



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES



**EL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO POSTAL MEXICANO  
(Sepomex), CONFORME AL PROGRAMA SECTORIAL 2001-2006.**

**TESINA**

Que para obtener el título de Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública  
(Opción: **Administración Pública**)

Presenta: **Fernando Hernández Pineda**

Asesora: **Profesora Ma. de Jesús Alejandro Quiroz**

México, D.F., 2005



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mi querida

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Por su capacidad educativa.

A mis maestros y compañeros

En especial a mi asesora:

Profra. Ma. de Jesús Alejandro Quiroz

Con gratitud y respeto

A los miembros del jurado:

Profra. Ma. de Jesús Alejandro Quiroz

Prof. Sergio Ballesteros Mesa

Prof. Huberto Castillo González

Prof. Gabriel Campuzano Paniagua

Prof. Víctor Manuel Martínez Chávez

Por el reconocimiento y admiración  
a sus capacidades académicas

A mis queridos padres:

Prof. Fernando Hernández Ruiz  
Profra. Juanita Pineda de Hernández

Con gratitud y amor

A mi hermano Juan Carlos

Con cariño

A mi esposa Norma

Con el amor de siempre

A mis hijas:

Maria Fernanda  
y  
Paola Berenice

Con ternura

# Índice

	Página
<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo 1.-Marco jurídico-administrativo sustentable de la calidad de Sepomex</b>	
1.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	5
1.2. Decreto por el que se crea el organismo descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano	10
1.3. Ley del Servicio Postal Mexicano	11
1.4. Reglamento para la operación del Organismo Servicio Postal Mexicano	12
1.5. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006	12
1.6. Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes 2001-2006	14
1.7. Programa de Trabajo de Sepomex 2004	16
<b>Capítulo 2.-Programa de certificación ISO 9001:2000 de Sepomex</b>	
2.1. Antecedentes	32
2.2. Los principios de gestión de la calidad	51
2.3. Enfoque basado en procesos	54
2.4. El sistema de gestión de la Calidad de Sepomex	56
<b>Capítulo 3.-La Auditoria en el Sistema de Gestión de Calidad de Sepomex</b>	
3.1. Auditoria interna de calidad	63
3.2. Situación actual de la calidad de los “Procedimientos para el uso, habilitación y control de máquinas franqueadoras oficiales y particulares” de la Dirección Comercial	66
3.3. El programa de Orden y Limpieza para un ambiente físico laboral de calidad	73
<b>Conclusiones</b>	77
<b>Anexo 1: Manual del Sistema de Gestión de la Calidad</b>	79
<b>Anexo 2: Cuestionario de evaluación de control interno</b>	114



## **Introducción**

El objetivo principal de la presente tesina denominada: El Sistema de Gestión de la Calidad en el Servicio Postal Mexicano (Sepomex), conforme al Programa Sectorial 2001-2006; es comprobar si dicho sistema coadyuva al desarrollo de procedimientos ó a la reingeniería de los mismos, con un enfoque de satisfacción al cliente.

El Servicio Postal Mexicano (Sepomex) es el Organismo responsable de proporcionar el servicio público de correo, definido en el artículo 28 Constitucional como un área estratégica del Estado Mexicano.

Sin embargo, cabe destacar que desde el inicio de la presente Administración del Ejecutivo Federal (2001-2006), la problemática a la que se ha enfrentado el Organismo se deriva de diversos factores, entre ellos la aplicación de la actual ley del Servicio Postal Mexicano considerada obsoleta y prácticamente inaplicable, situación que repercute en un debilitamiento en la rectoría en materia de comunicación postal, propiciando un desgaste en la eficacia (extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados) y eficiencia (relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados) del servicio postal, que ha permitido que los servicios de correo privados compitan ventajosamente con Sepomex. También diversos estudios argumentan que dicho Organismo tiene una limitada autonomía de gestión, a consecuencia de una inflexibilidad normativa, lo que ocasiona que la toma de decisiones para competir en el mercado no sea oportuna, así como la falta de recursos para inversión, que genera rezagos, déficit financiero, e insuficiencias para actualizar su infraestructura operativa.

De lo anterior, se desprende el objeto de estudio de la presente investigación, que en lo específico se centra en la limitada autonomía de gestión de Sepomex.

Se toma como punto de partida para el diagnóstico, el Programa Sectorial 2001-2006, que propone alcanzar en el mediano plazo, entre otros objetivos el siguiente:

-Alcanzar estándares internacionales de calidad entregando toda la correspondencia y los envíos en forma confiable y oportuna.

Para cumplir con este reto, Sepomex establece la política de calidad en la que los integrantes del Organismo se comprometen a mejorar continuamente los servicios, aprovechando óptimamente los recursos públicos y buscando la rentabilidad de los procesos para la entera satisfacción de la población de México.

A fin de lograr el cumplimiento de la política de calidad, el Organismo decide apegarse a la declaratoria de vigencia de las normas mexicanas publicadas en el Diario Oficial de la Federación el martes 2 de enero de 2001, e implantar la norma mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2000 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos, equivalente de la ISO 9001-2000, emitida por la International Organization for Standardization (ISO).

Esta norma mexicana especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

a).-Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos o servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y

b).-Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Por lo tanto, es esta norma y su aplicación en Sepomex, columna vertebral del objeto de estudio de la presente investigación.

Para conocer el estado que guarda la implantación de la política de calidad en Sepomex, se realizó una investigación de campo cuyo soporte fue el marco teórico, en la cual se aplicaron los métodos deductivo y descriptivo, el primero porque a partir de la problemática de una baja competencia en el mercado por parte del Organismo, en el cual se consideraron conceptos y deducciones, que permitieran de una generalidad, la



abstracción de alguna de sus partes; el segundo porque se resumieron estadísticas y se utilizaron instrumentos de medición del fenómeno administrativo (encuestas y cuestionarios), lo que permitió describir hechos tal y como se presentan en la realidad.

Por lo tanto y para los efectos de esta investigación, considerando la amplitud de procedimientos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad para llevar a cabo el Proceso Operativo Postal, se seleccionaron del universo de procedimientos institucionales, a manera de muestra, únicamente los “Procedimientos para el Uso, Habilitación y Control de Máquinas Franqueadoras Oficiales y Particulares”, a cargo de la Dirección Comercial.

Elaborándose a su vez las siguientes hipótesis:

¿La implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Servicio Postal Mexicano conforme al Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes 2001-2006, coadyuva al desarrollo de procedimientos ó a la reingeniería de los mismos, con un enfoque de satisfacción al cliente?

¿La instrumentación de la política de calidad en Sepomex, ha coadyuvado al desarrollo de estándares de calidad en los procedimientos para el uso, habilitación y control de máquinas franqueadoras oficiales y particulares?

¿El establecimiento de la política de calidad de Sepomex, garantiza la toma de conciencia de todo el personal del concepto en el sentido de asegurar la conformidad de los requisitos que satisfagan al cliente y de ofrecerle una mejora continua del sistema?

El procedimiento que se siguió para alcanzar los objetivos planteados fueron: consultar las fuentes de información relacionadas con el tópico de investigación: libros, documentos jurídicos y oficiales, entrevistas con los servidores públicos involucrados en los “Procedimientos para el Uso, Habilitación y Control de las Máquinas Franqueadoras Oficiales y Particulares”, así como con los encargados de aplicar la Política de Calidad en el Servicio Postal Mexicano.

En el Capítulo I se instrumenta una referencia jurídico-administrativa, por medio de la cual se da una semblanza de lo que es el correo, sustentando la Política de Calidad en Sepomex.

En el Capítulo II se da un marco conceptual de la calidad y se analiza críticamente el “Manual del Sistema de Gestión de la Calidad de Sepomex”, el cual se elaboró como se mencionó en líneas anteriores, conforme a la norma mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2000 equivalente a la ISO 9001-2000 Requisitos, elaborada por la International Standardization of Organization (ISO), con el propósito de alcanzar el registro y certificación de la calidad en sus procesos.

En el Capítulo III y último se precisa la situación actual de la calidad de los “Procedimientos para el Uso, Habilitación y Control de Máquinas Franqueadoras Oficiales y Particulares”, para lo cual se describe el método de la auditoría interna de calidad, con el fin de visualizar la forma en que se detectan y obtienen las oportunidades de mejora, que permiten concluir y hacer algunas recomendaciones y propuestas de solución, cerrando con la descripción del programa de orden y limpieza para un ambiente físico laboral de calidad.

Se considera que la presente investigación, tiene como propósito contribuir al conocimiento de los paradigmas o nuevos modelos administrativos, que se están desarrollando hoy día para la innovación gubernamental, y los cuales se están aplicando a la Administración Pública con el fin de satisfacer de una manera eficaz las demandas ciudadanas, las cuales y en el caso del correo, es a nivel mundial, por lo que se tiene que competir con las mensajerías privadas y estatales a nivel global, de ahí la oportunidad de dar a conocer la norma ISO:9001-2000 Sistemas de Gestión de la Calidad que es de aplicación universal.

## **Capítulo 1.-Marco jurídico-administrativo sustentable de la calidad en Sepomex.**

### **1.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.**

Se considera importante definir inicialmente lo que se entiende por Constitución, para luego dar paso a lo establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en lo relativo al servicio de correo.

“La Constitución ha sido contemplada desde diversos puntos de vista: Aristóteles la concibió como realidad, como organización y como ‘lege ferenda’; Lasalle la definió como la suma de los factores reales de poder de una nación; Schmitt, como las decisiones políticas fundamentales del titular del Poder Constituyente; Heller, como un ser al cual dan forma las normas; André Hauriou, como el encuadramiento jurídico de los fenómenos políticos; Vanossi, como el conjunto de reglas del juego político.

La Constitución es también y primordialmente una norma; nada menos que la norma primera, la de mayor jerarquía la suprema, la norma por la cual se crean y delimitan todas las demás normas del orden jurídico. La realidad, el ser político y social y su evolución quedan encuadrados en una norma suprema que contiene múltiples garantías para que el hombre político y social pueda llevar realmente una existencia política y social”. (1)

Ahora bien, a partir de la referencia de lo que es la Constitución y tomando en cuenta el tema de investigación, se considera necesario dar una semblanza de la idea de rectoría de Estado y como a través de esta, trata de cumplir con sus fines de Orden, Desarrollo y Justicia, visualizando a su vez constitucionalmente, como con base a la Planeación, el Estado Mexicano promueve el desarrollo, concretamente lo relativo al servicio de correo, explicando por que es considerada una área estratégica.

Por lo expuesto y tomando como referencia lo establecido en el artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: *“Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral, que fortalezca la*

(1) CARPIZO Magregor Jorge, Const. Pol. Méx., prologo, p. xxix

*soberanía de la nación y su régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución.*

*El Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, y llevará a cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de libertades que otorga esta Constitución.*

*Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económicas que contribuyan al desarrollo de la nación.*

*El sector público tendrá a su cargo, de manera exclusiva, las áreas estratégicas que se señalan en el artículo 28, párrafo cuarto de la Constitución, manteniendo siempre el Gobierno Federal la propiedad y el control sobre los organismos que en su caso se establezcan.*

*Asimismo, podrá participar por sí o con los sectores social y privado, de acuerdo con la ley, para impulsar y organizar las áreas prioritarias del desarrollo” (2)*

La Constitución menciona al Estado como rector del desarrollo nacional, el concepto de Estado es altamente complejo y para los efectos de esta investigación bastaría decir que con él se hace alusión al complejo organizacional, a través del cual se regula la vida colectiva. El término Estado, debe reconocerse es ambiguo. En un sentido extenso se identifica con país, es decir; la unidad territorial que contiene una población sujeta a un determinado sistema de dominación jurídicamente organizado. Pero esta concepción tradicional no es la que recoge la Constitución Mexicana en el artículo que ocupa a esta investigación. La categoría Estado desde el punto de vista constitucional, tampoco debe confundirse con gobierno. El Gobierno es exclusivamente la parte dirigente del Estado, que puede cambiar y de hecho cambia periódica y sistemáticamente.

(2) H. CONGRESO DE LA UNIÓN, Const. Pol. Mex. Art.25

El Estado es la estructura organizacional; el complejo normativo y operativo que regula las conductas. Es pues una idea de mayor amplitud que la de Gobierno y en la cual subyace, necesariamente, el mecanismo de interrelación entre las fuerzas sociales y la configuración jurídica por la cual se vértebra el propio Estado. Podría hacerse el símil de que no es posible imaginar un Estado sin derecho como no puede pensarse en un edificio carente de estructura, sin embargo, la sola estructura no constituye la configuración general del Estado, que se expresa por las verdaderas relaciones sociales establecidas por intermedio de la estructura jurídica planteada.

Por desarrollo nacional debe entenderse –empleando términos que contiene la propia Constitución- el constate mejoramiento económico, social y cultural del pueblo. Desarrollo no es solamente crecimiento económico o avance en alguno de las ramas de la producción o la tecnología; el desarrollo nacional supone el perfeccionamiento de la vida de la colectividad y abarca las distintas actividades nacionales.

La rectoría del Estado significa que la forma de organización social que el Estado representa, debe disponer de una supremacía de decisión en cuanto a los asuntos que se refieren al mencionado desarrollo nacional. En este sentido, la Constitución continúa el proceso de avance, de afirmación del llamado Estado social de derecho, que se introdujo desde 1917, fiel al esquema planteado desde entonces por los constituyentes que rechazaron expresamente el individualismo liberal del siglo anterior, para poner en primer plano a la sociedad como cuerpo capaz de expresar su voluntad a través del Estado y plantear sus fines como superiores a los de cualquiera de sus partes.

El artículo 25 insiste en esta línea, de manera que se reconoce expresamente que la sociedad organizada entiende sus fines generales como superiores a los de los individuos, grupos o clases, sin que ello constituya una suspensión de los derechos que tienen las partes del cuerpo social, incluidos los individuos, dado que se preserva la existencia de un régimen de libertades como una de las finalidades a alcanzar por parte de la sociedad, pero subordinado siempre al interés general, el individual o el particular .

En cuanto a la Planeación el artículo 26 Constitucional establece:

*“Los fines del proyecto nacional contenidos en la Constitución determinarán los objetivos de la planeación. La planeación será democrática. Mediante la participación de los diversos sectores sociales recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlos al plan y los programas de desarrollo. Habrá un plan nacional de desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal”.* (3)

El artículo 26 trata del Sistema Nacional de Planeación Democrática. Este concepto responde a la necesidad de regular constitucionalmente uno de los aspectos fundamentales de las sociedades contemporáneas: la planeación.

En la actualidad cualquier sistema político requiere de la planeación como instrumento fundamental; la complejidad de las sociedades modernas impone el requerimiento de plantearse objetivos concretos y definir los mecanismos para aplicar las medidas que hagan posible alcanzarlas. Éste es uno de los grandes temas de nuestro tiempo; no es posible organizar a grandes colectividades sin definir con precisión las metas que se pretenden lograr, las fórmulas para su realización y los procedimientos que permiten evaluar el avance conseguido.

El artículo en comentario señala como responsabilidad del Estado el organizar el Sistema de Planeación del Desarrollo Nacional.

Su finalidad es el establecimiento de la solidez, dinamismo, permanencia y equidad del crecimiento de la economía.

