

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar y aplicar la metodología de costeo basado en actividades ABC en la Subsecretaría Regional en Cuenca del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.

Esta investigación se desarrolló en el área de servicios consulares o en la actualidad denominado como servicios ciudadanos, logrando un cambio en la asignación de los costos a los servicios, tomando las actividades como centro del sistema contable.

La estructura de esta tesis es la siguiente: tras una breve introducción, se estudian en el primer capítulo la evolución y las fuentes doctrinales del ABC. El segundo capítulo se dedica al proceso de costeo del sistema ABC en la dependencia citada.

En el tercer capítulo se revisa el proceso de implementación del sistema ABC mediante el método del caso. Finalmente, en el capítulo cuarto se señalan las conclusiones alcanzadas y que están relacionadas con el sistema ABC en general y con la aplicación del mismo a la institución anteriormente mencionada. Entre ellas se remarca el hecho de haber comprobado que el ABC es aplicable a empresas de servicios y, en especial a las del sector público, al menos en el caso estudiado y de haber constatado que es crucial tener en cuenta el factor humano (trabajadores, dirección, equipo del proyecto) en el proceso de aplicación del ABC.

*Palabras clave:* Sistema de Costeo Basado en Actividades, Controlador, Recursos, Subsecretaría Regional en Cuenca, Objeto de Costo, Cadena de Valor, Proceso, Servicios.

# INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO 1. METODOLOGIA DEL SISTEMA DE COSTEO ABC .....	2
1.1 DEFINICION DE LA METODOLOGIA DEL ABC.....	2
1.2 ESTRUCTURA BASICA DEL SISTEMA DE COSTEO ABC.....	3
1.3 ANALISIS DEL MODELO PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	6
CAPITULO 2. PROCESO DE COSTEO EN LAS AREAS DE SERVICIOS DE LA SUBSECRETARIA REGIONAL EN CUENCA. ....	9
2.1 DEFINICIÓN DE PROCESOS Y ACTIVIDADES .....	9
2.2 DEFINICIÓN DE OBJETOS DE COSTOS.....	10
2.3 IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES EN LA SUBSECRETARÍA REGIONAL EN CUENCA .	10
ANTECEDENTES DE LA SUBSECRETARIA REGIONAL EN CUENCA .....	10
2.4 ESTRUCTURA DE ACTIVIDADES .....	15
CADENA DE VALOR DE LA SUBSECRETARÍA REGIONAL EN CUENCA.....	15
2.4.1 ÁREA DE CONCESIÓN DE PASAPORTES .....	16
2.4.2 ÁREA DE LEGALIZACIÓN Y APOSTILLA DE DOCUMENTOS .....	20
2.4.3 ÁREA DE CONCESIÓN DE VISAS PARA EXTRANJEROS .....	24
2.4.4 UNIDAD TECNICA DE SELECCIÓN DE TRABAJADORES MIGRATORIOS .....	27
2.4.5 PROCESO DE REGULARIZACION DE CIUDADANOS PERUANOS .....	30
2.4.6 PROCESO DE REFUGIO .....	33
2.4.7 CASOS DE NATURALIZACIONES .....	39
CAPITULO 3: IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE COSTEO ABC EN LAS AREAS DE SERVICIOS DE LA SUBSECRETARIA REGIONAL EN CUENCA.....	51
3.1 IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES, DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN .....	53
3.2 ASIGNACIÓN DE COSTOS A LAS ACTIVIDADES .....	58

3.2.1 IDENTIFICACIÓN DE CONTROLADORES .....	61
3.2.1.1 Calculo FTE.....	64
3.2.1.2 Calculo de la Mano de Obra Total Ponderada (MOTP).....	66
3.3. COSTOS POR ACTIVIDAD .....	67
3. 4 CÁLCULO DEL VALOR DE LAS ACTIVIDADES: .....	72
3.4.1 ANALISIS DE PARETO.....	73
3.5 CALCULO DE LOS OBJETOS DE COSTOS .....	74
3.6 CALCULO DE COSTOS UNITARIOS.....	76
CAPITULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	83



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

*Departamento de Postgrados*

“Implementación del sistema de costeo basado en actividades en la Subsecretaría Regional en Cuenca del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración”

Eliana Narváez Morales

Tesis previa a la obtención del título de  
Magíster en Gestión y Administración  
de Empresas con mención en Finanzas

Cuenca, Octubre 2010

## INTRODUCCIÓN

A finales del siglo pasado apareció una notable proliferación de aportaciones científicas centradas en la investigación de nuevos modelos de costos, más acordes con los actuales requerimientos informativos de las organizaciones. La mayoría de estos trabajos coinciden en señalar una modificación espectacular de las características del entorno económico y al mismo tiempo, un crecimiento en las técnicas de gestión de costos empleados por las empresas. De esta forma surgieron nuevos modelos de gestión, entre los que destaca el modelo de gestión de costos basados en las actividades.<sup>1</sup>

Básicamente, el ABC (Activity Based Costing) es una metodología de costeo que surge con la finalidad de mejorar la asignación de recursos a cualquier objeto de costo (producto, servicio, cliente, mercado, dependencia, proveedor, etc.) y tiene como objetivo medir el desempeño de las actividades que se ejecutan en una empresa y la adecuada asignación de costos a los productos o servicios a través del consumo de las actividades; lo cual permite mayor exactitud en la asignación de los costos y permite la visión de la empresa por actividad.

El ABC pone de manifiesto la necesidad de gestionar las actividades, en lugar de gestionar los costos (Duque -Osorio, 2003). Esta es una de las metodologías más utilizadas en la actualidad por su amplia aceptación y mayor credibilidad para el cálculo, la gestión de los costos y su estrecha relación con el direccionamiento estratégico, la cual genera mejor información para la toma de decisiones y la gestión empresarial.

Por ello, para la correcta implementación de un sistema de costeo basado en actividades se debe considerar que el principal aspecto que debe tomarse en cuenta es el principio administrativo que señala que cualquier empresa que se dedique a una actividad productora o comercializadora de bienes o prestadora de servicios,

---

1

[http://www.wikilearning.com/monografia/estudios\\_relacionados\\_con\\_el\\_sistema\\_de\\_costos\\_basado\\_en\\_actividades-la\\_evolucion\\_en\\_los\\_sistemas\\_de\\_costos/12961-1](http://www.wikilearning.com/monografia/estudios_relacionados_con_el_sistema_de_costos_basado_en_actividades-la_evolucion_en_los_sistemas_de_costos/12961-1)

requiere de un adecuado procedimiento contable y administrativo que le permita determinar el costo de cada uno de los productos elaborados, de los servicios prestados y de las actividades ejecutadas.

## **CAPITULO 1. METODOLOGIA DEL SISTEMA DE COSTEO ABC**

### *1.1. DEFINICION DE LA METODOLOGIA DEL ABC*

A mediados de los años 80, Kaplan puso de manifiesto la obsolescencia de la Contabilidad de Costos. A finales de los años 80 Simons empieza a sentar las bases de la Contabilidad de Dirección Estratégica. En esa época e inicios de los 90, surgen los modelos de Costos Basados en las Actividades y Administración Basada en las Actividades (ABC/ABM). Igualmente a mediados de los ochenta la Teoría de las Limitaciones (TOC: The Theory of Constraints) propone un cambio radical en la forma de entender la Contabilidad de Gestión, este modelo surge en 1984 con la novela de la Meta de Eliyahu Goldratt. Según Jonson y Kaplan (Jonson y Kaplan, 1991) los sistemas de costos basados en la actividad (Activity Based Costing) no han supuesto nada más que la vuelta a sus orígenes de la Contabilidad de Costos (IMMAC-EV) <sup>2</sup>

Themido et al (2000, 1149) definen al ABC como “una metodología para medir los costos del desempeño de las actividades, los recursos y objetos de costos. Rastrea los recursos a las actividades y el de estas, a los objetos de costos, basados en su uso y reconoce las relaciones causales entre los inductores y las actividades”.

El ABC se originó en Estados Unidos en un contexto manufacturero, y se ha extendido por América del Norte, el Reino Unido, Europa y Australia, y a partir de la década de 1990, Japón le ha conferido una gran atención (Mitchell 1994, 261).

---

<sup>2</sup> Equipo Valenciano de Investigación en Contabilidad de Gestión. Este grupo está integrado dentro de la línea de investigación del departamento de contabilidad de la Universidad de Valencia denominado “Aportaciones del management accounting a la gestión estratégica de costes”

ABC (sigla en inglés de “Activity Based Costing” que en español significa Costeo Basado en Actividades) es una metodología para asignar los costos y gastos de una empresa.

La metodología ABC se basa en el hecho de que una empresa para producir productos o servicios requiere realizar actividades las cuales consumen recursos, por lo que primero se costean las actividades y luego el costo de las actividades es asignado a los diferentes objetos de costo (productos, servicios, grupos de clientes y regiones, etc.) que demandan dichas actividades; con esto se logra una mucho mayor precisión en la determinación de los costos y rentabilidad.

El sistema ABC se basa en la premisa de que una organización desarrolla actividades para respaldar la creación de valor para sus clientes. Las empresas típicamente crean valor produciendo y distribuyendo bienes y servicios.<sup>3</sup>

El costeo basado en actividades, ABC, es un procedimiento que propende por la correcta relación de los costos indirectos de producción y de los gastos administrativos con un producto, servicio o actividad específicos, mediante una adecuada identificación de aquellas actividades o procesos de apoyo, la utilización de bases de asignación -driver- y su medición razonable en cada uno de los objetos o unidades de costeo.

Por definición, esta metodología exige la acumulación de los recursos de costos identificables y directos por producto, actividades o procesos operativos, de servicio o de apoyo, de tal forma que permite evaluar adecuadamente al responsable de los costos directos causados durante su proceso.

## *1.2 ESTRUCTURA BASICA DEL SISTEMA DE COSTEO ABC*

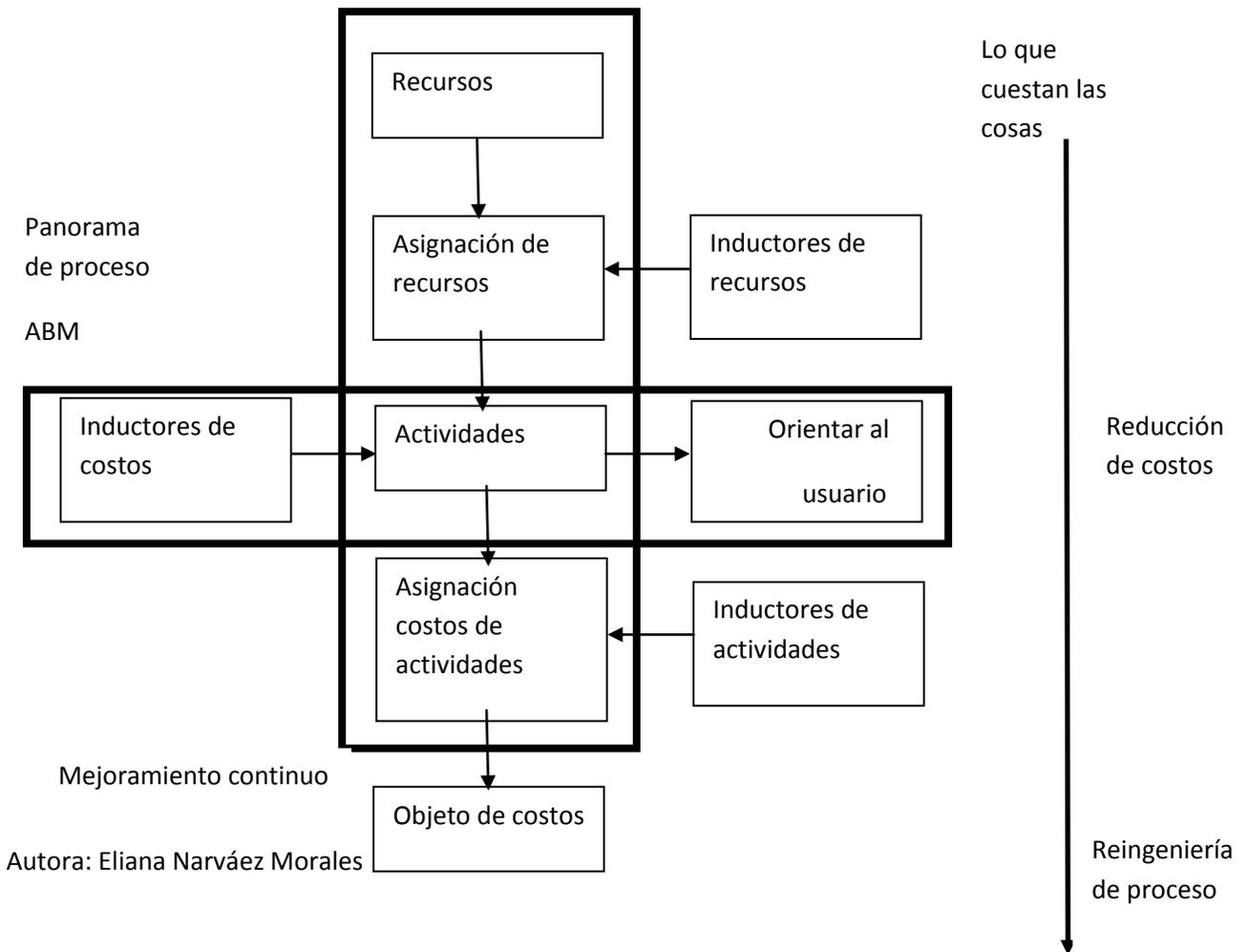
Debido a la promoción de organizaciones como el Consorcio Internacional de Manufactura Avanzada (CAM-I, por sus siglas en inglés) y el Instituto Nacional de Contabilidad Administrativa (CIMA, por sus siglas en inglés), el ABC ha avanzado

---

<sup>3</sup> Enrique Alvarado Barrios, Gerencia Estratégica de Costos, 3ra edición Colección Enalba, 1996.

con paso firme desde la década de los ochenta (Ben-Arieh y Qian 2003, 171), y está constituido por dos ejes: el vertical de la cruz de CAM-I (Ver figura 1) o panorama de asignación de costos; provee información acerca de los recursos, actividades y objeto de costos (Nonne y Griffin 1999, 117), y representa la cadena de consumo de costos, que va de los recursos a los objetos de costos, que pueden ser productos, servicios, clientes o proyectos (Themido et al. 2000, 1149).

El eje horizontal de la cruz de CAM-I se describe como un panorama de proceso de negocios, en donde una o más actividades o una red de ellas definen los procesos con un propósito común, y en estos las actividades son secuenciales y aditivas (Themido et al. 2000, 1150), y se sugieren como guía para reducir costos (Fichman y Kemerer 2002, 143).



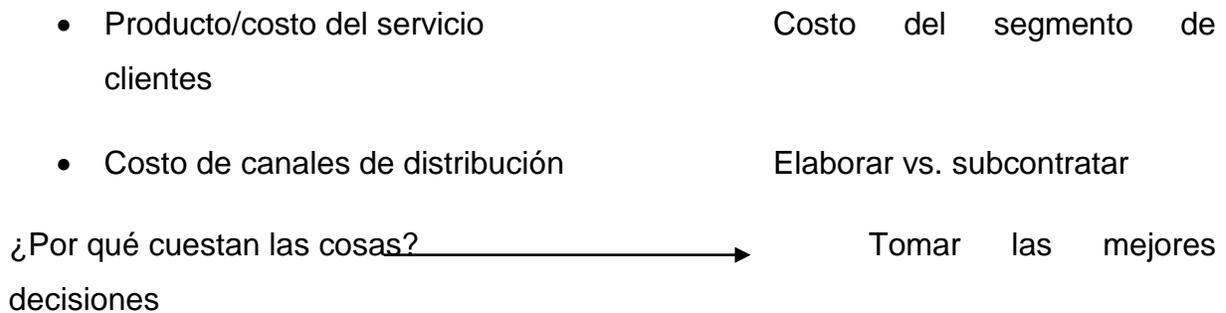


Figura 1.

La cruz logística del ABC (adaptada para CAM-I)

Programa de asignación de costos del ABC

Fuente: Themido et al. (2000)

En el ABC, las actividades son las labores o el conjunto de tareas que requieren, consumen o utilizan recursos, y que resultan en la determinación específica de un servicio o en la transformación física de un producto en otro estado (Themido et al. 2000,1149). Entonces, las actividades son consideradas una función clave dentro de un departamento, y se les define con un verbo y un sujeto (Walters et al. 2001, 17).

Al relacionar las actividades con los costos, el ABC los agrupa por función, de acuerdo con su asignación a los productos, y con base en los eventos que lo distribuyen, a lo que se conoce como inductores de costos (cost driver) (Ellis-Newman y Robinson 1998, 374). Entonces, estos se convierten en las variables determinantes del volumen de trabajo (Themido et al. 200, 1149) y son los que causan (Spedding y Sun 1999, 290), incurren (Ellis-Newman y Robinson 1998, 374) y distribuyen los costos (Gunasekaran y Sarhadi 1998, 232), determinados por las actividades (Lee y Kao 2001, 72).

Los recursos son los ingredientes requeridos en la producción o en la prestación de servicios (Themido et al. 2000, 1149), y se aplican en el desempeño o ejecución de las actividades (Fichman y Kemerer 2002, 142). El ABC mide los cambios en el consumo de recurso (Cooper 1990, 58), mientras que los sistemas de administración informan en qué grado las actividades individuales consumen los recursos de la corporación (Back et al. 2000, 49).

Por otra parte, la relación entre recursos y actividades determina los inductores de recursos (resource driver) (Turney 1991, 101), que pueden ser algunas asignaciones de costos de una actividad.

Themido et al. (2000, 1149) plantean que el ABC utiliza múltiples pasos para asignar el enfoque de costos. En el primero, a las actividades se les otorgan los recursos consumidos en su desempeño, y se asignan mediante los inductores de recursos. Cada costo es asignado con base en la proporción de los inductores de recursos, y todos empiezan y son agregados finalmente a los objetos de costos, a través de los inductores de actividades (activity driver).

Los grupos o centros de costos de actividades (cost pool) constituyen la acumulación de todos los gastos indirectos de fabricación, incluso los costos del tratamiento de cada tarea particular (Ellis-Newman 2003, 374), y se definen como actividades en lugar de centros de costos de producción (Kim y Han 2003, 74). En el ABC, los grupos de costos deben ser identificados para cada actividad (Spedding y Sun 1999, 292), por lo tanto, pueden ser de acumulación general. Una gran separación entre las actividades y los costos hace más fidedignos los resultados.

El ABC produce una gama de información nueva, formal e informal (Innes y Mitchell 1995, 140), que puede servir para medir varios aspectos del desempeño (Mitchell 1994, 272). Las medidas de desempeño describen el trabajo realizado en una actividad y los resultados logrados; definen en qué grado esta satisface las necesidades de los clientes internos o externos e incluyen evaluaciones de

eficiencia, así como el tiempo requerido para completar las actividades y su calidad (Turney 1991, 88).

### 1.3 ANALISIS DEL MODELO PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS

Aunque el ABC fue creado para aplicarlo al trabajo repetitivo de manufactura, su uso se ha generalizado como medio para trazar un mapa real de recursos, costos, y objetos de estos, también para los servicios, clientes, oficinas y proyectos (Fichman y Kemerer 2002, 141).

El ABC puede mejorar ampliamente la administración de las empresas de servicios (Ruhl y Hartman 1998, 150), y aplicarse a todo tipo de organizaciones (Cagwin y Bouwman 2002, 3), tanto en el sector privado (Ellis-Newman y Robinson 1998, 374) como en el público (Davis 2003, 118).

Últimamente se ha ido desarrollando una figura económica cuyas características desbordan los planteamientos empresariales. Se trata del fenómeno de terciarización de la economía, en el cual la palabra clave es el término *servicio*.

Aunque, en algunas ocasiones, las diferencias entre empresas de fabricación y de servicios son confusas debido sobre todo a que las estrategias de muchas empresas del primer tipo marcan mucho énfasis en el servicio al cliente, es conveniente apuntar algunas características distintivas de las empresas de servicios.

- *"el output es a menudo mucho más difícil de definir. La actividad en respuesta a requerimientos de servicio puede ser menos predecible; y los costes de capacidad conjuntos presentan una proporción alta del coste total y es difícil unir el output con las actividades relacionadas."*<sup>4</sup>
- *El output en una empresa de servicios se describe a veces como un "paquete de beneficios del servicio", muchos de los cuales son intangibles: por ejemplo, velocidad de servicio, calidad de información, o satisfacción suministrada. Pero, como en un entorno de fabricación, estos beneficios conducen a*

---

<sup>4</sup> [http://www.tdr.cesca.es/TESIS\\_URV/AVAILABLE/TDX-0120103-084747//cap2.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_URV/AVAILABLE/TDX-0120103-084747//cap2.pdf)

*actividades que cuestan dinero. Visto de esta forma, las empresas de servicios tienen características similares a fabricación aunque la naturaleza intangible del output servicio hace más difícil el cálculo de su coste".<sup>5</sup>*

Hoy en día las exigencias del cliente cada vez son mayores en cuanto a calidad, servicio y precio; es por ello que las tendencias mundiales que actualmente rigen el campo empresarial reconocen que contar con información de costos que les permita conocer cuáles de sus productos y/o servicios son rentables y cuáles no, las lleva a tener una ventaja competitiva sobre aquellas que no la tienen, pues con dicha información sus directivos pueden tomar decisiones estratégicas y operativas en forma acertada.

Los sistemas de costeo existentes fueron pensados y diseñados en un principio para las empresas manufactureras, pero hoy vemos cómo todo tipo de organizaciones, incluyendo las de servicios, reconocen la importancia de contar con información referente a sus costos.

En el Ecuador, específicamente en la ciudad de Cuenca, las instituciones públicas han tenido grandes cambios en los últimos años y se han visto obligadas a mejorar los servicios que brindan a los usuarios, implantando sistemas de gestión de calidad entre otros, que les permitan mantenerse competitivas en un mercado muy demandante.

Para realizar el análisis de la situación actual dentro de las entidades del sector público que brindan servicios dentro de la Región austral fue necesario efectuar un diagnóstico a través de la consulta directa entre algunas Subsecretarías, Oficinas Regionales, etc.

En primer lugar se realizó la indagación en las Gobernaciones del Cañar, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe sobre la percepción que tienen dichas dependencias sobre la gestión de costos que realizan, cómo la aplican, qué tanto

---

<sup>5</sup> Rotch, W. (1990): "Activity-Based Costing in Service Industries". *Journal of Cost Management*. Vol. 4. Summer, n°2, pp. 4 a 15

han avanzado en la implantación de sistemas de costos y la utilidad que se le da a esta información en el proceso de toma de decisiones tanto institucionales como sectoriales.

