración A Efectos De Que Tenga Un Puntual Conocimiento De Su Desarrollo.
So/Cca/7	Promoción De Servicios Socioculturales, Recreativos, O Similares, Para La Cofradía.	La Integración Del Cofrade En Su Entorno Compartiendo Ocio Y Formación Con Otros Sujetos.
Sop/Cca/8	Adoptar Las Medidas Necesarias Para La Aplicación De La Política Pesquera Comunitaria.	Ajustarse A Las Directivas Comunitarias, A Efectos De Que El Cumplimiento De La Normativa Le Facilite La Obtención De Beneficios

Fonte: Elaboración propia.

A continuación, para la priorización de las actividades desarrolladas por la SO de la cofradía, realizamos las siguientes valoraciones:

1. Clasificamos a estos *outputs* en finales (los recibe el público en general, el cofrade o el colectivo de

cofrades) e intermedios (necesarios para la producción de *outputs* finales o que se consumen por la Administración), por lo que:

□ Son *outputs* intermedios: actuar como órganos de consulta en todas las aclaraciones que le plantee la

Administración (SO/CCA/4), alzar a la Administración propuestas en materia de interés pesquero (SO/CCA/5), y colaborar con la Adminis-

tración en la elaboración de estadísticas del sector (SO/CCA/6).

□ Todos los demás, consideramos que son finales.

**CUADRO 4**  
TIPOS DE *OUTPUTS* GENERADOS POR LA COFRADÍA  
DE PESCADORES SEGÚN SUS DESTINATARIOS

Codigos Outputs	Ouput Intermedio	Output Final	Destinatario
SO/CCA/1		X	Asociado
SO/CCA/2		X	Asociado Y Terceros
SO/CCA/3		X	Asociado Y Terceros
SO/CCA/4	X		La Administración
SO/CCA/5	X		La Administración
SO/CCA/6	X		La Administración
SO/CCA/7		X	Asociado Y Terceros
SO/CCA/8		X	La Cofradía

Fonte: Elaboración propia.

2. Seguidamente, al objeto de conocer aquellas actividades intermedias que consumen un mayor porcentaje del esfuerzo personal, introducimos en el modelo la columna "volumen de tareas". Para

cuantificarlo, sumamos el número de respuestas emitidas por los entrevistados a las preguntas sobre el tipo de tareas que realizan, con los resultados resumidos en el Cuadro 5.

## CUADRO 5

### TAREAS REALIZADAS EN LA PRESTACIÓN DE LOS *OUTPUTS* INTERMEDIOS

Cuestiones	Respuestas numéricas		
	Si	No	Ns/nc
	Código actividad: SO/CCA/4		
Borradores normativa	28	16	4
Bases S.S. según Federación Nacional	15	29	4
Sobre planes de pesca	24	24	4
Otras cuestiones	12	32	4
	Código actividad: SO/CCA/5		
Sobre vedas	21	20	7
Sobre planes de pesca	23	18	7
Sobre caballaje de motores	9	32	7
Otras propuestas	18	22	8
	Código actividad: SO/CCA/6		
Sobre normativa	24	20	4
Sobre datos de la producción	29	15	4
Sobre censo mariscadoras	23	21	4
Sobre extensión de barcos de pesca	11	33	4
Sobre medidas técnicas	10	34	4
Sobre tipos de cotización	11	33	4
Sobre rendimiento de funcionarios	10	34	4
Consultas de estudios de mercado	13	32	4
Información estadística	29	16	4
Cuestiones de vigilancia e inspección	17	28	4
Otras	22	23	4

Fonte: Elaboración propia.

## CUADRO 6

### TAREAS REALIZADAS POR ACTIVIDADES PÚBLICAS DE LA SO

Código actividad	Respuestas numéricas		
	Si	No	Ns/nc
Código actividad: SO/CCA/4	79	101	12
Código actividad: SO/CCA/5	71	92	22
Código actividad: SO/CCA/6	232	389	56

Fonte: Elaboración propia.

Así, el volumen de tareas es el siguiente:

## CUADRO 7

### VOLUMEN DE TAREAS REALIZADAS POR ACTIVIDADES PÚBLICAS DE LA SO

Códigos	Volumen de tareas
SO/CCA/4	79
SO/CCA/5	71
SO/CCA/6	232

Fonte: Elaboración propia.

3. Y la priorización queda establecida del subsiguiente modo:

**CUADRO 8**  
**VOLUMEN DE TAREAS REALIZADAS POR ACTIVIDADES PÚBLICAS DE LA SO**

SECCIÓN DE ORIENTACIÓN			
OUTPUTS INTERMEDIOS			
SO/CCA/6	La Administración	232	1º
SO/CCA/4	La Administración	79	2º
SO/CCA/5	La Administración	71	3º

Fonte: Elaboración propia.

Ello nos permite afirmar que en sus cometidos como SO y, más concretamente, en la prestación de servicios cuyo primer usuario es la Administración Pública, la actividad más demandada es la de colaborar con ella en la elaboración de estadísticas y en la transmisión de datos sobre primeras ventas de recursos marinos en fresco. El motivo de tal resultado puede radicar en el hecho de que desde 1993 se pone en marcha el SIP – Sistema de Información Pesquera. Se trata de un proceso informático complejo que permite recoger, de forma inmediata, los datos sobre capturas y ventas en todas las lonjas y transmitirlos desde éstas a la Xunta de Galicia. Sea como fuere, la realidad es que éste es un servicio mucho más requerido por la Administración que los otros dos. Porcentualmente, significa un 60,75%

del total. Le sigue en importancia cuantitativa, la función de actuar como órgano de consulta (20,68%) y, muy de cerca, la elevación de propuestas (18,59%).