Por otra parte en cuanto a que el correo es un área estratégica el artículo 28 Constitucional, establece:

*“En los Estados Unidos Mexicanos quedan prohibidos los monopolios, las prácticas monopólicas, los estancos y las exenciones de impuestos en los términos y condiciones que*

(3) *Ibíd.*, Art.26

*fijan las leyes. El mismo tratamiento se dará a las prohibiciones a título de protección a la industria.*

*...La ley protegerá a los consumidores y propiciará su organización para el mejor cuidado de sus intereses.*

*No constituirán monopolios las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva en las siguientes áreas estratégicas: correo,...*

*El Estado contará con los organismos y empresas que requiera para el eficaz manejo de las áreas estratégicas a su cargo y en las actividades de carácter prioritario donde de acuerdo con las leyes, participe por sí o con los sectores social y privado.” (4)*

Una vez que se ha señalado lo que debe entenderse por rectoría de Estado y cómo éste a través de la Planeación lleva a cabo estratégicas y prioritarias, y por lo expuesto en líneas anteriores se considera al correo como una área estratégica para el desarrollo económico, por ser de utilidad pública, ya que se reconoce que ofrece seguridad en el sigilo postal, razón por la cual, el Gobierno Federal crea el Organismo Público Federal denominado Servicio Postal Mexicano, el cual queda bajo la coordinación de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes con fundamento a lo establecido en el artículo 90 Constitucional: *“La Administración Pública será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la federación que estarán a cargo de la Secretarías de Estado y de Departamentos Administrativos y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.*

*Las leyes determinarán las relaciones entre las entidades paraestatales y el Ejecutivo Federal, o entre éstas y las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos” (5)*

(4) *Ibíd.*, Art.28

(5) *Ibíd.*, Art. 90

## **1.2. Decreto por el que se crea el organismo descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano. (D.O.F. 20-08-1986)**

El presente decreto consta de 16 artículos y 4 transitorios y en el se establece que el correo es una actividad estratégica que se encuentra reservada en forma exclusiva al Estado en los términos de los artículos 25 y 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Que los propósitos del Ejecutivo Federal, expuestos a través del Plan Nacional de Desarrollo, inducen a modernizar las practicas operativas y administrativas, en busca de una mayor productividad en la prestación de los servicios de comunicación, entre ellos el de correos, para que el mismo beneficie al máximo a los usuarios.

Para lograr el beneficio mencionado es imprescindible modernizar los sistemas de operación y administración que actualmente rigen, lo que implica una nueva estructura que cambie y mejore la trayectoria del servicio postal que se ha venido proporcionando.

Por estas razones se considero conveniente crear el Organismo Público Descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, al que se le encomienda la prestación, organización, operación y control de los servicios de correos.

Por lo que se expidió el Decreto por el cual se crea el organismo descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de agosto de 1986, quedando dicho Organismo formalmente constituido al siguiente día de haberse publicado, según lo estipulado en el artículo primero transitorio.

Es a través de la Ley del Servicio Postal donde se establecen las funciones propias del organismo publico denominado Servicio Postal Mexicano, por tal motivo y con el fin de tener un entendimiento claro de cuales son, a continuación se describe lo más relevante de dicho ordenamiento.



### 1.3. Ley del Servicio Postal Mexicano. (D.O.F. 24-12-1986)

La Ley consta de 68 artículos y 2 transitorios, y se menciona lo que se considera describe la función de correos:

La ley tiene por objeto regular lo relativo a la prestación del servicio público de correos y de otros servicios que expresamente se contemplan.

Se entiende por Servicio Público de Correos, la recepción, transportación y entrega de correspondencia.

La correspondencia es la contenida en sobre cerrado y tarjetas postales, que se ajusta a las normas previstas en la e ley y en las disposiciones reglamentarias que al efecto se expidan.

Por servicios directos se entiende, la recepción, transportación y entrega de envíos, distintos a la correspondencia.

El artículo 13° a la letra dice: *”La correspondencia tendrá los siguientes limites de peso y dimensiones:*

	SOBRES:	
	MÁXIMO	MÍNIMO
LARGO	458 MILÍMETROS	114 MILÍMETROS
ANCHO	324 MILÍMETROS	81 MILÍMETROS
PESO	1000 GRAMOS	

	TARJETA POSTAL:	
LARGO	148 MILÍMETROS	105 MILÍMETROS
ANCHO	140 MILÍMETROS	90 MILÍMETROS

Una vez que se han mencionado cuales son las funciones del Servicio Postal Mexicano, se considera necesario describir las actividades propias de la operación de este servicio, por lo que a continuación tomamos como referencia lo establecido en el ordenamiento correspondiente.

#### **1.4. Reglamento para la operación del Organismo Servicio Postal Mexicano. (D.O.F. 31-10-1988)**

El presente documento normativo contiene 60 artículos y 2 transitorios, y establece, la modalidad de la correspondencia y envíos, a saber:

La correspondencia tendrá el peso y las dimensiones que le señala el artículo 13 de la ley.

Son envíos, los siguientes:

Impresos.

Diarios, libros y publicaciones periódicas.

Bultos conteniendo mercancía.

Piezas agrupadas y con tasa única.

Cartas y tarjetas distintas a la correspondencia.

Como se había mencionado en el artículo 26 Constitucional, el Estado llevará a cabo el proceso de Planeación, en el cual se establecen las estrategias y objetivos a alcanzar, por lo que se considera conveniente revisar y enunciar de manera general lo relativo a como el Ejecutivo Federal lleva a cabo el proceso de planeación, por lo que a continuación se describe este proceso:

#### **1.5. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006**

En la introducción del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, se menciona que para la elaboración de este plan intervinieron cinco grandes procesos que responden a los siguientes cuestionamientos:

¿Cómo se planeó?

¿Cuál es el entorno?

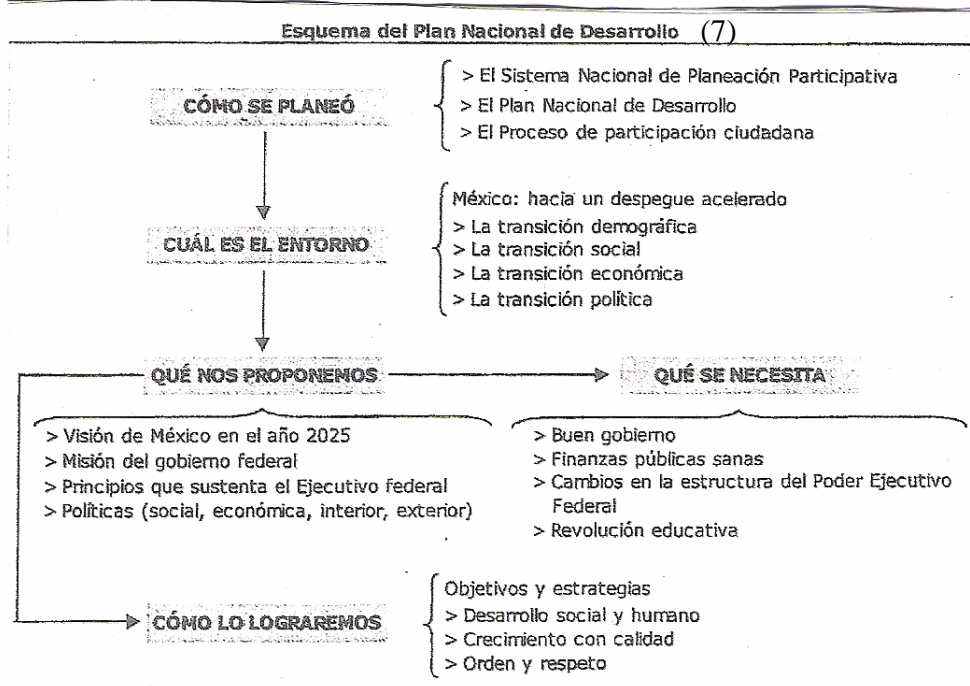
¿Qué nos proponemos?

¿Qué se necesita?

¿Cómo lo lograremos? (6)

El Plan Nacional es producto de un amplio proceso de participación ciudadana que comenzó en el período de transición presidencial del año 2000 y culmina con la publicación del documento en comentario. Durante el proceso los ciudadanos expresaron su visión acerca de los problemas prioritarios del país, así como sus expectativas para el desarrollo de México. Se organizaron reuniones con grupos de especialistas y con personas directamente involucradas en los temas respectivos, y se realizó una amplia consulta en todos los estados del país, mediante el correo directo, la Red Internet y las reuniones de participación ciudadana con los expertos clave para los temas que se debatieron.

A continuación, se representa un esquema en el cual se muestra cómo se desarrollaron los cinco grandes procesos, hasta llegar a los objetivos y estrategias de Desarrollo Social y Humanos, Crecimiento con Calidad y al de Orden y Respeto



Para encaminar los esfuerzos de gobierno de manera eficaz hacia lo que estipula el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, se reorganizó la oficina de la Presidencia de la República y se establecieron tres comisiones: Desarrollo Social y Humano, Crecimiento

(6) PODER EJECUTIVO DE LA FEDERACIÓN, Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, p.17

(7) *Ibíd.*, p.17

con Calidad y Orden y Respeto, para que todas las áreas de la Administración Pública Federal estén en la misma sintonía mediante objetivos comunes que permitan enfocar con precisión los esfuerzos gubernamentales y obtener buenos resultados en las acciones.

Todo lo anterior se resume en los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. De manera muy general se puede decir que el área de Desarrollo Social y Humano trabajará para mejorar los niveles de bienestar de la población y desarrollar sus capacidades, acrecentar la equidad e igualdad de oportunidades, fortalecer la cohesión y el capital sociales y ampliar la capacidad de respuesta gubernamental. El área de Crecimiento con Calidad buscará conducir responsablemente la marcha económica del país, elevar la competitividad de la economía, asegurar el desarrollo incluyente, promover el desarrollo regional equilibrado y crear las condiciones para un desarrollo sustentable. El área de Orden y Respeto buscará defender la soberanía y la seguridad nacionales, contribuir a que las relaciones políticas ocurran dentro de un marco de gobernabilidad democrática, construir una relación de colaboración entre los poderes de la Unión, avanzar hacia un auténtico federalismo, abatir la corrupción, gobernar con transparencia, garantizar la seguridad pública y una procuración de justicia adecuada.

Todo esto, se traduce en un programa sectorial en el cual se establecen los objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo, el cual se describe a continuación.

#### **1.6. Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes 2001-2006.**

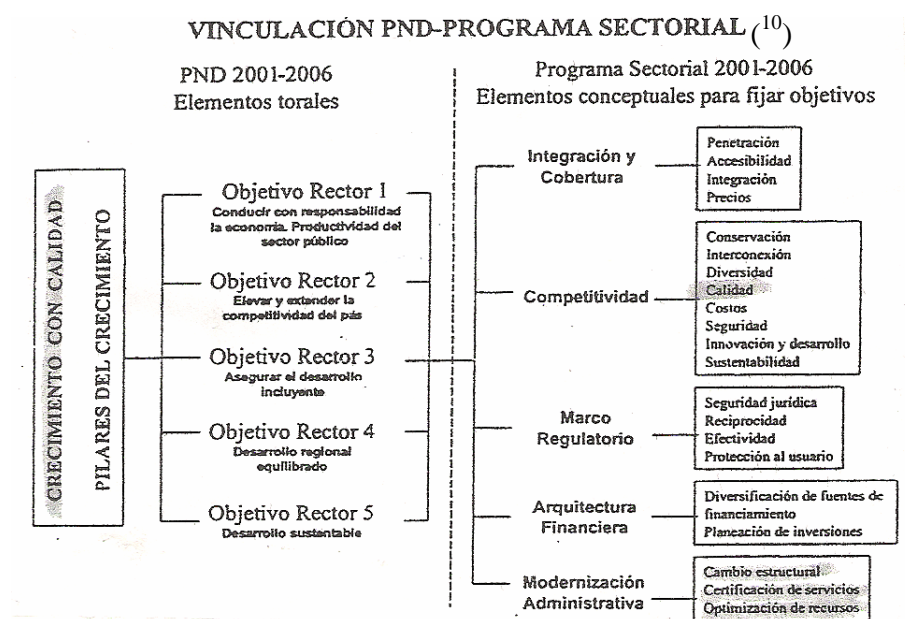
En el mensaje del Presidente de la República del Programa Sectorial 2001-2006, se menciona:

*“para alcanzar los objetivos propuestos en el Plan Nacional de Desarrollo, necesitamos contar con un gobierno de calidad, que cueste menos y de más y mejores servicios a los ciudadanos. Un gobierno que pueda financiar de forma sana el gasto público y disponga de los recursos para combatir la pobreza y las desigualdades”.* <sup>(8)</sup>

<sup>(8)</sup> SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES, Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes 2001-2006, p.1

En la introducción de dicho documento se establece: "Se busca que las comunicaciones y los transportes induzcan y promuevan a que la economía opere en escenarios de una mayor dinámica con mejores estándares de calidad, eficiencia y competitividad a través de la diversidad de oferentes y de servicios, con su consecuente reducción de costos que permitirá alentar las economías de escala".<sup>(9)</sup>

El siguiente cuadro establece de forma general la vinculación que existe entre el PND y el Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes, los retos de accesibilidad y rezagos son comunes en todo el sector comunicaciones y a través de los objetivos sectoriales se espera fortalecer la integración nacional, impulsar el comercio, articular cadenas de producción y corredores industriales en el territorio nacional, con la intención de inducir economías de escala, fortalecer la productividad y competitividad de toda la economía en su conjunto, así como abatir el aislamiento de las regiones más apartadas.



El Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes 2001-2006 se formula para que el sector siga siendo el facilitador de la integración regional, así como el motor significativo del crecimiento con calidad que demanda la sociedad mexicana.

<sup>(9)</sup> Ibid., p.1  
<sup>(10)</sup> Ibid., p.4

La alineación de los objetivos rectores del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, con los del Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes 2001-2006, identifican y promueven los principios fundamentales del gobierno de la República: humanismo, equidad y cambio

Asimismo, el Servicio Postal Mexicano como parte del sector comunicaciones y transportes, establece su programa de trabajo, en sintonía con los objetivos rectores del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, así como con los elementos conceptuales para fijar objetivos del Programa Sectorial 2001-2006, por lo que a continuación se da una semblanza de la situación actual del Sepomex.

### **1.7. Programa de Trabajo de Sepomex 2004.**

#### BREVE HISTORIA DEL CORREO EN MÉXICO

Correo, viene de correr y se remonta a épocas en que los portadores de nuevas eran verdaderos atletas, dedicados a llevar y traer noticias y documentos para la nobleza, casta sacerdotal y preferentemente, para los militares, donde la información que trasmitían era de vital importancia logística para el movimiento de sus tropas. No es posible, so pena de faltar a la verdad, afirmar o proporcionar datos concretos sobre los orígenes del correo, porque todo lo que se dijera al respecto sería subjetivo y basado más en la tradición y la leyenda que en hechos concretos.

La institución del sistema de correos y en especial, el surgimiento y establecimiento de las "postas" que marcaron los inicios de la prestación misma del servicio, aparecen en Europa, de manera incipiente a fines del siglo XIV y principios del XV. El término de "Postal", utilizado por todos los servicios de correos del mundo e incluso por la Unión Postal Universal, tiene su origen en el uso generalizado del caballo, como medio de transporte indispensable para el traslado de la correspondencia de una ciudad a otra y, en el recorrido de esas distancias se encontraban las postas, lugares donde estaban a disposición de los jinetes y/o carruajes, cabalgaduras frescas para continuar la jornada.

A esta especie de corrales o caballerizas que concentraban a un buen número de caballos para el relevo oportuno y en donde se les proveía de agua, forrajes y granos para su alimentación y descanso, se les conoció como "postas" nombre de origen latino que significa: lugar o puesto donde están los caballos.

Al paso del tiempo, con el crecimiento de la demanda del servicio de correos, de manera paralela a las postas, fueron haciendo su aparición pequeños mesones u hosterías donde se podía tomar alimentos y pernoctar, además de convertirse en lugares propicios para entregar y recibir correspondencia; de ahí los títulos de "Correo Mayor de Hostes y Postas" que posteriormente fueron dados a las personas que ejercían la función del correo.

En esta época, el servicio de correos, era una empresa de carácter privado y estaba destinada a comunicar a la nobleza, a las altas jerarquías de la iglesia, al ejército y a la naciente clase adinerada de comerciantes. Con los años, el correo, privilegio de reyes, se fue extendiendo a todas las capas sociales y se popularizó como un servicio confiable que va de la mano con el afianzamiento de las lenguas romances como el español, el francés, el italiano, el portugués, el rumano; las de origen Germánico como el alemán, el inglés, el flamenco, el sueco y el holandés; y las de origen Eslavo como el ruso, el servio-cróata, el eslovaco, el checo y el polaco, por citar las más conocidas; así como con el desarrollo de la imprenta y el uso de la palabra escrita como medio de comunicación.

En virtud de la necesidad inherente de comunicarse del ser humano, podríamos señalar que el correo se remonta a los orígenes mismos de la civilización, pero hablar de éste, como se entiende en la actualidad, sólo lo podemos hacer a partir del siglo XV y XVI, cuando el emperador Maximiliano I de Alemania, nombra a Francisco Gabriel de Tassis, Conde de Valsanima, "Maestro Mayor de Hostes, Postas y Correos de todos mis Reinos y Señoríos" y posteriormente su nieto, Carlos I de España y V de Alemania, lo confirmó en el cargo.