De este primer análisis se pudo determinar que todas las Gobernaciones desconocen la utilidad de la gestión de costos dentro de esas dependencias ya que todo el proceso de gestión se encuentra centralizado en la ciudad de Quito.

Una situación similar ocurre en la ciudad de Cuenca, en donde varias de las dependencias consultadas señalaron desconocer sobre la implementación de una metodología de costeo y utilización de la misma en la toma de decisiones.

Las entidades consultadas fueron: Secretaría Nacional del Migrante (SENAMI), Subsecretaría de Educación, Dirección Regional de Turismo, Registro Civil, Policía Judicial, Oficina de Migración y Dirección Regional del Ministerio de Relaciones Laborales.

Otro aspecto que se puede mencionar sobre el diagnóstico aplicado a entidades del sector público es que hay que trabajar fuertemente en la promoción de la cultura de costos al interior de las organizaciones para que los diferentes niveles de dirección comprendan la importancia de hacer un monitoreo permanente al comportamiento de los costos de su unidad y con ello mejorar la gestión y los resultados. Nada se lograría con que las entidades encargadas de la vigilancia y control en el sector definan claramente el sistema de costos a aplicar y que las empresas inviertan una cantidad considerable de recursos en su implementación, si en definitiva esta información no es utilizada de forma adecuada.

Finalmente otro de los factores importantes para superar la crisis que afecta a las entidades del sector público y que viene de la mano de un buen sistema de información financiero y de costos es la creación de una cultura de alta gerencia en estas instituciones. Las entidades del estado no sólo se logran mejorar con dinero: se necesita gerencia, se necesita mejorar tecnología y cambiar la cultura organizacional.

## CAPITULO 2. PROCESO DE COSTEO EN LAS AREAS DE SERVICIOS DE LA SUBSECRETARIA REGIONAL EN CUENCA.

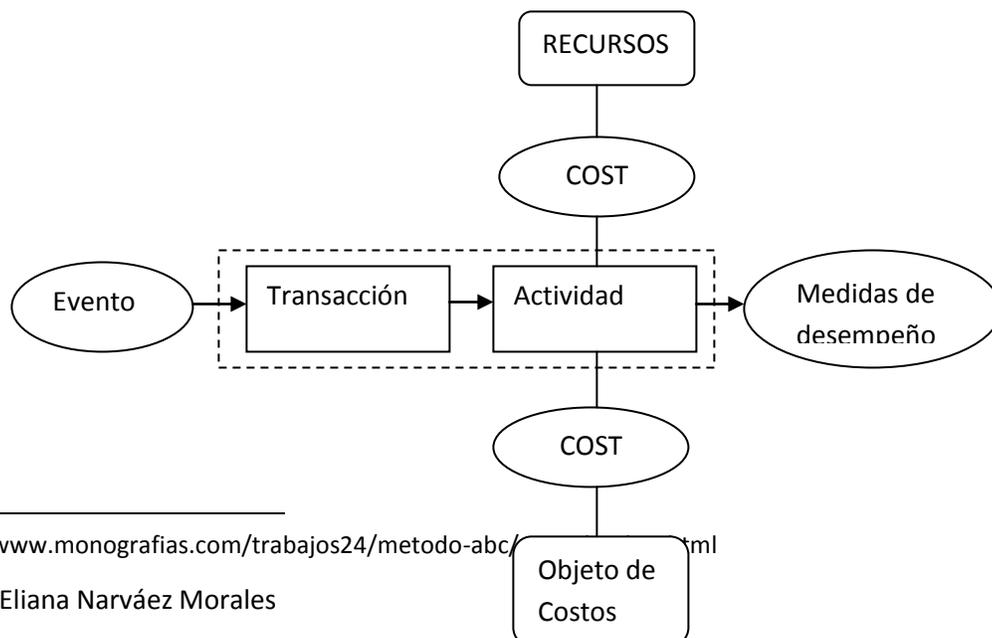
Para iniciar con el proceso de costeo ABC es necesario partir de algunos conceptos básicos que permitan mejorar el entendimiento sobre el tema que se va a tratar.

### 2.1 DEFINICIÓN DE PROCESOS Y ACTIVIDADES

Los procesos corresponden al conjunto de actividades vinculadas entre sí, que tienen definidas las fronteras de inicio y fin, así como los elementos de entrada (inputs) y de salida (outputs).<sup>6</sup>

Para finalidades del presente estudio, en sentido estricto, una actividad puede ser definida como un proceso que combina, de forma adecuada, personas, tecnologías, materiales, métodos y su ambiente, teniendo como objetivo la fabricación de productos. En sentido más amplio, una actividad no se refiere solo a procesos de manufactura, sino también a la producción de proyectos, servicios, etc. así como las innumerables acciones de soporte de estos procesos.

Sería útil también si definimos actividad, reduciéndola a su forma más simple: procesamiento de una transacción. Esto puede ser descrito en términos de recursos, insumos, productos y procedimientos como se muestra en la siguiente figura.



<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos24/metodo-abc/> .html

Fuente: NAKAGAWA, Masayuki. Costeo Basado en Actividades. Sao Paulo: Editora Atlas, 1995

El evento es una consecuencia del resultado de una acción externa (compra, almacenamiento, producción, venta, distribución, etc.) a una actividad. Los eventos dan inicio a una actividad. Las transacciones son materializadas a través de documentos (inclusive electrónicos) y procuran reproducir lo más fielmente posible los eventos a los que las actividades se refieren. Las actividades pueden ser por su naturaleza: primarias y secundarias. Las primarias son las que dan cumplimiento a la misión que les fue encomendada y las secundarias son las que brindan soporte.

Para el sistema ABC, una actividad es cualquier tarea que se realiza en una organización, la cual consume algún recurso y en consecuencia es posible asignarle un costo.<sup>7</sup>

## *2.2 DEFINICIÓN DE OBJETOS DE COSTOS*

Los objetos de costos son los productos, las redes de enlace entre los departamentos, los proyectos y las actividades, mismas que son sucesivamente medidas y asignadas (Lee y Kao 2001, 72), y cuyo objetivo final es calcular el costo total del proceso (Gunasekaran y Sarhadi 1998, 232). Al ser creados al final, son resultado del desempeño de una actividad o de una cadena de ellas (Themido et al. 2000, 1149).

## *2.3 IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES EN LA SUBSECRETARÍA REGIONAL EN CUENCA*

La Subsecretaría Regional en Cuenca del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración es una entidad pública cuyo objeto social consiste en prestar servicios consulares.

## **ANTECEDENTES DE LA SUBSECRETARIA REGIONAL EN CUENCA**

---

<sup>7</sup> ENRIQUE ALVARADO BARRIOS, 2001, Gerencia Estratégica de Costos.

La Subsecretaría Regional en Cuenca del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración inició sus actividades como una oficina de emisión de pasaportes en el mes de octubre del año 2003. Posteriormente, en el mes de abril de 2004 pasó a ser la Dirección Regional en Cuenca del Ministerio de Relaciones Exteriores atendiendo a la comunidad del austro con los servicios de emisión de pasaportes y legalización de documentos. A partir de ese año, la entonces Dirección Regional fue incorporando de a poco una serie de servicios y se ha constituido en una de las instituciones públicas más eficientes de la región y brinda en la actualidad los siguientes servicios ciudadanos: emisión de pasaportes, legalización y apostilla de documentos, visas para extranjeros, regularización de ciudadanos peruanos, casos de naturalizaciones, solicitudes de refugio, unidad de selección de trabajadores migratorios y próximamente comercio exterior.

La misión de la Subsecretaria Regional en Cuenca es establecer y ejecutar las actividades administrativas y operativas emitidas a nivel directivo para desconcentrar y descentralizar las funciones a fin de alcanzar los objetivos del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.

Este órgano administrativo está representado por el Subsecretario Regional, con sede en la ciudad de Cuenca y jurisdicción en las Provincias de Chimborazo, Cañar, Azuay, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

Entre sus atribuciones y responsabilidades se encuentran:

- a) Administrar la Subsecretaría Regional.
- b) Representar al Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración en asuntos concernientes al ámbito de su competencia.
- c) Coordinar y planificar visitas a las autoridades provinciales, seccionales y locales para tratar temas dentro del ámbito del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.

- d) Informar a la comunidad de su jurisdicción sobre la gestión realizada por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.
- e) Asesorar a las entidades seccionales, públicas y privadas así como a los organismos no gubernamentales, en la preparación de programas y proyectos de cooperación técnica y económica no reembolsable.
- f) Mantener relaciones con organismos del sector privado, internacionales y Consulados del Ecuador, para la solución de problemas de migración y otros conflictos de ecuatorianos residentes e ilegales en el exterior.
- g) Coordinar acciones con las Unidades Administrativas del Ministerio para atender los requerimientos de entidades públicas, privadas, organismos y de la ciudadanía en el ámbito de su jurisdicción.
- h) Implementar las políticas y estrategias de comercio exterior y negociaciones internacionales.
- i) Proponer e implementar políticas y estrategias de comercio exterior y negociaciones internacionales, en coordinación con las correspondientes unidades administrativas del Ministerio.
- j) Expedir los Documentos de Viaje, esto es, los pasaportes diplomáticos, oficiales, especiales y documentos especiales de viaje, con autorización de la Subsecretaría de Relaciones Migratorias y Consulares; y, ordinarios según las regulaciones previstas en la Ley y Reglamento de Documentos de Viaje.
- k) Conceder, renovar, tramitar el registro de visas de “No Inmigrante” 12-V, 12-VI, 12-VII, 12-VIII, 12-IX, 12-X previo el cumplimiento de los requisitos exigidos; y, realizar modificaciones de calidad migratoria, siguiendo instrucciones de la Dirección General de Asuntos de Migración y Extranjería.
- l) Legalizar y apostillar las firmas de las autoridades nacionales en documentos que deben surtir efectos en el exterior, en concordancia con la información de

firmas, rúbricas y sellos de las autoridades nacionales y funcionarios previamente registrados.

- m) Administrar el manejo, la custodia de especies valoradas y la recaudación de derechos arancelarios.
- n) Presentar el informe mensual de actuaciones por la aplicación del Arancel Consular y Diplomático, Capítulo IV “Actos Administrativos en Ecuador” y de administración del fondo rotativo e inventarios.
- o) Ejercer las atribuciones que sean delegadas por el Ministro de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.

#### **Productos:**

- Informes de participación en las actividades interinstitucionales de los sectores público y privado;
- Informes de visitas a las autoridades seccionales y locales;
- Informes de coordinación con la Asesoría Técnico Jurídica para atender solicitudes de recuperación, reconocimiento y declaratoria de nacionalidad ecuatoriana;
- Estudios de aplicación de exhortos y cartas rogatorias en el país y para el exterior;
- Informes de coordinación con la Asesoría Técnico Jurídica para garantizar la aplicación del convenio de Strassburgo para el traslado de personas sentenciadas;
- Informes de acciones para solución de problemas de migración;
- Información económica, cultural y turística;

- Inventario de especies valoradas;
- Pasaportes Diplomáticos, Oficiales, Especiales, Ordinarios y Documentos Especiales de Viaje otorgados;
- Pasaportes ordinarios impresos para las gobernaciones de Chimborazo, Loja, Cañar, Morona Santiago y Zamora Chinchipe;
- Legalizaciones y apostillas;
- Visados tipo 12-V, 12-VI, 12-VII, 12-VIII, 12-IX, 12-X, según autorización de la Dirección General de Asuntos de Migración y Extranjería;
- Modificaciones, prórroga de visas y transferencia de visados a pasaportes vigentes o cancelaciones;
- Ceremonial del Estado para actos oficiales en los que asista el Presidente de la República;
- Informe de actuaciones por aplicación del Arancel Consular y Diplomático;
- Plan Operativo Anual de la Subsecretaría Regional en Cuenca;
- Informe de administración del fondo rotativo; e,
- Inventario de activos fijos.

Desde la época del Canciller Fander Falconí y en la presente administración, se han dado importantes cambios tanto en la estructura organizacional así como en la manera de administrar la Cancillería, orientados siempre al mejoramiento continuo en todos los procesos y proyectos que lleva a cabo esta cartera de estado.

Con este antecedente, es necesario señalar que recién en el presente año, la Subsecretaría Regional en Cuenca se encuentra ejecutando procesos administrativos y financieros de manera desconcentrada con lo cual surgen nuevas necesidades en cuanto a la distribución de los costos y a la organización de los mismos como una herramienta estratégica para la toma de decisiones.

Se considera por lo tanto que el sistema ABC no podría implementarse sin el apoyo total de la autoridad máxima, en el caso particular de Cuenca, la señora Subsecretaria y, por supuesto el de los administradores contables, que en este caso son los que tienen los antecedentes adecuados para enfocar el sistema ABC desde sus comienzos, porque su visión contribuye a la identificación de las unidades de análisis apropiadas (producto, procesos, etc.) y las probables causas de falla del sistema actual de costos.

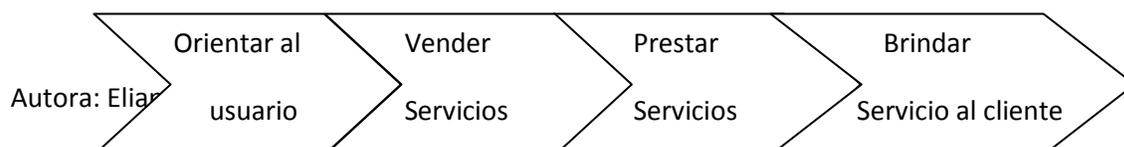
El sistema estará apoyado como se dijo ya, por todos los niveles de la organización, porque el sistema reflejará sus operaciones y suministrará el tipo de información necesaria para apoyar las decisiones diarias en un ambiente cada vez más competitivo. La autoridad en este caso debe convencerse de que el ABC encabece los compromisos de la agenda diaria, lo que será particularmente cierto en el nivel de desempeño, el cual será revisado para incorporar los conceptos del ABC que se incluirán en este nuevo sistema. No cabe duda que la educación de toda la organización es un elemento importante para efectuar el cambio, la confianza es esencial para una implementación exitosa.

## 2.4 ESTRUCTURA DE ACTIVIDADES

Como se mencionó anteriormente, una actividad describe básicamente la manera como una empresa utiliza su tiempo y recursos para cumplir su misión, objetivos y metas. El principal objetivo de una actividad es el de convertir los recursos (materiales, mano de obra, tecnología, informaciones, etc.) en productos y/o servicios.

La estructura de las actividades del modelo conceptual de Costos y rentabilidad se basa en el concepto de cadena de valor propuesto que se presenta a continuación:

### CADENA DE VALOR DE LA SUBSECRETARÍA REGIONAL EN CUENCA



Es importante mencionar que el detalle de las actividades fue definido a un nivel adecuado para permitir el análisis de costos que la Subsecretaría Regional en Cuenca requiere.

El apropiado nivel de detalle de las actividades es también importante para obtener una correcta relación entre estas y las operaciones de las diferentes áreas de servicios de la institución. Para este modelo conceptual de costos, se definieron las actividades a través de entrevistas mantenidas con los encargados de las áreas involucradas en el estudio, adaptando el siguiente modelo de entrevista tomado del libro Administración de Costos Contabilidad y control de Don R. Hansen y Maryanne M. Mowen. Quinta Edición, p136.

Pregunta 1 (Identificación de la actividad): ¿Puede describir que hacen los funcionarios por los usuarios en el área atendida por usted?

Pregunta 2 (Identificación de las actividades) ¿Utilizan equipo algunos usuarios? (las actividades también pueden ser los trabajos que realiza el equipo para otras personas)

Pregunta 3 (Identificación de la actividad): ¿Qué papel desempeña usted en el área de trabajo analizada?

Pregunta 4 (Identificación de recursos): ¿Qué recursos son utilizados por las actividades de atención al público de los funcionarios (equipos, materiales, energía)? (las actividades consumen recursos, además de mano de obra)

Pregunta 5 (identificación del generador de recursos): ¿Qué cantidad de tiempo pasan los funcionarios en cada actividad? ¿Qué cantidad de tiempo de equipos se ocupa en cada actividad?

Pregunta 6 (Generadores potenciales de actividad): ¿Cuáles son los productos finales de cada actividad? Es decir, ¿Cómo mediría las exigencias de cada actividad?

Pregunta 7 (Identificación de los objetos de costo potenciales): ¿Quién o que utiliza el producto final de la actividad? (identifica el objeto del costo: los productos, otras actividades, clientes, etc.)

#### *2.4.1 ÁREA DE CONCESIÓN DE PASAPORTES*

El pasaporte andino es un documento de viaje creado en base a la Decisión 504 de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), del 22 de junio de 2001. Se trata de un pasaporte de lectura mecánica con todas las seguridades requeridas internacionalmente, cuyo sistema, proceso y características se ajustan a las normas que expide la OACI (Organización de Aviación Civil Internacional).

El sistema de emisión del pasaporte ecuatoriano ha desarrollado procesos seguros para su funcionamiento. Se determinaron módulos diferenciados por los cuales debe pasar el usuario para obtener su documento de viaje de lectura mecánica.

El proceso de emisión está dividido en los siguientes módulos:

### **Verificación de requisitos y documentación**

Personal calificado realiza la revisión de los documentos que constan como requisitos para obtener el pasaporte. Se pone especial atención en el análisis de la información y seguridades de la cedula de ciudadanía.

### **Ingreso de datos:**

Los datos del usuario se ingresan en una solicitud numerada y se comparan y verifican con los que aparecen en la base de datos del sistema. De esta manera se puede saber si la persona ha tenido anteriormente un pasaporte y si este sigue vigente.

### **Pago en el Banco:**

La cancelación de valores por las especies de la solicitud y del libretín de pasaporte se realiza en la ventanilla designada, ubicada dentro de los centros de captura de datos y de impresión. Esto garantiza la transparencia en el manejo de recursos.

### **Digitación:**

En este modulo se realiza la captura de la imagen del solicitante y de su firma en formato digital. Se puede además actualizar datos como la dirección de domicilio, número telefónico y otros datos.

### **Supervisión:**

La solicitud es verificada con la información que consta en la base de datos, se comprueban la calidad de la fotografía y firma capturada por el sistema.

### **Impresión y control de calidad:**

El pasaporte, con la fotografía, la firma y la información del solicitante, es impreso cumpliendo con todos los requerimientos y normas de seguridad establecidos internacionalmente. Su calidad es verificada a través de equipo especializado.

### **Entrega de pasaportes:**

El solicitante recibe su pasaporte, comprueba su información personal y recibe conforme su documento.

Por lo general, las Gobernaciones en cada provincia se constituyen en centros de captura de datos, ello significa que cumplen con las mismas exigencias que los centros de impresión pero no realizan la impresión del libretín. Las solicitudes son enviadas electrónicamente por el sistema hacia el centro de impresión asignado, donde se imprime el documento, se realiza el control de calidad y los pasaportes se envían a las ciudades respectivas.

En el caso concreto de la ciudad de Cuenca, la Subsecretaría Regional se constituye en el centro de impresión de las siguientes Gobernaciones: Cañar, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

La emisión de pasaportes es el servicio con el cual se iniciaron las operaciones de la Subsecretaría Regional en Cuenca y aun continua siendo su principal servicio o por el cual mejor la identifican.

En el servicio de emisión de pasaportes existen los siguientes tipos de pasaportes:

Pasaportes Ordinarios:

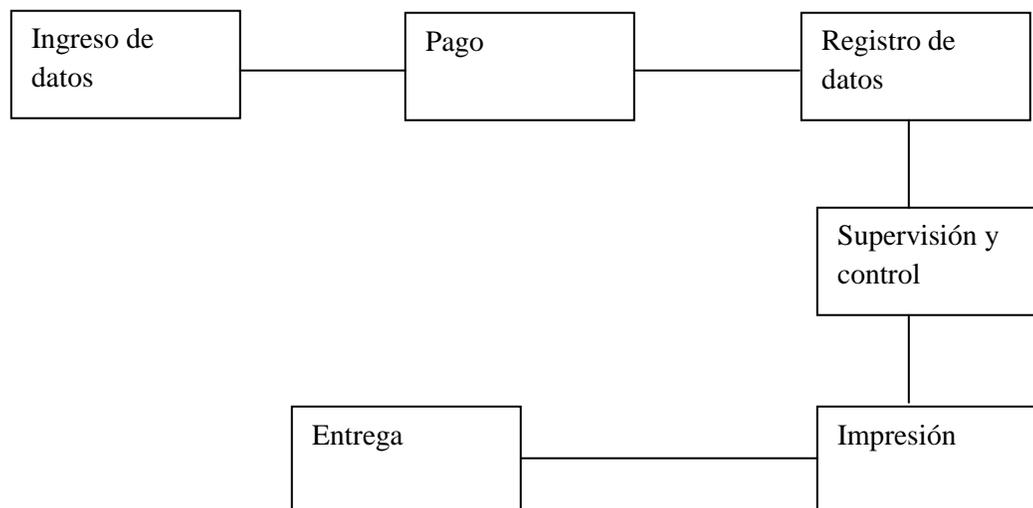
Pasaportes Oficiales:

Pasaportes Especiales

Pasaportes Diplomáticos

Pasaportes azules o apátridas

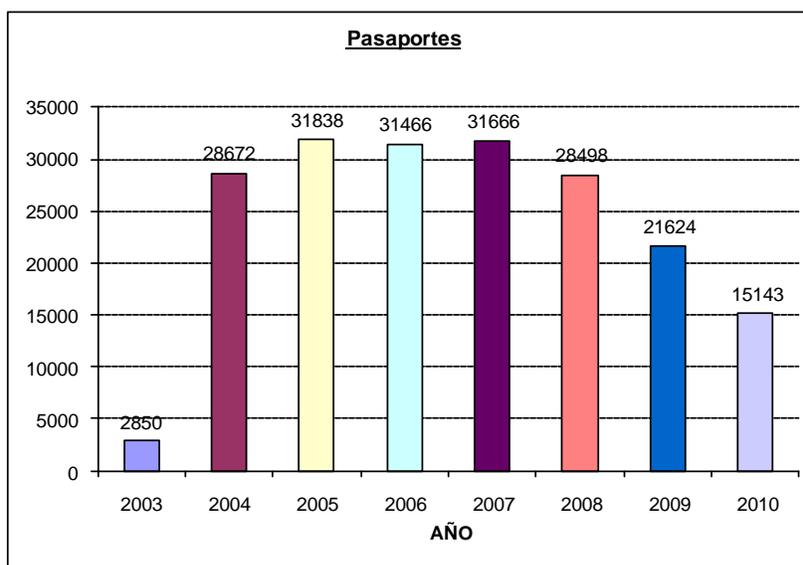
## PROCESO PARA LA EMISION DE PASAPORTES



Fuente: Subsecretaría Regional en Cuenca

Las estadísticas para el área de emisión de pasaportes desde la apertura de la Oficina en Cuenca son las siguientes:

AÑO	Pasaportes
2003	2850
2004	28672
2005	31838
2006	31466
2007	31666
2008	28498
2009	21624
2010	15143
<b>total</b>	<b>191757</b>



Fuente: Subsecretaría Regional en Cuenca (área de pasaportes)

Observaciones: Numero de pasaportes emitidos consta desde el 10 de octubre de 2003, fecha en la que inicio la emisión de pasaportes en la Subsecretaria Regional en Cuenca hasta el 15 de julio de 2010

Una vez definido el inventario de actividades, se elaboró el diccionario de actividades, el cual quedó estructurado de la siguiente manera:

#### DICCIONARIO DE ACTIVIDADES: AREA DE CONCESION DE PASAPORTES

Nombre de la actividad	Descripción de la actividad	Objeto(s) de costos	Generador de actividad
Revisión e ingreso de datos	Comprobar que la documentación este completa e ingreso de datos de la cédula en el sistema	Pasaportes emitidos	Número de registros ingresados
Pago en la ventanilla del BNF	Cancelar valor por libretín y formulario	Pasaportes emitidos	Número de transacciones
Fotografía	Proceso donde se completa la información que constará en el pasaporte y se imprime formulario de datos	Pasaportes emitidos	Numero de formularios impresos
Supervisión e impresión de datos	Se chequea la concordancia del formulario con los datos de la cédula, se imprime el libretín del pasaporte y se verifica la calidad de la impresión	Usuario	Número de pasaportes impresos
Entrega de pasaporte	Entrega a usuario tanto física como en el sistema de concesión de pasaportes	Usuario	Numero de pasaportes entregados

#### 2.4.2 ÁREA DE LEGALIZACIÓN Y APOSTILLA DE DOCUMENTOS

La necesidad de certificar la autenticidad de un documento se convierte en vital cuando un ciudadano se encuentra fuera de su país natal y precisa utilizar documentos de su país de origen. En respuesta a esta necesidad, uno de los servicios más importantes que brinda el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, a través de su Dirección General de Legalizaciones con sede en Quito y sus oficinas regionales en Manta, Guayaquil y Cuenca, es la legalización y apostillaje de documentos públicos.<sup>8</sup>

El proceso de legalización y apostilla de documentos es el siguiente:

#### **Verificación de la documentación:**

El/la funcionario(a) de la primera ventanilla procede a revisar las firmas contenidas en cada documento a ser apostillado o legalizado, verificando que se encuentre registrada en la BD del sistema de apostillas.