En todo caso, estos cometidos indican, de por sí, un elevado grado de dependencia por parte de la Administración tutelante en materia informativa sobre cuestiones relativas al sector pesquero. La cofradía constituye su fuente de información principal.

#### NECESIDADES INFORMATIVAS DE LOS DESTINATARIOS DE LA INFORMACIÓN

El paso a dar en este momento consiste en determinar cuáles son las necesidades informativas de quienes intervienen, de un modo u otro, en el proceso de prestación de los servicios objeto de análisis. Éstos son:

**CUADRO 9**  
**ÓRGANO, NATURALEZA Y FUNCIONES RELACIONADAS**  
**CON LOS OUTPUT INTERMEDIOS DE LA SO DE LA COFRADÍA**

ÓRGANO	NATURALEZA	FUNCIONES
JUNTA GENERAL	Controla, fiscaliza a los demás órganos.	Acuerda cualquier actuación que comprometa a, al menos, el 10% de los recursos propios según Cuentas Anuales del ejercicio precedente. Da el visto bueno a la Memoria de Actividades y de la situación económica de la cofradía.
CABILDO	Órgano de administración.	Dirige y lleva a cabo las funciones propias de la cofradía. Acuerda actuaciones que comprometan menos del 10% de los recursos propios de la cofradía. Elabora la memoria económica de las actividades.
PATRÓN MAYOR GERENTE	Órgano de dirección de la gestión. Gestión.	Da las órdenes al gerente en materia de gestión de la cofradía. Lleva a efecto la gestión de las secciones, según las directrices indicadas por el patrón Mayor.

Fonte: Elaboración propia.

De acuerdo con las teorías generales de organización, se pueden distinguir tres niveles organizativos:<sup>36</sup>

- vértice estratégico, se corresponde con la planificación estratégica, se ocupa de los objetivos estratégicos y de la planificación a largo plazo,
- nivel intermedio, se corresponde con la actividad de control de ges-

tión, traduce estos objetivos a medio y corto plazo,

- nivel ejecutivo, se corresponde con el control de operaciones, se encarga de implementar, que, en el caso de la cofradía de pescadores, queda delimitado por la Junta General, el Cabildo y el Patrón Mayor, respectivamente.

**CUADRO 10**  
**PLANTILLA PARA DELIMITAR LOS DESTINATARIOS DE LA INFORMACIÓN**  
**SEGÚN LOS DIFERENTES NIVELES ORGANIZATIVOS**

ACTIVIDADES PRIORITARIAS	VÉRTICE ESTRATÉGICO	NIVEL INTERMEDIO	NIVEL EJECUTIVO
SO/CCA/6			
SO/CCA/4	Junta General	Cabildo	Patrón Mayor
SO/CCA/5			

Fonte: Elaboración propia.

36 Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas – Aeca, “Contabilidad de gestión”, op. cit.



Como se ha señalado anteriormente, los responsables de la gestión de la cofradía necesitan de un instrumento de medición de su actuación basado principalmente en los aspectos clave del negocio, que le informe de las variables internas y externas que le afectan, a efectos de ejercer sobre ellas un control, y que le permitan rectificar en el momento oportuno, “una cifra de referencia que se escoge para rendir cuentas de la ejecución de un objetivo”.<sup>37</sup> En este sentido, los indicadores de gestión para Sánchez

informarán sobre el rendimiento en la prestación de los servicios públicos y el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos para cubrir las necesidades sociales. Es decir, mostrarán todos aquellos datos necesarios para la evaluación económica de las actuaciones públicas, facilitando a los distintos usuarios internos –políticos y gestores– la toma de decisiones, así

como su utilización en los procesos de rendición de cuentas ante todos aquellos interesados en la res pública.<sup>38</sup>

Han de reunir una serie de propiedades, que son, para Galera,<sup>39</sup> la fiabilidad, factibilidad económica, comprensibilidad, accesibilidad, comparabilidad, sensibilidad, relevancia, objetividad, precisión, pertinencia, significación, univocidad, imputabilidad, fidelidad, oportunidad, operatividad, identificabilidad, consistencia, equilibrio, encadenamiento, credibilidad y aceptabilidad; a las que Aeca<sup>40</sup> añade, la fidelidad, la celeridad y simplicidad en la obtención de los datos y la homogeneidad. En todo caso, el modo en que los indicadores pueden informar varía, según Serena y González,<sup>41</sup> “según el tipo de variables que sean controladas de forma interna o externa, de forma numérica o no, cuantitativa, cualitativa, evolutiva o estática”.

37 Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas – Aeca, Principios de contabilidad de gestión, Documento nº 24. La contabilidad de gestión en las entidades sin fines de lucro, Madri, Ortega Ediciones Gráficas, jul 2001, p. 69.

38 Idem, p. 507.

39 A. N. Galera, *El control económico de la gestión municipal. Un modelo basado en indicadores*, València, Sindicatura de Comptes, 1996.

