



SECRETARÍA  
DE ECONOMÍA

SE

# Reingeniería de Procesos e Investigación de Operaciones aplicada a la Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales-UPCI

**Ing. Humberto Solórzano Jiménez**

**Abril de 2008**

# Objetivo de la Reingeniería



SECRETARÍA  
DE ECONOMÍA

SE

Proponer **la estrategia operativa** de la UPCI para orientar, eficazmente, sus procesos primarios al logro de sus metas.

# Antecedentes

- I. En mayo de 2007, por instrucciones del Subsecretario Arce Macías, se iniciaron los trabajos para realizar un estudio de reingeniería de procesos e investigación de operaciones a las cuatro unidades adscritas a la Subsecretaría de Normatividad, Inversión Extranjera y Prácticas Comerciales Internacionales (SNIEPCI).
- II. En octubre de 2007 iniciaron los trabajos de reingeniería con propósito de tener un diagnóstico de la Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales (UPCI).
- III. Finalmente, como resultado de la reingeniería, en febrero de 2008 se presentó la estrategia operativa y las líneas de acción para fortalecer el desempeño de la UPCI.



SECRETARÍA  
DE ECONOMÍA

# Metodología

El estudio comprendió la profunda revisión y análisis de:

- Fundamento jurídico.
- Procesos y documentación.
- Sistemas de control.
- Agravios y argumentos de las resoluciones impugnadas.
- Tiempos de respuesta.
- Demanda del servicio vs capacidad disponible.

Para determinar el grado de eficiencia de la UPCI con base en la:

- Orientación de los procesos al logro de los objetivos;
- Calidad en el análisis y evaluación de las prácticas desleales; y
- Distribución de las cargas de trabajo y ocupación de los recursos.



# Principales hallazgos



SE

Causa	Efectos
<p><i>Estructura inadecuada para afrontar la nueva y dinámica condición del comercio internacional con respecto a las prácticas desleales.</i></p>	<p>X La mayoría de las direcciones de área se encuentra trabajando por arriba de la frontera de eficiencia, lo que podría comprometer:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. la calidad de las investigaciones.</li><li>b. la defensa de las mismas ante las diversas instancias de impugnación.</li><li>c. los tiempos de respuesta.</li></ul> <p>X El efecto China supera la capacidad disponible de la UPCI en, al menos, un 25%.</p> <p>X Ausencia de un área creativa dedicada exclusivamente a detectar áreas de oportunidad; investigar y desarrollar temas de alto impacto; realizar análisis comparativo; y, dar seguimiento expedito a la implementación de criterios.</p>

# Principales hallazgos



SE

Causa	Efectos
<p><i>Falta de procesos y mecanismos que faciliten el aprendizaje a través de experiencias nacionales e internacionales, la retroalimentación y la mejora continua en el actuar de la UPCI.</i></p>	<p>X Aprendizaje mínimo y limitado a cada investigación.</p> <p>X Propensión a repetir los mismos errores ante la falta de retención de experiencias previas.</p> <p>X Criterios insuficientes, no homogéneos ni documentados (no institucionalización).</p>
<p><i>Se desconoce la frontera de eficiencia del personal: A mayor saturación de los individuos decrece la calidad de la investigación y análisis.</i></p>	<p>X Cargas de trabajo no balanceadas entre las direcciones de área.</p>
<p><i>Proceso fragmentado de defensa de las investigaciones.</i> Persona 1 lleva el caso, persona 2 lo defiende nacionalmente (externo a UPCI) y persona 3 lo defiende internacionalmente.</p>	<p>X El análisis y seguimiento de los agravios y argumentos resulta complicado por la poca interacción y la falta de una estrategia coordinada.</p> <p>X Limitada comunicación entre las partes.</p>