#### **Ingreso de documentación en el sistema:**

Una vez verificadas las firmas, se procede con el ingreso de los datos tanto del usuario como de la autoridad que firma el documento.

#### **Generación de papeleta para pago:**

Dependiendo del tipo de trámite se genera la papeleta de pago, cobrándose 2 dólares en caso de legalización o 10 dólares en el caso de apostilla de documentos.

#### **Pago en ventanilla del Banco:**

Con la papeleta numerada el usuario se acerca a la ventanilla del BNF y cancela el valor correspondiente.

#### **Impresión apostilla:**

Si el trámite consiste en apostillar documentos, se procede con la impresión en el formulario destinado para el efecto con los datos previamente ingresados. Es

---

<sup>8</sup> <http://www.mmrree.gov.ec/servicios/apostilla.asp>

necesario señalar que antes de realizar la impresión, el/la funcionario(a) encargado(a) de ingresar los datos verifica en el sistema si el pago ha sido concretado.

**Firma de Subsecretaria o funcionarios autorizados en documentos legalizados:**

Si el trámite se trata de legalización de documentos, se coloca el sello con el pie de firma respectivo para que la Subsecretaria o los funcionarios delegados para el efecto puedan certificar el documento en cuestión.

**Pegar especie:**

Tanto en el caso de legalizaciones como apostilla de documentos, se coloca una especie, cuyo valor es de 2 dólares en el caso de legalizaciones y 10 dólares en el caso de apostilla. Estos timbres vienen previamente numerados y son asignados a los documentos automáticamente por el sistema de legalizaciones.

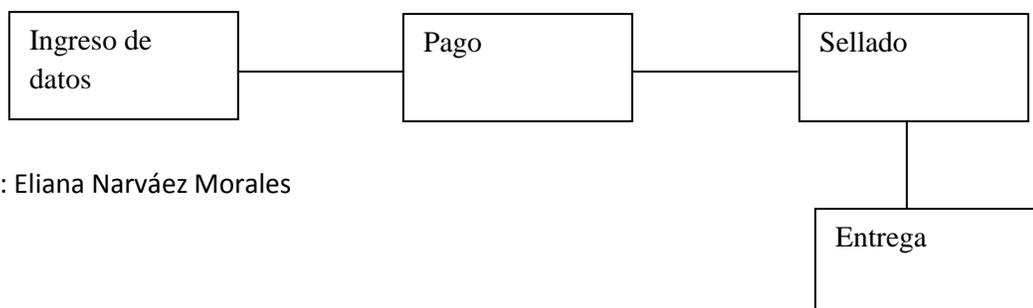
**Sellar documentos:**

Con el fin de evitar adulteraciones, se colocan sellos con el distintivo de la Subsecretaria Regional en Cuenca en lugares estratégicos que eviten que personas inescrupulosas utilicen el formulario de apostilla en documentos no válidos.

**Entrega de documentos:**

Una vez que se ha completado el proceso se entregan los documentos legalizados o apostillados previa presentación del comprobante de pago.

**PROCESO PARA LA LEGALIZACION Y APOSTILLA DE DOCUMENTOS**



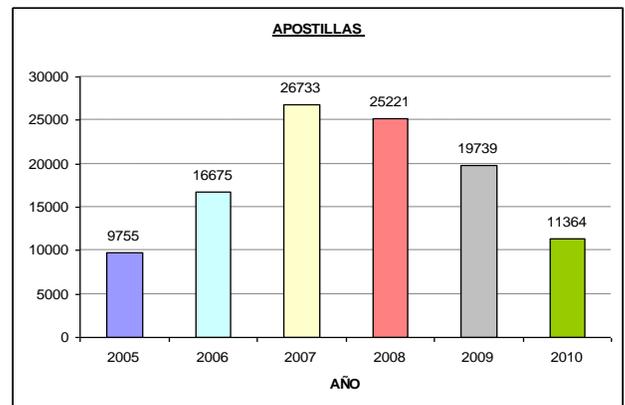
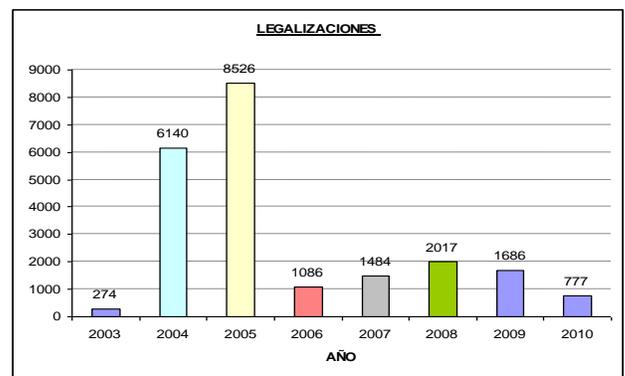
Autora: Eliana Narváez Morales

Fuente: Subsecretaría Regional en Cuenca

De igual manera se detallan las estadísticas del servicio de legalización y apostilla de documentos desde que se implementaron dichos servicios en la Subsecretaría Regional en Cuenca.

Cabe mencionar que el servicio de apostillaje de documentos dio inicio en el mes de abril de 2005 cuando el Ecuador ratificó su adhesión al Convenio de la Haya sobre la Apostilla.

Año	LEGALIZACIONES	APOSTILLAS
2003	274	0
2004	6140	0
2005	8526	9755
2006	1086	16675
2007	1484	26733
2008	2017	25221
2009	1686	19739
2010	777	11364
<b>total</b>	<b>21990</b>	<b>109487</b>



Fuente: Subsecretaría Regional en Cuenca (área de legalización y apostilla de documentos)

## DICCIONARIO DE ACTIVIDADES: AREA DE LEGALIZACION Y APOSTILLA DE DOCUMENTOS

Nombre de la actividad	Descripción de la actividad	Objeto(s) de costos	Generador de actividad
Revisión e ingreso de información en el sistema	Comprobar registro de firma de la autoridad que signó el documento e ingreso de información en el sistema	Documentos sellados	Numero de documentos ingresados
Pago	Cancelar valor dependiendo tipo de trámite	Usuario	Número de transacciones
Sellado y entrega de documentos	Proceso donde se coloca el timbre de \$2 o \$10 dependiendo el tipo de trámite y posterior entrega al usuario	Usuario	Número de documentos sellados

### 2.4.3 ÁREA DE CONCESIÓN DE VISAS PARA EXTRANJEROS

El Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración tiene a su cargo la concesión de visas de No Inmigrante, categoría 12, y la Subsecretaria Regional en Cuenca se encarga de dicho proceso en la región 6.

Si bien ningún extranjero requiere de visa para ingresar al Ecuador por el lapso de 90 días, con fines turísticos, los mismos deberán obtener de las Embajadas o Consulados ecuatorianos **VISA** para permanecer en el país por un período superior, previo al cumplimiento de los requisitos establecidos por ley. Esta situación sin embargo no es aplicable a los ciudadanos chinos y, según Acuerdo Ministerial 105, a partir del mes de septiembre a los ciudadanos de nueve países: Afganistán, Bangladesh, Eritrea, Etiopía, Kenia, Nepal, Nigeria, Pakistán y Somalia, quienes requerirán de visa para poder ingresar a nuestro país.

En la actualidad la Subsecretaría Regional en Cuenca opera con un nuevo sistema de concesión de visas a nivel internacional, este nuevo sistema se denomina SICOF (Sistema de Información Consular) y se trata de una plataforma tecnológica para sistematizar los trámites de los ciudadanos ecuatorianos en los consulados.

El nuevo proceso para concesión de visas es el siguiente:

### **Entrega requisitos:**

El ciudadano extranjero que accede a las instalaciones de la Subsecretaría Regional en Cuenca es debidamente informado sobre la documentación que debe presentar de acuerdo al requerimiento de tipo de visa (desde la 12- IV hasta la 12 – X)

### **Revisión de documentos:**

Una vez presentada la documentación completa, esta es minuciosamente revisada tanto por el funcionario responsable del área de visas así como por la Asesora Jurídica, quienes verifican que todos los documentos de requisito cumplan con las exigencias determinadas por cada tipo de visa

### **Análisis jurídico de expediente**

En casos necesarios se efectúan análisis jurídicos de los solicitantes de visa, principalmente dados los últimos acontecimientos con el otorgamiento de cartas de naturalización a ciudadanos cubanos.

### **Registro de datos**

Cuando el expediente ha pasado los filtros de verificación, el ciudadano es llamado para el proceso de emisión de visa que da inicio con el registro de sus datos en el SICOF.

### **Fotografía**

Posteriormente se captura la fotografía que ira impresa en la visa.

### **Impresión:**

La impresión se efectúa una vez que se han comprobado los datos del ciudadano solicitante de visa.

**Colocar timbres consulares en visa impresa:**

Una vez que la visa ha sido impresa, se procede a colocar los timbres consulares, según el tipo de visa concedido.

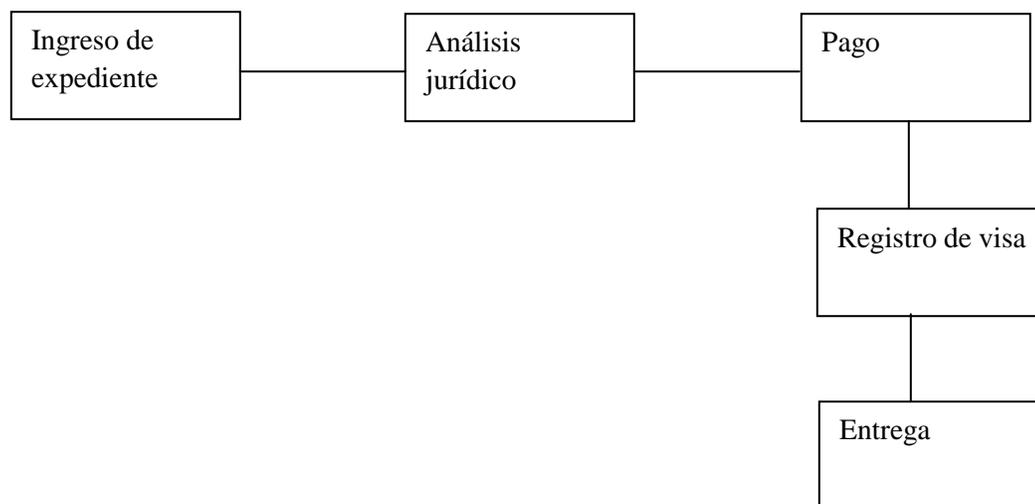
**Firma de visa:**

La Subsecretaria firma la visa certificando los datos consignados en ella.

**Entrega:**

Se entrega el pasaporte con la visa debidamente firmada y se explica al usuario el proceso que debe realizar en la Policía de Migración para la obtención del censo migratorio respectivo.

**PROCESO PARA LA CONCESION DE VISAS A EXTRANJEROS**

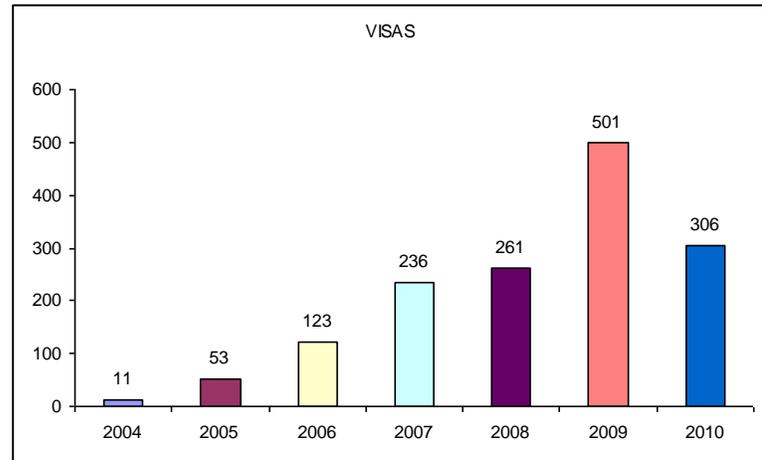


Fuente: Subsecretaria Regional en Cuenca

Autora: Eliana Narváez Morales

A continuación se muestran las estadísticas de las visas concedidas en la Subsecretaría Regional en Cuenca desde que se inicio con la prestación de este servicio:

AÑO	VISAS
2004	11
2005	53
2006	123
2007	236
2008	261
2009	501
2010	306
<b>total</b>	<b>1491</b>



Fuente: Subsecretaría Regional en Cuenca (área de concesión de visas para extranjeros)

#### DICCIONARIO DE ACTIVIDADES: EMISION DE VISAS PARA EXTRANJEROS

Nombre de la actividad	Descripción de la actividad	Objeto(s) de costos	Generador de actividad
Recepción de documentos y análisis jurídico	Verificación de la documentación y análisis jurídico para determinar la idoneidad para aprobar visa	Visas concedidas	Tiempo dedicado a revisión de documentación
Pago	Cancela valor de acuerdo a tipo de visa requerido	Visas concedidas	Numero de transacciones
Registro de datos y entrega	Ingreso de información en el sistema para emisión de visa y entrega de visa correspondiente	Visas concedidas	Número de visas entregadas

#### **2.4.4 UNIDAD TECNICA DE SELECCIÓN DE TRABAJADORES MIGRATORIOS**

La Unidad de Trabajadores Migratorios inició sus operaciones en marzo de 2002 basada en el Convenio de Flujos Migratorios firmado entre Ecuador y España. Al ser España uno de los países de mayor recepción de migrantes ecuatorianos, el Gobierno del Ecuador, a través de la Unidad de Trabajadores Migratorios, que depende de la Subsecretaría de Servicios Consulares del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración ofrece la oportunidad de una migración legal, segura y ordenada a España, en concordancia con los requerimientos del mercado laboral de ese país.

La Unidad de Trabajadores Migratorios garantiza a los trabajadores ecuatorianos migrar a España con contrato laboral, visa de trabajo y todos los derechos sociales y laborales que tienen los ciudadanos de ese país.<sup>9</sup>

El proceso que se cumple para el ingreso y selección de candidatos para las ofertas laborales es el siguiente:

1. **Entrega de carpeta:** El solicitante entrega su carpeta en las oficinas de la Unidad de Trabajadores Migratorios con todos los requisitos necesarios. Si la carpeta no está completa igualmente se recibirá pero no estará habilitada para ser tomada en cuenta en los procesos hasta que sea completada toda la documentación.
2. **Ingreso de datos:** Los funcionarios ingresan los datos de la carpeta del solicitante en la base de datos del sistema informático.
3. **Preselección de candidatos:** Cuando se presentan ofertas de trabajo de las empresas españolas, se procede a efectuar una preselección entre los aspirantes registrados en la base de datos, siempre y cuando tengan actualizada su carpeta.

---

<sup>9</sup> [http://www.mmrree.gov.ec/servicios/info\\_uvc.asp#1](http://www.mmrree.gov.ec/servicios/info_uvc.asp#1)

4. **Convocatoria:** Aquellos aspirantes que cumplan con el perfil laboral requerido por la empresa española serán convocados, vía telefónica o vía correo electrónico, para presentarse en la Unidad de Trabajadores Migratorios.

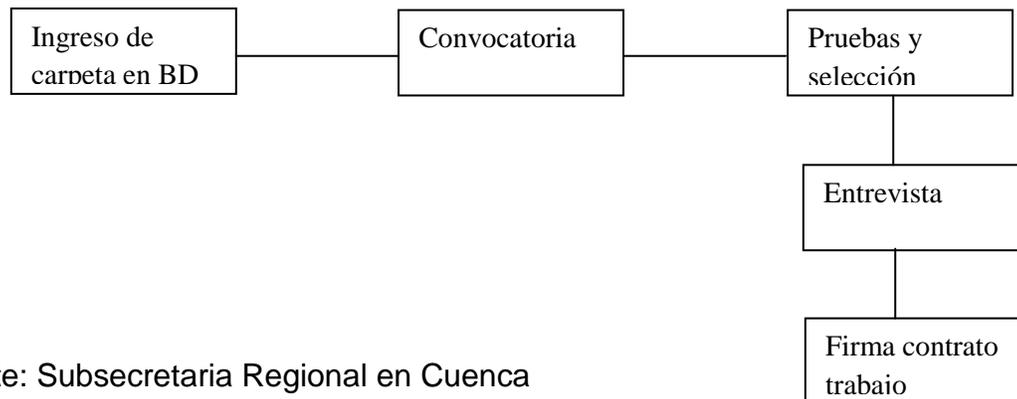
5. **Pruebas:** El candidato deberá pasar pruebas psicotécnicas, de conocimiento, de habilidades y de actitudes para demostrar sus capacidades.

6. **Entrevista inicial:** Las personas que pasen satisfactoriamente las pruebas serán entrevistados por el empresario español.

7. **Selección:** Solo aquellos que superen la etapa de pruebas y entrevistas serán seleccionados.

8. **Firma de contratos de trabajo:** Los seleccionados recibirán el apoyo de la Unidad de Trabajadores Migratorios para la firma de los contratos de trabajo y para obtener el visado en el Consulado de España.

PROCESO PARA LA UNIDAD TECNICA DE SELECCIÓN DE TRABAJADORES MIGRATORIOS



Fuente: Subsecretaria Regional en Cuenca

DICCIONARIO DE ACTIVIDADES: UNIDAD TECNICA DE SELECCIÓN DE TRABAJADORES MIGRATORIOS

Nombre de la actividad	Descripción de la actividad	Objeto(s) de costos	Generador de actividad
Ingreso de	Guardar datos de aspirante en BD	Usuario	Numero de registros

carpeta en BD	de registro		ingresados
Convocatoria	Se cita a los candidatos potenciales cuando se presenta una oferta laboral	Actividad dentro del proceso de selección de trabajadores migratorios	Tiempo dedicado a citar candidatos
Pruebas	Los potenciales candidatos son sometidos a varias pruebas de conocimientos y/o habilidades para medir su aptitud para el cargo	Usuario	Tiempo dedicado a tomar pruebas
Entrevista y selección	Las personas que pasan las distintas pruebas mantienen una entrevista con el empresario que realiza la contratación	Actividad dentro del área de selección de trabajadores migratorios	Tiempo dedicado a realizar entrevistas
Firmas de contrato de trabajo	Una vez que son escogidas las personas la Unidad de Selección de Trabajadores Migratorios los apoyan en el proceso de firma de contrato y visado correspondiente	Usuario	Tiempo empleado en concretar viaje del personal seleccionado

#### 2.4.5 PROCESO DE REGULARIZACIÓN DE CIUDADANOS PERUANOS

El 22 de diciembre de 2006 los Cancilleres de Ecuador y Perú suscribieron el Acuerdo para Regularizar la situación laboral y migratoria de nacionales del Perú y del Ecuador en la Región de Integración Fronteriza Ampliada.

Este proceso, inédito en las relaciones entre los dos países, marca un hito en la construcción de una nueva relación derivada de la suscripción de los Acuerdos de Paz de 1998.

El acuerdo, que fue ampliado el 18 de febrero de 2008, tiene por objeto establecer un régimen migratorio de excepción para regularizar la permanencia de todos los trabajadores lícitos en relación de dependencia en la región de integración fronteriza, que incluye las provincias ecuatorianas de El Oro, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago, Orellana, Pastaza, Sucumbíos, Napo, Azuay, y Cañar.<sup>10</sup>

La Subsecretaría Regional del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio en Integración en Cuenca tiene a su cargo la parte operativa del mencionado proceso, emitiendo hasta la fecha, 3431 visas desde el año 2007 cuando entró en vigencia el citado Acuerdo.

A continuación se describe el proceso de emisión de visas para ciudadanos peruanos:

#### **Orientación sobre requisitos:**

Explicación de los requisitos a los ciudadanos peruanos que acuden a la Subsecretaría Regional en Cuenca a consultar sobre la emisión de la visa laboral. Esta explicación es necesaria por cuanto no todas las personas pueden aplicar a este beneficio, solamente aquellos que laboran bajo dependencia laboral.