40 Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas – Aeca, Principios de contabilidad de gestión, Documento nº 24. La contabilidad de gestión en las entidades sin fines de lucro, op. cit.

41 R. P. Serena e M. González, “Los indicadores de control de gestión y los sistemas de retribución variable”, *Capital Humano*, Vol. 15, n. 158, set 2002, p. 75.

Tomando como base las clasificaciones de indicadores realizadas por Aeca,<sup>42</sup> Jiménez,<sup>43</sup> Sánchez<sup>44</sup> y Fernández<sup>45</sup> y, teniendo en cuenta que Aeca<sup>46</sup> afirma que los indicadores a utilizar difieren según los niveles organizativos que los vayan a emplear (del modo que se señala en el cuadro siguiente),<sup>47</sup>

### CUADRO 11

INDICADORES UTILIZADOS POR LA ORGANIZACIÓN

	Rtdo	Pcso	Estra	Egicos	Ec	Ef	Efecia	Eft	Eq	Ex	Int	Ext
AD	X			X		X		X	X	X	X	X
CI	X	X	X		X	X	X			X	X	
NO	X	X	X		X	X	X			X	X	

Fonte: Elaboración propia.

- 42 Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas – Aeca, “Contabilidad de gestión”, op. cit; Idem, “Principios de contabilidad de gestión”, Documento nº 16. Indicadores de gestión para las entidades públicas, Madri, Ortega Ediciones Gráficas Madrid, jul 1997; Idem, “Contabilidad de gestión”, Propuesta de documento nº 17. Indicadores para la gestión empresarial. Madri, Ortega Ediciones Gráficas Madrid, abr 1998; Idem, “Principios de contabilidad de gestión”, Documento nº 19. La contabilidad de gestión en las empresas vitivinícolas, Madri, Ortega Ediciones Gráficas Madrid, mai 1999; Idem, “Principios de contabilidad de gestión”, Documento nº 20. La contabilidad de gestión en las empresas agrarias, Madri, Ortega Ediciones Gráficas Madrid, jul 1999; “Principios de Contabilidad de Gestión”, Documento nº 24. La contabilidad de gestión en las entidades sin fines de lucro, op. cit.
- 43 J. R. Jiménez, “Objetivos y metodología de un sistema de indicadores”, Seminarios del Tribunal de Cuentas. Asociación de Censores Letrados y Contables y Servicios de Estudios del Tribunal, 1987, pp. 31-42.
- 44 M<sup>a</sup>. I. G. Sánchez, “El papel de los indicadores de performance en la evaluación de las políticas públicas”, *Actualidad Financiera*, monográfico nº 4, 2000, p. 75-82.
- 45 A. Fernández, “El balanced scorecard. Ayudando a implantar la estrategia”, *Revista de Antiguos Alumnos*, lese, mar 2001, pp. 31-42.
- 46 Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas – Aeca, “Contabilidad de gestión”, Propuesta de documento nº 17. Indicadores para la gestión empresarial, op. cit.
- 47 Por orden, en el eje de abscisas: Indicadores de Resultado, de Proceso, de Estructura, Estratégicos, de Economía, de Eficacia, de Eficiencia, de Efectividad, de Equidad, de Excelencia, Internos y Externos; en el eje de ordenadas: Alta Dirección, Cuadros Intermedios y Nivel Operativo.

- consideramos que los más apropiados, son,
- Según su naturaleza: indicadores de economía,<sup>48</sup> de eficacia,<sup>49</sup> de eficiencia,<sup>50</sup> de efectividad o de impacto,<sup>51</sup> de equidad,<sup>52</sup> e indicadores de excelencia.<sup>53</sup>
  - Según el objeto a medir: indicadores de resultado,<sup>54</sup> de proceso,<sup>55</sup> de estructura<sup>56</sup> e indicadores estratégicos.<sup>57</sup>

- Según el ámbito de actuación: Indicadores referidos al ámbito interno,<sup>58</sup> e indicadores relativos al ámbito externo.<sup>59</sup>  
Sabiendo qué tipo de indicadores vamos a emplear, es preciso pasar a su elaboración. En este cometido tomamos en consideración las siguientes premisas Aeca:<sup>60</sup>

- 
- 48 La gestión de la cofradía será económica cuando la adquisición de recursos se realice en el momento adecuado, con el menor coste, en la cantidad adecuada y con una calidad aceptable.
  - 49 La gestión de la cofradía será eficiente si obtiene un alto grado de cumplimiento de los objetivos fijados en sus planes de actuación y, para poder evaluarla es necesario analizar de que modo los outputs consiguen los efectos previstos.
  - 50 La gestión será eficiente si el resultado obtenido por la comparación de los recursos empleados (bienes y servicios consumidos; inputs) y resultados obtenidos (bienes y servicios producidos; outputs); se trata de analizar si el resultado es el mejor posible.
  - 51 Valoran el impacto logrado por el producto o servicio producido sobre la población afectada.
  - 52 Pretenden medir el nivel de distribución equitativa de los servicios públicos entre los grupos sociales menos favorecidos, su posibilidad de acceso en comparación con las mismas posibilidades de medida.
  - 53 Se refieren a cómo el usuario percibe el servicio prestado por la Cofradía.
  - 54 Miden los resultados obtenidos en base a su comparación con los esperados. Generalmente están referidos a la eficacia.
  - 55 Son indicadores de eficiencia pues valoran aspectos relacionados con las actividades y el logro de esa. Generalmente se usan cuando el empleo de los indicadores de resultados es difícil o imposible.
  - 56 Pueden considerarse indicadores de economía pues tratan de medir aspectos que relacionan el coste y la utilización de recursos.
  - 57 Valoran cuestiones que aun no estando directamente relacionadas con las actividades realizadas, ejercen una influencia importante en su logro. Es decir, tienen una influencia clara sobre los resultados.
  - 58 Se refieren a la actuación interna del organismo, lo que implica que se refieren a variables relacionadas con su funcionamiento.
  - 59 Generalmente en relación a la repercusión externa que tienen determinadas actividades relacionadas con los servicios.
  - 60 Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas – Aeca, “Contabilidad de gestión”, Propuesta de documento nº 17. Indicadores para la gestión empresarial, op. cit.