Después, es el mismo Carlos V, quien lleva a la Corte de Toledo, a los descendientes de Francisco Gabriel de Tassis y los establece también como los Correos Mayores del Imperio Español. Antes de esto, en la Edad Media, existen testimonios del primer correo de a caballo en Francia, durante el reinado de Luis XI, en 1476, que posteriormente se conocen como las famosas "estafetas". Estafeta viene del italiano "staffa" que significa estribo, de

donde se deriva "staffetta" que en español se conoce como relevo. Las estafetas eran pues, los correos de a caballo.

En el México precortesiano, especialmente en el Estado Culhua-Mexica, conocido por la tradición como Azteca, y cuya sede era la Ciudad de Tenochtitlan, tenían tres tipos de mensajeros: los painanis, los yciucatitlantis y los tequihuatitlantis. Los painanis, que aunque transmitían información, en estricto sentido su oficio era mas bien de tipo religioso y ceremonial, ya que como emisarios del Dios Paynal, mensajero de Huitzilopochtli, pregonaban el advenimiento de las Guerras Floridas. Los yciucatitlantis, mensajeros que llevaban datos urgentes, como fue el caso de comunicar a Tenochtitlan la llegada de los españoles. Y los Tequihuatitlantis, mensajeros con cierto grado de jerarquía en el ejército, que informaban sobre el desarrollo de la guerra o la suerte de alguna batalla. Todos estos mensajeros pertenecían al ejército y de manera fundamental se ubicaban en las fortalezas militares construidas en forma de montículos denominadas "Techialoyan", edificadas en las fronteras de guerra, que servían además como puestos de vigilancia y límites territoriales. Esta organización de mensajeros, mezcla de espías, guerreros y seudocomerciantes, nunca constituyeron un sistema de correos; sino, como en todos los pueblos mesoamericanos, eran parte de la logística y estrategia de la guerra. Los painanis, mensajeros del dios Painal, cuya definición etimológica es la de "el corredor veloz" o "el de los pies ligeros" y en vez de transmitir mensajes, en estricto sentido, su oficio era religioso y ceremonial, ya que pregonaban el advenimiento de las Guerras Floridas. Hay que entender que painal representa en la mitología azteca, la diligencia necesaria en la movilización de los ejércitos.

Iniciada la conquista, a la caída de Tenochtitlan el 13 de agosto de 1521, los españoles se dedican a consolidarla, iniciando importantes viajes de descubrimiento y colonización propiamente, tanto hacia el norte como hacia el sur y a occidente. Durante un período de 59 años, en el recién establecido Virreinato de la Nueva España, no existió la institución del correo como tal y todo se manejaba a partir de mensajeros particulares, oficio que recaía generalmente en miembros del ejército, no obstante que al Dr. Lorenzo Galíndez de Carvajal, le había conferido el 14 de mayo de 1514, Carlos I, el oficio de "Correo Mayor de las Indias, Islas y Tierra Firme del Mar Océano descubiertas y por descubrir".



Es realmente durante la época del virreinato, cuando Felipe II, mediante un decreto expedido el 31 de mayo de 1579 en el Palacio de Aranjuez, nombra "Correo Mayor de Hostas y Postas de Nueva España", a Don Martín de Olivares, al cual da posesión de su cargo el Virrey Don Martín Enríquez de Almanza, el 27 de agosto de 1580.

El correo novohispano en sus inicios, concebido como una empresa privada, considerado un oficio "vendible y renunciabile" permanece por espacio de 187 años en manos de particulares. Con la instauración de las Reformas Borbónicas en todo el imperio español, el servicio de correos, que hasta ese entonces estaba concesionado sobre la base de Mercedes Reales, pasa a ser una función prioritaria de la Corona Española y toca a Don Antonio Méndez Prieto y Fernández, último Correo Mayor, entregar al Estado, el 1º de julio de 1766, el Oficio.

Durante todo el período de la Colonia, de manera paralela al surgimiento de las grandes ciudades, centros mineros, portuarios y zonas agrícolas, el sistema de correos se va implantando a todo lo largo y ancho de Nueva España y se establecen las primeras rutas postales a la Nueva Galicia, al Nuevo Reino de León, a la provincia de Antequera, al Real de Zacatecas, a la Nueva Vizcaya y a las distantes Californias, siguiendo las rutas originales de los caminos reales y de herradura. Las Ordenanzas de Correos de 1762, establecieron el uso de los "buzones", puestos en todas las hijuelas y veredas de las diferentes rutas postales; y consignan, por primera vez en la historia del correo, la figura del cartero, personaje imprescindible en el medio urbano, como parte del surgimiento de las grandes ciudades

"No pudiendo despacharse las cartas al público enteramente por la reja de los oficios (buzones) -dicen las mencionadas Ordenanzas- a causa de no acudir sus dueños a sacarlas, se ha hecho preciso destinar sujetos determinados, que las lleven a las casas, los cuales se llaman carteros." Al parecer, según relatos de la época, el primer cartero de oficio en la Nueva España, se llamó Joseph Lazcano y era su obligación anotar los cambios de domicilio, indagar los nuevos y dejar las cartas en manos del destinatario, salvo que conociera a sus parientes y criados. Cuando la carta era certificada, recogía el recibo y lo entregaba al administrador. Toda correspondencia debía repartirse en un plazo de doce

horas. Las Ordenanzas de 1762, señalaban como motivo de despido el retraso en el reparto y la modificación al precio marcado en la envoltura. Por lo demás, de acuerdo con lo dispuesto en las mismas, Lazcano obtenía, para él, un cuarto de real de sobre porte por cada carta entregada.

Es conveniente mencionar que durante este período se establece el correo marítimo entre tres continentes: Europa, América y Asia; ya que la "Nao de China" comunicaba a Manila con el puerto fluvial de Sevilla, donde se asentaba la Casa de Contratación de Sevilla, a través de su paso por Acapulco, la Ciudad de México y Veracruz. En esta época, Carlos III, expide la Real Ordenanza del Correo Marítimo el 26 de enero de 1777, modelo de todo un avanzado sistema de correos que compendia toda la normatividad existente en esa época y consigna que el sistema de correos español contaba con su propia flota de bajeles que tenía su sede en el puerto de La Coruña y desde ahí, se planeaban los viajes a la Habana, Veracruz, Cartagena de Indias, Mar del Plata, Valparaíso e incluso hasta Manila. Es tal la especialización y minucia de esta ordenanza, que además de encargarse de todos los aspectos operativos y administrativos, en los que contempla un sistema de retiro y pensiones para los empleados del correo, hace serias recomendaciones para la navegación sobre el río de la Plata, entre Montevideo y Buenos Aires, debido a la aparición de bajos y bancos de arena durante los meses de diciembre y enero. Este documento elaborado después de exhaustivas investigaciones y análisis en todos los tópicos que aborda, fue coordinado por Don José Gálvez, Marqués de Grimaldi, quien estaba al frente de la Superintendencia General de Correos y Postas, con sede en Madrid. Posteriormente, las Ordenanzas de Correos de 1794 establecieron toda la normatividad del sistema de correos en el Imperio Español, y gran parte de estas disposiciones continuaron vigentes en el México independiente, hasta el 31 de diciembre de 1883, antes de publicarse el Primer Código Postal, de 1884.

Durante la Guerra de Independencia, el correo jugó un papel primordial. Para ese entonces, la red postal -que tenía una extensión de casi veinticinco mil kilómetros y contaba con 401 oficinas atendidas por 901 trabajadores-, tan sólo en el año de 1801, movió un millón cien mil piezas. En las valijas postales, a pie, a caballo o en carreta, viajaron por todo el territorio, de manera escrita, el sentimiento de libertad y los planes de conspiración que

dieron origen al México Independiente. Tal era la fuerza comunicativa del correo que, en 1812, el virrey, Don Félix María Calleja, ordenó abrir toda la correspondencia en los pueblos donde se sospechaba que vivían insurgentes, lo que motivó a los simpatizantes de la Independencia a desarrollar sus propios correos.

Al consumarse la Independencia del país el 27 de septiembre de 1821, a escasos 42 días, el 8 de noviembre, la Junta Provisional de la Regencia establece que la Dirección General de Correos, dependerá de la Secretaría de Estado y del Despacho Universal de Relaciones Interiores y Exteriores, así como de Gobernación; y especifica que el correo subsistiría con los emolumentos que obtuviera por prestar el servicio. El 11 de febrero de 1822, es nombrado, por la misma Junta Provisional de la Regencia, Don José María Beltrán, como Administrador General de Correos, cargo en el que sustituye al Señor Andrés Mendivil de Amirola, quien se encontraba al frente del correo en la transición de la época colonial a la independiente. El 8 de diciembre de 1824, durante el gobierno de Don Guadalupe Victoria, se establece que la "Renta de Correos" pase a depender de la Secretaría de Hacienda, adonde permaneció adscrita hasta el año de 1891, al pasar a formar parte de la recién creada Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas. Durante 67 años el correo fue considerado importante renta del estado, debido a los ingresos que por este concepto generaba. Al dejar de considerársele como tal pasa a ser reconocido, independientemente de los ingresos que generase, como un servicio público y el organismo adquiere el rango de Dirección General a partir del primero de julio de 1901. Es importante hacer notar que en esta época, la Historia del Correo Mexicano fluctúa y sufre los altibajos del convulsionado Siglo XIX, dadas las luchas internas por el poder y las distintas guerras de intervención de que fue objeto el país.

De un día para otro, lo que era Dirección General de Correos, pasaba a ser Administración General de Correos, mediante la firma de un decreto o un comunicado; y de asonada a golpe de estado, de elecciones libres a dominio extranjero, el correo cambiaba de estructura y de nombre constantemente, sin interrumpir jamás su función estratégica de prestador de servicios para la sociedad.

Durante todo este período, al igual que todos los correos del mundo, el correo mexicano crece y se enlaza a la red postal mundial, al ritmo del desarrollo de la naciente revolución industrial que plantea nuevos retos a todas las administraciones postales existentes y hace necesario actualizar de manera permanente los sistemas administrativos, operativos, así como ampliar y mejorar las rutas.

En 1840, es Rowland Hill quien encabeza toda una serie de innovaciones postales en Gran Bretaña, al establecer que el pago de la correspondencia y envíos, debería hacerlo el remitente y no el destinatario, implantando un pago único y general en cada país; derivándose como consecuencia de esto, el uso de la estampilla postal, que aparece por primera vez en Inglaterra y ostenta el perfil de la joven Reina Victoria, con valor facial de un penique, conocido en la historia como el "penny black", con el que se inicia la afición a la Filatelia, considerada hoy en día toda una disciplina que sintetiza y agrupa una serie de consideraciones artísticas, culturales y científicas, que proporcionan a la vez una visión integral de la vida, usos y costumbres de un país.

En México, dieciséis años después, en el gobierno del Presidente Ignacio Comonfort, se estableció mediante decreto del 21 de febrero de 1856, la impresión de las primeras estampillas postales, mostrando la efigie de Don Miguel Hidalgo y Costilla, mismas que se pusieron en circulación el primero de agosto de ese mismo año. El diseño y grabado, realizados en una placa de cobre, técnica conocida como huecogrado, estampado sobre papel blanco unido, de diversos groesos, son obra de Don José Villegas, hábil y célebre dibujante, Jefe de la Oficina del Sello de Estampas e Impresos del Gobierno.

La estampilla original fue impresa en hojas de sesenta ejemplares, cada una en diez hileras de a seis, para recortar a mano con tijera. El busto de Hidalgo se enmarca en un óvalo orlado; en la parte superior tiene la leyenda "Correos Méjico" y al calce su valor facial: medio, uno, dos, cuatro y ocho reales. En su impresión se utilizaron tintas azules, naranja, verde, rojo y lila, respectivamente para diferenciar el precio. Los términos timbre, sello y estampilla, se utilizan indistintamente para denominar a este pequeño trozo de papel, que adherido a la carta, valida el pago y hace llegar a todo el mundo un mensaje de buena voluntad y amistad del país que lo emite.

En México, como en la gran mayoría de los miembros de la Unión Postal Universal, se acepta por consenso el término "estampilla", que se diferencia de la denominación "timbre", de origen francés y connotación fiscal, así como la de "sello" utilizada en España y que en nuestro país corresponde más a una marca de acero o goma, que se coloca sobre la carta con la fecha de envío o recepción.

Dos cosas cambiaron para siempre el concepto de la carta: la invención del sobre en 1830 atribuida a un librero inglés de apellido Brewer y la aparición de la estampilla postal en Inglaterra en 1840, porque a partir de esta última fecha, la historia del uso de las cartas se divide en época prefilatélica y época filatélica.

En el año de 1857, al promulgarse la primera Constitución Liberal de México, se reafirma el hecho de que el servicio de correos es y seguirá siendo una atribución del Estado y se toman las medidas necesarias para fortalecerlo y facultarlo a realizar convenios internacionales bilaterales, que facilitaran el libre tránsito de la correspondencia hacia otros países.

A partir de la segunda mitad del siglo XIX, al consolidarse los avances tecnológicos en materia de transportes, especialmente con el ferrocarril y los barcos de vapor, las reformas postales promovidas por Rowland Hill, cobraron mayor importancia y exigieron la atención más específica de todos los países del mundo, a los que ya no satisfacían los convenios bilaterales por las crecientes necesidades del desarrollo postal y empezaron a vislumbrar la posibilidad de crear un organismo mundial que rigiera y normara en este sentido.

Fue Heinrich Von Stephan, funcionario de la Administración Postal de la Confederación de Alemania del Norte, quien sentó las bases de un proyecto de unión postal entre las naciones civilizadas en el año de 1868. Propuso a su gobierno que se sometiera este proyecto a las deliberaciones de una Conferencia de Plenipotenciarios, la que, por invitación del Gobierno Suizo, se reunió en Berna, el 15 de septiembre de 1874, con la asistencia de 22 países.

El Congreso se clausuró con la firma del Tratado de Berna de 1874 y consagró el primer convenio colectivo que reglamentaba el servicio postal internacional y la fundación de la

"Unión General de Correos". La entrada en vigor de este convenio fue fijada para el primero de julio de 1875. Tres años más tarde, ante las numerosas adhesiones producidas en torno al mismo, la "Unión General de Correos" tomó la denominación de "Unión Postal Universal" (UPU), a la cual el Correo Mexicano se adhiere el primero de abril de 1879.

Las reglas fundamentales introducidas por el Convenio de Berna de 1874, tal como figuran todavía hoy en la Constitución de la Unión Postal Universal, firmada en Viena en 1964 y en el Convenio de Seúl en 1994, son las siguientes:

- Formar un solo territorio postal entre todos los países miembros para el intercambio recíproco de envíos de correspondencia.
  
- Garantizar, dentro del territorio de la Unión, la libertad de tránsito.
  
- Uniformar las tasas que cobra cada país por los envíos de correspondencia destinados al conjunto del territorio de la Unión; sin embargo, debe constatarse que este principio ya no se aplica con el mismo rigor de antes, debido a la facultad que tuvieron las Administraciones de aumentar en gran medida o de reducir las tasas básicas ya que dichas tasas pasaron a ser indicativas a partir de la entrada en vigor de las actas del Congreso de Washington en 1989.
  
- En lo que respecta a los envíos de correspondencia, suprimir la partición de las tasas entre el país expedidor y el país destinatario, conservando cada Administración, por completo, las tasas que cobra para retribuir, según las normas establecidas, a las Administraciones intermediarias que aseguran el tránsito de sus envíos. Desde el Congreso de Tokio en 1969, la UPU admitió, sin embargo, que las Administraciones de destino pueden exigir a las Administraciones expendedoras una remuneración a título de compensación por el correo recibido en mayor cantidad que el correo enviado.
  
- Crear un procedimiento de arbitraje para solucionar los conflictos entre Administraciones.

- Crear con el nombre de Oficina Internacional, una oficina central, cuyos gastos corren por cuenta de todos los países contratantes.

- Reunir periódicamente un Congreso de Plenipotenciarios de los países miembros para revisar las actas básicas de la Unión y debatir los problemas comunes.

El 24 de agosto de 1999, se llevó a cabo el Congreso Mundial Postal de Beijing, en acatamiento a este punto.