#### **Entrega de documentos:**

Luego de la explicación, los ciudadanos que cumplen con los requisitos señalados entregan su carpeta con la documentación completa, a saber: copia del pasaporte con vigencia mínima de 6 meses, contrato laboral (en donde se debe especificar horario, sueldo básico, etc.) record policial ecuatoriano, certificado de antecedentes penales peruano, carné laboral y cualquier documento que acredite la permanencia

---

<sup>10</sup> <http://www.oimlima.org.pe/e.php?pag=ecuador-coop-regmig.htm>

del ciudadano peruano en el Ecuador desde el año 2004 por un tiempo mínimo de un año.

En el caso de requerir el visado para su familia debe presentar adicionalmente a los requisitos anteriormente señalados, la partida de matrimonio (para el caso de la cónyuge) o partida de nacimiento para el caso de hijos menores de edad.

**Revisión de expediente:**

Análisis minucioso de la documentación que conforma el expediente del solicitante a fin de determinar la concesión de la visa.

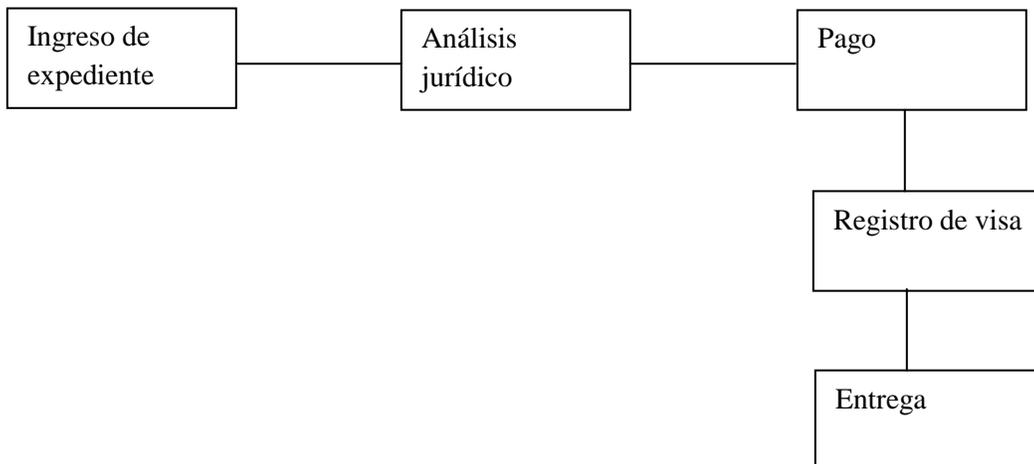
**Pago del valor de la visa:**

En virtud de la suscripción del Acuerdo en mención se determinó que el costo de la visa sea de 2 dólares, los cuales son cancelados en la ventanilla del Banco Nacional de Fomento una vez que se notifica al interesado que su carpeta cumple con toda la documentación requerida.

**Expedición de visa:**

Una vez que se comprueba el pago, se estampa la visa en el pasaporte del solicitante y se procede a llenar con los datos pertinentes para su posterior entrega.

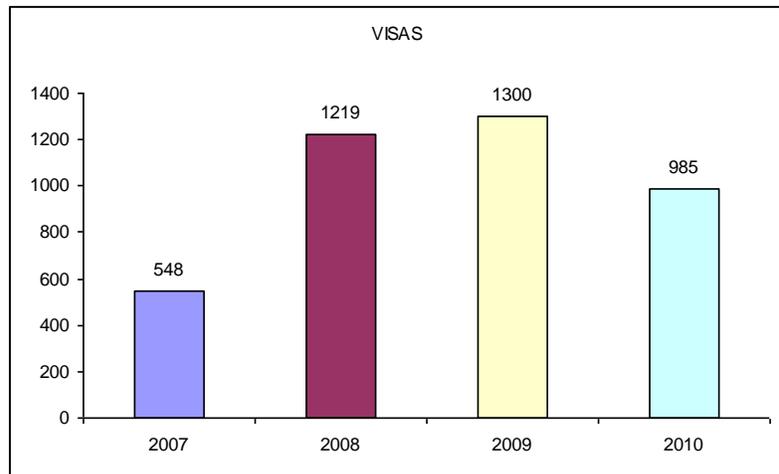
**PROCESO PARA LA REGULARIZACION DE CIUDADANOS PERUANOS**



Fuente: Subsecretaría Regional en Cuenca

Desde la firma del Acuerdo para Regularizar la situación laboral y migratoria de nacionales del Perú y del Ecuador en la Región de Integración Fronteriza Ampliada se han otorgado 4052 visas, las cuales se distribuyen de la siguiente forma:

AÑO	VISAS
2007	548
2008	1219
2009	1300
2010	985
<b>total</b>	<b>4052</b>



Fuente: Subsecretaría Regional en Cuenca (área proceso de regularización de ciudadanos peruanos)

#### DICCIONARIO DE ACTIVIDADES: PROCESO DE REGULARIZACION DE CIUDADANOS PERUANOS

Nombre de la actividad	Descripción de la actividad	Objeto(s) de costos	Generador de actividad
Recepción de documentos y análisis jurídico para concesión de visa	Entrega de carpeta con documentación completa y análisis jurídico para determinar idoneidad de solicitante	Visas concedidas	Tiempo empleado en análisis jurídico de expedientes
Pago del valor de la visa	Cancelación de valor por timbre de visa	Visas concedidas	Numero de transacciones
Registro de datos y expedición de	Se estampa el sello de visa y se llenan con los datos	Visas concedidas	Número de visas

Autora: Eliana Narváez Morales

visa	correspondientes para su entrega		concedidas
------	----------------------------------	--	------------

#### 2.4.6 PROCESO DE REFUGIO

El caso de refugiados merece especial atención porque involucra el cumplimiento de convenios internacionales, por tanto su proceso se encuentra estandarizado tanto para la Dirección General de Refugiados en Quito como para sus Oficinas Regionales en las ciudades de Guayaquil, Cuenca, Lago Agrio,

Los pasos que se siguen para el reconocimiento del estatus de refugiado en nuestro país es el siguiente:

##### 1. ORIENTACION

- Información general sobre el proceso
- Charla informativa de compromisos de las personas
- Asistencia humanitaria que brinda HIAS
- Información sobre derechos y obligaciones

##### 2. REGISTRO

- Registro físico en BD PROGRESS
- Identificación de necesidades específicas
- Emisión del carné de solicitante de refugio
- Entrega de la cita de entrevista (en caso de ser necesario)
- Información pertinente acerca del procedimiento a seguir

##### 3. ENTREVISTA

- Realización de una entrevista individual y confidencial a cada uno de los miembros del núcleo familiar (únicamente personas de 18 años en adelante)
- Investigación de información de país de origen
- Elaboración de análisis socio-jurídicos
- Verificación de los elementos de inclusión (Decreto 3301) (Convención de 1951)
- Verificación de elementos de exclusión
  - \* Motivos fundados para considerar que la persona ha cometido:
    - Un delito contra la paz, delito de guerra, delito contra la humanidad
    - Un grave delito común, fuera del país de refugio, antes de ser admitida en él
    - Que se ha hecho culpable de actos contrarios a las finalidades y a los principios de las Naciones Unidas.

Posteriormente, los casos tratados en cada una de las Oficinas Regionales son enviados a la ciudad de Quito para ser tratados en las reuniones de elegibilidad en donde, según los criterios jurídicos aportados por los/las oficiales de elegibilidad, se determina si se otorga o no la visa de refugiado al solicitante.

#### COMISIÓN PARA LA DETERMINACIÓN DE LA CONDICIÓN DE REFUGIADOS

- Integración:
  - \* 2 delegados del Ministerio de Relaciones Exteriores, 1 delegado del Ministerio de Gobierno
  - \* Asistencia técnica del ACNUR con voz pero sin voto
  - \* Asistencia de un asesor jurídico

- Funciones:
  - \* Conocimiento y resolución de las solicitudes de refugio presentadas en un período determinado
  - \* Establecimiento de lineamientos y parámetros de interpretación

- Periodicidad:

- \* Una vez al mes

#### RESPUESTA (Positiva o negativa)

- Apelación

- \* 30 días hábiles a partir de la notificación
  - \* Interposición ante el Ministro de Relaciones Exteriores
  - \* Exposición de hechos y fundamentos de derecho
  - \* No se necesita el patrocinio de un abogado

- Recurso Extraordinario de Revisión

- \* 3 años a partir de la vigencia del acto administrativo
  - \* Interposición ante el Ministro de Relaciones Exteriores
  - \* Por las causales establecidas en el artículo 178 ERJAFE

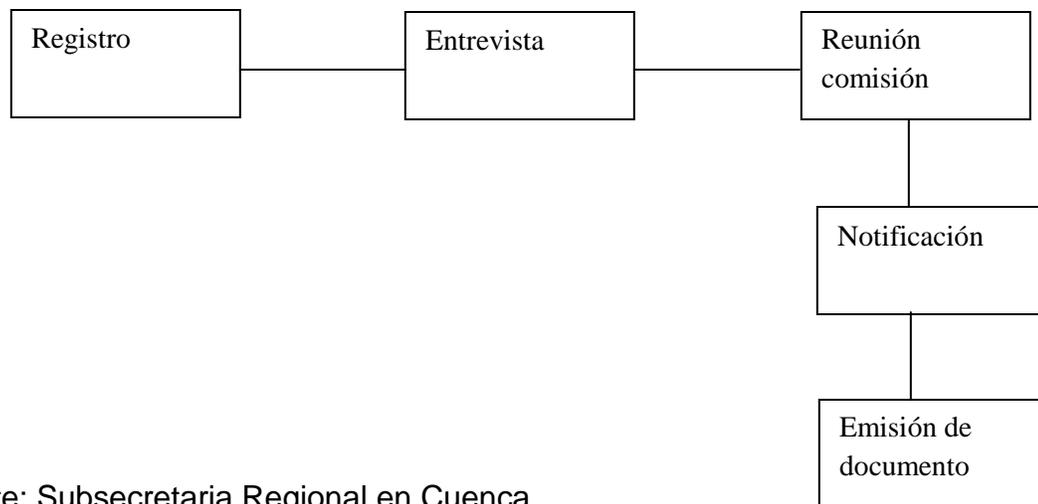
#### 4. NOTIFICACION

- Notificaciones de las resoluciones de la Comisión para la determinación de la condición de refugiados
- Notificaciones de las resoluciones del Ministro de Relaciones Exteriores (Delegación al Subsecretario de Relaciones Multilaterales)

## 5. EMISION DE DOCUMENTO

- Visa de refugiado 12 IV
- Permiso de estadía de 60 días en territorio ecuatoriano hasta legalizarse con cualquier otra visa
- Renovación del carné de solicitante de refugio

### PROCESO PARA DETERMINAR LA CONDICION DE REFUGIADO



Fuente: Subsecretaria Regional en Cuenca

Desde la fecha de inicio en que la Oficina de Refugiados inicio sus operaciones en Cuenca hasta finales del año 2009, se han recibido en total 5505 solicitudes de refugio, de las cuales el 62% son hombres y el 38% restante son mujeres. Del total de solicitantes, el 72% es de nacionalidad colombiana.

<b>SOLICITANTES REGISTRADOS POR NACIONALIDAD EN CUENCA</b>											
<b>DESDE 1 DE ENERO DE 2006 HASTA EL 15 DE DICIEMBRE DEL 2009</b>											
<b>Nacionalidad</b>	<b>Personas</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>0-5</b>	<b>6-11</b>	<b>12-17</b>	<b>18-25</b>	<b>26-36</b>	<b>37-46</b>	<b>47-60</b>	<b>61 y mas</b>
África del Sur	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
Apátrida	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Argentina	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Azerbaiyán	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Bangladesh	15	15	0	0	0	0	7	6	2	0	0
Bolivia	5	0	5	0	1	1	1	2	0	0	0
Cabo Verde	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Chile	3	2	1	0	0	0	0	3	0	0	0
Colombia	3979	2309	1670	248	336	284	1003	1177	554	322	55
Cuba	38	25	13	0	0	0	10	6	12	8	2
Haití	2	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0
India	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Pakistán	17	17	0	0	0	0	5	11	1	0	0
Perú	1435	1058	377	26	30	23	367	544	274	154	17
República Checa	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Turquía	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
Venezuela	2	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0
<b>Total</b>	<b>5505</b>	<b>3435</b>	<b>2070</b>	<b>274</b>	<b>367</b>	<b>309</b>	<b>1394</b>	<b>1758</b>	<b>844</b>	<b>485</b>	<b>74</b>

La oficina de Refugiados en Cuenca recibe solicitantes cuyas provincias de residencia se encuentran localizadas en casi todas las provincias del país, sin embargo, lideran las de Azuay y Guayas que son en donde mayoritariamente residen los solicitantes que acuden a la oficina de Cuenca.

<b>SOLICITANTES REGISTRADOS POR NACIONALIDAD EN CUENCA y LUGAR DE RESIDENCIA</b>											
<b>DESDE 1 DE ENERO DE 2006 HASTA EL 15 DE DICIEMBRE DEL 2009</b>											
Provincia	Personas	Hombres	Mujeres	0-5	6-11	12-17	18-25	26-36	37-46	47-60	61 y mas
Azuay	2953	1924	1029	104	159	141	684	1026	511	281	47
Bolívar	4	3	1	0	0	0	0	2	1	0	1
Canar	85	37	48	7	9	5	22	23	8	10	1
Chimborazo	24	18	6	4	2	0	8	10	0	0	0
Cotopaxi	3	2	1	0	0	0	0	3	0	0	0
El Oro	150	92	58	7	7	10	50	42	21	9	4
Esmeraldas	6	4	2	0	0	0	0	3	2	1	0
Guayas	1822	1077	745	123	155	124	532	503	233	136	16
Imbabura	16	12	4	1	2	2	0	7	3	1	0
Loja	58	39	19	4	3	3	14	23	4	5	2
Los Ríos	58	35	23	5	2	0	17	25	4	5	0
Manabí	121	67	54	7	9	11	23	30	26	14	1
Morona Santiago	13	6	7	0	0	0	5	3	4	1	0
Napo	3	2	1	0	2	0	0	1	0	0	0
Pastaza	2	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0
Pichincha	9	6	3	0	0	1	1	4	3	0	0
Santa Elena	74	41	33	6	5	8	14	18	11	11	1
Santo Domingo	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Sucumbíos	4	1	3	0	1	0	1	1	0	0	1
Tungurahua	20	14	6	2	2	2	5	8	0	1	0
Zamora Chinchipe	79	53	26	4	8	2	18	24	13	10	0
<b>Total</b>	<b>5505</b>	<b>3435</b>	<b>2070</b>	<b>274</b>	<b>367</b>	<b>309</b>	<b>1394</b>	<b>1758</b>	<b>844</b>	<b>485</b>	<b>74</b>

## DICCIONARIO DE ACTIVIDADES: PROCESO DE REFUGIO

Nombre de la actividad	Descripción de la actividad	Objeto(s) de costos	Generador de actividad
Orientación	Charla explicativa sobre el proceso de refugio	Actividad dentro del proceso de refugio	Tiempo que funcionario(a) destina a la explicación del proceso de refugio
Registro	Ingreso información solicitante a BD Procrees para emisión de carné provisional y asignación de	Usuario	Número de registros

	cita para entrevista		ingresados
Entrevista	Indagación a solicitante de refugio para conocer las razones por las que solicita asilo en nuestro país	Actividad dentro del proceso de refugio	Tiempo empleado por cada solicitante de refugio en la entrevista
Reunión de la comisión de elegibilidad	Sesión donde se analizan los criterios jurídicos de cada solicitante y se toma la decisión de otorgarle la condición de refugiado	Usuario	Número de casos tratados
Notificación	Se da a conocer al interesado la respuesta de la comisión, notificándole en caso de ser negativa, las opciones que tiene para apelar la decisión	Usuario	Numero de notificaciones
Emisión de documento	Entrega de visa o en su defecto permiso temporal de estadía	Usuario	Número de visas y certificados entregados

#### 2.4.7 CASOS DE NATURALIZACIONES

Los casos de naturalizaciones constituyen una parte de los servicios de índole legal que presta el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración a través de su Dirección General de Asesora Jurídica que en el caso particular de Cuenca lo realiza la Asesora Legal.

En la oficina de Cuenca se atienden los siguientes temas:

1. Obtención de nacionalidad ecuatoriana por Naturalización;
2. Obtención de la nacionalidad ecuatoriana por Declaratoria;
3. Obtención de la nacionalidad ecuatoriana por nacimiento y,
4. Recuperación de nacionalidad ecuatoriana,

En el caso de la obtención de nacionalidad ecuatoriana por naturalización se realiza el siguiente proceso:

Tras la presentación de la documentación, la Cancillería aprobará el ingreso del trámite una vez que se constate que la documentación está completa y actualizada, previo el pago del arancel aplicable a la solicitud.

La concesión de la nacionalidad ecuatoriana es un acto soberano de la Función Ejecutiva. Por ende, el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, se reserva el derecho de solicitar cualquier documento adicional o complementario.

Si se concede la Carta de Naturalización, la Cancillería comunicará oficialmente este particular al Gobierno del país al que perteneció el naturalizado.

#### PROCEDIMIENTO INTERNO:

Una vez aceptado el trámite, la Cancillería pedirá informe a la Dirección General de Extranjería sobre la situación migratoria del peticionario. General de Extranjería sobre la situación migratoria del peticionario.

**Publicación:** El Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, ordenará se publique en un diario de circulación nacional y durante tres días

consecutivos, un extracto de la solicitud de naturalización, en las dimensiones 12 x 9 centímetros.

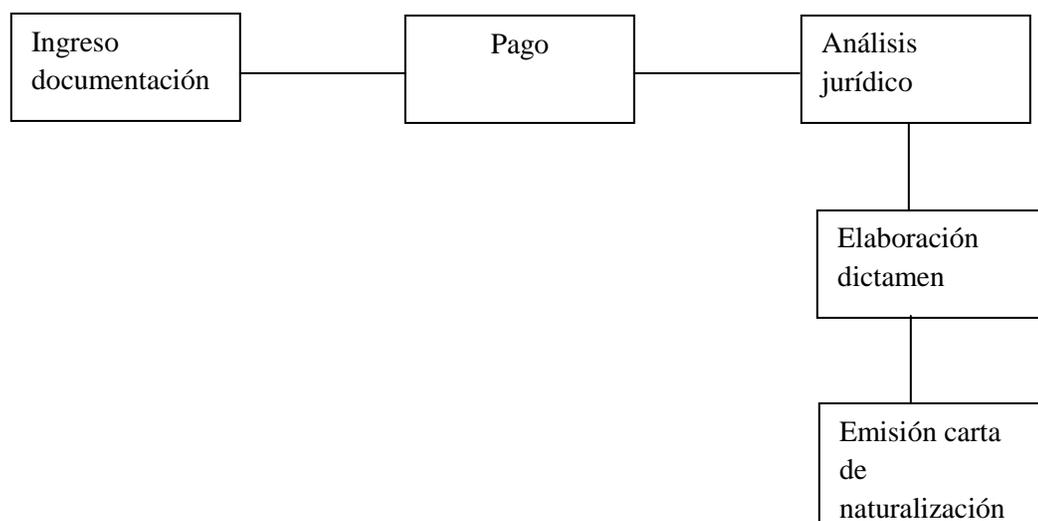
Quince días contados desde la última publicación, el interesado deberá entregar las páginas enteras de los periódicos en donde aparecieron las publicaciones.

**Elaboración dictamen:** Si no hay oposición, se procederá a la elaboración del respectivo Dictamen, el mismo que luego de ser aprobado y firmado por la Asesora Jurídica, en el caso de Cuenca, será sometido, junto a la Carta de Naturalización, a conocimiento y firma de la señora Subsecretaria.

**Pago:** Una vez firmada la Carta de Naturalización, se solicitará al interesado(a) que cancele el valor del arancel aplicable al otorgamiento de la carta de naturalización en el Banco de Fomento: Cuenta Corriente No. 0010002377, a nombre de “ASESORÍA JURÍDICA-AUTOGESTIÓN-MMRREE”.

**Inscripción:** Con oficio dirigido a la Dirección Provincial del Registro Civil, se envía la carta de naturalización para su inscripción.

## PROCESO PARA OBTENCION DE NACIONALIDAD ECUATORIANA POR NATURALIZACION



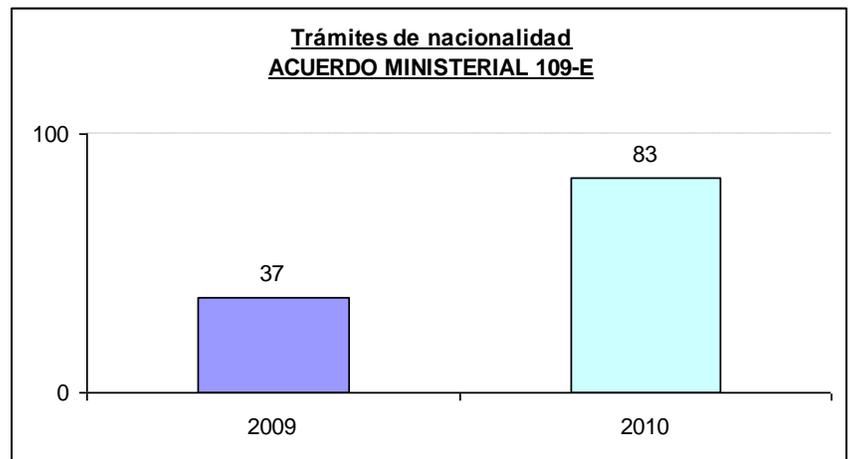
Fuente: Subsecretaria Regional en Cuenca

Autora: Eliana Narváez Morales

El interesado(a) se acerca a la Dirección Provincial del Registro Civil, para inscribir la Carta de Naturalización y luego obtiene su Cédula de Ciudadanía ecuatoriana.

A continuación se presentan las estadísticas de los casos atendidos en la Subsecretaría Regional en Cuenca desde la aplicación del Acuerdo Ministerial 000109-E sobre delegación de competencias donde se atribuye a la máxima autoridad de la Subsecretaría Regional en Cuenca el otorgamiento de declaratorias de nacionalidad de manera desconcentrada:

AÑO	TOTAL
2009	37
2010	83
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>



#### DICCIONARIO DE ACTIVIDADES: NATURALIZACION

Nombre de la actividad	Descripción de la actividad	Objeto(s) de costos	Generador de actividad
Ingreso documentación	Entrega de los documentos para dar inicio al trámite	Usuario	Numero de tramites ingresados
Pago del valor del arancel aplicable a la solicitud de nacionalidad ecuatoriana	Previo inicio del trámite, el usuario deberá cancelar 200 USD y una vez finalizado el proceso, completa el pago	Usuario	Numero de transacciones

mediante carta de naturalización			
Análisis jurídico	De acuerdo a la documentación presentada la Asesora Jurídica elabora un informe aceptando o rechazando solicitud de naturalización	Actividad dentro del proceso de obtención de nacionalidad ecuatoriana por naturalización	Tiempo dedicado a elaborar análisis jurídico
Elaboración dictamen	Cuando no hay observaciones en análisis jurídico la Asesora Jurídica realiza y firma el respectivo dictamen que luego es puesto a consideración de la Subsecretaria	Usuario	Tiempo dedicado a elaboración de dictámenes
Entrega carta de naturalización	Entrega de Carta de naturalización a solicitante	Usuario	Numero de cartas de naturalización expedidas

### **Obtención de la nacionalidad ecuatoriana por Declaratoria;**

Aplicable a ciudadanos/as extranjeros/as casados/as o en unión de hecho con ecuatorianos/as (Constitución Política vigente, Art 8, Numeral 4.).