- se han de identificar las necesidades informativas por medio de unos factores clave – FC (que cuantifican a los objetivos de la entidad) y de la estrategia elegida,
  - los objetivos diseñados predeterminan/identifican las actividades o áreas prioritarias de la unidad económica,
  - los indicadores clave elegidos van a impulsar el logro o la mejora de cada actividad o área,
- se trata de un ciclo que se retroalimenta:

→ Factores Clave → Objetivos Estratégicos → Indicadores Clave →

- es importante determinar quiénes son los emisores de la información en base a la cual se determinarán los indicadores y los usuarios de la misma. Los usuarios son las personas más indicadas para señalar las necesidades informativas y, junto con los emisores de la información, deben determinar la tecnología a emplear por la entidad –atendiendo a la información requerida y a las necesidades que tenga al respecto,
  - también se han de precisar las fuentes de información complementaria a emplear y la forma en que la información se presentará.
- Es muy importante no confundir objetivos de la estrategia, con FC<sup>61</sup> y con indicadores. Los procesos o actividades llevados a cabo por la entidad – en base a los objetivos predeterminados – constituyen “lo que hace la cofradía”, los indicadores señalan “cómo lo hace la cofradía, cómo medir” y los FC<sup>62</sup> se refieren a “lo que es necesario medir”. En este sentido, Rochart<sup>63</sup> aclara que los FC facilitan a los gerentes la información que les

61 No obstante, Aeca (“Principios de contabilidad de gestión”, Documento nº 20. La contabilidad de gestión en las empresas agrarias, op. cit., pág. 36,) puntualiza que, en ocasiones factores clave e indicadores pueden coincidir “lo que no invalida su consideración como conceptos diferentes”.

62 Como ya se ha señalado en varias ocasiones, una de las finalidades básicas del control de gestión es la información acerca de la consecución de los objetivos, por ello, éstos deben de establecerse en forma de acciones y/o cambios y han de ser medibles. En este sentido los factores clave constituyen una ayuda para definir la estrategia.

63 J. F. Rochart, “Chief executives define their own data needs”, *Harvard Business Review*, mar-abr 1979, pp. 81-93.

permite determinar si las cosas siguen el camino pretendido (si las cosas marchan bien), y explica su naturaleza del siguiente modo:

□ Si para el logro de la misión es ne-

cesario el cumplimiento de los objetivos y éstos se alcanzan con el logro de las metas, las metas se consiguen con la ejecución de los FC de éxito. Es decir:

Misión ↔ Objetivos ↔ Metas ↔ FC de Éxito ↔ Indicadores

Los FC de éxito examinan y controlan los procesos del negocio y suministran medidas para conocer su rendimiento.

□ Los FC elegidos por la entidad (en base a los objetivos de la misma) van a ser *Causa* de beneficiosos *Efectos*, aunque también son generadores de *coste*. Por ejemplo, si como factor clave de innovación (objetivo) la entidad propone

informatizar la mayor cantidad de procesos posibles, en aras de eliminar papeleo, ello implica la asunción de una inversión en sistemas informáticos, lo que, a su vez, origina una salida de fondos de tesorería. Por el contrario, genera un efecto, que va a ser la obtención de un beneficio a largo plazo, derivado de la eliminación de procesos innecesarios, de personal y similares.

Causa → FC → Coste → Efecto

Es importante distinguir también ratios e indicadores. Una ratio, según Ochovo; Peña y Ponce,<sup>64</sup> "puede ser definida como una relación relevante entre dos magnitudes, simples o agre-

gadas, que resulta más significativa que el simple análisis de ambas partidas por separado". Como señala Carballo<sup>65</sup> el análisis de una ratio nos lleva a la comprensión de relaciones y compor-

64 R. B. Ochovo, D. N. Peña e A. T. Ponce, "El cuadro de mando como instrumento de control en la gestión social: Recursos humanos y medio ambiente" *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 24, n. 103, jan-mar 2000, pp. 107-147.

65 J. F. P. Carballo-Veiga, "Control de la gestión empresarial", *Texto y casos*, Madri, Esic Editorial, 1994.

tamientos que mediante el análisis por separado de las magnitudes que se comparan mediante el ratio serían difíciles de conocer, aunque su estudio ha de ser lo suficientemente detallado y prudente para que no de lugar a conclusiones erróneas,<sup>66</sup> por lo que vamos a emplear indicadores.