Volviendo a México, en el año de 1884, durante el gobierno del General Manuel González, se publica el primer Reglamento y Manual de Organización de la Administración General de Correos, mismo que se reforma y actualiza en el año de 1901, al ser erigido el organismo a la categoría de Dirección General.

Dada la creciente importancia del Servicio de Correos, que en el año de 1900 tuvo un movimiento anual de 134, 631, 009 piezas postales y contaba con 1, 972 oficinas; 9,784 empleados y un presupuesto de \$ 2. 178, 593.88, se contempló la conveniencia de contar con una serie de cartas postales por estado y territorio, para facilitar la operación, así como elaborar los correspondientes itinerarios.

Las Rutas Postales que en el año de 1801 tenían una extensión de 24, 766 kilómetros, en el entonces territorio de la Nueva España, en el año de 1900, alcanzan una extensión de 91, 068 kilómetros y se clasifican en terrestres, fluviales y marítimas. Las Rutas Postales Terrestres, se subdividían a su vez en: rutas postales de a pie, de a caballo, en carruaje, en tranvía y en ferrocarril; siendo las de mayor extensión e importancia por su cobertura, las rutas postales de a caballo con 29, 043 kilómetros. Las rutas postales en ferrocarril, tenían una extensión de 12, 213 kilómetros.

Como información complementaria y necesaria a las Cartas Postales de la República Mexicana, la Dirección General de Correos, publica la obra "Itinerarios de las Rutas Postales de la República Mexicana" que contiene toda la información necesaria para interpretar las mencionadas cartas, estableciendo los tiempos aproximados de los

recorridos, el tipo de ruta, los kilómetros, la categoría del lugar y el origen y destino de cada uno de los puntos que se mencionan.

Las Cartas Postales de la República Mexicana, publicadas por la Dirección General de Correos, el 1 de julio de 1901, fueron impresas en Chicago, Ill., USA, por el grabador y editor George F. Cram y contienen toda la información relativa a los diferentes tipos de rutas, su extensión, ciudades, pueblos y rancherías, ubicación de las administraciones principales, de las sucursales y agencias. Por su antigüedad, contenido, precisión y exactitud con que fueron elaboradas, las Cartas Postales, son un valioso testimonio de lo que ha sido en México, la evolución de la Cartografía y enriquecen de manera relevante el acervo cultural de cualquier museo o biblioteca.

Con las Cartas Postales de 1901, se inician los estudios serios de cartografía en México y son el antecedente inmediato a los mapas de carreteras y ferrocarriles que aparecieron posteriormente.

Debido al auge y desarrollo del correo como uno de los principales medios de comunicación del momento, se hizo necesaria también la construcción de un edificio que satisficiera las necesidades del manejo de los altos volúmenes de correspondencia presentados a principios de siglo. El 17 de febrero de 1907, Porfirio Díaz Mori, Presidente de la República, inaugura lo que sería la "Quinta Casa de Correos" conocida también como Palacio Postal, sede del correo, en el lugar ocupado por el antiguo Hospital de Terceros, sito en la calle de Tacuba No. 1 con una superficie de 3,730 metros cuadrados.

Así como en el ámbito mundial se hace necesaria la existencia de un organismo regulador y normativo, a nivel continental surge, a partir del congreso de 1921, celebrado en Buenos Aires Argentina, la "Unión Postal Panamericana", a la cual México se integra y la que posteriormente cambia su denominación por la de "Unión Postal de las Américas y España", en el congreso de 1931, celebrado en Madrid, España. En el Congreso de Buenos Aires, del año de 1990, con el ingreso de Portugal al organismo su denominación cambia a "Unión Postal de las Américas, España y Portugal" como permanece hasta la fecha.



En febrero de 1933, se decretó la concentración de labores de la Dirección General de Correos con la de Telégrafos, creándose la Dirección General de Correos y Telégrafos; tiempo después, el 7 de marzo de 1942, el ejecutivo federal decretó definitivamente la separación de las mismas, estableciéndose la Dirección General de Telecomunicaciones, a la que perteneció Telégrafos para que funcionara independientemente de la Dirección General de Correos.

En 1951, con base en la modificación que sufrió la Ley de Vías Generales de Comunicación, se reestructuró la Dirección General de Correos. La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado del 24 de diciembre de 1958, creó dos nuevas secretarías: la de Comunicaciones y Transportes y la de Obras Públicas, dependiendo la Dirección General de Correos, de la primera de éstas.

Durante el sexenio de 1964-1970 se llevó a cabo un Programa Nacional de Correos, elaborándose para tal efecto un plan que constaba de las siguientes etapas:

- A) El análisis del mercado.
- B) El análisis de la operación.
- C) La administración postal general.

Para cumplir con la tercera etapa se consideró necesario el análisis de la estructura administrativa vigente, concluyéndose que ésta era inadecuada, por lo que se elaboró un modelo ideal de organización y un plan a largo plazo para alcanzar el mismo, sin que esto ocasionara trastornos en la operación. Como parte de este plan se realizaron reformas administrativas tales como:

- A) Distribución de funciones entre las oficinas existentes.
- B) Creación de la Oficina de Mecanización postal.

C) Creación del Departamento de Emisiones Postales. Debido a la creciente demanda del servicio postal, por decreto presidencial del 5 de julio de 1977 se llevó a cabo dentro de la Dirección General de Correos una reestructuración sustancial.

En 1979, por acuerdo secretarial publicado en el diario oficial el 16 de noviembre del mismo año, se realizan nuevos cambios en la Dirección General, iniciándose la desconcentración administrativa de algunas funciones, dando lugar a la creación de 9 Gerencias Postales Regionales.

Mediante oficio-circular de 1980 se lleva a cabo una reestructuración orgánica, misma que se mantiene hasta el 7 de septiembre de 1983, año en el que se publica en el diario oficial, un nuevo acuerdo de modificación a la estructura orgánica de la Dirección General de Correos.

Por decreto presidencial publicado en el diario oficial el 20 de agosto de 1986, se crea el organismo descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano como respuesta a la necesidad de modernizar las prácticas operativas y administrativas en busca de una mayor productividad en la prestación de los servicios de comunicación. De esta forma, el organismo adquiere personalidad jurídica y patrimonio propio y pasa a formar parte de la administración pública paraestatal. Uno de sus primeros pasos como entidad paraestatal fue la determinación de una estructura de organización acorde a su nueva figura. De esta manera, en primer término, se lleva a cabo la sustitución de las 9 Gerencias Postales Regionales por 31 Gerencias Postales Estatales, estableciéndose mejores condiciones para beneficiar al máximo a los usuarios del servicio de correos, delegando facultades de decisión a dichas gerencias para dar trámite a los asuntos en el ámbito de su jurisdicción.

Con el fin de mejorar la estructura orgánica del Servicio Postal Mexicano, estableciendo un adecuado equilibrio entre sus áreas sustantivas, con fecha 1º de abril de 1989, se autoriza su reorganización, ampliándose las funciones existentes: se crea la Dirección Comercial, la cual absorbe las funciones de la Dirección de Planeación y Sistemas, misma que desaparece; se incorporan nuevas áreas a nivel departamental para el desarrollo de funciones básicas, en apoyo al logro de los objetivos del organismo, atendiendo aspectos

relativos al aseguramiento de la calidad de los servicios, atención a los usuarios, relaciones laborales, promoción filatélica, proyectos, concurso y control de obras, entre otros, no cubiertos con anterioridad.

Posteriormente, en razón de la dinámica económica y social observada en el país, surge la necesidad de reforzar las acciones del Servicio Postal Mexicano, para estar en condiciones de responder eficiente y oportunamente al crecimiento de la demanda, haciendo llegar el servicio a la mayoría de la población en todo el territorio nacional, así como competir comercialmente en el mercado de la mensajería privada, en permanente desarrollo.

De esta manera, en forma interna se transforma progresivamente la estructura de organización de la entidad, dando lugar al establecimiento de unidades administrativas en apoyo de la función social y comercial del servicio de correos, creándose la Dirección de Mexpost, las Coordinaciones Metropolitana y de Gerencias Postales; de igual forma se precisaron las funciones de la Dirección de Operación y la Dirección Comercial y de Servicios, fortaleciéndose con áreas estratégicas. Dicha reestructuración fue aprobada por la H. Junta Directiva y las autoridades sectoriales correspondientes en agosto de 1993, y se orienta a elevar los índices de eficiencia, productividad y calidad en cada una de las funciones asignadas.

Al día de hoy, el Servicio Postal Mexicano, la única empresa prestadora del servicio de correos en México con una experiencia y tradición de 421 años, tiene en el país una cobertura de casi el cien por ciento con más de 30,000 puntos de servicio y 22,355 empleados; 1,879 oficinas propias; 23,193 buzones; 310,629 cajas de apartados postales; 268,200 kilómetros de rutas y circuitos postales, además de un manejo de mil doscientos millones de piezas postales al año. Comunica y enlaza a los mexicanos entre sí y con todos los habitantes de los países miembros de la Unión Postal Universal. El correo, a través de la carta, sigue siendo un medio de comunicación y un servicio accesible y asequible, seguro, eficiente, de bajo costo y con la cobertura más amplia a nivel mundial.

Tomando como referencia el Programa de Trabajo de Sepomex 2004, se puede comentar que a nivel mundial, el correo continúa siendo uno de los medios más importantes para comunicar a los sectores comercial, industrial, financiero, gobierno y a la sociedad en

general, actualmente los correos oficiales se están orientando hacia su modernización integral con la finalidad de lograr entidades más eficientes, productivas y rentables.

El Servicio Postal Mexicano (Sepomex) es el Organismo responsable de proporcionar el servicio público de correos, definido en el artículo 28 Constitucional como un área estratégica del Estado Mexicano.

La característica distintiva de este servicio, es que se trata de un medio al que tienen acceso por igual los habitantes de zonas urbanas y rurales, pertenecientes a todos los estratos económicos y sociales del país.

“A partir de su misión social, el servicio postal desarrolla otra función básica que es la atención del correo comercial, que incluye servicios de mensajería y paquetería acelerada, y su buen desempeño incide directamente en el desarrollo, tanto de actividades económicas como sociales; en este aspecto Sepomex cuenta con una cartera de 5,000 clientes corporativos. La práctica ha sido financiar el correo social con recursos captados en la atención de la demanda de los clientes corporativos del correo comercial, concentrado en las principales ciudades del país, fundamentalmente en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México” <sup>(11)</sup>

Por lo que el Sepomex conforme al Programa Institucional 2001-2006, se propone alcanzar en el mediano plazo los objetivos siguientes:

- *“Ofrecer a toda la población cobertura de servicios de entrega de cartas y paquetes a precios accesibles.*
- *Alcanzar estándares internacionales de calidad entregando toda la correspondencia y los envíos en forma confiable y oportuna.*
- *Establecer servicios postales especializados y de valor agregado para promover el intercambio comercial nacional e internacional.*

(11) *Ibíd.*, p.5

- *Lograr la rentabilidad*”(12)

Para dar cumplimiento a los objetivos señalados se han definido 6 estrategias, sin embargo y para efectos del estudio e investigación, se enuncia la que considero resuelve lo relativo a la política de calidad; a saber:

- *“Realizar reingeniería de procesos con el propósito de mejorar el uso de la infraestructura de Sepomex”*.(13)

Así mismo se señalan 16 líneas de acción, de las cuales se enuncia una que está relacionada con la investigación, a saber:

- *“Ofrecer servicios con estándares de calidad”*. (14)

Para cumplir con este reto, el Sepomex establece la política de calidad en la que los integrantes del organismo *"se comprometen a mejorar continuamente sus servicios, aprovechando óptimamente los recursos públicos y buscando la rentabilidad de los procesos para la entera satisfacción de la población de México"*. (15)

Finalmente, el Gobierno Federal tiene como propósito, efectuar sus funciones con base a nuevos paradigmas e introducir nuevos modelos administrativos con un enfoque de calidad, por tal motivo el Sector Comunicaciones y Trasportes y en particular el Servicio Postal Mexicano, han decidido implementar el Sistema de Calidad para la mejora continua, con un enfoque de servicio al cliente y a la colectividad en general. Por lo que en el siguiente capítulo, se describe cómo se ha desarrollado la política de calidad en dicho Organismo.

---

(12) *Ibíd.*, p.71

(13) *Ibíd.*, p.43

(14) *Ibíd.*, p.45

(15) SERVICIO POSTAL MEXICANO, Manual del Sistema de Gestión de la Calidad, p.7/34

## **Capítulo 2.-Programa de Certificación ISO 9001:2000 de Sepomex**

### **2.1. Antecedentes**

Hablar de calidad resulta la mayoría de la veces algo subjetivo, sin embargo, en general el hablar de calidad conduce a pensar en algo “bueno”, “adecuado”, “superior”.

Para entender este concepto es conveniente partir del origen etimológico de la palabra.

El termino calidad tiene su origen en el griego Kalos y el latín, Qualitatem.

Kalos que quiere decir: bueno, hermoso, apto, favorable.

Qualitatem: propiedad.

Es decir es la propiedad o característica de una cosa que nos permite apreciarla igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

Actualmente se ha llegado a conceptualizar el termino calidad en una forma diferente, y se pregunta para cualquier cosa ¿es de calidad? , como si este fuera un atributo, en lugar de preguntar ¿Cuál es su calidad? que sería más adecuado.

Para hablar de calidad en términos prácticos, se necesita ser más preciso y buscar la manera de evitar la subjetividad. Lo que para una persona puede ser de calidad, para otros puede resultar insuficiente. Se necesita encontrar la forma de saber si lo que se hace tiene calidad desde el punto de vista de a quien va dirigido, o de quien recibe el servicio. Se necesita lograr que las actividades, los productos que se elaboran o los servicios que se ofrecen, sean realmente de calidad, desde el punto de vista de los usuarios.

A continuación se describen diversas definiciones de algunos autores de la calidad, para percibir el enfoque de cada una:

“Sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de la calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente.

Compuesto global de las características de mercado, ingeniería, producción y mantenimiento que conforman productos y servicios, y según el cuál, al momento de usarlos satisfarán las expectativas de los clientes.

Armand V. Feigenbaum.

Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio.

Kaoru Ishikawa

Sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores, el control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control de calidad estadístico.

Normas Industriales Japonesas (NIJ)

Nivel de excelencia.

Webster's Third New International Dictionary

Cumplimiento o superación de las expectativas de los clientes a un costo que les representa valor.

H. James Harrington

Suma de propiedades y características de un producto o un servicio que tienen que ver con su capacidad para satisfacer una necesidad determinada.

American Society For Quality Control

American National Standards

Calidad es adecuación al uso.

Joseph M. Juran

Calidad es conformidad con los requisitos.

Phillip Crosby

El control de calidad no implica lograr la perfección, implica la producción eficiente de la calidad que el mercado demanda.

W. Edwards Deming

Calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, tanto los clientes internos como los externos.

David Griffiths

Calidad es hacer las cosas con plena convicción de que para hacerlas hemos puesto lo mejor de nuestros conocimientos y habilidades, sin escatimar esfuerzo y esperando que, quien haga uso de ellas, tenga una plena satisfacción y alegría.

José J. Montaña Larios” (176)

La calidad esta en función de cumplir con ciertos requerimientos que establecen los clientes o usuarios, quienes utilizan o se benefician por las tareas que se realizan. Los enfoques de calidad, enfatizan la importancia de volverse hacia los clientes, para conocer sus necesidades y con las actividades, productos o servicios, cumplir sus expectativas.

El enfoque de calidad busca darle una nueva racionalidad a lo que se hace. En la época actual, muchas cosas que se hacen están muy alejadas de la realidad, de las necesidades y expectativas que tienen a quienes van dirigidas.

Otras tanto se realizan a través de formas obsoletas y poco practicas que simplemente se derivan de una rutina que ha sido “heredada”, y que no cuestionamos, ni mejoramos.

---

(16) MONTAÑO Larios José Jesús, ISO 9001:2000, p.21



Por ejemplo, la persistencia de formas autocráticas de trabajo en las organizaciones, las circunstancias actuales demandan participación y flexibilidad.

## **LA CALIDAD EN EL GOBIERNO FEDERAL**

En la actualidad vivimos en un mundo muy competitivo, donde la producción de bienes y servicios está enmarcada por una dura competencia entre los productores de los mismos.