El proceso que se sigue para la obtención de la nacionalidad ecuatoriana por declaratoria es el siguiente:

#### **Presentación de la documentación:**

El interesado debe entregar su solicitud y demás requisitos que se encuentran colgados en la página web, o en su defecto puede acercarse directamente a la Subsecretaría a consultarlos.

### **Entrevista con el ciudadano extranjero:**

Al tiempo que el ciudadano extranjero presenta su documentación, la Asesora Jurídica realiza una entrevista previa para conocer la situación del peticionario y comprobar que los datos consignados en su solicitud sean los correctos.

### **Análisis del expediente:**

Se verifican prolijamente los documentos entregados por el interesado y se procede con el informe para conceder la resolución por declaratoria de nacionalidad

### **Elaboración de dictamen jurídico**

Luego de verificada la documentación, la Asesora Jurídica redacta el dictamen jurídico correspondiente recomendando a la máxima autoridad, que en el caso de Cuenca es la señora Subsecretaria, proceder o no con el otorgamiento de la resolución por declaratoria de nacionalidad.

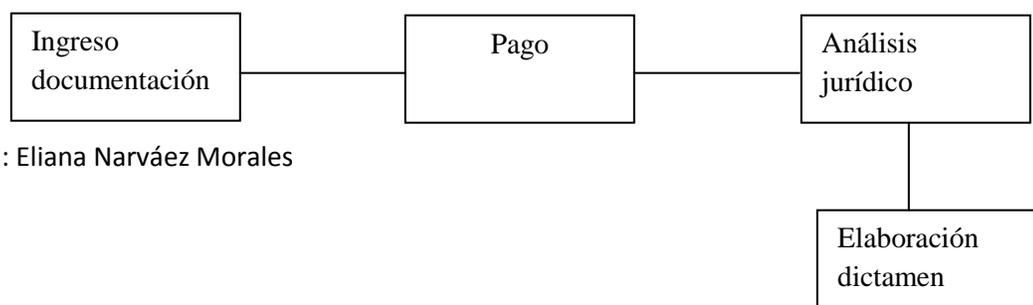
### **Pago:**

Una vez informado el particular al usuario, este debe cancelar US\$ 300, que debe pagarse de la siguiente forma: US\$ 100,00 al iniciar el trámite y US\$ 200,00 al otorgamiento de la Resolución (Arancel Consular y Diplomático, RO 224 de 14 de diciembre del 2000).

### **Elaboración de la Resolución de declaratoria de nacionalidad**

Se redacta el documento de Resolución de declaratoria de nacionalidad, el cual es entregado al interesado en una ceremonia dentro de las instalaciones de la Subsecretaría Regional en Cuenca.

## **PROCESO PARA OBTENCION DE NACIONALIDAD ECUATORIANA POR DECLARATORIA**



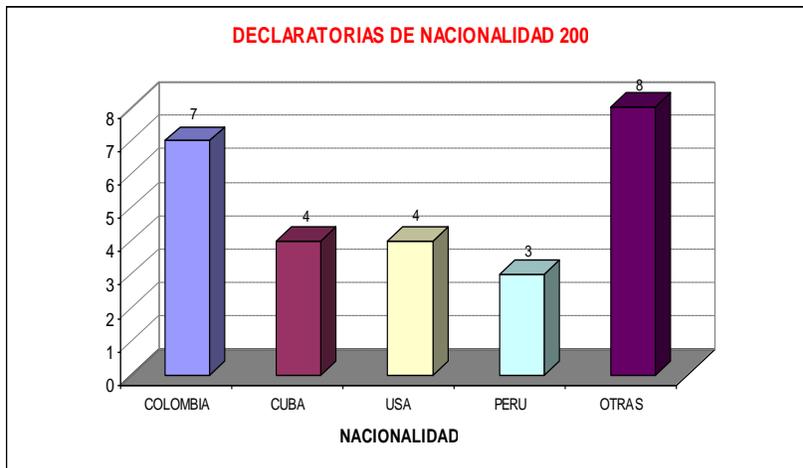
Fuente: Subsecretaría Regional en Cuenca

En el siguiente gráfico se muestran las estadísticas por declaratoria de nacionalidad durante el presente año.

Es de anotar que en años anteriores este trámite era realizado íntegramente en la ciudad de Quito y la Subsecretaría Regional en Cuenca únicamente canalizaba las solicitudes que se presentaban sobre este proceso.

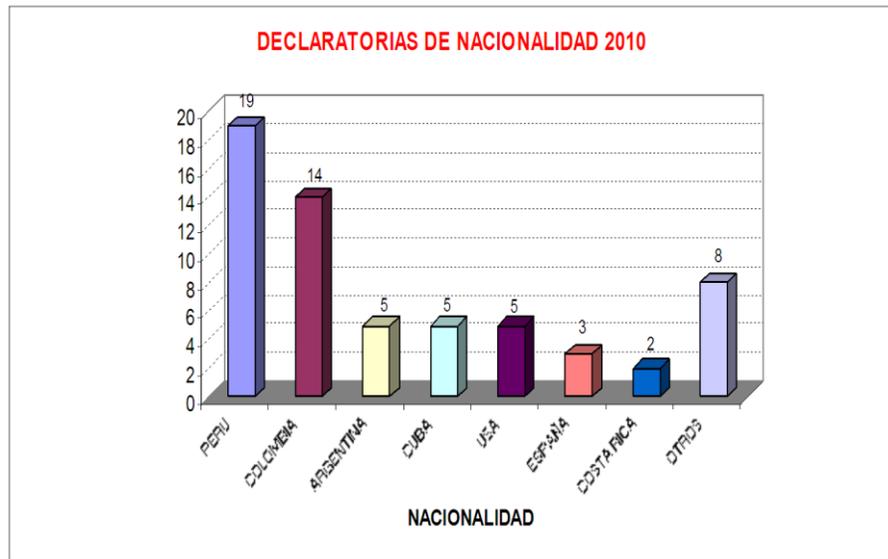
Declaratorias recibidas durante el año 2009

NACIONALIDAD	INGRESADAS
COLOMBIA	7
CUBA	4
USA	4
PERU	3
BOLIVIA	2
ESPAÑA	2
MEXICO	2
ARGENTINA	1
PUERTO RICO	1
<b>TOTAL 2009</b>	<b>26</b>



Declaratorias recibidas durante el año 2010

NACIONALIDAD	INGRESADAS
PERU	19
COLOMBIA	14
ARGENTINA	5
CUBA	5
USA	5
ESPAÑA	3
COSTARICA	2
BULGARIA	1
CHILE	1
FILIPINAS	1
FRANCIA	1
HONDURAS	1
HUNGRIA	1
ITALIA	1
MEXICO	1
<b>TOTAL 2010</b>	<b>61</b>



### DICCIONARIO DE ACTIVIDADES: DECLARATORIA DE NACIONALIDAD

Nombre de la actividad	Descripción de la actividad	Objeto(s) de costos	Generador de actividad
Ingreso de documentación	Recepción de documentos presentados por solicitante	Usuario	Tiempo dedicado a ingresar documentación
Análisis de expediente	Revisión prolija de los documentos previa elaboración de la resolución de declaratoria de nacionalidad	Usuario	Tiempo dedicado a revisar expediente
Elaboración de dictamen jurídico	Se establece si el peticionario puede o no aplicar la declaratoria de nacionalidad	Usuario	Tiempo dedicado a elaboración de dictámenes
Pago	Cancelación del valor por concepto de resolución de declaratoria de nacionalidad	Usuario	Numero de transacciones
Elaboración de	Redactar documento de	Usuario	Número de

la Resolución de declaratoria de nacionalidad	declaratoria de nacionalidad para entregar a peticionario		resoluciones de declaratoria de nacionalidad
---	---	--	--

**Obtención de la nacionalidad ecuatoriana por nacimiento;**

Se reconoce el derecho a adquirir la nacionalidad ecuatoriana por nacimiento de conformidad con lo establecido en los artículos 6, inciso tercero, de la Constitución de la República del Ecuador, que dispone: “La nacionalidad ecuatoriana se obtendrá por nacimiento o por naturalización...” en concordancia con lo dispuesto en el artículo 7 numeral 2 , cuyo texto dice: “Son ecuatorianos por nacimiento: 2. Las personas nacidas en el extranjero de madre o padre nacidos en el Ecuador; y sus descendientes hasta el tercer grado de consanguinidad”.

La Ley de Naturalización y su Reglamento, entre otras normas primarias y secundarias, disponen el procedimiento para los casos de opción y reconocimiento de la nacionalidad ecuatoriana realizado por el Ministro de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración (Art.20 Ley Naturalización y 23 del Reglamento).

Cualquier ecuatoriano que se encuentre domiciliado en el exterior, podrá inscribir a su hijo/a nacido/a en el extranjero, realizando un trámite en el Consulado del Ecuador más cercano al lugar del nacimiento.

Si esta inscripción no se realiza en el país de nacimiento del niño o niña, el interesado previo la inscripción en la Dirección General del Registro Civil, Identificación y Cedulación, deberá realizar el reconocimiento de la nacionalidad ecuatoriana por nacimiento, ante el Ministro de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, a quien corresponde declarar la adquisición de nacionalidad por nacimiento.

La obtención de la nacionalidad ecuatoriana por nacimiento no implica la pérdida de la nacionalidad originaria del/a solicitante.

Este es el trámite más abreviado entre los que se tratan en la Dirección General de Asesoría Jurídica:

**Presentación de la documentación:**

El interesado debe entregar su solicitud y demás requisitos que se encuentran colgados en la página web, o en su defecto puede acercarse directamente a la Subsecretaría a consultarlos.

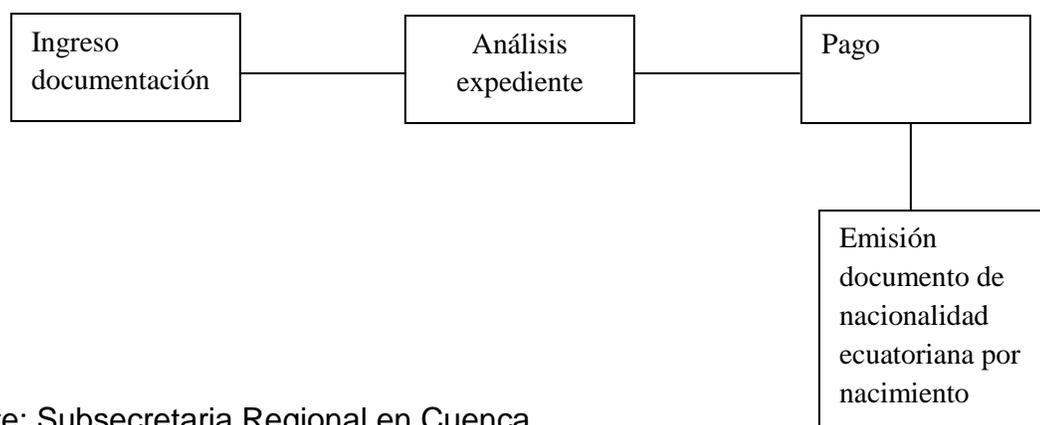
**Análisis del expediente:**

Se verifican prolijamente los documentos entregados por el interesado y se procede con el informe para conceder la resolución por declaratoria de nacionalidad

**Pago:**

El costo del trámite es de US \$30,00 (Arancel Consular y Diplomático, RO 224 de 14 de diciembre/2000), \$10,00 tras la presentación de la solicitud y US \$20,00 al otorgamiento de la misma.

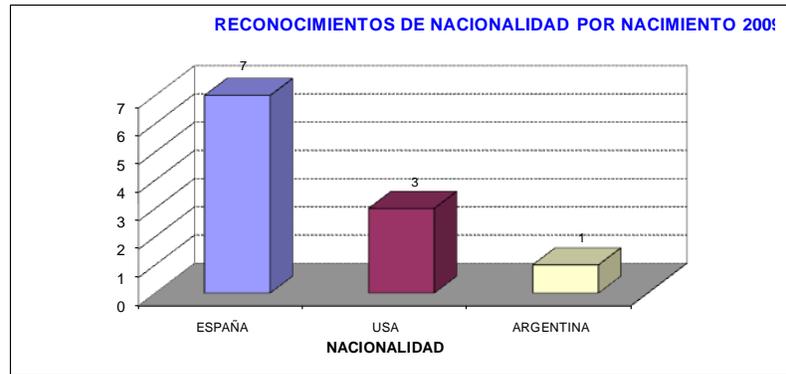
**PROCESO PARA OBTENCION DE NACIONALIDAD ECUATORIANA POR NACIMIENTO**



Fuente: Subsecretaria Regional en Cuenca

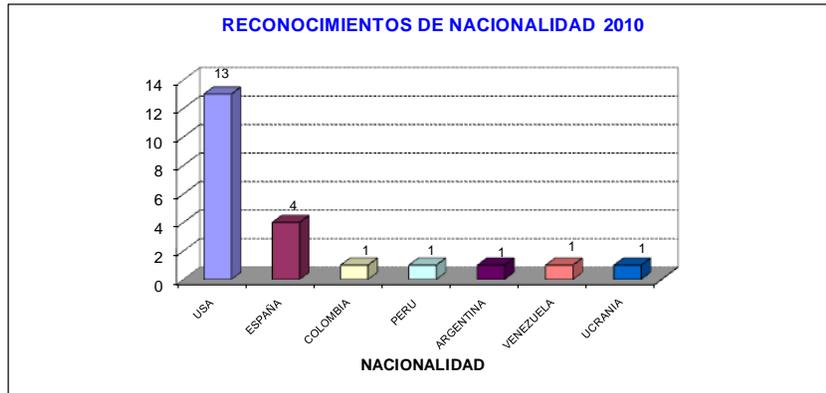
Reconocimientos de nacionalidad por nacimiento recibidos durante el año 2009

NACIONALIDAD	INGRESADAS
ESPAÑA	7
USA	3
ARGENTINA	1
<b>TOTAL 2009</b>	<b>11</b>



Reconocimientos de nacionalidad por nacimiento recibidos durante el año 2010

NACIONALIDAD	INGRESADAS
USA	13
ESPAÑA	4
COLOMBIA	1
PERU	1
ARGENTINA	1
VENEZUELA	1
UCRANIA	1
<b>TOTAL 2010</b>	<b>22</b>



**DICCIONARIO DE ACTIVIDADES: INSCRIPCION DE NACIMIENTO**

Nombre de la actividad	Descripción de la actividad	Objeto(s) de costos	Generador de actividad
Ingreso documentación	Recepción de documentos de solicitante	Usuario	Numero de tramites ingresados
Análisis de expediente	Revisión prolija de los documentos previa elaboración del dictamen correspondiente	Usuario	Tiempo dedicado a realizar análisis de expediente

<p>Pago</p>	<p>Cancelación del valor por concepto de obtención de nacionalidad por nacimiento US \$30,00 (Arancel Consular y Diplomático, RO 224 de 14 de diciembre/2000). Presentación de la solicitud US \$10,00* y US \$20,00 al otorgamiento de la misma.</p>	<p>Usuario</p>	<p>Numero de transacciones</p>
<p>Entrega de documento para inscripción de nacimiento</p>	<p>Elaboración de documento para que el peticionario pueda asentar inscripción en Registro Civil</p>	<p>Usuario</p>	<p>Numero de documentos de inscripción de nacimiento</p>

### **Recuperación de nacionalidad ecuatoriana,**

Los ciudadanos ecuatorianos por nacimiento que renunciaron a la nacionalidad ecuatoriana antes de la entrada en vigencia de la Constitución de 1998, para naturalizarse en otro país podrán recuperar la nacionalidad ecuatoriana.

El proceso para recuperación de nacionalidad ecuatoriana es el siguiente:

#### **Presentación de expediente:**

El peticionario deberá presentar toda la documentación requerida y que se encuentra colgada en la página web del MRECI

#### **Análisis de expediente:**

Se ingresan los datos del expediente una vez que se confirma que la documentación se encuentre completa

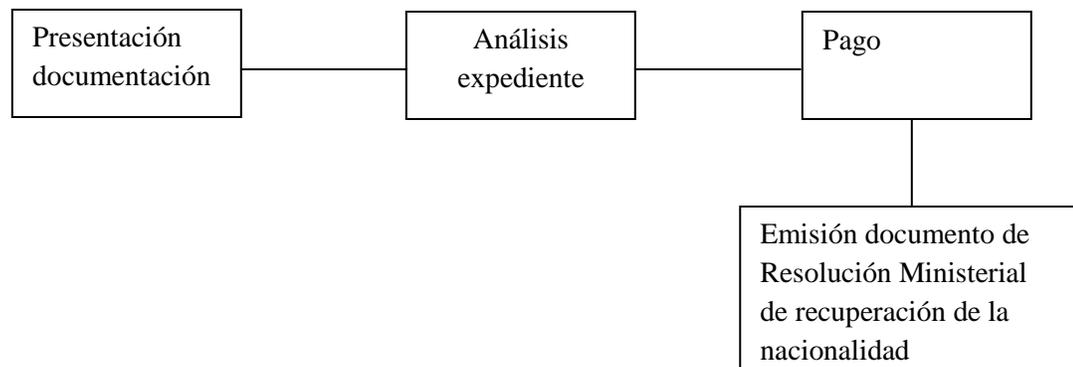
#### **Pago:**

El peticionario deberá cancelar US \$50,00 (Arancel Consular y Diplomático, RO 224 de 14 de diciembre/2000). US \$10,00 al momento de presentar su expediente \*; y,

US\$40,00 a la entrega de la Resolución Ministerial de Recuperación de la Nacionalidad.

Observaciones: Es necesario señalar que los valores depositados por concepto de solicitud no serán devueltos, en caso de que el/la interesado(a) desista de continuar

### PROCESO PARA RECUPERACION DE NACIONALIDAD ECUATORIANA



Fuente: Subsecretaria Regional en Cuenca

### DICCIONARIO DE ACTIVIDADES: RECUPERACION DE NACIONALIDAD ECUATORIANA

Nombre de la actividad	Descripción de la actividad	Objeto(s) de costos	Generador de actividad
Recepción de la documentación	Ingreso de la documentación de solicitante	Usuario	Numero de tramites receptados
Análisis de expediente	Revisión prolija de los documentos previa elaboración del dictamen correspondiente	Usuario	Tiempo dedicado a análisis de expediente
Pago	Cancelación de US \$50,00 (Arancel Consular y Diplomático, RO 224 de 14 de diciembre/2000). Presentación de la solicitud US \$10,00*; y, US\$40,00 a la entrega de la Resolución Ministerial de	Usuario	Numero de transacciones

	Recuperación de la Nacionalidad.		
--	----------------------------------	--	--

### **CAPITULO 3: IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE COSTEO ABC EN LAS AREAS DE SERVICIOS DE LA SUBSECRETARIA REGIONAL EN CUENCA**

Como se había mencionado en el capítulo anterior, la Subsecretaría Regional en Cuenca presta actualmente los servicios de emisión de pasaportes, legalización y apostilla de documentos, visas para extranjeros, unidad de selección de trabajadores migratorios, regularización de ciudadanos peruanos, proceso de refugio y naturalizaciones.

Ahora bien, siguiendo los principios de la cadena de valor, el apoyo de las actividades primarias son la administración, finanzas, monitorear y mejorar el desempeño, tecnología y desarrollo, desarrollo humano y capacitación y asesoría jurídica

De manera sucinta se explican los contenidos de cada una de las actividades de apoyo:

*Administración* Representan todas aquellas actividades relacionadas con el manejo de la institución.

*Finanzas* Representan todas aquellas actividades relacionadas con el mantenimiento de los sistemas contables, auditorías financieras, así como de la generación de información gerencial relacionada con esta área.

*Desarrollo Humano y Capacitación* Representan todas aquellas actividades relacionadas con el manejo y cuidado de los recursos humanos de la organización. Esto significa selección de talentos, comunicación interpersonal, entrenamiento y capacitación, evaluación de desempeño, entre las otras más importantes.

*Tecnología y Desarrollo* Representan todas aquellas actividades relacionadas con el soporte y desarrollo tecnológico de los procesos de la institución, lo que implica el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, la evaluación y selección de software y hardware, la operación de equipos y sistemas y la generación de los procesos para reportes.

*Mejorar y monitorear el desempeño* Representan todas las actividades relacionadas con el desarrollo y mantenimiento de iniciativas de mejoramiento continuo, benchmarkings u otro tipo de actividades encaminadas a mejorar el desempeño de la organización. Se enmarcan también dentro de esta función todas las actividades que aún cuando no son parte esencial de las operaciones, se derivan de éstas (corrección de errores, tiempos de espera, apoyo administrativo, apoyo a otras áreas, etc.)

Adicionalmente se incluyen todas aquellas actividades tendientes a establecer y documentar procedimientos para la ejecución de los diferentes procesos.

*Asesoría Jurídica* Representa todas aquellas actividades relacionadas con el manejo de los instrumentos jurídicos así como de las demás actividades de soporte necesarias para apoyar la gestión de la organización en el área legal.

Como se ha descrito hasta el momento, un sistema de costeo basado en actividades rastrea primero los costos a las actividades y posteriormente a los productos y a otros objetos de costos. El supuesto fundamental es que las actividades consumen recursos, y que los productos y los objetos de costo consumen actividades. Al diseñar un sistema ABC, existen 6 pasos esenciales que se listan a continuación:

1. Identificar, definir y clasificar las actividades y los atributos clave
2. Asignar el costo de los recursos a las actividades
3. Asignar el costo de las actividades secundarias a las actividades primarias
4. Identificar los objetos de costo y especificar la cantidad de cada actividad consumida por los objetos de costo específicos
5. Calcular las tasas primarias de actividad
6. Asignar los costos de las actividades a los objetos de costo.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> HANSEN MOWEN “Administración de costos Contabilidad y control, Quinta edición, p 134

### 3.1 IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES, DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN

La identificación de actividades es el primer paso lógico al diseñar un sistema de costeo basado en actividades. Las actividades representan acciones tomadas o trabajos desempeñados por el equipo o por empleados para otras personas. La identificación de una actividad es equivalente a la descripción de la acción tomada, por lo general utilizando un verbo y un objeto que reciba la acción. Una lista sencilla de las actividades identificadas recibe el nombre de inventario de actividades, el cual fue elaborado en el segundo capítulo del presente trabajo.