# Principales hallazgos



SE

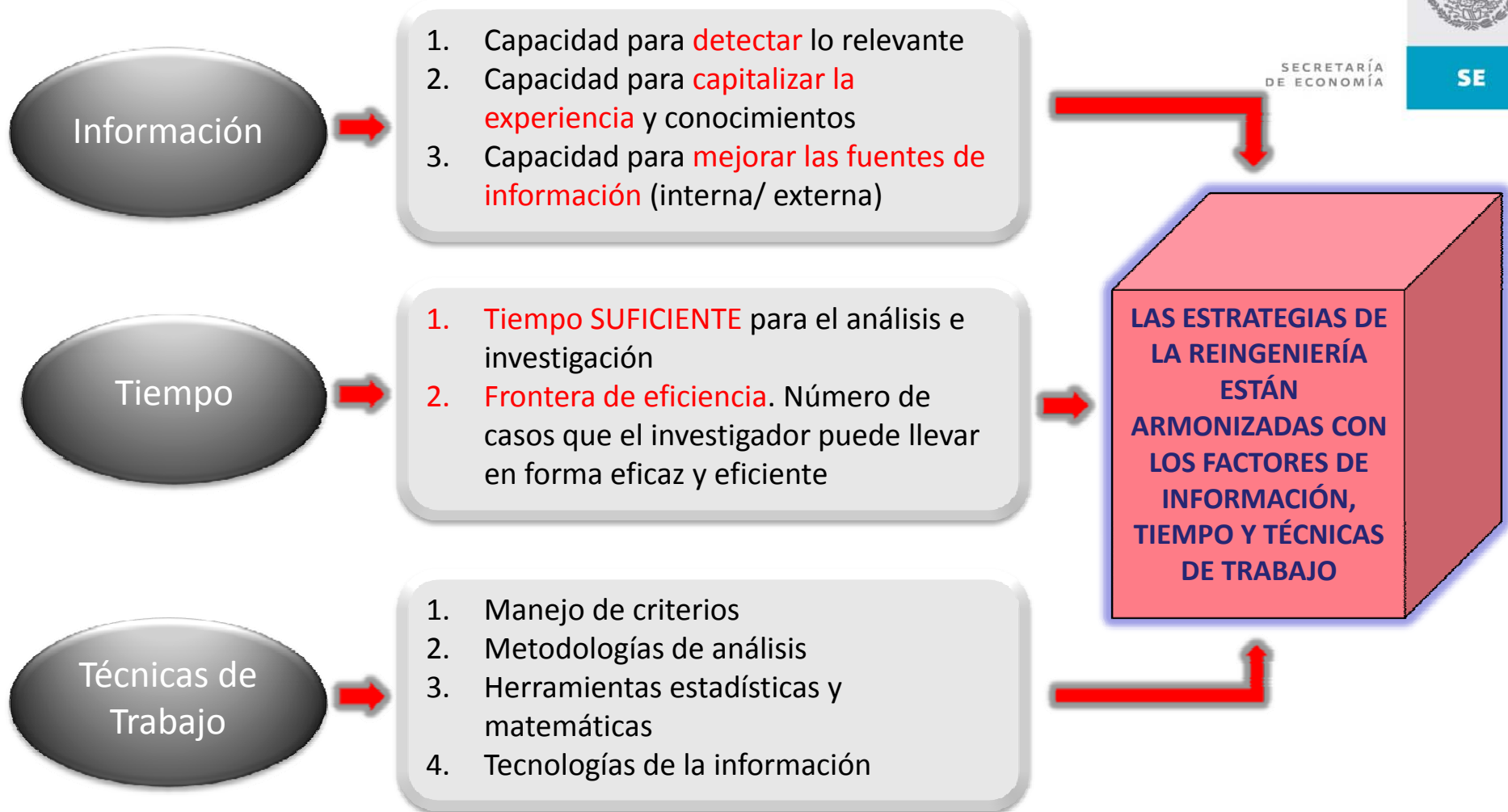
Causa	Efectos
<i>Poco uso de herramientas matemáticas y estadísticas que fortalezcan el análisis de las investigaciones con respecto al daño y al dumping.</i>	X <i>Aumentan innecesario de las cargas de trabajo, lo cual afecta la calidad y oportunidad de las investigaciones.</i>
<i>Bajo grado de automatización. Los procesos actuales no son óptimos para ser automatizados.</i>	X El proceso para obtener, concentrar y sintetizar la información es manual, casuístico, complicado y lento.