El Gobierno y la Administración Pública a nivel federal no han sido la excepción, en los últimos años ha sido acertada la creación de instancias e instrumentos cuyo fin es la búsqueda de calidad en el servicio público, inmersa en modelos de Innovación.

En el contexto de la gestión gubernamental y la innovación gubernamental, adquirir conocimientos, desarrollar habilidades e implementar técnicas y metodologías para diseñar e instrumentar sistemas de calidad con orientación al mejoramiento continuo del servicio público, a fin de atender con mayor eficacia y eficiencia las funciones y actividades, es de relevancia en el quehacer de las instancias de gobierno.

La calidad en el servicio constituye un aspecto fundamental dentro de un sistema de calidad, debido a que analiza el impacto directo que deriva de las actividades del sector público en el usuario del bien o servicio de que se trate, en este caso del ciudadano en busca de un servicio postal de excelencia.

Para ello se hace necesario revisar los conceptos y principales características de la calidad en el servicio, los elementos que comprende un servicio de calidad, los principios fundamentales de este proceso, entre otros aspectos.

Lo anterior, en el caso de la presente investigación, permitirá identificar las estrategias, esquemas de trabajo y procesos que deberán modificarse y adecuarse con la finalidad de mejorar el servicio a los usuarios internos y externos de Sepomex.

En el contexto de las políticas de eficiencia, eficacia, calidad y transparencia que se está implementando en torno a la función pública, amerita que el servidor público comprenda la importancia de generar los elementos necesarios para que las dependencias y entidades del sector público determinen las acciones de mejora de sus procesos y servicios públicos.

Para comprender aun más el concepto de calidad, es importante revisar algunas otras definiciones que permitan identificar lo que es la calidad y destacar su importancia en las organizaciones.

En la definición del diccionario se indica que la calidad es la propiedad y característica de una cosa. De acuerdo con lo anterior, todas las cosas tienen calidad. La diferencia está en el grado de calidad de un bien respecto a otro.

Algunas definiciones más amplias, porque agregan otros elementos al término calidad, son las siguientes:

“Calidad es cumplir sistemáticamente con los requerimientos para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios”.(17)

“La calidad es la cultura organizacional orientada a la satisfacción integral de las necesidades del cliente mediante la producción de artículos y/o servicios que cumplen con un conjunto de atributos y requisitos.

La calidad es un juicio de valor relativo que un cliente le da a un producto o servicio, con base en la capacidad de éste para satisfacer sus necesidades”.(18)

En un sentido más amplio, la calidad constituye una forma de ser y de actuar, basada en el mejoramiento continuo de nuestra eficiencia, eficacia y productividad.

La calidad ha evolucionado desde enfoques relacionados con las medidas de control, supervisión e inspección, el control estadístico, el aseguramiento de la calidad, la estrategia competitiva, hasta llegar a la calidad en el servicio.

Por ello, el concepto de calidad siempre está relacionado con calidad en el servicio; de hecho, ésta última es el resultado de la calidad con la que se trabaja en una organización.

---

(17) Alvear, Celina, “Calidad total. Conceptos y Herramientas prácticas”, p.17.

(18) Guajardo, Edmundo, “Administración de la calidad total”, p. 31.

Para los efectos de esta investigación, el término calidad se entenderá como una filosofía de vida y de trabajo basada en hacer las cosas bien, con eficiencia, eficacia y productividad y con una orientación a mejorarlas en forma permanente y constante. La calidad en el servicio es la manera en que la calidad del trabajo se manifiesta en los servicios y bienes que se proporcionan a los usuarios internos y externos para satisfacer sus necesidades y expectativas. Ambas impactan en la cultura organizacional.

En resumen:

**Calidad es el proceso de mejora continua dirigido a la atención y satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos del servicio, con la participación, el compromiso y el involucramiento de todos los miembros de la organización en el objetivo de establecer una nueva cultura organizacional**

### **Principales características de la calidad**

La calidad tiene diversas características que deben ser consideradas al momento de diseñar e implantar estrategias dirigidas a establecer programas de calidad en las organizaciones.

Lo anterior debido a que dichas características tienen impacto tanto en el conjunto de la institución, como en las personas que forman parte de ella.

A nivel de la institución, los impactos se deben presentar en:

- La cultura organizacional

- El clima laboral
- La comunicación en la organización
- El desempeño institucional
- El cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales

A nivel de las personas, la calidad debe impactar en:

- La actitud positiva y de servicio
- La innovación, creatividad e iniciativa
- El trabajo con responsabilidad, compromiso y dedicación
- La mejora del desempeño
- El profesionalismo del servidor público

Entre las principales características de la calidad, se encuentran las siguientes:

<b>Confiabilidad</b>	Otorgar el servicio conforme a lo que se comprometa con el cliente o usuario.
<b>Capacidad de respuesta</b>	Cumplir con el tiempo que se haya ofrecido.
<b>Competencia</b>	Contar con las aptitudes y actitudes para otorgar el servicio.
<b>Accesibilidad</b>	Facilidad para el contacto y el acercamiento con el cliente o usuario.
<b>Cortesía</b>	Amabilidad y respeto en el trato al cliente.
<b>Comunicación</b>	Brindar información clara y objetiva, según lo requiera el cliente.
<b>Credibilidad</b>	Sinceridad y honestidad en la información que se proporcione al cliente.
<b>Seguridad</b>	Brindar certeza en lo que se ofrece al cliente o usuario.
<b>Comprensión</b>	Entender las necesidades y requerimientos del cliente o usuario.

<b>Tangibilidad</b>	El servicio proporcionado debe ser lo más tangible posible para facilitar que el cliente lo perciba.
---------------------	--

Hay dos dimensiones principales que forman el servicio de calidad: la dimensión de procedimiento y la dimensión personal:

a) La dimensión del procedimiento de servicio consiste en establecer sistemas y procedimientos para entregar productos y/o servicios con estándares de calidad.

Esto incluye la apariencia física del lugar y del personal de la organización, las características físicas del bien, el precio o costo del producto o servicio que se proporciona, etc.

b) La dimensión personal del servicio comprende la manera como el personal del servicio, se relaciona con los clientes y usuarios, a través de sus aptitudes, comportamiento, habilidad de palabra, etc.

Aquí se incluye todos aquellos elementos que se presentan al momento de proporcionar el bien o servicio, por ejemplo: mirar al cliente o usuario a los ojos, sonreír, amabilidad en el trato y cortesía.

En Sepomex la calidad debe considerar la amabilidad en el trato, la cortesía, la atención y el escuchar al usuario por parte del personal de atención ciudadana; hasta llegar a una solución efectiva del problema o asunto de que se trate. De igual forma, debe tenerse en cuenta la apariencia física de las instalaciones y del personal que atiende y proporciona los servicios.

Una institución que brinda un servicio público debe considerar en sus políticas la importancia de transmitir una imagen adecuada a la sociedad, y en este sentido, los principios y valores de la calidad son fundamentales para lograrlo.

Ahora bien y entrando en materia, en el Boletín Informativo No.1, del Programa de Certificación ISO 9001:2000 del Servicio Postal mexicano de febrero de 2002, en la sección correspondiente al mensaje del Director General, se menciona: “A LOS TRABAJADORES DE SEPOMEX: Desde el año pasado en el mes de noviembre, iniciamos un proceso serio e importante para elevar la calidad de nuestros servicios, que consiste en la obtención de la certificación ISO 9001:2000.

Inicialmente trabajaremos en diez ciudades que significan el 80 % de nuestra actividad: Tijuana, Ciudad Juárez, Monterrey, Guadalajara; León, Querétaro, Toluca, Puebla, Mérida y la Zona Metropolitana de la Ciudad de México. Este proceso tiene por objetivo recuperar la confianza de nuestros clientes y aumentarlos, así como cumplir el importante objetivo social asignado a nuestro Organismo. La experiencia que adquiriremos para obtener la Certificación de Calidad, se aplicará en todas nuestras oficinas y de ello iremos informando, porque el propósito de esta nueva tarea, es la Calidad Total en la entrega de la correspondencia.” (19)

La certificación de la calidad consiste en que:

- “Una empresa certificadora reconocida, previa aprobación de la auditoria, otorga un certificado que garantiza la existencia de un Sistema de Calidad que cumple con los requisitos internacionales establecidos en la norma ISO 9001:2000” (20)

La ISO 9001 es una de las normas que ha tenido mayor éxito en todo el mundo, debido a que ha demostrado ser tanto una herramienta de mejora continua como un medio para incrementar la satisfacción de los clientes. Así mismo ante la apertura comercial y la contracción de los mercados internos por las crisis económicas en diferentes países, se requieren esquemas que permitan demostrar la calidad de los productos y servicios, independientemente de su país de origen.

---

(19) SERVICIO POSTAL MEXICANO, Boletín informativo No.1, p.1

(20) *Ibíd.*, p.1

De igual forma, los conceptos de calidad incluidos en la ISO 9001 se han extendido, debido a que antiguamente se veían como algo que sólo se aplicaba a las fábricas o plantas de productos manufacturados, pero poco a poco se han ampliado, hasta que en la actualidad se aplican a todo tipo de actividad, desde la investigación y desarrollo hasta los servicios, sin importar si se trata de una organización privada o estatal.

En esta norma se considera necesario desarrollar un enfoque de proceso, teniendo cuidado de que todos los pasos para crear el producto o servicio estén direccionados para lograr la satisfacción del cliente, dando mayor valor a la prevención que a la corrección y creando un sistema de mejora.

Asimismo el Sepomex considera necesario certificarse por las siguientes razones:

- “Porque garantiza a sus clientes que ofrece un servicio de calidad que le permite satisfacer sus necesidades en materia de oportunidad, seguridad y servicio.
- Por otro lado, cada vez más organizaciones en México y en el mundo se certifican bajo esta norma, mejorando su imagen y credibilidad”. (21)

Para el Sepomex la calidad es:

- “Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Lograr la prestación de los servicios sin errores.” (22)

Las siglas ISO, identifican a la Organización Internacional de Normalización, que es un Organismo que desde los años cuarenta del siglo pasado se dedica a la emisión de normas

(21) *Ibíd.*, p.1

(22) *Ibíd.*, p.2

que tienen un reconocimiento mundial, cuyo fin es promover que las organizaciones de todo el mundo estandaricen y mejoren sus formas de trabajo, para beneficio de sus clientes.

El número 9001, se refiere a la familia de normas cuyo fin es certificar los sistemas de Calidad de las organizaciones.

2000 significa el año en que fue emitida la última versión de la norma.

El alcance del proceso abarca:

- “La certificación en Sepomex, incluye todo lo involucrado en el proceso de reparto a domicilio.
- Se refiere a las 10 ciudades en donde Sepomex aplicará los requisitos de calidad de la norma ISO 9001:2000”.(23)

Los que participan son:

- “Los clientes
- Todo el personal que trabaja en Sepomex en las 10 ciudades del alcance territorial de la certificación, incluyendo al personal de Oficinas Centrales.
- La Representación Sindical.
- Los proveedores de bienes y servicios”.(24)

Los objetivos de calidad son:

- “Lograr una cobertura de reparto del 100 % en las diez ciudades de todos los servicios.

(23) *Ibíd.*, p.2

(24) *Ibíd.*, p.2



- Cumplir con los tiempos de entrega en un 85 % para el año 2002, 95 % para el 2003, y 100 % en 2004, tanto local como entre ciudades.” (25)

Las metas de servicio son:

### METAS DE SERVICIO (26)

TIPO DE SERVICIO	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	TIEMPO DE ENTREGA	
		LOCAL	INTERCIUDADES
CARTA	Comunicaciones escritas con carácter confidencial, personalizadas, que se depositan en sobres cerrados.	D+2*	D+3
PROPAGANDA COMERCIAL	Envíos conteniendo comunicaciones comerciales para promover la venta de productos y/o servicios. Se depositan en sobres o empaques abiertos o cerrados parcialmente que pueden contener folletos, catálogos, y pequeñas muestras.  Peso con destinatario expreso 1 Kg. Peso sin destinatario expreso 500 g.	D+4	D+6
PUBLICACIONES PERIÓDICAS	Libros, revistas e impresos que son publicados con periodicidad determinada y depositados en el correo en forma periódica por sus editores o agentes.  Peso hasta 1.5 Kg.	D+3	D+5
IMPRESOS	Envíos conteniendo folletos, trípticos, gacetas, boletines, periódicos, revistas, mapas, etc.; sin sujetarse a una periodicidad de depósito.  Peso hasta 5 Kg.	D+3	D+5
PAQUETERÍA	Paquetes conteniendo mercancías con origen y destino nacional.  Peso hasta 20 Kg.	D+4	D+6
MENSAJERÍA MEXPOST	Envíos acelerados  Peso hasta 5 Kg.	D+1	D+2
PAQUETERÍA MEXPOST	Envíos acelerados  Peso de más de 5 Kg. hasta 20 Kg.	D+2	D+5
REGISTRADO	Servicio complementario mediante el cual se asigna un número de control a cada pieza, lo que permite el seguimiento de las mismas hasta su entrega al destinatario	Se agrega un día más a los tiempos de entrega	

\* La D significa el día de depósito y el número 2, la cantidad máxima de días en que debe entregarse la materia postal al destinatario.

(25) *Ibíd.*, p.2

(26) *Ibíd.*, p.3

El Sepomex elaboró originalmente el Programa de Actividades 2002 para obtener el registro y la certificación de la calidad de su servicio con base a la norma ISO 9001:2000, y es el que se describe a continuación:

**PROGRAMA DE ACTIVIDADES 2002 (27)**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
1.-Programa de entrevistas a clientes externos	Enero
2.-Asegurar la aplicación de los procedimientos operativos en las áreas de trabajo	Abril
3.-Identificar y documentar los procesos operativos dentro del alcance de la certificación ISO 9001:2000	Abril
4.-Desarrollar e implantar un sistema de medición de los procesos operativos dentro del alcance de la certificación ISO 9001:2000	Mayo
5.-Sensibilizar y capacitar al personal adscrito a las áreas de trabajo que se encuentran en el alcance de la certificación ISO 9001:2000	Mayo
6.-Elaborar Manual de Calidad	Mayo
7.-Elaborar procedimientos generales con base en la norma ISO 9001:2000	Mayo
8.-Capacitar al personal sobre el Manual de Calidad y los Procedimientos Generales	Junio
9.-Implantar Sistemas de Gestión de la Calidad	Agosto
10.-Realizar auditoria interna de calidad	Septiembre
11.-Realizar auditoria externa de certificación	Diciembre

Para cumplir con el Programa de Calidad se crea el Comité Rector de Calidad, cuya finalidad es asegurar la implementación del Sistema de Calidad, sustentado en la mejora continua para garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes externos y con lo que exige la norma ISO 9001:2000

(27) *Ibíd.*, p.3

En el Boletín Informativo No. 3 del Programa de Certificación ISO 9001:2000, de Agosto de 2002 de Sepomex, el mensaje del Director General menciona: “El Servicio Postal Mexicano se está transformando profundamente para mejorar la calidad de sus servicios, recuperar e incrementar los clientes que le confían su correspondencia para su entrega oportuna y segura, y para alcanzar la autosuficiencia financiera.