Para efectos de cálculo se han buscado actividades comunes en las áreas de servicios de la Subsecretaría Regional en Cuenca, tomando en cuenta que en la mayoría de ellos se realizan procesos similares.

En base a la nueva estructura organizacional del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración vigente desde el 01 de octubre, la Subsecretaría Regional en Cuenca funciona con tres centros de costos:



Los saldos del periodo en análisis de las cuentas contables de costos y gastos, agrupados por recursos, de cada uno de los centros de costos, se muestran a continuación:

Grupos de Recursos	Centros de costos			Total
	Coordinación	Servicios	Administración	

	<b>Zonal</b>	<b>Ciudadanos</b>	<b>y Finanzas</b>	
Personal	8,210	10,000	3,970	22,1 80
Útiles de oficina	136	271	102	509
Gastos de viaje		2,443		2,44 3
Honorarios	700	5,837	230	6,76 7
Arrendamiento	700	1,680	420	2,80 0
Vigilancia	450	1,080	270	1,80 0
Aseo	113	270	68	450
Servicios públicos	250	500	250	1,00 0
Depreciación equipos	85	57	28	170
Software	34	226	11	271
<b>Total</b>	<b>10,677</b>	<b>22,365</b>	<b>5,349</b>	<b>38,3 91</b>

Así también, se definieron para cada eslabón de los procesos primarios de la cadena de valor que se describió en el capítulo anterior, las actividades a costear y para los procesos de soporte se costeará a nivel de cada proceso.

PROCESOS	ACTIVIDADES DE COSTEO
Orientar al usuario	Brindar información oportuna
	Direccionar a cada usuario según sea su necesidad
Vender servicio	Realizar venta

Prestar servicio	<p>Prestar el servicio</p> <p>Asegurar la calidad en la prestación del servicio</p>
Brindar servicio al usuario	<p>Atender solicitudes de usuarios</p> <p>Realizar seguimiento y verificación</p> <p>Entrevistas a solicitantes de refugio</p>
Apoyo	<p>Administración</p> <p>Finanzas</p> <p>Mejorar y monitorear el desempeño</p> <p>Tecnología y desarrollo</p> <p>Desarrollo humano y capacitación</p> <p>Asesoría Jurídica</p>

Siguiendo el grafico de la cadena de valor propuesto en el capítulo 2 del presente trabajo, se describen a continuación los procesos y la numeración respectiva:

<b>Procesos de la Cadena de Valor</b>	<b>Proceso No.</b>
Brindar servicio al usuario	4
Vender servicios	2
Prestar servicios	3
Orientar al usuario	1
Soporte	5

A continuación se muestran las actividades ordenadas alfabéticamente tomando en consideración el número de proceso al que corresponden:

<b>Actividades de Costeo</b>	<b>Actividad No.</b>
Administración	5.1
Asegurar la calidad en la prestación del servicio	3.2
Asesoría Jurídica	5.6
Atender solicitudes de usuarios	4.1
Brindar información oportuna	1.1
Desarrollo humano y capacitación	5.5
Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	1.2
Entrevistas a solicitantes de refugio	4.3
Finanzas	5.2
Labores de mensajer'ia	5.8
Labores de secretaría	5.7
Mejorar y monitorear el desempeño	5.3
Prestar el servicio	3.1
Realizar seguimiento y verificación	4.2
Realizar venta	2.1
Tecnología y desarrollo	5.4

Tomando como referencia las dos tablas anteriores se compilan a continuación las Actividades por proceso que serán costeadas en el presente capítulo:

Proceso No.	Procesos de la Cadena de Valor	Actividad No.	Actividades de Costeo
1	Orientar al usuario	1.1	Brindar información oportuna
		1.2	Direccionar a cada usuario según sea su necesidad
2	Vender servicios	2.1	Realizar venta
3	Prestar servicios	3.1	Prestar el servicio
		3.2	Asegurar la calidad en la prestación del servicio
4	Brindar servicio al usuario	4.1	Atender solicitudes de usuarios
		4.2	Realizar seguimiento y verificación
		4.3	Entrevistas a solicitantes de refugio
5	Soporte	5.1	Administración
		5.2	Finanzas
		5.3	Mejorar y monitorear el desempeño
		5.4	Tecnología y desarrollo
		5.5	Desarrollo humano y capacitación
		5.6	Asesoría Jurídica
		5.7	Labores desecretaria
		5.8	Labores de mensajería

De acuerdo con la estructura organizacional de la institución, el centro de costos de Servicios ciudadanos es donde se lideran los procesos prestar servicios, vender servicios y brindar servicio al cliente, y en los centros de costos de Coordinación Zonal y Administración y Finanzas se lideran los procesos de soporte de la cadena de valor.

A continuación se muestran para el periodo en análisis, los ingresos por ventas en cada uno de los objetos de costos, exceptuando la Unidad Técnica de Selección de Trabajadores Migratorios por las razones que a continuación se exponen.

Servicios Vendidos	US\$
Pasaportes	1'513,680
Legalización y apostilla de documentos	200,762
Visas para extranjeros	53,050
Regularización ciudadanos peruanos	2,600
Naturalizaciones	13,360



Refugiados	0
Unidad de Selección de trabajadores migratorios	0
Soporte del Negocio	0
<b>Total</b>	<b>1,783,452</b>

<b>Servicios Vendidos</b>	<b>Servicio No.</b>
Emision de pasaportes	1
Legalizacion y apostilla de documentos	2
Visas para extranjeros	3
Proceso regularizacion ciudadanos peruanos	4
Casos de naturalizaciones	5
Refugiados	6
Soporte del Negocio	7

Es necesario señalar que los servicios de atención a solicitantes de refugio y la Unidad Técnica de Selección de Trabajadores Migratorios no representan ningún ingreso para la Subsecretaria Regional en Cuenca pues son servicios que se prestan en base a convenios internacionales. Adicionalmente cabe recalcar que para efectos de cálculo se ha decidido excluir a la Unidad de Selección de Trabajadores Migratorios como objeto de costo pues este servicio no ha generado resultados positivos para la región 6. Por ejemplo, desde el año 2009 no se han recibido ofertas laborales, por lo que la actual administración decidió sustituir dicho espacio por una oficina para una comunicadora social.

Una vez que se ha descrito la información relacionada con los costos y gastos de la entidad objeto de estudio, se dará paso al proceso de cálculo para proceder, en base a los objetivos planteados, el acoplamiento del sistema de costeo ABC a los servicios prestados por esta dependencia y que a su vez permitan a sus autoridades adoptar este modelo como una herramienta gerencial para la adecuada toma de decisiones.

A continuación se muestran para el periodo correspondiente, los datos de los empleados de cada centro de costos.

Centro de costos	Personas	Cargo	Salario mes
Coordinación Zonal	Ana Lucia Serrano	Subsecretaria	3,200
	Paulina Ortiz	Jefa de Despacho	1,340
	Roberto Tobar	Auditor	1,030
	Maria Vega	Asesora Jurídica	1,340
	Rosanna Zamora	Asistente	775
	Wilson Idrovo	Chofer	525
Administración y Finanzas	Eliana Narváez	Coordinadora Administrativa	1,030
	Christian Ochoa	Coordinador Financiero	1,150
	Esteban Zamora	Responsable compras públicas	640
	Teodoro Escandón	Soporte informático	1,150
Servicios ciudadanos	Pablo Espinoza	Coordinador servicios ciudadanos	1,150
	Sylvia Agreda	Encargada de Legalizaciones y apostillas	1,030
	Javier Vivar	Encargado de visas para extranjeros	1,150
	Carolina Vintimilla	Encargada proceso regularización	695
	Veronica Machuca	Coordinadora Oficina Refugiados	775
	Andrea Pacheco	Oficial de elegibilidad	1,340
	Daniela Malo	Oficial de elegibilidad	1,340
	Talia Arévalo	Asistente Administrativa	1,030
	Tania Perez	Digitadora	855
	Manuel Alvarado	Digitador	635
<b>Total</b>			<b>22,180</b>

### 3.2 ASIGNACIÓN DE COSTOS A LAS ACTIVIDADES

Después de identificar y describir las actividades, la siguiente tarea consiste en determinar cuánto cuesta ejecutar cada actividad. El costo de una actividad es solo el costo de los recursos consumidos por cada actividad.

Para ello, en primer lugar se obtienen las estadísticas del tiempo dedicado por cada uno de los empleados de cada centro de costos para las actividades y servicios:

Centro de costos	Coordinación Zonal		
Personas	Actividades	Objetos de costos	% Tiempo laborado
Ana Lucia Serrano	Administración	Soporte del negocio	80%
	Monitorear y mejorar el desempeño	Soporte del negocio	20%
Paulina Ortiz	Desarrollo humano y capacitación	Soporte del negocio	30%
	Monitorear y mejorar el desempeño	Soporte del negocio	70%
Roberto Tobar	Administración	Soporte del negocio	50%
	Monitorear y mejorar el desempeño	Soporte del negocio	50%
María Vega	Asesoría Jurídica	Soporte del negocio	45%
	Brindar información oportuna	Servicios Ciudadanos	10%
	Atender solicitudes de usuarios	Servicios Ciudadanos	20%
	Prestar el servicio	Servicios Ciudadanos	25%
	Prestar el servicio	Servicios Ciudadanos	25%
Rosanna Zamora	Labores de secretaria	Soporte del negocio	100%

Wilson Idrovo	Labores de mensajería	Soporte del negocio	80%
	Brindar información oportuna	Servicios ciudadanos	20%

Centro de costos	Administración y Finanzas		
Personas	Actividades	Objetos de costos	% Tiempo laborado
Eliana Narváez	Administración	Soporte del negocio	70%
	Finanzas	Soporte del negocio	10%
	Monitorear y mejorar el desempeño	Soporte del negocio	20%
Christian Ochoa	Finanzas	Soporte del negocio	80%
	Administración	Soporte del negocio	20%
Esteban Zamora	Administración	Soporte del negocio	80%
	Monitorear y mejorar el desempeño	Soporte del negocio	20%
Teodoro Escandón	Tecnología y desarrollo	Soporte del negocio	100%

Centro de costos	Servicios Ciudadanos		
Personas	Actividades	Objetos de costos	% Tiempo laborado
Pablo Espinoza	Brindar información oportuna	Servicios	20%
	Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	ciudadanos	10%
	Atender solicitudes de usuarios	Servicios ciudadanos	35%

	Realizar seguimiento y verificación	Servicios ciudadanos Servicios ciudadanos	35%
Sylvia Agreda	Brindar información oportuna Direccionar a cada usuario según sea su necesidad Realizar venta Prestar el servicio Asegurar la calidad en la prestación del servicio Atender solicitudes de usuarios Realizar seguimiento y verificación	Servicios ciudadanos Servicios ciudadanos Servicios ciudadanos Servicios ciudadanos Servicios ciudadanos Servicios ciudadanos Servicios ciudadanos	10% 5% 35% 25% 15% 5% 5%
Javier Vivar	Brindar información oportuna Direccionar a cada usuario según sea su necesidad Realizar venta Prestar el servicio Asegurar la calidad en la prestación del servicio Atender solicitudes de usuarios Realizar seguimiento y	Servicios ciudadanos Servicios ciudadanos Servicios ciudadanos Servicios ciudadanos Servicios ciudadanos Servicios ciudadanos Servicios ciudadanos	20% 5% 20% 20% 10% 20% 5%

	verificación	Servicios ciudadanos	
		Servicios ciudadanos	
		Servicios ciudadanos	
Carolina Vintimilla	Brindar información oportuna	Servicios ciudadanos	10%
	Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	Servicios ciudadanos	10%
	Realizar venta	Servicios ciudadanos	15%
	Prestar el servicio	Servicios ciudadanos	25%
	Asegurar la calidad en la prestación del servicio	Servicios ciudadanos	15%
	Atender solicitudes de usuarios	Servicios ciudadanos	20%
	Realizar seguimiento y verificación	Servicios ciudadanos	5%
		Servicios ciudadanos	
		Servicios ciudadanos	
		Servicios ciudadanos	

Veronica Machuca	Administración	Soporte al	40%
	Brindar información oportuna	negocio	10%
	Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	Servicios ciudadanos	5%
	Prestar el servicio		20%
	Asegurar la calidad en la prestación del servicio	Servicios ciudadanos	15%
	Atender solicitudes de usuarios	Servicios ciudadanos	5%
	Realizar seguimiento y verificación	Servicios ciudadanos	5%
		Servicios ciudadanos	
		Servicios ciudadanos	
		Servicios ciudadanos	
Andrea Pacheco	Entrevistas a solicitantes de refugio	Servicios ciudadanos	100%
Daniela Malo	Entrevistas a solicitantes de refugio	Servicios ciudadanos	100%
Talia Arévalo	Brindar información oportuna	Servicios ciudadanos	25%
	Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	Servicios ciudadanos	15%
	Prestar el servicio	Servicios ciudadanos	25%
	Asegurar la calidad en la prestación del servicio	Servicios ciudadanos	15%
	Atender solicitudes de usuarios	Servicios ciudadanos	15%
	Realizar seguimiento y verificación	Servicios ciudadanos	5%
		Servicios ciudadanos	
		Servicios ciudadanos	

		ciudadanos	
		Servicios ciudadanos	
Tania Perez	Brindar información oportuna	Servicios	10%
	Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	ciudadanos	5%
	Realizar venta	Servicios	35%
	Prestar el servicio	ciudadanos	25%
	Asegurar la calidad en la prestación del servicio	Servicios	15%
	Atender solicitudes de usuarios	ciudadanos	
	Realizar seguimiento y verificación	Servicios	5%
		ciudadanos	5%
		Servicios	
		ciudadanos	
Manuel Alvarado	Brindar información oportuna	Servicios	10%
	Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	ciudadanos	5%
	Realizar venta	Servicios	15%
	Prestar el servicio	ciudadanos	25%
	Asegurar la calidad en la prestación del servicio	Servicios	15%
	Atender solicitudes de usuarios	ciudadanos	25%
	Realizar seguimiento y verificación	Servicios	5%
		ciudadanos	
		Servicios	
		ciudadanos	

		ciudadanos	
		Servicios ciudadanos	
		Servicios ciudadanos	

### 3.2.1 IDENTIFICACIÓN DE CONTROLADORES

Luego de realizar el análisis de recursos, se identificaron los controladores para realizar la asignación de estos hacia las actividades.

#### **FTE - Full time employment (empleado de tiempo completo- ETC)**

Es un direccionador utilizado para la distribución de **recursos diferentes a los de personal, pero que son utilizados por todas las actividades**, tales como: servicios públicos, depreciación del edificio, aseo, etc. Este direccionador expresa el tiempo que utiliza cada empleado en el desarrollo de determinada actividad.<sup>12</sup>

#### **Mano de Obra Total Ponderada – MOTP:**

Es el direccionador más utilizado para la distribución de los **costos de personal**. Consiste en ponderar el peso de la asignación salarial con el tiempo de dedicación de cada uno de los cargos a las actividades. Este direccionador se basa en la premisa de que las actividades desarrolladas por quienes devengan el salario más alto deben asumir un costo mayor que las desarrolladas por quienes devengan un salario menor.<sup>13</sup>

<sup>12, 12</sup>

[http://www.ucla.edu.ve/DAC/departamentos/coordinaciones/costol/Congreso%20Internacional%20de%20Costos/VOL\\_200511232139%20\(D\)/artigos/custos\\_307.pdf](http://www.ucla.edu.ve/DAC/departamentos/coordinaciones/costol/Congreso%20Internacional%20de%20Costos/VOL_200511232139%20(D)/artigos/custos_307.pdf)



Recursos	Controlador de Recursos
Personal	Tiempo Total Equivalente – FTE
Útiles de oficina	% de Mano de Obra Total Ponderada – MOTP
Gastos de viaje	Asignación directa
Honorarios	Asignación directa
Edificio	Tiempo Total Equivalente – FTE
Equipos	Tiempo Total Equivalente – FTE

Los gastos de viaje incluyen los pasajes aéreos y viáticos, los cuales son calculados en base a una plantilla en la cual se registran las actividades y objetos de costos en los cuales se deben asignar. A continuación se muestra la estadística para cada centro de costos.

Centros de Costos	Actividades	Objetos de Costo	Valor Gastos de Viaje
Servicios ciudadanos	Prestar el servicio	Legalizaciones	407.24
	Prestar el servicio	Naturalizaciones	628.00
	Prestar el servicio	Pasaportes	1,000.96
	Prestar el servicio	Proceso regularización	203.62
	Prestar el servicio	Visas para extranjeros	203.62
<b>Total</b>			<b>2,443.44</b>

Los honorarios correspondientes al centro de costos de *Servicios Ciudadanos* son contratos de servicios prestados con ocho personas las cuales prestan servicios a los clientes en diferentes temas, a continuación se muestra la asignación a cada objeto de costos.

Centros de costos	Actividades	Productos	Valor Honorarios
-------------------	-------------	-----------	------------------

Servicios ciudadanos	Prestar el servicio	Pasaportes	2,043
		Legalizaciones	876
		Naturalizaciones	1,751
		Visas para extranjeros	876
		Proceso regularización	292
Total			5,837

En el centro de control *Coordinación Zonal*, los honorarios corresponden al contrato por servicios ocasionales de una comunicadora social que se encuentra desarrollando un proyecto de atención integral al usuario mediante la aplicación de una encuesta a los funcionarios de la Subsecretaría Regional en Cuenca con la finalidad de monitorear el desempeño alcanzado por cada uno.

En el centro de control *Administración y Finanzas* los honorarios corresponden al pago de un técnico por la instalación de un programa de asesoría contable para el cumplimiento de declaraciones mensuales al SRI, lo cual corresponde a la actividad tecnología y desarrollo.

Para la asociación de las actividades con los objetos de costos, se definió que el criterio de asignación serán los porcentajes de la mano de obra total ponderada (%MOTP).

Una vez obtenida la información requerida para el proceso de costeo, utilizando la metodología de costeo basado en actividades –ABC será necesario calcular el Tiempo Total Equivalente (FTE) y la Mano de Obra Total Ponderada (MOTP) para las actividades y objetos de costos

Así también será necesario determinar el costo de las actividades utilizando los “drivers” de recursos correspondientes.

De acuerdo a los objetivos planteados en el presente trabajo, se pretende, a través de esta herramienta determinar el costo de los servicios (objetos de costos) por recursos y el servicio más costoso y el menos costoso de la institución.



Con el análisis de los resultados se podrán identificar los indicadores y señales de costos que puedan apoyar la toma de decisiones.

### 3.2.1.1 Calculo FTE

El objetivo del cálculo del FTE es mostrar en base al porcentaje que cada persona asigna a cada actividad y al salario que cada uno tiene, cuanto de su salario se está asignado a cada actividad. Esto se lo consigue multiplicando el salario de cada persona por el porcentaje de tiempo que asigna a cada actividad (ver cuadro FTE)

En la imagen 1 se pueden observar la información del RTA (Reporte Total por Actividad) de cada funcionario de la Subsecretaría Regional en Cuenca. Posteriormente, cuando se sustituyen los porcentajes por los valores que corresponden al multiplicar dichos porcentajes por el sueldo percibido, resulta la imagen 2

Imagen 1 (RTA)

Actividades de costeo			Brindar información oportuna	Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	Realizar venta	Prestar el servicio	Asegurar la calidad en la prestación del servicio	Atender solicitudes de usuarios	Realizar seguimiento y verificación	Administración	Finanzas	Mejorar y monitorear el desempeño	Tecnología y desarrollo	Desarrollo humano y capacitación	Asesoría Jurídica	Labores desecretaria	Labores de mensajería	Entrevistas a solicitantes de refugio	Total general	
			Centro de control	Personas	Salario															
Coordinacion Zonal	Ana Lucia Serrano	3,200.00								80%		20%								100%
	Paulina Ortiz	1,340.00										70%		30%						100%
	María Vega	1,340.00	10%			25%		20%							45%					100%
	Roberto Tobar	1,030.00								50%		50%								100%
	Rosanna Zamora	775.00														100%				100%
	Wilson Idrovo	525.00	20%														80%			100%

Imagen 2 (RTA FTE)

Actividades de costo			Brindar información oportuna	Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	Realizar venta	Prestar el servicio	Asegurar la calidad en la prestación del servicio	Atender solicitudes de usuarios	Realizar seguimiento y verificación	Administración	Finanzas	Mejorar y monitorear el desempeño	Tecnología y desarrollo	Desarrollo humano y capacitación	Asesoría Jurídica	Labores de secretaría	Labores de mensajería	Entrevistas a solicitantes de refugio	Total general
Centro de control	Personas	Salario																	
Coordinación Zonal	Ana Lucía Serrano	3,200.00	-	-	-	-	-	-	-	2,560.00	-	640.00	-	-	-	-	-	-	3,200.00
	Paulina Ortiz	1,340.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	938.00	-	402.00	-	-	-	-	1,340.00
	Maria Vega	1,340.00	134.00	-	-	335.00	-	268.00	-	-	-	-	-	-	603.00	-	-	-	1,340.00
	Roberto Tobar	1,030.00	-	-	-	-	-	-	-	515.00	-	515.00	-	-	-	-	-	-	1,030.00
	Rosanna Zamora	775.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	775.00	-	-	775.00
	Wilson Idrovo	525.00	105.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	420.00	-	525.00

Para describir el cálculo tomamos como ejemplo el caso de la señora Paulina Ortiz quien tiene un salario de 1.340,00 y emplea el 30% de su tiempo para la actividad de Desarrollo Humano y Capacitación. En base a esta información se puede observar en la imagen 2 (RTA FTE) que dicha actividad tiene un equivalente en unidades monetarias de 402,00, resultado de  $1340,00 \times 30\%$ .

Una vez finalizado el cálculo para cada empleado se realiza la sumatoria de cuánto dinero se destina para la realización de las distintas actividades. Con este resultado se obtiene el porcentaje que cada uno de estos subtotales representa frente a la sumatoria de todos los salarios, tal como se detalla en la siguiente tabla:

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	FTE
Brindar información oportuna	6.11%
Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	2.53%
Realizar venta	4.45%
Prestar el servicio	8.03%
Asegurar la calidad en la prestación del servicio	3.68%
Atender solicitudes de usuarios	7.40%
Realizar seguimiento y verificación	3.21%
Administración	21.86%
Finanzas	4.61%
Mejorar y monitorear el desempeño	10.94%
Tecnología y desarrollo	5.18%

Desarrollo humano y capacitación	1.81%
Asesoría Jurídica	2.72%
Labores de secretaría	3.49%
Labores de mensajería	1.89%
Entrevistas a solicitantes de refugio	12.08%
TOTAL 100.00%	

La presente información muestra el porcentaje que cuesta cada actividad comparada con el total de los salarios de todas las personas.