Además, se han de seguir una serie de preceptos, tales como:

- Hacer partícipes en su elaboración a todos los responsables de todos los ámbitos de actuación (aportando su experiencia y a efectos de que acepten calificar y ser calificados) y antes de atribuirle el carácter de definitivos hay que probarlos.<sup>67</sup>
- A medida que se va ascendiendo en la pirámide organizacional y, por tanto aumentando el nivel de responsabilidad, el número de indicadores ha de irse reduciendo, incorporándose sólo información relativa a los resultados alcanzados por las acciones ejecutadas por el nivel operativo inmediatamente inferior. Biasca<sup>68</sup> señala que en la selección de los indicadores destinados a la alta dirección se suele combinar de forma equilibrada la exis-

tencia de indicadores físicos y monetarios, información interna y de contexto, información de corto y mediano plazo y “definidos los indicadores en la cúpula de la empresa, es necesario hacer una tarea importante (usualmente descuidada): el encadenamiento vertical de indicadores, de acuerdo a los procesos y organización. Más de un conflicto tiene su origen en no haber clarificado cómo debería contribuir cada persona al logro de los resultados de la empresa”.

- Los indicadores elegidos pueden variar con el tiempo, según sean los objetivos de la entidad y la situación en la que ésta se encuentre.

#### FORMALIZACIÓN

##### DE UN SISTEMA DE INDICADORES

Como se ha indicado en el epígrafe anterior, los órganos rectores de la Cofradía han de determinar los objetivos como prestadora de servicios intermedios. En este trabajo estamos ya en el campo de las suposiciones, puesto que no es nuestro cometido definir los objetivos, pero, como pretendemos

66 O. Rivera e J. Sáenz, op. cit.

67 Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas – Aeca, “Principios de Contabilidad de Gestión”, Documento nº 24. La contabilidad de gestión en las entidades sin fines de lucro, op. cit.

68 R. Biasca, *Change management*, E. Macchi, abr 1997.

elaborar un modelo en base al cual la Cofradía pueda elaborar un sistema de indicadores, vamos a elegir uno: el in-

cremento de la calidad de los servicios prestados a la Administración Pública.<sup>69</sup>

### CUADRO 12

OBJETIVO DE LAS ACTIVIDADES PÚBLICAS DE LA SO

ACTIVIDADES PRIORITARIAS	OBJETIVOS DE LA SECCIÓN DE ORIENTACIÓN
SO/CCA/6 SO/CCA/4 SO/CCA/5	Incremento De La Calidad De Los Servicios Prestados A La Administración Pública

Fonte: Elaboración propia.

En el establecimiento de los FC, estimamos los siguientes:

### CUADRO 13

FC, HIPOTÉTICOS, POR ACTIVIDADES PÚBLICAS DE LA SO

ACT. PRIORIT.	FC	CABILDO	PATRÓN MAYOR
SO/CCA/6	JUNTA GENERAL Respuestas efectivas a las demandas informativas.  Que la AAPP esté perfectamente informada	Disposición de medios humanos y materiales suficientes para atender las demandas.  Correcto ejercicio de las tareas	Buen aprovechamiento de los medios materiales. Formación suficiente del personal destinado a cada tarea. Correcto funcionamiento de las vías de transmisión.
SO/CCA/4	Participación de la Cofradía en la elaboración de la normativa aplicable.  Consideración de las propuestas por parte de la AAPP.	Pertinente y puntual información sobre materia legislativa, teórica y práctica.	Distribución correcta del trabajo según formación de la plantilla. Potenciar la formación en materia jurídico-pesquera.
SO/CCA/5	Realización de proposiciones convenientes.  Materialización de las ideas proyectadas.	Comunicación fluida entre los miembros a fin de conocer las necesidades. Atención de las propuestas que los cofrades realicen.	Disposición de mecanismos de información internos. Correcta administración del personal que canalice las propuestas, las analice y las materialice.

Fonte: Elaboración propia.

En función de estos FC, describimos los indicadores para cada tipo de órgano, interrelacionados entre sí

y, en número decreciente, a medida que se asciende en la pirámide.

<sup>69</sup> Se trata de un objetivo común para todas las actividades; podríamos haber elegido uno diferente para cada una de ellas.

## CUADRO 14

INDICADORES CLAVE, HIPOTÉTICOS, POR ACTIVIDADES PÚBLICAS DE LA S.O

ACT.	INDICADORES PARA LA SECCIÓN DE ORIENTACIÓN		
	JUNTA GENERAL	CABILDO	PATRÓN MAYOR
SO CCA 6	- Nº de quejas recibidas de la AAPP	- Nº de tareas solicitadas  - Nº de tareas realizadas	- Nº equipos que no han generado fallos u errores - Nº equipos que han fallado. - Trabajadores por tarea necesarios - Nº de tareas realizadas por trabajador
SO CCA 4	- Nº de propuestas tomadas en consideración por la AAPP	- Porcentaje de trabajadores formados en materia de normativa.  - Cursos de formación en materia legislativa realizados	- Coste por trabajador formado. - Coste de cada trabajador no formado - Productividad tras cada curso de formación. - Productividad antes de cada curso de formación.
SO CCA 5	- Nº de proyectos elevados a la AAPP	- Propuestas realizadas por cofrade  - Propuestas por sector de actividad	- Personal dedicado a la atención de sugerencias. - Tiempo dedicado a la atención de cada sector de actividad. - Nº de sugerencias atendidas. - Nº de sugerencias no atendidas.