Entre dichos cambios destacan:

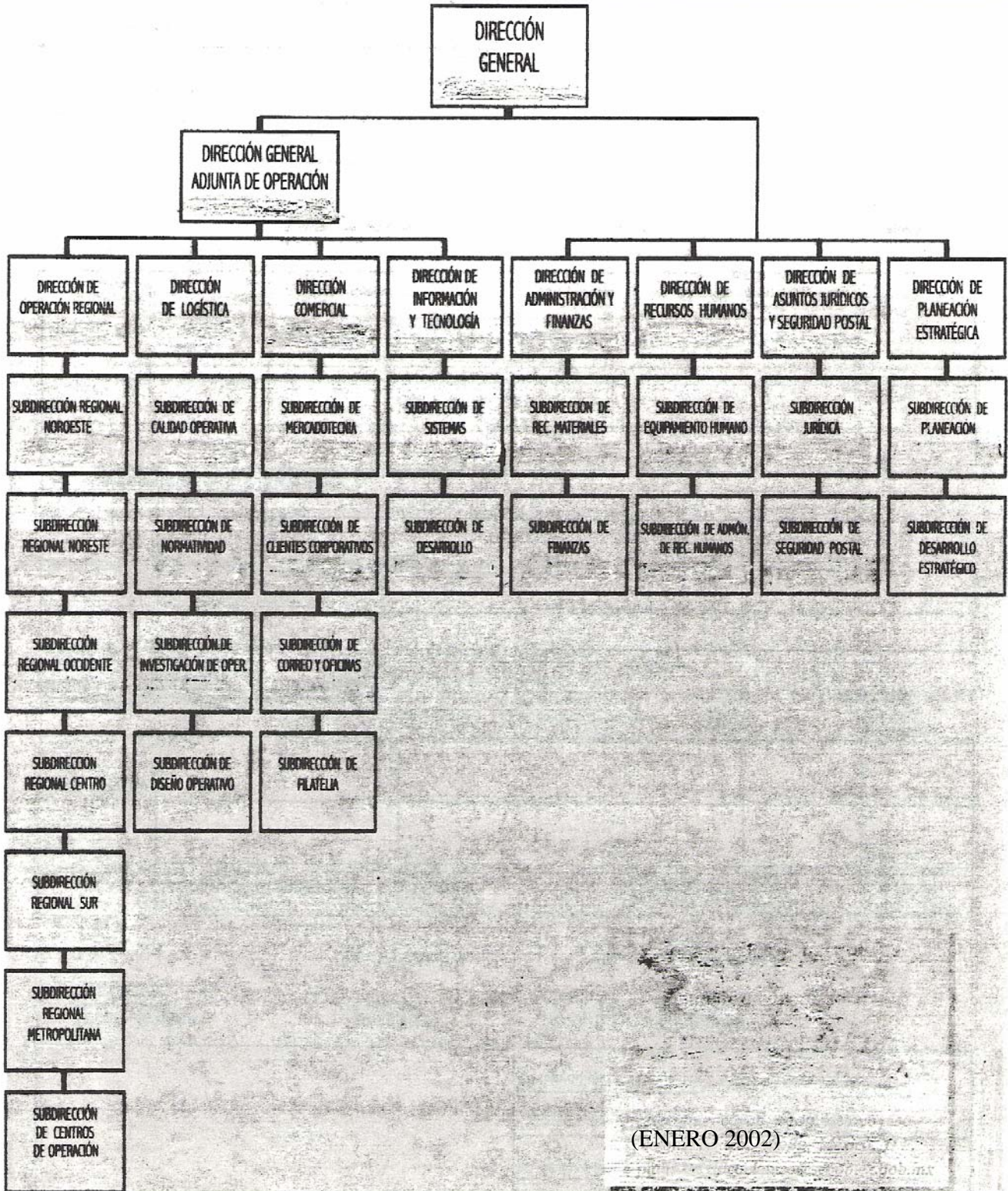
- Una nueva estructura orgánica central y regional que ya se está implantando
- Nuevas condiciones generales de trabajo que esperamos concluir para el próximo mes de noviembre
- Un nuevo planteamiento de la visión de Sepomex a mediano y largo plazo.

Estamos incorporando la reingeniería del proceso postal, componente novedoso que nos permite adecuar los procesos operativos, rediseñándolos en todo aquello que sea necesario para garantizar el cumplimiento de nuestras metas y compromisos de calidad. En esta perspectiva, nuestro programa ISO 9001:2000 toma un significado más importante para certificar el cambio que estamos haciendo realidad, por lo que con estas acciones aunadas al esfuerzo y compromiso de todos nosotros, no hay duda que certificaremos el servicio de reparto a domicilio en las once ciudades involucradas”. (28)

En el diseño de la nueva estructura orgánica de Sepomex se creó la Dirección de Logística, y adscrita a ella la Subdirección de Calidad Operativa, la cual es la responsable del diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, por lo que conjuntamente con las demás áreas que conforman al Organismo, desarrollan el programa institucional para cumplir con el proceso operativo postal. Asimismo, dicha Subdirección a través de la Gerencia de Calidad se encarga de dar el seguimiento al programa de calidad, a continuación se ilustra la actual estructura orgánica autorizada de Sepomex:

(28) SERVICIO POSTAL MEXICANO, Boletín informativo No.3, p

NUEVA ESTRUCTURA ORGÁNICA EN SEPOMEX (29)



(ENERO 2002)

(29) *Ibíd.*, p. 4

El Organismo ha tenido que ir ajustando el programa de actividades para lograr la certificación ISO 9001:2000, ya que las expectativas se han ido adecuando conforme a lo programado originalmente; el sistema permite la flexibilidad de reprogramar, por lo que la Dirección General replantea las actividades en los programas correspondientes al ejercicio 2002 y 2003, en los programas en alusión se incorporan actividades que permitirían garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos de calidad, a continuación de ilustra el cronograma correspondiente:

**CRONOGRAMA DE TRABAJO 2002-2003 (30)**

<b>NUMERO</b>	<b>ACTIVIDADES 2002</b>	<b>FECHA DE CUMPLIMIENTO</b>
1	ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD	JUNIO-JULIO
2	IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA	JULIO- SEPTIEMBRE
3	NUEVAS CONDICIONES DE TRABAJO	JULIO-DICIEMBRE
4	SESIONES DE SENSIBILIZACIÓN	AGOSTO-OCTUBRE
5	LIDERAZGO	AGOSTO-SEPTIEMBRE
6	CULTURA DE CALIDAD Y SERVICIO	OCTUBRE-NOVIEMBRE
7	REINGENIERÍA DE PROCESOS	OCTUBRE-DICIEMBRE
8	FORMACIÓN DE AUDITORES INTERNOS	NOVIEMBRE-DICIEMBRE
	<b>ACTIVIDADES-2003</b>	
9	IMPLANTACIÓN DE NUEVOS PROCESOS	DICIEMBRE-FEBRERO
10	FORMACIÓN DE GRUPOS DE MEJORA	ENERO-JUNIO
11	AUDITORIA DE PROCESOS	MARZO-JULIO
12	AUDITORIA INTERNA	MARZO
13	PREAUDITORIA DE CERTIFICACIÓN	MAYO
14	AUDITORIA DE CERTIFICACIÓN	AGOSTO

De igual manera se presenta el Programa de Trabajo de Certificación ISO 9001:2000, correspondiente al ejercicio 2004, en el cual se puede observar que las actividades de preauditoria y de auditoria de certificación se recorrieron hasta los meses de octubre y noviembre del 2004, que es hasta cuando el Organismo, se encuentra en condiciones de llevar a cabo estas actividades, conforme a los requisitos establecidos en la norma para la calidad, el cual se ilustra a continuación:

(30) *Ibíd.*, p. 3

CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000 PROGRAMA DE TRABAJO	SERVICIO POSTAL MEXICANO												2004												2005
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	1a. Etapa						2a. Etapa						3a. Y 4a. Etapa
<b>DISEÑO</b>																									
Estructuración del nuevo alcance para segunda etapa de certificación							●																		
Elaboración de programas 5's, capacitación, y auditorías internas de calidad							●																		
Adecuación de los procesos interciudades							●																		
<b>DOCUMENTACIÓN</b>																									
Seguimiento a la conclusión de manuales de procedimientos áreas administrativas		●					●	●																	
Seguimiento a la conclusión de manuales de procedimientos de operación		●					●	●																	
Integración de métodos para calibración, y manejo de materia postal.		●																							
<b>VALIDACIÓN</b>																									
Concenso con área operativa	●	●						●																	
Estructuración de adecuaciones		●						●																	
<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>																									
Cambios a los manuales de procedimientos		●	●					●																	
<b>CAPACITACIÓN</b>																									
Cultura de calidad								●	●	●															
Programa ambiente físico laboral 5's							●																		
<b>IMPLANTACIÓN</b>																									
Implantación de la estructura documental							●																		
Implantación de metodos especificados (calibración, manejo de materia postal y trazabilidad)							●																		
<b>MANTENIMIENTO</b>																									
Formas institucionales vigentes derivadas de los manuales de procedimientos	●	●	●					●	●	●	●	●													
<b>EVALUACIÓN</b>																									
Programación de auditorías internas de calidad								●																	
Desarrollo de auditorías internas de calidad								●																	
Presentación de resultados y avance de acciones correctivas									●																
<b>CERTIFICACIÓN</b>																									
Preauditoría de certificación			●							●															
Auditoría de Certificación						●					●														

Primera etapa (Of.centrales,Cd Juárez, Toluca, Mérida, P Tercera etapa (Guadalajara y Monterrey)  
Segunda etapa (Tijuana, Queretaro, Veracruz, León) Cuarta etapa (D.F.) (31)

(31) SERVICIO POSTAL MEXICANO, Programa de Trabajo 2004, p.4

La certificación del Sepomex contempla el desarrollo de la SECCIÓN I: REQUERIMIENTOS de la ISO 9001:2000, por lo que para una comprensión integral, a continuación se muestra el índice correspondiente, a saber:

“Cláusulas	Contenido
0. Introducción	
0.1. Generalidades	
0.2. Enfoque basado en procesos	
0.3. Relación con la norma internacional ISO 9004:2000	
0.4. Compatibilidad con otros sistemas de gestión	
1. Objeto y campo de aplicación	
1.1. Generalidades	
1.2. Aplicación	
1.3. Distribución	
2. Referencias normativas	
0.1. Norma Internacional ISO 9001:2000	
3. Términos y definiciones	
4. Sistema de gestión de la calidad	
4.1. Requisitos generales	
4.2. Requisitos de la documentación	
5. Responsabilidad de la dirección	
5.1. Compromiso de la dirección	
5.2. Enfoque al cliente	
5.3 Política de calidad	
5.4. Planificación	
5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación	
5.6. Revisión por la dirección	

## 6. Gestión de los recursos

### 6.1. Provisión de recursos

### 6.2. Recursos humanos

### 6.3. Infraestructura

### 6.4. Ambiente de trabajo

## 7. Realización del producto

### 7.1. Planificación de la realización del producto

### 7.2. Procesos relacionados con el cliente

### 7.3. Diseño y desarrollo

### 7.4. Compras

### 7.5. Producción y prestación del servicio

### 7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y de medición

## 8. Medición, análisis y mejora

### 8.1. Generalidades

### 8.2. Seguimiento y medición

### 8.3. Control del producto no conforme

### 8.4. Análisis de datos

### 8.5. Mejora” (32)

Del índice anterior, las primeras cuatro partes son de carácter informativo sobre la misma norma, y a partir del punto cuatro, son los requisitos que debe cumplir el Organismo para obtener el registro de certificación, los cuales se comentan más adelante. De las primeras cuatro partes, únicamente se describirán los principios de la gestión de la calidad, que vienen enunciadas en las generalidades de la introducción; así como lo correspondiente al enfoque basado en procesos, y que para los efectos de este trabajo, se consideran conveniente destacar.

(32) INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, A.C., ISO 9001:2000, COPANT/ISO 9001-2000, NMX-CC-9001-IMNC-2000, SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD-REQUISITOS, p.iii



En esta versión la ISO presenta un Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, en el que se presenta la interacción de las cuatro últimas partes de la norma, haciendo referencia a los clientes y a la mejora continua del propio sistema.

## **2.2. Principios de gestión de la calidad**

La norma ISO 9001:2000 no se ha concretado a establecer únicamente los requisitos de un sistema de gestión de la calidad, sino que ha ido más allá al identificar los principios que deben prevalecer como cimientos sobre los cuales el Organismo debe ir construyendo sus sistemas de gestión de la calidad. Estos principios ayudarán al Sepomex a conducirla y operarla de forma exitosa, ya que estará dirigida y controlada en forma sistemática y transparente.

Para lograr el éxito es necesario una implantación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad considerando las necesidades de todas las partes interesadas. Estos principios se derivan de la experiencia colectiva y del conocimiento de los expertos internacionales que participan en el Comité Técnico de ISO 176 (ISO/TC 176), gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad, el cual es responsable de desarrollar y mantener actualizadas las normas ISO 9000.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que contribuyen a la mejora del desempeño del Organismo:

### **“Principio 1. Enfoque al cliente” (33)**

El Organismo depende de sus clientes y por tanto ha comprendido las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfaciendo sus requisitos y esforzándose en exceder sus expectativas.

(33) INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, A.C., ISO 9000:2000, COPANT/ISO 9000-2000, NMX-CC-9000-IMNC-2000, SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD-FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO, p. 1/42

El beneficio que obtiene el Sepomex es el incremento de los ingresos y de la participación del mercado a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades del mercado, así también el incremento de la eficacia en el uso de los recursos para aumentar la satisfacción del cliente, mejora la fidelidad del cliente, lo cual conduce a la continuidad en los negocios.

**“Principio 2. Liderazgo” (34)**

Los dirigentes establecen la unidad de propósito y orientación de la dirección del Sepomex, ellos crean y mantiene un ambiente interno, en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos del Organismo. El personal entiende y esta motivado hacia los objetivos y metas de la organización. La falta de comunicación entre los niveles de Sepomex se reducirá.

**“Principio 3. Participación del personal” (35)**

El personal en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. El personal esta motivado, involucrado y comprometido dentro de la organización.

**“Principio 4. Enfoque basado en procesos” (36)**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. El beneficio que se obtiene es la reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos y permite que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas.

(34) *Ibíd.*, p.1/42

(35) *Ibíd.*, p.2/42

(36) *Ibíd.*, p.2/42

**“Principio 5. Enfoque de sistema para la gestión” (37)**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados en la manera como un sistema contribuye a la eficacia del logro de sus objetivos, el beneficio que se obtiene es la integración y alineación de los procesos por lo que se alcanzarán de una mejor manera los resultados deseados, así también proporciona confianza a las partes interesadas en la coherencia y eficiencia del Organismo.

**“Principio 6. Mejora continua”. (38)**

La mejora continua en el desempeño global del Organismo debería ser un objetivo permanente de éste y el beneficio se da al incrementar la ventaja competitiva de la mejora de las capacidades organizativas, a través de la alineación de las actividades de mejora en todos los niveles con la estrategia organizativa establecida, logrando flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

**“Principio 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones”. (39)**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información, el beneficio obtenido es el de decisiones basadas en información, el aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de decisiones anteriores a través de la referencia a registros objetivos, y el de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.

**“Principio 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor”. (40)**

El Sepomex y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor, el beneficio obtenido es el aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes, así como la flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta a un mercado cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente y se optimizan costos y recursos.