Como se puede apreciar, las actividades de administración, mejorar y monitorear el desempeño y entrevistas a solicitantes de refugio son las que mayor porcentaje alcanzan, esto significa que se encuentran entre las más costosas para la institución.

### 3.2.1.2 *Calculo de la Mano de Obra Total Ponderada (MOTP)*

El objetivo de calcular la mano de obra total ponderada es el de mostrar el número de horas que cada persona asigna a cada actividad. Para ello primero se calcula la jornada de trabajo al mes, esto se consigue tomando las 52 semanas del año para los 12 meses del año y 40 horas por semana. El resultado es 173.33 horas por mes. Luego se multiplica la jornada que cada persona debe laborar por mes y se la multiplica por el porcentaje de tiempo que cada persona asigna a cada actividad como se muestra en la siguiente imagen y de manera completa en el cuadro MOTP detallado en la página 18 del presente capítulo

Actividades de costeo			Brindar información oportuna	Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	Realizar venta	Prestar el servicio	Asegurar la calidad en la prestación del servicio	Atender solicitudes de usuarios	Realizar seguimiento y verificación	Administración	Finanzas	Mejorar y monitorear el desempeño	Tecnología y desarrollo	Desarrollo humano y capacitación	Asesoría Jurídica	Labores de secretaría	Labores de mensajería	Entrevistas a solicitantes de refugio	Total general
			Centro de control	Personas	Jornada														
Coordinación Zonal	Ana Lucía Serrano	173.33	-	-	-	-	-	-	-	138.67	-	34.67	-	-	-	-	-	-	173.33
	Paulina Ortiz	173.33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	121.33	-	52.00	-	-	-	-	173.33
	Maria Vega	173.33	17.33	-	-	43.33	-	34.67	-	-	-	-	-	-	78.00	-	-	-	173.33
	Roberto Tobar	173.33	-	-	-	-	-	-	-	86.67	-	86.67	-	-	-	-	-	-	173.33
	Rosanna Zamora	173.33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	173.33	-	-	173.33
	Wilson Idrovo	173.33	34.67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	138.67	-	173.33

La información obtenida del cuadro anterior indica cuantas horas se consumen por cada actividad con el correspondiente porcentaje de cada actividad respecto de la sumatoria total de horas, tal como se describe a continuación:

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	MOTP
Brindar información oportuna	7.25%
Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	3.00%
Realizar venta	5.50%
Prestar el servicio	9.50%
Asegurar la calidad en la prestación del servicio	4.75%
Atender solicitudes de usuarios	8.25%
Realizar seguimiento y verificación	3.50%
Administración	17.00%
Finanzas	4.50%
Mejorar y monitorear el desempeño	9.00%
Tecnología y desarrollo	5.00%
Desarrollo humano y capacitación	1.50%
Asesoría Jurídica	2.25%
Labores de secretaría	5.00%
Labores de mensajería	4.00%



Entrevistas a solicitantes de refugio	10.00%
TOTAL 100.00%	

### 3.3. COSTOS POR ACTIVIDAD

Para visualizar la información del costo por cada actividad se crea una hoja de resumen entre el FTE y el MOTP de cada actividad. Este cuadro puede comparar el tiempo que se emplea para la realización de la actividad.

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	FTE (Full Time Equivalent)	MOTP (Mano de obra total ponderada)
Brindar información oportuna	6.11%	7.25%
Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	2.53%	3.00%
Realizar venta	4.45%	5.50%
Prestar el servicio	8.03%	9.50%
Asegurar la calidad en la prestación del servicio	3.68%	4.75%
Atender solicitudes de usuarios	7.40%	8.25%
Realizar seguimiento y verificación	3.21%	3.50%
Administración	21.86%	17.00%
Finanzas	4.61%	4.50%
Mejorar y monitorear el desempeño	10.94%	9.00%
Tecnología y desarrollo	5.18%	5.00%
Desarrollo humano y capacitación	1.81%	1.50%
Asesoría Jurídica	2.72%	2.25%
Labores de secretaría	3.49%	5.00%
Labores de mensajería	1.89%	4.00%
Entrevistas a solicitantes de refugio	12.08%	10.00%



RTA

Actividades de costeo			Brindar información oportuna														Total general	
			Direccionar a cada usuario según sea su necesidad															
Centro de control	Personas	Salario	Realizar venta	Prestar el servicio	Asegurar la calidad en la prestación del servicio	Atender solicitudes de usuarios	Realizar seguimiento y verificación	Administración	Finanzas	Mejorar y monitorear el desempeño	Tecnología y desarrollo	Desarrollo humano y capacitación	Asesoría Jurídica	Labores desecretaria	Labores de mensajería	Entrevistas a solicitantes de refugio	Total general	
Coordinacion Zonal	Ana Lucia Serrano	3,200.00							80%		20%						100%	
	Paulina Ortiz	1,340.00									70%		30%				100%	
	María Vega	1,340.00	10%				25%		20%					45%			100%	
	Roberto Tobar	1,030.00							50%		50%						100%	
	Rosanna Zamora	775.00												100%			100%	
	Wilson Idrovo	525.00	20%													80%		100%
Administracion y Finanzas	Eliana Narvaez	1,030.00							70%	10%	20%						100%	
	Christian Ochoa	1,150.00							20%	80%							100%	
	Esteban Zamora	640.00							80%		20%						100%	
	Teodoro Escandon	1,150.00										100%					100%	
Servicios Ciudadanos	Pablo Espinoza	1,150.00	20%	10%				35%	35%								100%	
	Sylvia Agreda	1,030.00	10%	5%	25%	25%	10%	20%	5%								100%	
	Javier Vivar	1,150.00	20%	5%	20%	20%	10%	20%	5%								100%	
	Carolina Vintimilla	695.00	10%	10%	15%	25%	15%	20%	5%								100%	
	Veronica Machuca	775.00	10%	5%		20%	15%	5%	5%	40%							100%	
	Daniela Malo	1,340.00														100%	100%	
	Andrea Pacheco	1,340.00														100%	100%	
	Tales Arevalo	1,030.00	25%	15%			25%	15%	15%	5%								100%
	Tania Perez	855.00	10%	5%	35%	25%	15%	5%	5%									100%
Manuel Alvarado	635.00	10%	5%	15%	25%	15%	25%	5%									100%	

Autora: Eliana Narváez Morales



Universidad de Cuenca

FTE

Autora: Eliana Narváez Morales





Universidad de Cuenca

MOTP

Autora: Eliana Narváez Morales

Actividades de costeo			Brindar información oportuna	Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	Realizar venta	Prestar el servicio	Asegurar la calidad en la prestación del servicio	Atender solicitudes de usuarios	Realizar seguimiento y verificación	Administración	Finanzas	Mejorar y monitorear el desempeño	Tecnología y desarrollo	Desarrollo humano y capacitación	Asesoría Jurídica	Labores desecretaria	Labores de mensajería	Entrevistas a solicitantes de refugio	Total general	
			Centro de control	Personas	Jornada															
Coordinacion Zonal	Ana Lucia Serrano	173.33	-	-	-	-	-	-	-	138.67	-	34.67	-	-	-	-	-	-	-	173.33
	Paulina Ortiz	173.33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	121.33	-	52.00	-	-	-	-	-	173.33
	Maria Vega	173.33	17.33	-	-	43.33	-	34.67	-	-	-	-	-	-	78.00	-	-	-	-	173.33
	Roberto Tobar	173.33	-	-	-	-	-	-	-	86.67	-	86.67	-	-	-	-	-	-	-	173.33
	Rosanna Zamora	173.33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	173.33	-	-	-	173.33
	Wilson Idrovo	173.33	34.67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	138.67	-	173.33
Administracion y Finanzas	Eliana Narvaez	173.33	-	-	-	-	-	-	-	121.33	17.33	34.67	-	-	-	-	-	-	-	173.33
	Christian Ochoa	173.33	-	-	-	-	-	-	-	34.67	138.67	-	-	-	-	-	-	-	-	173.33
	Esteban Zamora	173.33	-	-	-	-	-	-	-	138.67	-	34.67	-	-	-	-	-	-	-	173.33
	Teodoro Escandon	173.33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	173.33	-	-	-	-	-	-	173.33
Servicios Ciudadanos	Pablo Espinoza	173.33	34.67	17.33	-	-	-	60.67	60.67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	173.33
	Sylvia Agreda	173.33	17.33	8.67	43.33	43.33	17.33	34.67	8.67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	173.33
	Javier Vivar	173.33	34.67	8.67	34.67	34.67	17.33	34.67	8.67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	173.33
	Carolina Vintimilla	173.33	17.33	17.33	26.00	43.33	26.00	34.67	8.67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	173.33
	Veronica Machuca	173.33	17.33	8.67	-	34.67	26.00	8.67	8.67	69.33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	173.33
	Daniela Malo	173.33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	173.33	173.33
	Andrea Pacheco	173.33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	173.33	173.33
	Talia Arevalo	173.33	43.33	26.00	-	43.33	26.00	26.00	8.67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	173.33
	Tania Perez	173.33	17.33	8.67	60.67	43.33	26.00	8.67	8.67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	173.33
Manuel Alvarado	173.33	17.33	8.67	26.00	43.33	26.00	43.33	8.67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	173.33	
			251.33	104.00	190.67	329.33	164.67	286.00	121.33	589.33	156.00	312.00	173.33	52.00	78.00	173.33	138.67	346.67	3466.67	
			7.25%	3.00%	5.50%	9.50%	4.75%	8.25%	3.50%	17.00%	4.50%	9.00%	5.00%	1.50%	2.25%	5.00%	4.00%	10.00%	100.00%	

### 3. 4 CÁLCULO DEL VALOR DE LAS ACTIVIDADES:

Para este cálculo se toma como referencia la información que consta en la ejecución presupuestal y se procede con la distribución de las asignaciones directas, como se puede apreciar en el siguiente cuadro

Grupos de Recursos	Total	Brindar información oportuna	Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	Realizar venta	Prestar el servicio
Personal	22,180	1355.5	561.25	986.25	1781.25
Útiles de oficina	509	36.91	15.27	28.00	48.36
Gastos de viaje	2,443				2,443.44
Honorarios	6,767				5,837
Arrendamiento	2,800	171	71	125	225
Vigilancia	1,800	110	46	80	145
Aseo	450	28	11	20	36
Servicios públicos	1,000	61	25	44	80
Depreciación equipos	170	10	4	8	14
Software	271	16.59	6.87	12.07	21.80
<b>Total</b>	<b>38,391</b>	<b>1,789.11</b>	<b>740.78</b>	<b>1,302.88</b>	<b>10,631.45</b>
	FTE	6.11%	2.53%	4.45%	8.03%
	MOTP	7.25%	3.00%	5.50%	9.50%

Para este caso específico se asignan de manera directa los Gastos de Viaje y los Honorarios, de acuerdo a las especificaciones dadas al inicio del capítulo. Para los otros grupos de recursos se procede de la misma manera, siempre tomando en cuenta si se debe utilizar el FTE o el MOTP; esta información se encuentra señalada en la información de Controladores de 1er Nivel.

Recursos	Controlador de Recursos
Personal	Tiempo Total Equivalente - FTE
Útiles de oficina	% de Mano de Obra Total Ponderada - MOTP
Gastos de viaje	Asignación directa
Honorarios	Asignación directa
Edificio	Tiempo Total Equivalente - FTE
Equipos	Tiempo Total Equivalente - FTE

Cuadro valor de las actividades

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	VALOR DE LAS ACTIVIDADES
Brindar información oportuna	1789.11
Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	740.78
Realizar venta	1302.88
Prestar el servicio	10631.45
Asegurar la calidad en la prestación del servicio	1079.64
Atender solicitudes de usuarios	2162.28
Realizar seguimiento y verificación	936.90
Administración	6353.35
Finanzas	1345.30
Mejorar y monitorear el desempeño	3883.10
Tecnología y desarrollo	1742.01
Desarrollo humano y capacitación	527.28
Asesoría Jurídica	790.93
Labores de secretaría	1027.26
Labores de mensajería	563.28
Entrevistas a solicitantes de refugio	3515.23
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>38390.77</b>

Este cálculo es realizado en base a los porcentajes del FTE y MOTP que se encontraban citados en los cuadros FTE y MOTP, respectivamente, tomando en cuenta además los controladores de recursos.

**3.4.1 ANALISIS DE PARETO**

Autora: Eliana Narváez Morales

La Gráfica de Pareto es una herramienta sencilla pero poderosa al permitir identificar visualmente en una sola revisión las minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción de mejora sin malgastar esfuerzos ya que con el análisis descartamos las mayorías triviales.<sup>14</sup>

Tomando la información del cuadro valor de las actividades descrito en la página anterior, se ordenan los datos en función de los que mayor valor tiene a menor. Seguido, se realiza una acumulación de valores de las actividades con su anterior. Se obtiene el porcentaje de cada actividad acumulada con respecto al total y se determina hasta donde llega el 80 % (Pareto). Luego se verifica si las actividades secundarias se encuentran dentro del 20 % sobrante del Pareto.

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	VALOR DE LAS ACTIVIDADES	ACUMULADO	PORCENTAJE	
Prestar el servicio	10631.45	10631.45	27.69%	PARETO 80%
Administración	6353.35	16984.80	44.24%	
Mejorar y monitorear el desempeño	3883.10	20867.90	54.36%	
Entrevistas a solicitantes de refugio	3515.23	24383.13	63.51%	
Atender solicitudes de usuarios	2162.28	26545.41	69.15%	
Brindar información oportuna	1789.11	28334.52	73.81%	
Tecnología y desarrollo	1742.01	30076.53	78.34%	
Finanzas	1345.30	31421.82	81.85%	
Realizar venta	1302.88	32724.71	85.24%	PARETO 20%
Asegurar la calidad en la prestación del servicio	1079.64	33804.34	88.05%	
Labores desecretaria	1027.26	34831.61	90.73%	
Realizar seguimiento y verificación	936.90	35768.50	93.17%	
Asesoría Jurídica	790.93	36559.43	95.23%	
Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	740.78	37300.21	97.16%	
Labores de mensajería	563.28	37863.49	98.63%	
Desarrollo humano y capacitación	527.28	38390.77	100.00%	
TOTAL GENERAL		38390.77		

Como se puede observar en el gráfico anterior, hay cuatro actividades que son de soporte del negocio y se encuentran dentro de las más costosas (Administración, Mejorar y monitorear el desempeño, Tecnología y desarrollo y Finanzas).

### 3.5 CALCULO DE LOS OBJETOS DE COSTOS

Para pasar de las Actividades a Objetos de Costo Externo se requieren nuevos drivers. (Actividad / Objeto de Costo). Para ello en la información donde constan los datos del

<sup>14</sup>[http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/diagramadepareto/](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/diagramadepareto/)  
 Autora: Eliana Narvárez Morales



personal de la Subsecretaría Regional en Cuenca se agrega una columna que indique la Jornada de Trabajo. En esta columna se señalan cuantas horas al mes cada persona asigna a cada actividad. La base de este cálculo es en base a las 52 semanas del mes dividido para 12 meses año x 40 horas por semana y este resultado por el porcentaje que se indica en la columna de Reporte de Tiempo por Actividad ( RTA ), cuyos datos se encuentran especificados en la página 13 de este capítulo.

Centro de control	Personas	Cargo	Salario	A	Actividad de Costeo	P	Servicio	RTA	Costo	Jornada
Coordinación Zonal	Ana Lucia Serrano	Subsecretaria	3,200.00	5.1	Administración	7	Soporte del negocio	80%	2,560.00	138.67
Coordinación Zonal	Ana Lucia Serrano	Subsecretaria	3,200.00	5.3	Mejorar y monitorear el desempeño	7	Soporte del negocio	20%	640.00	34.67
Coordinación Zonal	Paulina Ortiz	Jefa de Despacho	1,340.00	5.3	Mejorar y monitorear el desempeño	7	Soporte del negocio	70%	938.00	121.33
Coordinación Zonal	Paulina Ortiz	Jefa de Despacho	1,340.00	5.5	Desarrollo humano y capacitación	7	Soporte del negocio	30%	402.00	52.00
Coordinación Zonal	Maria Vega	Asesora Juridica	1,340.00	1.1	Brindar información oportuna	5	Casos de naturalizaciones	10%	134.00	17.33
Coordinación Zonal	Maria Vega	Asesora Juridica	1,340.00	3.1	Prestar el servicio	5	Casos de naturalizaciones	25%	335.00	43.33
Coordinación Zonal	Maria Vega	Asesora Juridica	1,340.00	4.1	Atender solicitudes de usuarios	5	Casos de naturalizaciones	20%	268.00	34.67
Coordinación Zonal	Maria Vega	Asesora Juridica	1,340.00	5.6	Asesoría Juridica	7	Soporte del negocio	45%	603.00	78.00
Coordinación Zonal	Roberto Tobar	Auditor	1,030.00	5.1	Administración	7	Soporte del negocio	50%	670.00	86.67
Coordinación Zonal	Roberto Tobar	Auditor	1,030.00	5.3	Mejorar y monitorear el desempeño	7	Soporte del negocio	50%	515.00	86.67
Coordinación Zonal	Rosanna Zamora	Asistente	775.00	5.8	Labores desecretaria	7	Soporte del negocio	100%	1,030.00	173.33
Coordinación Zonal	Wilson Idrovo	Chofer	525.00	1.1	Brindar información oportuna	1	Emisión de pasaportes	20%	155.00	34.67
Coordinación Zonal	Wilson Idrovo	Chofer	525.00	5.7	Labores de mensajería	7	Soporte del negocio	80%	420.00	138.67
Administración y Finanzas	Eliana Narváez	Coordinadora Administrativa	1,030.00	5.1	Administración	7	Soporte del negocio	70%	367.50	121.33
Administración y Finanzas	Eliana Narváez	Coordinadora Administrativa	1,030.00	5.2	Finanzas	7	Soporte del negocio	10%	103.00	17.33
Administración y Finanzas	Eliana Narváez	Coordinadora Administrativa	1,030.00	5.3	Mejorar y monitorear el desempeño	7	Soporte del negocio	20%	206.00	34.67
Administración y Finanzas	Christian Ochoa	Coordinador Financiero	1,150.00	5.1	Administración	7	Soporte del negocio	20%	206.00	34.67
Administración y Finanzas	Christian Ochoa	Coordinador Financiero	1,150.00	5.2	Finanzas	7	Soporte del negocio	80%	920.00	138.67
Administración y Finanzas	Esteban Zamora	Responsable Compras Publicas	640.00	5.1	Administración	7	Soporte del negocio	80%	920.00	138.67
Administración y Finanzas	Esteban Zamora	Responsable Compras Publicas	640.00	5.3	Mejorar y monitorear el desempeño	7	Soporte del negocio	20%	128.00	34.67
Administración y Finanzas	Teodoro Escandon	Soporte informatico	1,150.00	5.4	Tecnología y desarrollo	7	Soporte del negocio	100%	640.00	173.33
Servicios ciudadanos	Pablo Espinoza	Coordinador servicios ciudadanos	1,150.00	1.1	Brindar información oportuna	1	Emisión de pasaportes	20%	230.00	34.67
Servicios ciudadanos	Pablo Espinoza	Coordinador servicios ciudadanos	1,150.00	1.2	Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	1	Emisión de pasaportes	10%	115.00	17.33
Servicios ciudadanos	Pablo Espinoza	Coordinador servicios ciudadanos	1,150.00	4.1	Atender solicitudes de usuarios	1	Emisión de pasaportes	35%	402.50	60.67
Servicios ciudadanos	Pablo Espinoza	Coordinador servicios ciudadanos	1,150.00	4.2	Realizar seguimiento y verificación	1	Emisión de pasaportes	35%	402.50	60.67

Posteriormente se genera la valoración de los Objetos de Costo, sacando los valores de cada servicio con relación a las actividades, esto se lo consigue multiplicando el valor de la actividad por el porcentaje de cada servicio por actividad de costeo, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	VALOR DE LAS ACTIVIDADES	Casos de naturalizaciones	Emission de pasaportes	Legalización y apostilla de documentos	Proceso regularización ciudadanos peruanos	Refugiados	Soporte del negocio	Visas para extranjeros	TOTAL GENERAL
Administración	6353.35	0	0	0	0	747.45	5605.90	0	6353.35
Asegurar la calidad en la prestación del servicio	1079.64	0	340.94	113.65	170.47	340.94	0.00	113.65	1079.64
Asesoría Jurídica	790.93	0	0	0	0	0	790.93	0	790.93
Atender solicitudes de usuarios	2162.28	262.09	851.81	262.09	262.09	262.09	0.00	262.09	2162.28
Brindar información oportuna	1789.11	123.39	863.71	0.00	123.39	431.85	0.00	246.77	1789.11
Desarrollo humano y capacitación	527.28	0	0	0	0	0	527.28	0	527.28
Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	740.78	0	246.93	61.73	123.46	246.93	0	61.73	740.78
Entrevistas a solicitantes de refugio	3515.23	0	0.00	0.00	0.00	3515.23	0	0.00	3515.23
Finanzas	1345.30	0	0.00	0.00	0.00	0.00	1345.30	0.00	1345.30
Labores de mensajería	563.28	0	0.00	0.00	0.00	0.00	563.28	0.00	563.28
Labores desecretaría	1027.26	0	0.00	0.00	0.00	0.00	1027.26	0.00	1027.26
Mejorar y monitorear el desempeño	3883.10	0	0.00	0.00	0.00	0.00	3883.10	0.00	3883.10
Prestar el servicio	10631.45	1328.93	3189.44	1328.93	1328.93	2392.08	0	1063.15	10631.45
Realizar seguimiento y verificación	936.90	0	527.00	58.56	58.56	234.22	0	58.56	936.90
Realizar venta	1302.88	0	521.15	325.72	195.43	0	0	260.58	1302.88
Tecnología y desarrollo	1742.01	0	0	0	0	0	1742.0104	0	1742.01
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>38390.77</b>	<b>1714.41</b>	<b>6540.97</b>	<b>2150.68</b>	<b>2262.33</b>	<b>8170.80</b>	<b>15485.06</b>	<b>2066.52</b>	<b>38390.77</b>

Del cálculo anterior resultan los siguientes valores

DESCRIPCION DE LOS OBJETOS DE COSTOS	
Casos de naturalizaciones	1714.41
Emisión de pasaportes	6540.97
Legalización y apostilla de documentos	2150.68
Proceso regularización ciudadanos peruanos	2262.33
Refugiados	8170.80
Soporte del negocio	15485.06
Visas para extranjeros	2066.52
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>38390.77</b>

### 3.6 CALCULO DE COSTOS UNITARIOS

Una vez conocidos los valores por cada uno de los objetos de costo se realizará el proceso de cálculo para conocer el costo unitario por cada servicio brindado.