Fonte: Elaboración propia.

Aunque la producción de los servicios por parte de la cofradía está más o menos estandarizada, el proceso se puede mejorar por medio del uso de medidas tales como reducir los trámites de las peticiones mediante la elaboración de una ficha de solicitud por cada actividad, el análisis de los costes en que se incurre tras la prestación de cada servicio y la elaboración de un informe sobre cada pedido recibido

(formalización de unos partes de trabajo).<sup>70</sup> En la emisión de la información deben de participar todos los integrantes del esquema funcional de la Cofradía de Pescadores. Así, si las agrupaciones sectoriales, por medio de sus órganos de gobierno,<sup>71</sup> organizan los trabajos de los miembros de cada sector,<sup>72</sup> el personal de base (laboral) debe de ocuparse de la realización práctica de las tareas, de la elabora-

70 Estos documentos deben de tener una estructura diferente según la tarea de que se trate y la información que sobre su realización sea necesaria.

71 Asamblea General, Junta Directiva y Presidente.

72 Y "hacen propuestas a los órganos de gobierno de la Cofradía sobre planes de trabajo, de comercialización y cualquier otro que considere beneficioso para el sector, correspondiéndole la llevanza de esos planes, sin perjuicio de la competencia atribuida legal o estatutaria a los órganos de gobierno de la Cofradía" (Art. 69.3 del Decreto 261).



ción de las fichas de solicitud, del análisis de los costes y de los partes de trabajo, centralizándose en la figura del Secretario de la entidad (funcionario). Éste, debe elaborar un "parte de trabajo" en el que hará constar todos los datos e incidencias relativas a la ejecución de cada tarea, que ha de dirigir al gerente. El gerente, a su vez, con los datos que obran en su poder, debe preparar su correspondiente parte, que remite al encargado de la SO, éste último hace lo propio y lo remite al Patrón Mayor. Los datos que contienen cada uno de estos documentos van siendo depurados a medida que van siendo transferidos de un agente a otro, de modo que la información que llega a los órganos rectores es la que le permite confeccionar los indicadores elegidos. Asimismo, pueden acompañarse de Balances de Comprobación de la SO, a efectos de conocer la situación económico-financiera de la entidad en cada momento, así como, en su momento, de las Cuentas Anuales.

La transmisión de la información se puede realizar en soporte material (papel) o por medio de procedimientos informáticos. En este caso, si bien, el uso de internet en la empresa presenta diferentes ventajas de diferenciación<sup>73</sup> y de reducción de coste,<sup>74</sup> la implantación de un sistema de información Intranet en la Cofradía, puede significar un importante avance en cuestiones tales como transmisión de la información entre los miembros, facilidad de acceso a la misma (con el consiguiente ahorro de tiempo), simplificación de la toma de decisiones puesto que la información se obtiene de forma detallada en tiempo real...,<sup>75</sup> e incremento de la precisión de esa relación, además de la generación de beneficios cambios organizativos, tanto a nivel empresa como a nivel trabajador -tales como la disminución de los mandos intermedios, pérdida de puestos de trabajo rutinarios, desaparición de puestos secretariales, integración de departamentos, formación de

---

73 M<sup>a</sup>. C. D. Martín e J. E. N. López, "Posibilidades estratégicas de los sistemas interempresariales", *Alta Dirección*, n. 189, set-out 1996.

74 J. Y. Bakos e M. Treacy, "Información technology and corporate strategy: A research perspective", *MIS Quarterly*, Vol. 10, n. 2, jun 1986.

75 A. L. Viñegla, "El Cuadro de mando integral y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia", Aeca, Monografías, Madri, Ortega Ediciones Gráficas, 1998.

76 E. C. Claver Cortes, M<sup>a</sup>. A. González Ramírez e G. G. Ramírez, "Los sistemas y tecnologías de la información: Su repercusión en las estructuras empresariales", *Alta Dirección*, n. 198, mar-abr 1998.

equipos de trabajo,<sup>76</sup> menor distancia-  
miento entre directivos y personal, y la  
posibilidad de trabajo a domicilio.

Finalmente, establecemos la perio-  
dicidad en la elaboración de esta in-  
formación en función de las reunio-  
nes ordinarias que celebra cada uno  
de estos estamentos. Así, la informa-

ción para el Cabildo es de carácter bi-  
mestral y para la Junta General es se-  
mestral. La del Patrón Mayor ha de ser,  
por lo tanto, al menos bimestral; sin  
embargo, a efectos de tomar medidas  
en los casos en los que el funciona-  
miento no sea correcto, consideramos  
que la ideal es semanal.



## CONCLUSIONES

**L**a cofradía de pescadores galle-  
ga dispone únicamente de in-  
formación financiera, motivo  
por el cual no dispone de datos so-  
bre el grado de productividad alcan-  
zada en la ejecución de sus funcio-  
nes. Un buen instrumento de apoyo  
-fácil de diseñar, implantar, elaborar  
e interpretar- es un sistema de  
indicadores de gestión. Nuestro mo-  
delo pretende ser un ejemplo de ello.  
Con él no sólo podemos conocer el

número de tareas realizadas en el  
ejercicio de los cometidos de la enti-  
dad, sinó también, el número de ellas  
que se ha realizado correctamente y  
podemos adoptar medidas, en base  
a esos datos, tendentes a mejorar la  
productividad. La información y las  
decisiones se encadenan y se reali-  
zan y transmiten por los cauces oport-  
unos, lo cual implica, entre otras im-  
portantes ventajas, la no duplicidad  
de funciones.



## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, A. M. & COLOMINA, C. I. M. "Indicadores de calidad en el sector asegurador", *Partida Doble*, n. 132, abr 2002.
- ALBRECHT, K. & ZEMKE, R. *Service america*, Homewood/Illinois, Dow Jones-Irwin, 1985.
- ANTHONY, R. N. & GOVINDARAJAN, V. *Management control systems*, 10. ed., New York, McGraw-Hill, 2001.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS — AECA. "Contabilidad de gestión", Documento 16. Propuesta de Documento. Indicadores para las entidades públicas, Madrid: Ortega Ediciones Gráficas Madrid, abr 1997.

- . “Principios de contabilidad de gestión”, Documento nº 16. Indicadores de gestión para las entidades públicas, Madri, Ortega Ediciones Gráficas Madrid, jul 1997.
- . “Contabilidad de gestión”, Propuesta de documento nº 17. Indicadores para la gestión empresarial. Madri, Ortega Ediciones Gráficas Madrid, abr 1998.
- . “Principios de contabilidad de gestión”, Documento nº 19. La contabilidad de gestión en las empresas vitivinícolas, Madri, Ortega Ediciones Gráficas Madrid, mai 1999.
- . “Principios de contabilidad de gestión”, Documento nº 20. La contabilidad de gestión en las empresas agrarias, Madri, Ortega Ediciones Gráficas Madrid, jul 1999.
- . “Principios de Contabilidad de Gestión”, Documento nº 24. La contabilidad de gestión en las entidades sin fines de lucro, Madri, Ortega Ediciones Gráficas, jul 2001.
- ALBRECHT, K. & ZEMKE, R. *Service America*, Homewood, Illinois, Dow Jones-Irwin, 1985.
- ANTHONY R. N. & GOVINDARAJAN V. *Management control systems*, 10. ed., Nova York, McGraw-Hill/Irwin, 2001.
- BAKOS, J. Y. & TREACY, M. “Information technology and corporate strategy: A research perspective”, *MIS Quarterly*, Vol. 10, n. 2, jun 1986.
- BANEGAS OCHOVO, R. B.; NEVADO PEÑA, D. N. & TEJADA PONCE, A. T. “El cuadro de mando como instrumento de control en la gestión social: Recursos humanos y medio ambiente”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 24-XXIX, n. 103, jan-mar 2000.
- BIASCA, R. *Change management*, E. Macchi, abr 1997.
- BOWEN & SCHNEIDER. “Boundary-spanning-role employes and the service encounter”, in Czepiel, Solomon & Suprenant (eds), *The service encounter*, Lexington Books, 1988.
- CARBALLO-VEIGA, J. F. P. “Control de la gestión empresarial”, *Texto y casos*, Madri, Esic Editorial, 1994.
- CHASE, R. B. “Where does the customer fit in a service operation”, *Harvard Bussines Review*, n. 56, nov-diez 1978.
- CLAVER CORTES, E. C.; GONZÁLEZ TAMÍERZ, M<sup>a</sup>. A. & RAMÍREZ, G. G. “Los sistemas y tecnologías de la información: Su repercusión en las estructuras empresariales”, *Alta Dirección*, n. 198, mar-abr 1998.
- DECRETO 1429/1992, de 27 de noviembre, por el que se regulan las Organizaciones de Productores de la Pesca y sus Asociaciones.
- DECRETO 261/2002, de 30 de julio, por el que se aprueban las normas reguladoras de las Cofradías de Pescadores y de sus federaciones.
- DECRETO LEGISLATIVO 1/1999, del 7 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Régimen Financiero y presupuestario de Galicia.

- DÍAZ MARTÍN, M<sup>a</sup> C. D. & NAWAS LÓPEZ, J. E. N. "Posibilidades estratégicas de los sistemas interempresariales", *Alta Dirección*, n. 189, set-out 1996.
- FERNÁNDEZ, A. "El balanced scorecard. Ayudando a implantar la estrategia", *Revista de Antiguos Alumnos*, Iese, mar 2001.
- GALERA, A. N. *El control económico de la gestión municipal. Un modelo basado en indicadores*, València, Sindicatura de Comptes, 1996.
- JIMÉNEZ, J. R. "Objetivos y metodología de un sistema de indicadores", Seminarios del Tribunal de Cuentas. Asociación de Censores Letrados y Contables y Servicios de Estudios del Tribunal, 1987.
- GARCÍA SÁNCHEZ, M<sup>a</sup>. I. G. "El papel de los indicadores de performance en la evaluación de las políticas públicas", *Actualidad Financiera*, monográfico n. 4, 2000.
- . "La necesidad de regulación de los indicadores de gestión como parte de la información contable pública", VII Jornada de Trabajo sobre Contabilidad Pública, ASEPUC, Universidad de Murcia, abr 2002.
- LEY 6/1985, de 24 de julio, reguladora del Consello de Contas. Modificada por Ley 4/1986, de 26 de diciembre.
- LEY 11/1992, de 7 de octubre, de Régimen Financiero y Presupuestario de Galicia. Intervención General de la Comunidad Autónoma.
- LEY 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.
- LEY 9/1993, de 8 de julio, de Cofradías de Pescadores de Galicia
- LEY 3/2002, de 29 de abril, de Medidas de Régimen Fiscal y Administrativo.
- LEY 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.
- LEY 6/1985, de 24 de julio, reguladora del Consello de Contas. Modificada por Ley 4/1986, de 26 de diciembre.
- LEY 9/1993, de 8 de julio, de Cofradías de Pescadores de Galicia
- MARTÍN, M<sup>a</sup>. C. D. & LÓPEZ, J. E. N. "Posibilidades estratégicas de los sistemas interempresariales", *Alta Dirección*, n. 189, set-out 1996.
- MELLA, M<sup>a</sup> S. T. & CALVO, M<sup>a</sup> J. D. "Una referencia a las cofradías de pescadores: Aspectos económico-presupuestarios", VII Encuentros de Profesores Universitarios de Contabilidad, Barcelona, 5 a 8 de jun 1996.
- MELLA, M<sup>a</sup>. S. T. "Descripción y análisis de las obligaciones contables de las Cofradías de Pescadores gallegas: Un estudio empírico", Comunicación presentada en las X Jornadas Luso-españolas, El Algarbe, Portugal, 2000.