(37) *Ibíd.*, p.2/42

(38) *Ibíd.*, p.2/42

(39) *Ibíd.*, p.2/42

(40) *Ibíd.*, p.2/42

### **2.3. Enfoque basado en procesos**

“La norma internacional ISO 9001:2000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, se implanta y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos” (41)

Lo anterior significa que para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. La organización debe tener en cuenta que las actividades no son aisladas y que donde termina una, inicia la siguiente, en todas ellas los recursos, que pueden ser los elementos de entrada, se transforman durante el proceso para convertirse en los resultados de salida.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales, dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

El enfoque basado en procesos enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor (si algún resultado no aporta valor al siguiente proceso se debe analizar la posibilidad de eliminar el proceso).
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

(41) INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, A.C., ISO 9001:2000, COPANT/ISO 9001-2000, NMX-CC-9001-IMNC-2000, SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD-REQUISITOS p.1/36

En la siguiente figura se muestran los vínculos entre los procesos presentados en las cláusulas 5 a la 8. La figura muestra que los clientes desempeñan una función significativa para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

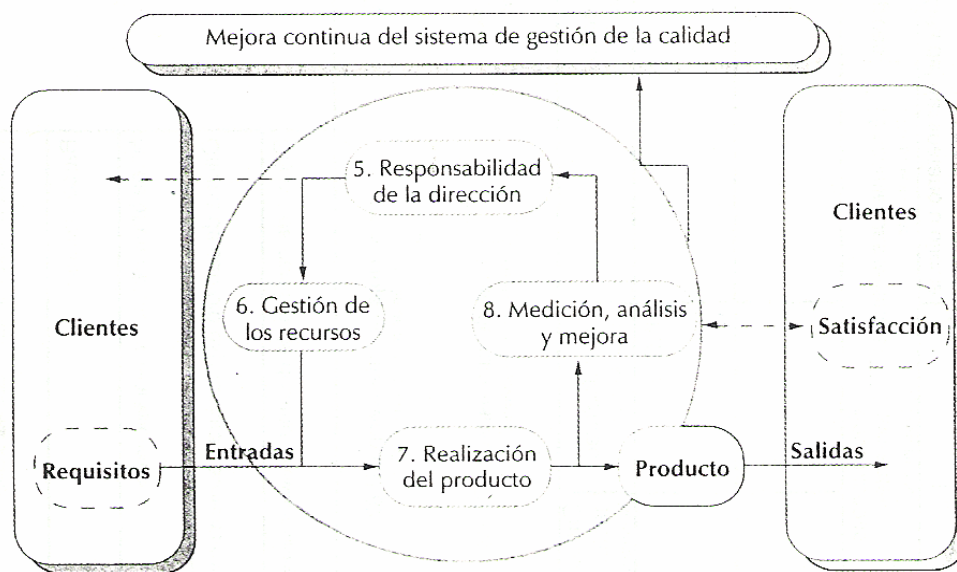


Figura 4.2. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos. (42)

Asimismo, todo proceso puede desarrollarse siguiendo la metodología conocida como Ciclo de Deming, que se describe a continuación brevemente:

- **“Planificar:** Establecer objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización
- **Hacer:** Desarrollar los procesos

(42) *Ibíd.*, p.3/36

- **Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y de los productos respecto de las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar los resultados.
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.” (43)



#### 2.4. Sistema de gestión de la calidad de Sepomex

En la actualidad existe un cúmulo de corrientes administrativas que invitan a la utilización de diversas herramientas para la mejora, como son: la reingeniería, el análisis de procesos, la planeación, el control estadístico del proceso, etc. De acuerdo a necesidades específicas o a la moda, se implantan unas u otras, sin embargo, si son utilizadas de manera aislada, no permiten a la organización formarse de una manera armónica, pues solo atacan problemas

(43) *Ibíd.*, p.2/36

específicos y no ven a la organización como un sistema completo. Por ejemplo, se pudiera hacer un énfasis en la aplicación de herramientas sobre desarrollo de los recursos humanos, mientras que en otro caso, se puede tener un fuerte control de sus procesos, la pregunta era ¿Qué se necesita para que el Organismo se desarrolle adecuadamente y de manera armónica?

La utilización de una o varias herramientas no necesariamente provoca una mejora esencial, sino que favorece sólo a partes específicas. Por eso, se hace necesario desarrollar un enfoque de proceso que visualice a la organización desde una perspectiva global, para que se cuente con las herramientas que cubran todos los aspectos vinculados a la mejora. Haciendo un análisis de los elementos para asegurar la calidad dentro del Organismo, se identificaron cuatro grandes grupos. Cumpliendo con cada uno de ellos, se estaría desarrollando un sistema de gestión de la calidad que asegure que se atienden las necesidades de todos los aspectos involucrados.

Como podrá observarse, en estos grupos se reflejan aspectos de diversa índole, por lo que en el Sepomex no debería hablarse de los problemas de trabajo y de los de calidad, ni de las actividades de trabajo y las actividades de calidad, simplemente se está hablando de realizar las actividades dirigidas a lograr la satisfacción del cliente.

Es en esta etapa, en donde se determina la realización del Manual del Sistema de Gestión de la Calidad de Sepomex, el cual se anexa, y en él, se desarrollan las últimas cuatro cláusulas de la norma que en la presente investigación se están analizando.

Como se mencionó anteriormente, de las partes que conforman la ISO 9001-2000, las cuatro primero son de carácter informativo sobre la misma norma, y a partir de la cláusula 4 son los requisitos que debe cumplir la organización, las cuales son auditadas para obtener la certificación.

A continuación se realiza un análisis de cada uno de estos últimos cuatro grupos, tomando como referencia las normas que constituyen el modelo ISO 9001-ISO 9004.

### **Cláusula 5. Responsabilidad de la dirección.**

La autoridad máxima de una organización, independientemente de su tamaño, es la dirección, puede ser un solo individuo, o un grupo de personas como los llamados consejos directivos. Es responsable de conducir, a través de su liderazgo, el proceso de calidad de una manera participativa y visible, basándose en los principios de gestión de la calidad. La dirección es responsable de definir el rumbo de la organización, apoyar el sistema y proporcionar los recursos para su implantación y mantenimiento. Lo realiza con la definición de la política y los objetivos de calidad que establecen con claridad los propósitos esenciales a alcanzar, a través de la planeación del sistema, que define como están funcionando sus procesos, asegurando su integridad y definiendo la responsabilidad, autoridad y comunicación. Participa de manera decidida en la revisión del sistema, en la cual analiza los datos arrojados en los diferentes procesos para tomar acciones de mejora.

### **Cláusula 6. La gestión de los recursos**

El segundo grupo es la gestión de los recursos que incluye el cuidado que se debería de tener en relación con los recursos humanos y materiales de la organización, como fuente esencial para el logro de los objetivos de calidad. Primero es necesario contar con la provisión de recursos que permitan implementar y mantener el sistema de calidad. También se incluyen los recursos humanos, el personal, que a través del trabajo en equipo logran los mejores resultados, y que con su participación creativa y su voluntad de cambio, la organización es mejor. El personal es lo más valioso que tiene una organización, por lo que es indispensable lograr sea competente para los trabajos que les sean asignados, tome conciencia de lo valioso de su participación dentro del sistema de calidad y tenga una adecuada formación.

De igual manera, para el desarrollo de las actividades y de acuerdo a las necesidades propias del producto que se realice, es conveniente disponer de la infraestructura necesaria, como son edificios, equipos y servicios de apoyo. Un análisis de cada uno de estos factores se debería realizar con el propósito de definir si se cuenta con todas las facilidades necesarias.



Por ultimo como parte de la gestión de los recursos humanos, se incluye el desarrollo de un ambiente de trabajo adecuado que facilite y asegure la manera de realizar el producto.

### **Cláusula 7. Realización del producto.**

Cuando se adquiere el compromiso con la calidad, es necesario establecer todos los mecanismos para la adecuada realización del producto que se ofrece. En la planeación de las etapas de realización, se verifica que la manera en que se desarrollan los productos es adecuada y cumple satisfactoriamente con los requisitos, haciendo los cambios que sean necesarios en caso de que no se satisfaga adecuadamente algún aspecto, o que la manera en que se realizan las actividades son ineficaces y produce constantes problemas.

La determinación de los procesos relacionados con el cliente, permite regular la relación que se tiene con ellos de una manera adecuada, con el propósito de lograr que se encuentren satisfechos, y que se produzcan beneficios para su organización y para la propia, determinando los requisitos del producto y creando sistemas de comunicación claramente definidos.

Asimismo, se incluyen los requisitos relacionados con el diseño y el desarrollo del producto, revisando, verificando y validando que cumpla con las condiciones del cliente. El diseño es un elemento primordial dentro del proceso de realización, ya que la satisfacción del cliente depende en gran medida de un diseño apropiado. Las adquisiciones son controladas para que se cuente con los insumos adecuados. Asimismo, se tiene que desarrollar un proceso de validación de los procesos que lo requieran, identificar los productos para rastrearlos en caso de que sea necesario, preservar el producto para que llegue en buenas condiciones a manos de los clientes y controlar los dispositivos de medición y seguimiento para garantizar la confiabilidad de las mediciones que se realicen.

Cabe señalar que en el Servicio Postal Mexicano no se produce un producto, ya que su función es la de proporcionar el servicio de correo, por lo que este apartado es el de excepción, y para efectos de esta investigación se analiza únicamente con un carácter ilustrativo, y demostrar que no es aplicable, en el Manual del Sistema de Gestión de la

Calidad de Sepomex que se anexa, se puede observar claramente, que el Organismo realizó las excepciones del caso.

### **Cláusula 8. Medición, análisis y mejora**

La mejora permite al Organismo crecer, sin quedar estancado en un nivel de desarrollo que se verá afectado por los cambios en el entorno, ya que si un sistema permanece igual seguramente será rebasado por los avances tecnológicos que vayan surgiendo, por el desarrollo que tengan los competidores y por las modificaciones en el mercado. Dentro del sistema de gestión de la calidad, el elemento de medición, análisis, y mejora permite al Sepomex establecer los mecanismos necesarios para obtener información sobre la satisfacción del cliente, establecer auditorías internas para verificar el cumplimiento de las disposiciones acordadas relativas a la calidad que existen dentro de la organización, darle seguimiento a los procesos y al producto en cada una de sus etapas y establecer las medidas necesarias para controlar el producto no conforme.

La información que se derive de las acciones anteriores estará sujeta a un análisis de datos que permita tomar acciones para mejorar el sistema, a través del establecimiento de un mecanismo de correcciones, que solucione el problema de manera inmediata, de acciones correctivas, para evitar la recurrencia del problema y un mecanismo de acciones preventivas que evite inconformidades potenciales..

Una de las demandas más enfáticas de la ciudadanía se centra en la efectividad de la tarea pública, que, apoyada en una clara rendición de cuentas, garantice la eficiencia en la asignación y el ejercicio del gasto público

Debido a que esa demanda se vincula a la modernización de la administración pública, el Organismo, desarrolla y consolida su sistema de Gestión de la Calidad, el cual a través del Sistema de Evaluación, mide la efectividad de las políticas públicas con base en los resultados que arroje la ejecución de los programas y presupuestos. Este Sistema permite identificar y evaluar la eficiencia, los costos y la calidad en la administración, así como el impacto social del gasto público ejercido.

Para lograrlo se prevé:

- Diseñar y desarrollar estándares de calidad y eficiencia de políticas y procesos, así como indicadores e índices comparativos de la situación del sector en nuestro país respecto a lo que ocurre en el resto del mundo.
- Diseñar, definir y desarrollar un conjunto de indicadores para medir el desempeño de programas y proyectos estratégicos, e identificar los elementos susceptibles de mejora continua.
- Fortalecer los mecanismos de participación ciudadana y rendición de cuentas.

Así, dicho sistema de evaluación será un instrumento retroalimentador de los procesos de planeación y toma de decisiones, así como de la formulación de políticas públicas, objetivos, estrategias y acciones. Los estándares de calidad y eficiencia serán los parámetros hacia los cuales deberá moverse un indicador, y su referencia serán los existentes en otros países cuyas condiciones económicas resulten similares a las del nuestro.

Adicionalmente, se desarrollo un sistema de indicadores que dan cuenta de los avances en la consecución de objetivos y metas institucionales en el corto y mediano plazo.

En él se incorporan los correspondientes al Reporte Integral de Planeación y los arrojados por el Sistema de Negociación de Metas y Compensación por Resultados.

Este último sistema es un conjunto de indicadores agrupados en los temas de resultados estratégicos:

- Satisfacción al cliente
- Innovación y calidad.

- Federalismo y Municipalización.
- Participación ciudadana y rendición de cuenta.
- Medidas de austeridad.
- Sustentabilidad.

Estos indicadores permiten establecer las metas a lograr en el curso de la administración e integrar informes acerca de los avances registrados.

La metodología de trabajo y seguimiento de los indicadores establece que en diciembre se entregará el último reporte de cada año, el cual servirá para la evaluación final entre lo propuesto y lo alcanzado realmente.

El seguimiento de los indicadores correrá a cargo de la Secretaría de la Función Pública, responsable de validar la congruencia existente entre lo reportado y lo efectivamente logrado.

## **Capítulo 3.-La Auditoría en el Sistema de Gestión de la Calidad de Sepomex.**

### **3.1. Auditoría interna de calidad.**

Se comenzará por definir qué es una Auditoría de Calidad. La ISO-19011 la define como: “un examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y los resultados de la misma cumplen con las provisiones planeadas, y si éstas se implantan en forma eficaz y son idóneas para alcanzar los objetivos fijados” (44)

Existen tres formas para realizar este proceso:

“a).- Auditoría de primera parte. Es la que se lleva a cabo con personal de la misma empresa. También llamada Auditoría Interna, puede ser realizada en las diferentes plantas por un grupo de auditores del corporativo.

b).- Auditoría de segunda parte. Cuando un cliente realiza una auditoría a su proveedor recibe el nombre de Auditoría de segunda parte o externa. Si se lleva a cabo antes de firmar un contrato o convenio, entonces se trata de una evaluación de proveedores.

c).- Auditoría de tercera parte. Es efectuada por un auditor que no pertenece a la organización ni es cliente o proveedor. En este caso, el auditado es quien contrata al auditor. Las auditorías de tercera parte normalmente son ejecutadas por organismos certificadores para obtener una certificación aprobatoria del Sistema de Gestión de Calidad.” (45)

Una Auditoría se compone de cuatro fases, cada una de la cuales incluye diversas actividades. Estas son:

(44) INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, A.C., ISO 19011:2002, COPANT/ISO 19011-2002, NMX-CC-19011-IMNC-2002, DIRECTRICES PARA LA AUDITORIA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y/O AMBIENTAL, p.1/36

(45) NOVELO Rosado Sergio A., La calidad y la mejora continua, p.41

- “Planeación
- Ejecución
- Informe
- Seguimiento (acciones preventivas y correctivas)” (46)

El Servicio Postal Mexicano logró a finales del ejercicio 2004, el registro y certificación satisfactoria de la calidad de sus procesos operativos, conforme a la Norma ISO 9001:2000. En el documento anexo página 10 de 34, “Diagrama de interacción en el proceso operativo postal”, se puede observar el alcance de la auditoría de calidad externa (tercera parte) en esta primera etapa y los procesos operativos no considerados en la misma.

La Norma Internacional ISO 9001:2000 requiere que se lleven a cabo auditorías internas de calidad para asegurar que el Sistema de Calidad funciona de acuerdo con lo planeado.

Las auditorías internas no son visitas sorpresas. Cada actividad que va a ser auditada recibirá una notificación escrita de la fecha y el propósito de la auditoría interna. La frecuencia de las auditorías internas depende de la actividad que está siendo auditada, algunas las requieren con mayor frecuencia que otras.

Los auditores internos deberán ser independientes de la actividad que se va a auditar.

Las auditorías internas verifican que:

“a).- Los procedimientos estén en su lugar.

b).- Se comprende y usa adecuadamente los procedimientos.

(46) *Ibíd.*, p.42

c).- los procedimientos sean adecuados a la función.

d).- La gente este entrenada en su uso.

e).- Se tenga evidencia de los resultados obtenidos”. (47)

Al final de la auditoria interna deberá prepararse y presentarse a la Gerencia de Calidad, una lista con las acciones correctivas requeridas. La gerencia es responsable del seguimiento en la efectividad de las acciones correctivas.

Deberán mantenerse registros de las revisiones que la Gerencia efectúe.

El Organismo a través de su Gerencia de Calidad, conforme a la cláusula 8.-Medición, análisis y mejora, de la ISO 9001:2000, lleva de manera permanente, auditorias de calidad, que le permiten detectar y controlar el servicio no conforme; de igual manera, se realizan análisis de los indicadores que demuestran la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, que incluye información acerca de la satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos del servicio de correos, las características y tendencias de los procesos y los proveedores, entre otros.

A partir del ejercicio presupuestal 2005, el Organismo entra a la etapa de la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad, la cual incluye los resultados de auditorias, el análisis de datos, acciones correctivas y preventivas, y la revisión de la dirección, como información de apoyo para su despliegue.

La Gerencia de Calidad tiene establecido un procedimiento documentado para establecer el proceso de acción correctiva, que incluye la definición y eliminación de las causas de no conformidad y la prevención, para que no vuelvan a ocurrir, estableciéndose también un control, seguimiento y registro de las acciones correctivas y preventivas.

(47) MONTAÑO Larios José Jesús, ISO 9001:2000, p.117

A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos como consecuencia de llevar a cabo la revisión y evaluación de los “Procedimientos para el uso, habilitación y control de las máquinas franqueadoras oficiales y particulares”, tomando en cuenta la metodología que se usa para llevar a cabo una auditoría de calidad.

### **3.2. Situación actual de la calidad de los “Procedimientos para el uso, habilitación y control de máquinas franqueadoras oficiales y particulares” de la Dirección Comercial.**

Para cumplir con la demanda del servicio de correspondencia y envíos de los clientes individuales y corporativos, el Sepomex diseñó e implantó el Proceso Operativo Postal que se integra de cuatro macro procesos: Recepción-Transportación-Clasificación y Entrega, a cargo de las Administraciones Postales, Buzones Expresos, Centros de Atención Integral, Módulos de Depósitos Masivos y Oficinas de Servicios Directos.