Para esto se tomará el registro histórico de actuaciones por cada uno de los servicios que presta la Subsecretaría Regional en Cuenca, tal como se describe a continuación:

Emisión de pasaportes:

Año	Pasaportes	US\$
2003	2850	199.500
2004	28672	2'007.040
2005	31838	2'228.660
2006	31466	2'202.620
2007	31666	2'216.620
2008	28498	1'994.860
2009	21624	1'513.680
2010	15143	1'060.010
<b>total</b>	<b>191.757</b>	<b>13'422.990</b>

Promedio de pasaportes emitidos al año:

$$\bar{x} = \frac{\sum \text{pasaportes emitidos}}{\text{numero de años}}$$

$$\bar{x} = \frac{191.757}{8} \sim 23.970$$

Como se había mencionado anteriormente, la emisión de pasaportes en la entonces Oficina Regional del Ministerio de Relaciones Exteriores dio inicio en el año 2003, específicamente en el mes de octubre. De acuerdo a los datos presentados, se observa que en promedio se emiten 23.970 pasaportes al año, lo cual significa que mensualmente se entregan alrededor de 1997 pasaportes. El costo que significa la emisión de un pasaporte de acuerdo a la información obtenida anteriormente en la valoración de objetos de costos es la siguiente:

Costo por emisión = Valor del objeto de costos emisión de pasaportes US\$: 6540,97  
= 3,28

de pasaporte                      Promedio de pasaportes emitidos mensualmente                      1997

Esto significa que cada pasaporte emitido en la dependencia de Cuenca, representa para el Estado ecuatoriano un costo de \$3,28. Lógicamente estas condiciones no se repiten en el resto de oficinas que emiten pasaportes a nivel nacional ni tampoco en los Consulados alrededor del mundo. Obviamente el costo irá decreciendo conforme vaya aumentando la demanda de dicho documento de viaje.

Legalización y apostilla de documentos:

<b>Año</b>	<b>LEGALIZACIONES</b>	<b>US \$ LEGALIZACIONES</b>	<b>APOSTILLAS</b>	<b>US\$ APOSTILLAS</b>
2003	274	548	0	--
2004	6140	12280	0	--
2005	8526	17052	9755	97.550
2006	1086	2172	16675	166.750
2007	1484	2968	26733	267.330
2008	2017	4034	25221	252.210
2009	1686	3372	19739	197.390
2010	777	1554	11364	113.640
<b>total</b>	<b>21990</b>	<b>43980</b>	<b>109487</b>	<b>1'094.870</b>
	<b>Promedio Legalizaciones</b>	<b>2749</b>	<b>Promedio Apostillas</b>	<b>18428</b>

Es necesario recalcar que en vista de que el servicio de legalización y apostilla de documentos es realizado por una sola persona y las actividades cumplidas son las

mismas tanto para legalizar como para apostillar documentos, el cálculo resultaría de la siguiente manera:

$$\text{Costo por legalización y apostillas} = \frac{2150,68 \text{ (valor del servicio de legalizaciones y apostillas)}}{1750 \text{ sumatoria promedio mensual de documentos legalizados o apostillados}} = 1,23$$

Esto significa que por cada documento legalizado o apostillado, se genera un costo para el Estado de \$1,23.

Visas para extranjeros:

AÑO	VISAS	Total recaudado
2004	11	\$ 1,250
2005	53	\$ 3,150
2006	123	\$ 7,620
2007	236	\$ 17,870
2008	261	\$ 40,440
2009	501	\$ 53,050
2010	306	\$ 42,800
<b>total</b>	<b>1491</b>	<b>\$ 166,180</b>

Promedio de visas concedidas al año:

$$\bar{x} = \frac{\sum \text{visas emitidos}}{\text{numero de años}}$$

$$\bar{x} = \frac{1491}{7} \sim 213$$

En el caso de visas para extranjeros se tiene un promedio de 18 visas emitidas mensualmente, lo cual significa que el costo por emitir una visa es el que se detalla a continuación:

$$\text{Costo por emisión de visa} = \frac{\text{Valor del objeto de costo visas para extranjeros US \$ 2066,52}}{18 \text{ Promedio de visas emitidas al mes}} = 114,81$$

Como se puede notar, el costo por emisión de visa es bastante alto en relación con los servicios obtenidos hasta el momento, este resultado significa que el costo por cada visa emitida en la Oficina de Cuenca es de \$114,81.

Proceso de regularización de ciudadanos peruanos:

AÑO	VISAS	TOTAL RECAUDADO
2007	548	1096
2008	1219	2438
2009	1300	2600
2010	985	1970
<b>total</b>	<b>4052</b>	<b>8104</b>

Promedio de visas laborales para ciudadanos peruanos emitidas al año:

$$\bar{x} = \frac{\sum \text{visas emitidos}}{\text{numero de años}}$$

$$\bar{x} = \frac{4052}{4} \sim 1013$$

Para este caso se obtuvo que en promedio se conceden 84 visas laborales mensuales, cuyo costo por emisión es el siguiente:

$$\text{Costo por emisión} = \frac{\text{Valor del objeto de costo proceso de regularización}}{\text{Promedio de visas emitidas al mes}}$$

$$\frac{2262,33}{84} = 26,93 \text{ US \$}$$

de visa laboral

Lo cual significa que por cada visa laboral emitida se genera un costo de \$26,93.

Casos de naturalizaciones:

AÑO	DECLARATORIAS	RECONOCIMIENTOS	NATURALIZACIONES	TOTAL RECAUDADO
2005	---	---	1	\$ 700

2006	---	---	5	\$ 3500
2007	---	---	18	\$ 12.600
2008	---	---	29	\$ 20.300
2009	26	11	110	\$ 85130
2010	61	22	83	\$ 77.060
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>33</b>	<b>246</b>	<b>\$ 199.290</b>

Con estos valores, el costo por atención de casos de naturalización sería el siguiente:

Costo por naturalización = valor del objeto de costo casos de naturalizaciones US \$  
1714,41 = 14,05

Promedio casos atendidos mensualmente 122

Al igual que en el caso de legalización y apostilla de documentos, las actividades cumplidas en la atención de casos de naturalizaciones son realizadas por la Asesora Jurídica y en todos los procesos (declaratorias, reconocimientos y naturalizaciones) se cumple el mismo procedimiento, tal como se encuentra descrito en el capítulo dos de este trabajo. Es necesario anotar que para el cálculo del costo del presente servicio no se ha incluido el proceso de recuperación de nacionalidad puesto que hasta el momento no se ha atendido ningún caso de esta naturaleza.

Solicitudes de refugio:

AÑO	REGISTRO DE SOLICITUDES
2008	1185
2009	1876
2010	1318

Promedio de registro de solicitudes de refugio al año:

$$\bar{x} = \frac{\Sigma \text{registro personas}}{\text{numero de años}}$$

$$\bar{x} = \frac{4379}{3} \sim 1460$$

<b>total</b>	<b>4379</b>
--------------	-------------

Para concluir con los servicios prestados se obtiene finalmente el costo por solicitud de refugio que es de \$66,97. A propósito este valor es el segundo más alto luego del servicio de emisión de visas para extranjeros que se constituyen en los más costosos de mantener.

Costo por solicitudes =  $\frac{\text{valor del objeto de costo solicitudes de refugio US \$ 8170,80}}{\text{Promedio personas atendidas mensualmente 122}} = 66,97$

Finalmente es necesario realizar un estado de pérdidas y ganancias que refleje los resultados de cada uno de los servicios vendidos. Para este cuadro es necesario colocar los ingresos de cada uno de los servicios vendidos y sus correspondientes egresos. La resta de ingresos menos egresos muestra la utilidad que cada una de las líneas del negocio registra. Además, se calcula el margen de utilidad operacional el cual se obtiene dividiendo la utilidad para los ingresos de cada una de las líneas del negocio.

Servicios Vendidos	INGRESOS US\$	EGRESOS US\$	UTILIDAD US\$	MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL (MUO)
Pasaportes	1,513,680	6540.97	1,507,139	100%
Legalizacion y apostilla de documentos	200,762	2150.68	198,611	99%
Visas para extranjeros	53,050	2066.52	50,983	96%
Regularizacion ciudadanos peruanos	2,600	2262.33	338	13%
Naturalizaciones	13,360	1714.41	11,646	87%
Refugiados	0	8170.80	-8,171	
Soporte del Negocio	0	15485.06	-15,485	
<b>Total</b>	<b>1,783,452</b>	<b>38,391</b>	<b>1,745,061</b>	<b>98%</b>

Como en los casos de Refugiados y Soporte del Negocio el ingreso es cero, la utilidad es negativa.

De acuerdo al nivel de ingreso, se puede colegir que el mejor margen de utilidad operacional es generado por el servicio de emisión de pasaportes, seguido por el de legalización y apostilla de documentos y el que menor margen de utilidad presenta es el de regularización de ciudadanos peruanos, que paradójicamente generó gran expectativa en la zona de integración fronteriza ampliada, que comprende las provincias de Azuay, El Oro, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe dado el incremento de flujos migratorios desde el vecino país del Perú estos últimos años.

Aunque en el sector público no se reparten utilidades, es importante conocer cuál es la contribución que cada uno de los servicios que se prestan en las entidades del Estado ingresa en las arcas fiscales.

Lo deseable sería poder ejecutar el cálculo de los costos por servicios prestados en todo el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, tanto en su sede en Quito, así como en las Oficinas Regionales, Misiones diplomáticas y Consulados alrededor del mundo donde se brindan estos servicios.

## CAPITULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluido el trabajo de cálculo, el cual constituye la parte medular de esta tesis se pueden anotar las siguientes conclusiones:

1. El Sistema de Costeo Basado en Actividades ayudó a determinar cuáles son las actividades que generan mayores gastos y a su vez a que se debían los mismos. Para el caso de la Subsecretaría Regional en Cuenca se obtuvieron los siguientes resultados:

Brindar información oportuna	1789.11
Direccionar a cada usuario según sea su necesidad	740.78
Realizar venta	1302.88
Prestar el servicio	10631.45
Asegurar la calidad en la prestación del servicio	1079.64
Atender solicitudes de usuarios	2162.28
Realizar seguimiento y verificación	936.90
Administración	6353.35
Finanzas	1345.30
Mejorar y monitorear el desempeño	3883.10
Tecnología y desarrollo	1742.01
Desarrollo humano y capacitación	527.28
Asesoría Jurídica	790.93
Labores de secretaria	1027.26
Labores de mensajería	563.28

Entrevistas a solicitantes de refugio 3515.23

Entre las actividades más costosas se encuentran las de prestar el servicio y entrevistas a solicitantes de refugio, no se mencionan las de carácter administrativo porque no son objeto de estudio para el presente trabajo.

En el proceso de cálculo se pudo determinar que estas actividades cuestan más porque en el primer caso, todo el personal que labora en el centro de servicios ciudadanos tiene vinculado un porcentaje con esta actividad y en el caso de las entrevistas a solicitantes de refugio hay dos personas que dedican el 100% de su tiempo a realizar este tipo de actividad.

2. Para el caso del costo de los servicios se obtuvieron los siguientes resultados:

Casos de naturalizaciones	1714.41
Emisión de pasaportes	6540.97
Legalización y apostilla de documentos	2150.68
Proceso regularización ciudadanos peruanos	2262.33
Refugiados	8170.80
Soporte del negocio	15485.06
Visas para extranjeros	2066.52

Como se puede apreciar, el objeto de costo denominado soporte del negocio es el más costoso pero esta situación es comprensible tomando en consideración que tiene relacionadas las actividades de tipo administrativo y que son el sostenimiento de la institución.

Llama la atención, sin embargo, el costo del servicio de Refugiados que es el más elevado entre todos aquellos que fueron sujetos de cálculo. Esto a pesar de

que dicho servicio no genera ningún tipo de ingreso para la institución y por ende para el Estado. Si bien este servicio se cumple en base a convenios internacionales es importante que las autoridades conozcan cual es la contribución económica del Estado para garantizar la prestación del mismo, ya que nuestro país alberga alrededor de 50.000 ciudadanos colombianos con el estatus de refugiado reconocido por el Gobierno del Ecuador y al menos en la región 6 no se tenía definido el costo que representaba el mantenimiento de esta área de trabajo.

Esto trae como consecuencia la recomendación de realizar una mejor clasificación de las actividades en la institución en una escala de importancia y al mismo tiempo a eliminar y reorganizar el esquema de gastos según la prioridad de los mismos.

También ayuda a llevar un mejor control de toda la organización en todos sus departamentos de una forma periódica, lo cual garantiza un mejor y mayor desempeño de toda la organización.

3. En cuanto a la obtención de los costos unitarios por cada objeto de costo se pudo colegir que los servicios más costosos constituyen los de emisión de visas a ciudadanos extranjeros y las solicitudes de refugio. En el primer caso ocurre porque de acuerdo al reporte histórico de actuaciones de visas, se emiten en promedio 18 visas mensuales, lo cual significa un alto costo para el Estado ecuatoriano el mantener operativo dicho servicio y, en el caso de solicitudes de refugio como ya se había mencionado anteriormente, se constituye en uno de los objetos de costos más elevados, tanto a nivel general como de manera unitaria.
4. Indica a los administradores el costo total de los procesos actuales y el origen de dichos costos. Por lo que es importante mencionar el monitoreo constante del sistema ya que proporcionará datos más exactos y reales, por lo que el trabajo del administrador del modelo es fundamental para el éxito del mismo.

5. El sistema no sólo se ocupa de ordenar la parte cuantitativa de la organización, sino que también es una gran herramienta para medir el rendimiento de los colaboradores, cualitativamente; lo cual es de gran ayuda a la hora de determinar remuneraciones, puesto que quien más trabaja y mejor se desempeña en sus actividades debería obtener una mejor y mayor remuneración. Aunque este punto en la práctica es imposible de implementar en el ámbito del sector público si representa una ventaja del Sistema de Costeo basado en Actividades porque propicia un cambio en el comportamiento humano cuando se logra que el personal comprenda y acepte la filosofía del ABC.
6. La actitud de los colaboradores en la aplicación del proceso es un punto fundamental para el éxito del mismo, ya que a estos no les gusta ser calificados en su desempeño, por temor a perder su empleo; también el Sistema enseña a los colaboradores de una organización a considerar el valor del tiempo.
7. El análisis de la cadena de valor y el ABC puede orientar a las instituciones en la distribución y optimización de sus recursos, con el fin de acrecentar el rendimiento, ya que si se mejora la cadena de valor, incrementarán sus ventajas competitivas en materia de costos y calidad, en la medida que satisfagan las expectativas del usuario.
8. El sistema ABC provee la información, lo que hace la diferencia es cómo se la utiliza, por lo que la verdadera clave es poner a trabajar dicha información, con la finalidad de elaborar estrategias, mejorar el servicio, eliminar el desperdicio en las operaciones, esto es llegar a la Gestión Basada en Actividades (ABM).
9. Con la culminación de este proyecto también se ha demostrado que el sistema de costos basado en actividades (ABC), puede ser aplicado con éxito en una institución pública de prestación de servicios, puesto que erróneamente se da

mucho crédito a este sistema en su aplicación limitada tan solo al sector industrial

10. Otro punto importante es la exactitud que se logra con este sistema de costos, ya que va logrando que los presupuestos vayan siendo cada vez más exactos o lo más cercano a los costos reales que vaya teniendo la empresa. Con esto se proporciona una información mucho más confiable para las autoridades al momento de la toma de decisiones.

## **RECOMENDACIONES:**

Al aplicar la metodología ABC, es importante detallar algunas recomendaciones para que las autoridades puedan obtener todos los beneficios que esta metodología brinda al empleársela de la mejor manera. A continuación se detallan las recomendaciones:

- Identificar todas las actividades que agregan valor a cada uno de los servicios que ofrece la dependencia, ya que son estas actividades las que consumen recursos; a través de la identificación de dichas actividades se pueden conocer aquellas que no agregan valor, las cuales deben ser eliminadas del proceso (servicio), de esta manera se mejorarían los tiempos de repuesta en cada uno de los requerimientos de los usuarios para posteriores servicios que puedan implementarse.
- Realizar estudios de nivel de demanda para identificar de manera más precisa cada una de las bases de asignación, las cuales son útiles para el cálculo de las tasas de asignación para cada servicio; el estudio del nivel de demanda se lo

puede realizar a través de las tablas dinámicas, con los datos ingresados en la Base de Datos Operativa, los cuales pueden ser procesados en Excel.

- Llevar un control de todos los costos indirectos incurridos en un año dado, lo cual ayudaría que sean identificados con mayor precisión y que la asignación de éstos para cada servicio sea más justa.
- De ser posible, se recomienda que se genere o adquiera un aplicativo (Datamart) lo cual facilitaría el control del sistema ABC tanto para el área de servicios así como para el área administrativa.
- Es necesario definir bien los objetos de costo para el diseño del modelo ABC pues establece las dimensiones de información que se espera de él. Esta definición depende del alcance que se quiera dar al sistema y las características de operación de la institución. Para el caso de estudio se definió como objetos de costo a los servicios prestados por la Subsecretaría Regional en Cuenca.
- Otro aspecto que se debe considerar es la definición de actividades considerando el enfoque de la cadena de valor para determinar las actividades de la organización así como para efectos de lograr una adecuada precisión en el costeo de las mismas.
- Las recomendaciones básicas para el proceso de implantación son:
  - a. Se deben tomar acciones correctivas con el fin de que el ABC proporcione información valiosa para la toma de decisiones
  - b. El ABC debe estar conformando parte de los sistemas administrativos integrados

- c. Se debe mirar a la organización como una serie de procesos integrados y administrar las actividades inherentes a cada proceso
- d. El involucramiento de las altas autoridades es necesario a lo largo de todo el proyecto para lograr una adecuada implantación.

## **BIBLIOGRAFIA:**

Alvarado Barrios Enrique, Gerencia Estratégica de Costos, 3ra edición Colección Enalba, 1996

Back, W. E., D. A. Maxwell y L. J. Isidore. 2000. Activity-based Costing as a Tool for Process Improvement Evaluations. *Journal of Management in Engineering* 16: 48-58.

Ben-Arieh, D. y L. Qian. 2003. Activity Based Cost Management for Design and Development stage. *International Journal of Productions Economics* 83: 169-183.

Cagwin, D. y M. Bouwman. 2002. The Association between Activity-based Costing and Improvement in Financial Performance. *Management Accounting Research* 13: 1-39.

Cooper, R. 1990. Explicating the Logic of ABC. *Management Accounting* 68: 58-60.

Davis, B. 2003. Performance Based Costing. *The Disam Journal* 24 (2): 57-64.

Ellis-Newman, J. y P. Robinson. 1998. The Cost of Library Services: Activity-based Costing in an Australian Academic Library. *Journal of Academic Librarianship* 24: 373 – 379.

Fichman, R. y C. Kemerer. 2002. Activity Based Costing for Component Based Software Development. *Information Technology & Management* 3: 137 – 160.

Gunasekaran, A. y D. Singh. 1999. Design of Activity –based Costing in a Small Company: A case Study. *Computers & Industrial Engineering* 37: 413-416.

Hansen, Don R y Mowen. Maryanne M. Administración de Costos Contabilidad y control. Quinta Edición. p136

Innes, J. y F. Mitchell. 1995. A Survey of Activity Based Costing in the U.K'.s Largest Companies. *Management Accounting Research* 6: 137-153.

Kim, K. J. y I. Han. 2003. Application of a Hybrid genetic Algorithm and Neural Approach in Activity Based Costing. *Expert System with Applications* 24: 73-77.

Lee, T.R. y J. S. Kao. 2001. Application of Simulation Technique to Activity-based Costing of Agricultural Systems: A Case Study. *Agricultural Systems* 67: 71-82.

Mitchell, F. 1994. A Commentary on the Applications of Activity Based Costing. *Management Accounting Research* 5 261-277.

Nonne, B. y p. Griffin. 1999. Managing the Long-term Profit Yield from Market Segments in a Hotel Environment: A Case Study on the Implementation of Customer Profitability Analysis. *International Journal of Hospitality Management* 18: 111-128.

Rotch, W. (1990): "Activity-Based Costing in Service Industries". *Journal of Cost Management*. Vol. 4. Summer, nº2, pp. 4 a 15

Ruhl, J. M. y B. P. Hartman. 1998. Activity-based Costing in the Service Sector. *Advances in Management Accounting* 6: 147-161.

Spedding, T.A. y G. Q. Sun. 1999. Application of Discrete Event Simulation to the Activity Based Costing of Manufacturing Systems. *International Journal of Production Economics* 58: 289-301.

Themido, I., Arantes, C. Fernández y A.P. guedes. 2000. Logistic Costs Case Study-An ABC Approach. *Journal of the Operational Research Society* 51: 1148-1157.

Turney, P.B.B. 1991. *Common Cents: The ABC Performance Breakthrough: How to Succeed with Activity-based Costing Hillsboro: Oregon.*

Walters, H., H. Abdallah y D. Santillan. 2001. Application of Activity-Based Costing (ABC) for Peruvian NGO Healthcare provider. *International Journal of Health Planning and Management* 16 (1): 3-18.

#### **INTERNET:**

[http://www.wikilearning.com/monografia/estudios\\_relacionados\\_con\\_el\\_sistema\\_de\\_costos\\_basado\\_en\\_actividades-la\\_evolucion\\_en\\_los\\_sistemas\\_de\\_costos/12961-1](http://www.wikilearning.com/monografia/estudios_relacionados_con_el_sistema_de_costos_basado_en_actividades-la_evolucion_en_los_sistemas_de_costos/12961-1)

[http://www.tdr.cesca.es/TESIS\\_URV/AVAILABLE/TDX-0120103-084747//cap2.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_URV/AVAILABLE/TDX-0120103-084747//cap2.pdf)

<http://www.monografias.com/trabajos24/metodo-abc/metodo-abc.shtml>

<http://www.mmrree.gov.ec/servicios/apostilla.asp>

[http://www.mmrree.gov.ec/servicios/info\\_uvc.asp#1](http://www.mmrree.gov.ec/servicios/info_uvc.asp#1)

<http://www.oimlima.org.pe/e.php?pag=ecuador-coop-regmig.htm>