- . “Valoración de intangibles: El coste de la calidad en un sistema de gestión de calidad total. Particular referencia a la cofradía de pescadores”, comunicación presentada al I Congreso Internacional Virtual. Intangibles e Interdisciplinarietà, jun 2003.
- MILLÁN AGUILAR, A. M. & MUÑOZ COLOMINA, C. I. M. “Indicadores de calidad en el sector asegurador”, *Partida Doble*, n. 132, abr 2002.
- NAVARRO GALERA, A. N. “El control económico de la gestión municipal. Un modelo basado en indicadores”, Sindicatura de Comptes, Valencia, 1996.
- OCHOVO, R. B. ; PEÑA, D. N. & PONCE, A. T. “El cuadro de mando como instrumento de control en la gestión social: Recursos humanos y medio ambiente” *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 24, n. 103, jan-mar 2000.
- ORDEN de 17 de diciembre de 1993, por la que se aprueba el Plan de Contabilidad de las Cofradías de Pescadores gallegas.
- PÉREZ CARBALLO-VEIGA, J. F. P. “Control de la gestión empresarial”, *Texto y Casos*, Madri, Esic Editorial, 1994.
- PLAN DE CONTABILIDADE DAS CONFRARIAS DE PESCADORES GALEGAS, Xunta de Galicia, 1993, Consellería de Economía e Facenda.
- PRAT SERENA, R. P. & MUÑOZ GONZÁLEZ, L. M. “Los indicadores de control de gestión y los sistemas de retribución variable”, *Capital Humano*, Vol. 15, n. 158, set 2002.
- RAMÓN JIMÉNEZ, J. R. “Objetivos y metodología de un sistema de indicadores”, Seminarios del Tribunal de Cuentas. Asociación de Censores Letrados y Contables y Servicios de Estudios del Tribunal, 1987.
- REAL DECRETO 1429/1992, de 27 de noviembre, por el que se regulan las Organizaciones de Productores de la Pesca y sus Asociaciones.
- REAL DECRETO 16/43, de 20 de diciembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. Ediciones Igaia Pirámide, Madri, 2002.
- REAL DECRETO 1643/1990, de 20 de diciembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.
- RIVERA, O. & SÁENZ, J. “El cuadro de mando integral en las instituciones públicas: Experiencia práctica de aplicación a un departamento de servicios sociales”, XI Congreso AECA Empresa, Euro y Nueva Economía, Madrid, set 2001.
- ROCHART, J. F. “Chief executives define their own data needs”, *Harvard Business Review*, mar-abr 1979.
- SÁNCHEZ, M<sup>a</sup>. I. G. “El papel de los indicadores de performance en la evaluación de las políticas públicas”, *Actualidad Financiera*, monográfico n<sup>o</sup> 4, 2000.
- . “La necesidad de regulación de los indicadores de gestión como parte de la información contable pública”, VII Jornada de Trabajo sobre Contabilidad Pública, Universidad de Murcia, abr 2002.

- SERENA, R. P. & GONZÁLEZ, M. "Los indicadores de control de gestión y los sistemas de retribución variable", *Capital Humano*, Vol. 15, n. 158, set 2002.
- TABOADA MELLA, M<sup>a</sup> S. T. "Descripción y análisis de las obligaciones contables de las Cofradías de Pescadores gallegas: Un estudio empírico", Comunicación presentada en las X Jornadas Luso-españolas, Argave, 2000.
- . "Valoración de intangibles: El coste de la calidad en un sistema de gestión de calidad total. Particular referencia a la cofradía de pescadores", comunicación presentada al I Congreso Internacional Virtual. Intangibles e Interdisciplinariedad, jun 2003.
- TABOADA MELLA, M<sup>a</sup> S. T. & DOMÍNGUEZ CALVO, M<sup>a</sup> J. D. "Una referencia a las Cofradías de Pescadores: Aspectos económico-presupuestarios", VII Encuentros de Profesores Universitarios de Contabilidad, Barcelona, 5 a 8 jun 1996.
- VIÑEGLA, A. L. "El Cuadro de mando integral y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia", Aeca, Monografías, Madrid, Ortega Ediciones Gráficas, 1998.