# Factores que influyen en un proceso de investigación exitoso (perfil del investigador)



SECRETARÍA DE ECONOMÍA

SE





# Estrategias propuestas



SE

ESTRATEGIAS PROPUESTAS	FACTOR	ALCANCE
<p>I. Fortalecer el proceso de aprendizaje y retroalimentación de experiencias nacionales e internacionales en la UPCI.</p>	<p>Información</p>	<p>a. Desarrollar la capacidad para detectar lo relevante (nacional e internacional) y retroalimentar al sistema.</p> <p>b. Desarrollar la capacidad para capitalizar el conocimiento. Crear criterios.</p> <p>c. Desarrollar la capacidad para mejorar las fuentes de información.</p>
<p>II. Reforzar el proceso de análisis y evaluación de las posibles prácticas desleales presentadas a la UPCI, dentro de los tiempos de respuesta legales.</p>	<p>Tiempo y Técnicas</p>	<p>Tiempo:</p> <p>a. Garantizar el tiempo suficiente para el análisis de cada investigación.</p> <p>b. Garantizar que el personal trabaje dentro de la frontera de eficiencia.</p> <p>Técnicas:</p> <p>a. Profesionalización del personal a través de la capacitación, actualización y definición de criterios.</p>
<p>III. Proponer una estructura organizacional armonizada con la <b>estrategia operativa</b> de la UPCI.</p>	<p>Tiempo y Técnicas</p>	<p>Tiempo:</p> <p>a. Tiempo suficiente para el análisis de cada investigación con cantidad de personal adecuado.</p> <p>Técnicas:</p> <p>a. UPCI reforzada con el personal, perfiles y áreas necesarias para un buen funcionamiento.</p>

# Líneas de acción



SE

## I. Fortalecer el proceso de aprendizaje y retroalimentación nacional e internacional de la UPCI.

### ☐ Líneas de acción:

#### A. **Estratégicas:**

##### I.1 Diseño del proceso de aprendizaje y retroalimentación que facilite:

- La identificación de problemas y áreas de oportunidad en el ámbito nacional e internacional (mayor monitoreo de paneles, agravios, etc.).
- La identificación de mejores prácticas (políticas y operativas).
- Creación de criterios y monitoreo de los mismos (**Memoria institucional de la UPCI = capital de conocimiento**).

**I.2** Reestructuración de la UPCI, para crear la DG de Evaluación y Análisis Estratégico y operar el proceso de aprendizaje y retroalimentación nacional e internacional propuesto.

#### B. **Operativas:**

**I.3** Profesionalización del personal a través de la capacitación (Ejemplo: nuevas técnicas matemáticas /estadísticas).

**I.4** Desarrollo de un sistema de información integral para mejorar el monitoreo y la retroalimentación de la operación de la UPCI.

# Líneas de acción



SE

II. Reforzar el proceso de análisis y evaluación realizado a las posibles prácticas desleales presentadas a la UPCI, manteniendo los tiempos de respuesta establecidos en ley.

☐ Líneas de acción:

**A. Estratégicas:**

**II.1** Reestructuración de la UPCI para eliminar **cuellos de botella** y mantener la frontera de eficiencia.

**B. Operativas:**

**II.2** Distribución adecuada de las cargas de trabajo y determinación de la frontera de eficiencia a través de:

- Creación del modelo multifactorial para una correcta distribución de cargas de trabajo.
- Distribución parcialmente sectorizada de los casos.

# Líneas de acción



SE

III. Proponer una estructura organizacional armonizada con la estrategia operativa de la UPCI.

☐ Líneas de acción:

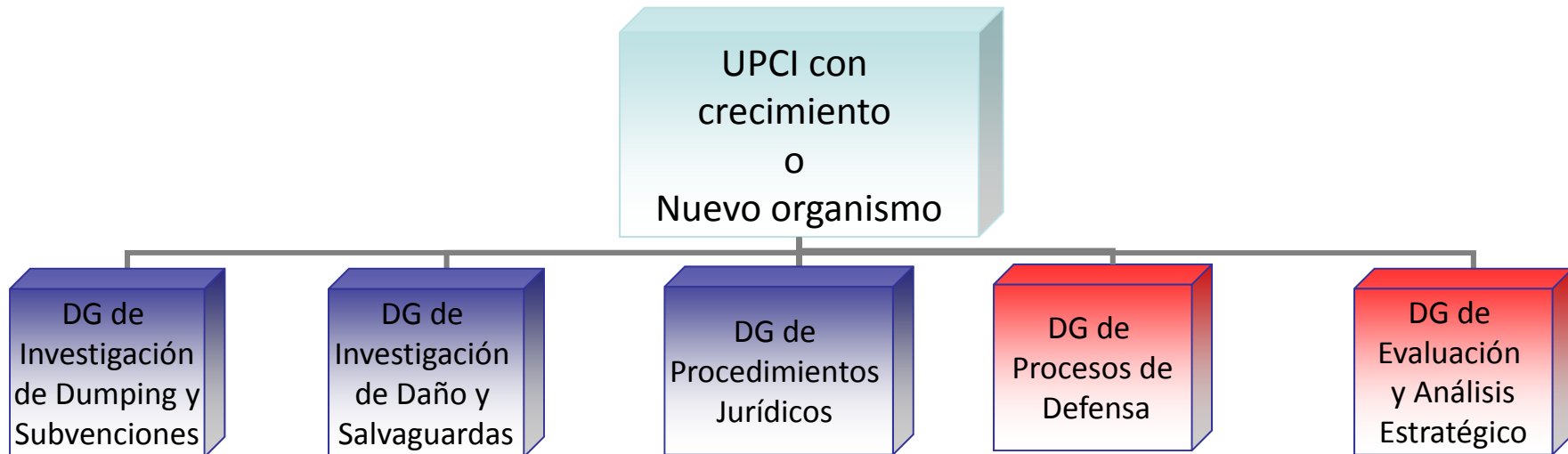
**A. Estratégicas y operativas:**

**III.1 Proponer los perfiles, áreas y número de personal mínimo** requerido para que la UPCI pueda desempeñar sus funciones satisfactoriamente.

# Estructura y grado de éxito de la estrategia operativa

Escenario	¿Implementación exitosa?	¿Creación de nuevas áreas?	¿Personal adicional?
<b>Actual:</b> <i>UPCI sin crecimiento</i>	Parcialmente. Alto grado de saturación, poco seguimiento y “know how” limitado.	No. Se limita a una mejor distribución del trabajo y profesionalización del trabajo (personal más capacitado)	No. Se limita a una mejor distribución del trabajo.
<b>Optimista:</b> <i>UPCI con crecimiento</i>	Sí. Sin embargo, se resuelve parcialmente el problema relacionado con la fragmentación del proceso de defensa	Sí. a) Contratación de personal para la DG de Evaluación y Análisis Estratégico. b) Homologación del número y nivel del personal. Eliminar déficit de operación.	Sí.
<b>Ideal:</b> <i>Organismo Desconcentrado</i>	Sí. Se resuelve completamente el problema relacionado con la fragmentación del proceso de defensa	Sí. a) Homologación del número y nivel del personal. Eliminar déficit de operación b) Creación de la DG de Evaluación y Análisis Estratégico. c) Creación de la DG de procesos de defensa. d) Fortalecimiento de áreas de apoyo a la operación (coordinación administrativa, archivo, etc.)	Sí.

# Propuesta: Escenario optimista e ideal



## Propuesta:

- 1) Homologar la capacidad de las áreas y el nivel del personal directamente relacionado con las investigaciones en cada dirección, a fin de garantizar que el trabajo se realiza dentro de la frontera de eficiencia y con los mismo parámetros de calidad.
- 2) Crear un área de investigación y desarrollo relacionada con el proceso de aprendizaje y retroalimentación de experiencias nacionales e internacionales: Dirección General de Evaluación y Análisis Estratégico
- 3) Crear la Dirección General de Defensa (sólo en escenario ideal).

Nota:

En el escenario “UPCI con crecimiento”, el proceso de defensa se lleva a cabo por la Unidad de Asuntos Jurídicos de SE. Externo a la UPCI.

# Requerimientos de personal

Escenarios	Actual: UPCI sin crecimiento		Optimista: UPCI con crecimiento (Incluye DG de Evaluación y Análisis Estratégico)				Ideal: Organismo Desconcentrado (Incluye DG de Evaluación y Análisis Estratégico y DG de Procesos de Defensa)			
	No.	Dist.	No.	Dist.	Incremento respecto del actual	%	No.	Dist.	Incremento respecto del actual	%
Direcciones Generales	3	6%	4	5%	1	33%	5	5%	2	67%
Direcciones	17	32%	20	24%	3	18%	22	21%	5	29%
Subdirecciones primarias	21	40%	41	49%	20	95%	49	48%	28	133%
Jefaturas	12	23%	19	23%	7	58%	27	26%	15	125%
Total	53	100%	84	100%	31	N.A	103	100%	50	N.A

Actualmente, la distribución de los niveles de puesto presenta un alto número de personal directivo en proporción al personal operativo (similar número de jefes que operativos). Por lo que se busca **fortalecer la base de la estructura de la UPCI**.

Nota:

a) La tabla de “Requerimientos de personal” sólo incluye las áreas directamente relacionadas con las investigaciones: Daño, Jurídico, Dumping, Evaluación, Análisis Estratégico (escenario optimista e ideal) y Defensa (sólo escenario ideal).

# Beneficios esperados para los usuarios del sistema UPCI



1. Mayor transparencia y certidumbre en el sentido de las determinaciones de la autoridad (criterios más claros).
2. Reducción de los tiempos de respuesta.
3. Mayor “blindaje” de los casos ante posibles impugnaciones nacionales e internacionales . Dicho blindaje es consecuencia de:
  - La “capitalización” de experiencias múltiples, a propósito del nuevo proceso de aprendizaje y retroalimentación ( Memoria Institucional de la UPCI).
  - El trabajo del personal de la UPCI dentro de su frontera de eficiencia.



# Implementación de la estrategia operativa



SE

## 1. **Concluido: Actividades preparatorias**

- Presentación de resultados personal de UPCI y ajustes operativos
- Designación de responsable de la UPCI para la implementación.
- Elaboración de cronograma y plan de trabajo (corto, mediano y largo plazo)

## 2. **Concluido: Creación del Grupo de Trabajo de Reingeniería de Procesos (GT)**

- Funcionarios con capacidad de tomar decisiones (DGA's).
- Multidisciplinario (Economistas, Abogados, Ingenieros industriales e Informáticos).

## 3. **Concluido: Determinación de las prioridades para implementar las líneas de acción y temas a ser atendidos por el GT con base en:**

- Impacto (Análisis de argumentos y agravios y otros temas propuestos)
- Horizonte de tiempo.
- Subordinación de actividades.

# Implementación de la estrategia operativa



SE

## 4. Avances por línea de acción:

Tipo	Descripción	Avance
Estratégica	Reestructuración de la UPCI para eliminar <b> cuellos de botella</b> , <b>expandir y respetar la frontera de eficiencia</b> y poder implementar <b>el nuevo proceso de aprendizaje y retroalimentación</b> .	<ul style="list-style-type: none"><li>•Se determinó el número, perfil y nivel de plazas requeridas.</li><li>•Se proyecta incluir requerimiento de personal en el presupuesto 2009 (al menos para el escenario optimista: UPCI con crecimiento).</li></ul>
	Operación del proceso de aprendizaje y retroalimentación para la <b>creación de criterios</b> .	<ul style="list-style-type: none"><li>•Se priorizaron los temas a ser tratados por el GT.</li><li>•El GT está en el proceso de discusión y desarrollo de temas y criterios (ejemplo: valoración de las pruebas y país sustituto).</li></ul>

# Implementación de la estrategia operativa

## 4. Avances por línea de acción (continuación):



SE

Tipo	Descripción	Avance
Operativa	Profesionalización del personal a través de la capacitación.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Se incluyeron al plan de <b>capacitación</b>, temas <b>para fortalecer las determinaciones de la autoridad</b>, algunos de estos son:<ul style="list-style-type: none"><li>Técnicas de muestreo.</li><li>Modelos econométricos.</li><li>Valoración de pruebas.</li></ul></li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>•Ejemplo: respecto del tema de valoración de pruebas, se está preparando una capacitación que será impartida por personal de la UPCI en colaboración con especialistas en el tema de la Escuela Libre de Derecho.</li></ul>
	Distribución adecuada de las cargas de trabajo y determinación de la frontera de eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"><li>•El <b>modelo multifactorial de distribución de cargas y frontera de eficiencia</b> ya fue ajustado por los DGA's, el cual se encuentra en la etapa de monitoreo y prueba.</li><li>•En cuanto a la distribución parcialmente sectorizada de los casos, el JU de la UPCI dispuso que se utilice este esquema de distribución de las investigaciones.</li></ul>

# Implementación de la estrategia operativa



## 4. Avances por línea de acción (continuación):

Tipo	Descripción	Avance
Operativa	Desarrollo de un sistema de información integral para mejorar el monitoreo y la retroalimentación de la operación de la UPCI	<ul style="list-style-type: none"><li>•Este tema se encuentra en etapa embrionaria. Ya se contrató a una Ingeniera en Sistemas para que apoye en la conceptualización y desarrollo de dicho sistema.</li></ul>

SE



SE

## Espacio para preguntas y respuestas