Es a través de este proceso operativo, como se hace llegar la materia postal a los destinatarios nacionales e internacionales, y es a través de la Coordinación Operativa Estatal y la Coordinación Administrativa Estatal, como se lleva a cabo la supervisión del adecuado cumplimiento del Proceso Operativo Postal, éste, requiere de otros procesos soporte, a cargo de las Direcciones: Comercial, de Logística, de Operación, de Planeación Estratégica, de Recursos Humanos, de Administración y Finanzas, de Información y Tecnología y de Asuntos Jurídicos y Seguridad Postal.

De todos los procedimientos soporte, se tomaron para los efectos de esta investigación los “Procedimientos para el uso, habilitación y control de máquinas franqueadoras oficiales y particulares” a cargo de la Dirección Comercial, que es la que define las políticas de servicio y adscripción para los clientes corporativos. Así como las tarifas postales para los diversos servicios que ofrece el Organismo.

En la Dirección Comercial se encuentra adscrita la Subdirección de Clientes Corporativos, la cual a través de la Gerencia de Administración de Ventas, tiene a su cargo los



“Procedimientos para el Uso, Habilitación y Control de Máquinas Franqueadoras Oficiales y Particulares”, es a través de estos procedimientos como la Coordinación de Máquinas Franqueadoras apoya al proceso operativo postal.

Uno de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad de Sepomex para lograr la Certificación, es la elaboración ó actualización de Manuales de Procedimientos, los cuales, orientan la conducta de los trabajadores en sus actividades diarias para el logro de sus objetivos.

Por tal motivo, la Dirección Comercial llevó a cabo la actualización del “Manual para el uso, habilitación y control de máquinas franqueadoras oficiales y particulares” y en la introducción de dicho Manual, con fecha de elaboración del 25 de septiembre de 2003, se menciona: *”En el marco de la modernización administrativa del Sector 2000-2006, tendiente a incrementar la eficiencia y productividad de los Órganos, Organismos y Entidades sectorizadas, a través de su incorporación al Sistema de Gestión de Calidad, se hace necesario profundizar en las acciones de revisión, mejora y rediseño de procesos, al tiempo que se inician acciones de implantación del sistema de Gestión de Calidad al interior del Organismo, para tal fin se requiere contar con una serie de requisitos, entre los de carácter administrativo están los manuales de procedimientos, que buscan identificar, optimizar y sintetizar los procesos, así como agilizar los flujos de información y promover una cultura de calidad.*

*Por lo anterior, la Subdirección de Clientes Corporativos a través de la Gerencia de Administración de Ventas con la supervisión y asesoría de la Gerencia de Organización, han actualizado el **Manual de procedimientos para el uso, habilitación y control de franqueadoras**; cuyo propósito fundamental es contar con un documento que ayude al personal involucrado a realizar las actividades relacionadas con el uso, habilitación y control de Franqueadoras, en forma eficiente y eficaz, además de que contribuya a lograr los objetivos del Organismo.*

*De igual manera se busca cumplir con el Programa de Mejoramiento de la Atención a Clientes que cuenten con Máquinas Franqueadoras, para incrementar los ingresos por concepto de Habilitación de sus equipos”. (48)*

Los procedimientos que forman parte del Manual son los siguientes:

- *“Autorización a Proveedores para el Uso de Medidor de Máquina Franqueadora para Franqueo de Correspondencia y/o Envíos de Uso Particular y Oficial.*
- *Autorización de Registros para el Uso de Medidor de Máquinas Franqueadoras a Clientes Particulares y Oficiales.*
- *Atención de Solicitudes del Servicio de Habilitación Directa en Instalaciones del Organismo*
- *Atención de Solicitudes del Servicio de Habilitación Directa en Instalaciones de Clientes Corporativos.*
- *Autorización de Habilitación Remota.*
- *Conciliación de los Ingresos por Habilitación de Máquinas Franqueadoras Remotas a Particulares contra Importes de Habilitación efectuadas por la Empresa Pitney Bowes de México, S.A. de C.V.*
- *Conciliación de los Ingresos por Habilitación de Máquinas a Particulares contra importes de piezas Franqueadas y Depositadas en los Centros y/o Módulos de Depósitos Masivos por Clientes Corporativos e Individuales.*

(48) SERVICIO POSTAL MEXICANO, Manual de Procedimientos para el Uso, Habilitación y Control de Máquinas Franqueadoras, p.4/101

- *Conciliación de los Importes por Habilitación de Máquinas Franqueadoras de Uso Oficial, contra los Ingresos generados por Piezas Franqueadas a Clientes Particulares.*
- *Autorización de Cancelación de Uso de Máquina Franqueadora a Clientes Particulares y de Uso Oficial.*
- *Solicitud de Reparación de Máquinas Franqueadoras de Uso Oficial” (49)*

Por lo que, para los efectos de esta investigación, y siguiendo la metodología que se aplica en un proceso de auditoria de calidad, se determinó llevar a cabo un examen de las actividades que se realizan en cada uno de los procedimientos mencionados anteriormente, a cargo de la Gerencia de Administración de Ventas, con el propósito de conocer las debilidades u oportunidades de mejora.

Para tal fin, se aplicó un “cuestionario de evaluación de control interno” (anexo 2) al personal involucrado en las actividades de cada uno de los procedimientos; así mismo, se observaron directamente las diferentes actividades que se desarrollan para contrastarlas con los procedimientos formales establecidos.

Como resultado de la evaluación practicada, se observaron diversas situaciones, sin embargo y para los efectos de este trabajo, únicamente se relacionan tres oportunidades de mejora, que ilustran la manera de cómo se describen las diversas observaciones que se van encontrando a lo largo del proceso de auditoria de calidad, y las cuales se entregan mediante un informe debidamente concertado con el titular del área responsable de aplicarlas, y posteriormente, el área de auditoria de calidad realiza el seguimiento correspondiente para comprobar la solución de los problemas detectados.

(49) *Ibíd.*, p.3/101

## INFORME DE AUDITORIA DE LA CALIDAD

OPORTUNIDAD DE MEJORA ENCONTRADA	ACCIÓN DE MEJORA CONCERTADA
1.-El personal del área auditada, sabe que se ha llevado a cabo el proceso de registro y certificación del Sistema de Gestión de la calidad del Sepomex, sin embargo, no tiene claro cómo afecta a su labor diaria en cuanto al procedimiento donde interviene, en relación con el servicio al cliente.	Se integra un programa de capacitación al personal, en el cual se establecen objetivos para la concientización de la política de calidad del Organismo en general, y de la calidad de las diversas áreas en particular, conforme a sus funciones, para desarrollar una cultura de calidad con un enfoque de servicio al cliente y de mejora continua.
2.-El servicio a los clientes de habilitación directa de máquinas franqueadoras en la Ciudad de México y su Zona Metropolitana, se ofrece en el Centro de Habilitación de Máquinas Franqueadoras “Sullivan”, para lo cual se están ocupando 8 trabajadores, con un horario de atención al público de las 9:00 a las 16:00 horas de lunes a viernes, para habilitar un promedio diario de 8 medidores de máquinas franqueadoras, las cuales se realizan en 0.15 minutos cada una.	2.-Se abrirá una ventanilla de habilitación de máquina franqueadora en el Palacio Postal, para proporcionar el servicio de habilitación directa en la Zona Céntrica de la Ciudad, con únicamente 2 empleados, manteniendo el nivel de calidad en el servicio al cliente, los otros 6 trabajadores se reubicarán en áreas operativas que requieran de sus servicios.
3.-En el proceso de las habilitaciones remotas de máquinas franqueadoras, se observa que no se están realizando las conciliaciones de los ingresos por concepto de habilitación remota a clientes particulares, contra sus depósitos de correspondencia en los Centros de Depósitos Masivos autorizados.	3.-Se procede a la realización de las conciliaciones de los ingresos por concepto de las habilitaciones remotas de las máquinas franqueadoras de los clientes particulares, contra sus depósitos de correspondencia en los Centros de Depósitos Masivos Autorizados, integrándose al Sistema Integral de Control e Información del Correo Corporativo (SICICO).

A continuación se describen otras 3 oportunidades de mejora, que se considera importante mencionar:

- El Organismo ha establecido la política de renovar su equipo de franqueo directo por uno de tecnología de punta y de habilitación remota, a fin de proporcionar a sus clientes corporativos el servicio de franqueo de la correspondencia y envíos. Sin embargo, en la Ciudad de México y su Zona Metropolitana, así como en el interior del país, se sigue

proporcionando el servicio de habilitación directa a máquinas franqueadoras de clientes particulares, a pesar de que el equipo de franqueo es obsoleto, y cuyo mecanismo de control de los contadores en algunos casos, no garantiza el aseguramiento del adecuado manejo de los créditos habilitados.

Durante el 2004 el Organismo desarrolló el proceso de modernización de su equipo de franqueo de habilitación directa a remoto, Asimismo, ha promovido con los clientes corporativos que tienen en propiedad equipos de franqueo de habilitación directa, que migren a máquinas franqueadoras de habilitación remota, contemplándose que para el 2005 únicamente existirá habilitación remota, con lo cual se garantiza el adecuado uso de los créditos otorgados, para el franqueo y depósito masivo de la materia postal, otorgándole al cliente seguridad y confianza, así como un servicio oportuno de calidad, cumpliendo así con lo dispuesto en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y con el Programa Sectorial de Comunicación y Transportes 2001-2006, en el sentido de diseñar, implementar y desarrollar la reingeniería de procesos, con el fin de mejorar el servicio público de correo para alcanzar la productividad.

- El Servicio Postal Mexicano realizó un estudio de sus 2 puntos de atención a clientes con necesidad de habilitación directa de máquinas franqueadoras, establecidos en la Cd. de México y su Zona Conurbada, concluyendo que los clientes pueden acudir a solicitar el servicio a un solo Centro Habilitador ubicado en la zona céntrica de la ciudad, cuyo inmueble sea propiedad del Organismo.

Razón por la cual el Organismo, llevó a cabo a principios del 2004, la fusión de los 2 Centros Habilitadores existentes, 27 “Chilpancingo” y 30 “Sullivan”, quedando únicamente este último, para atender toda la cartera de clientes, los cuales a partir del ejercicio 2006 migrarán a la habilitación remota, por lo que ya no será necesario seguir con el Centro Habilitador de “Sullivan”, destinándose los recursos humanos y el inmueble a otras actividades, cumpliendo el Sepomex de esta manera con el desarrollo de la Modernización Administrativa, en cuanto al cambio estructural, la optimización de recursos y al mantenimiento de la certificación del servicio, participando competitivamente con calidad en el mercado del correo universal.

- Con motivo, del análisis realizado al Manual que contiene los 10 procedimientos establecidos para el “Uso, Habilitación y Control de Maquinas Franqueadoras Oficiales y Particulares”, a cargo de la Dirección Comercial, y con los cambios que se están llevando a cabo, para implementar únicamente la habilitación remota para el franqueo de la correspondencia y envíos de los clientes corporativos, 2 de los procedimientos mencionados se cancelarán en su momento, tanto operativa como administrativamente, a saber:

-“Atención de Solicitudes del Servicio de Habilitación Directa en Instalaciones del Organismo”, y el de:

-“Atención de Solicitudes del Servicio de Habilitación Directa en Instalaciones de Clientes Corporativos”

Por lo que de 10 procedimientos que contienen el actual Manual, únicamente quedarían operando 8, por tal motivo, el Organismo ha de llevar a cabo, con toda oportunidad la depuración del Manual en comentario, de tal manera que mantenga su vigencia, cumpliendo y continuando así, con lo establecido en el “Sistema de Gestión de la Calidad de Sepomex”, en el sentido de que el personal responsable de llevar a cabo las labores de habilitación, cuente con herramientas administrativas actualizadas.

Por otra parte, la Dirección de Logística a través de la Gerencia de Calidad del Sepomex establece su Programa de Trabajo 2005, mediante el cual lleva a cabo mediciones de productividad en el Organismo, con el objeto de contribuir al proceso de certificación en las diversas etapas del Sistema de Gestión de la Calidad, y a la mejora del desempeño continuo para la satisfacción del cliente.

### **3.3. El Programa de Orden y Limpieza para un ambiente físico laboral de calidad.**

Asimismo, el Sistema de Gestión de la Calidad establece que un ambiente de trabajo limpio y ordenado, induce a obtener productos y servicios libres de errores y a prevenir accidentes. Es necesario hacer un esfuerzo permanente para conservar limpia y ordenada el área de trabajo.

El ambiente físico laboral en Sepomex lo conforman las oficinas, edificios, mobiliario, vehículos, materiales e instrumentos y equipo de trabajo, pero lo más importante son las personas

La calidad empieza por cada persona y por el ambiente que ésta genera con sus hábitos individuales y de su grupo.

Para lograr la satisfacción del cliente se requiere de un ambiente físico laboral que proporcione todos los elementos indispensable para que los procesos se mantengan siempre en los más altos niveles de cumplimiento, por lo que es necesario desarrollar un programa que tenga como objetivo mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza.

Este programa surgió en el Japón, y se ha utilizado en muchas empresas ya certificadas a nivel mundial con excelentes resultados, y es importante para el proceso de consolidación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Este programa consiste en poner en práctica cinco principios o hábitos cuya letra inicial es la “S” en japonés, los cuales son:

- **“Seleccionar (Seiri):** “Mantener solo lo necesario”. El personal clasifica todas las cosas que se encuentran en el área de trabajo, separa las que son necesarias en las actividades y las que no han tenido movimiento y representan un estorbo. Marca con una etiqueta, preferentemente de color rojo las innecesarias. Confina

en un lugar común las cosas innecesarias y conservar las indispensables para el trabajo.

- **Ordenar (Seiton):** “Conservar todo en su sitio”. El personal destina un lugar para cada cosa que queda y conserva cada cosa en su lugar.
- **Limpiar (Seiso):** “Mantener todo impecable”. Los empleados mantienen limpias las máquinas, escritorios y en general todo el espacio que se dispone para trabajar. Se evita tirar basura que tenga que recogerse.
- **Estandarizar (Seiketsu):** “Inspeccionar y promover”. El personal elabora procedimientos, instructivos de trabajo y formas que faciliten el trabajo y lo hagan sistemático todas las veces que se repita. Usa los documentos del sistema de calidad en todas las actividades, si se desempeña alguna función que no esta documentada, contacta con el supervisor y/o el administrador del sistema de calidad y solicita la documentación necesaria. Se mide y controla la aplicación del programa con base a los sistemas de control visual.
- **Disciplina (Shitsuke):** “Convertir todo en un hábito”. Consiste en establecer los mecanismos para asegurar que se conserve y convierta el programa en un hábito de todo el personal.” (50)

Quienes continuamente practican los anteriores principios son personas que han adquirido el hábito de hacer de estos principios parte de su trabajo diario, con lo cual adquieren autodisciplina. Estandarizarlos en todas las actividades, dentro y fuera del Sepomex.

A continuación se muestra el programa de trabajo que se esta desarrollando en la Institución sobre Orden y Limpieza:

(50) SERVICIO POSTAL MEXICANO, Boletín informativo No. 2, p.3



<b>Programa de Trabajo 2005(51)</b>		
<b>Mes</b>	<b>Actividades</b>	<b>Participantes</b>
Marzo	Taller “Ambiente físico Laboral de Calidad”	Coordinadores Internos de Calidad e Instructores
Abril	Selección de Promotores de Calidad en el Ambiente Físico Laboral.	Personal Seleccionado de las diez ciudades
	Taller “Ambiente Físico Laboral de Calidad”	Coordinadores Internos de Calidad y Promotores en el Ambiente Laboral.
	Aplicación del Hábito Seleccionar	Todo el personal de las 10 ciudades
Mayo	Aplicación de los Hábitos: Ordenar, Limpiar	Todo el personal de las 10 ciudades

Este programa de Orden y Limpieza también es revisado por la Gerencia de Calidad, por lo que en coordinación con las diversas áreas del Organismo, se supervisa que en este sentido se cumpla con la política de calidad, para lo cual se aplica el siguiente cuestionario, a fin de asegurarse que se cumplió en el espacio de trabajo, con los anteriores principios y en su caso tomar las medidas que se consideren pertinentes:

<b>Principio</b>	<b>En proceso</b>	<b>En revisión</b>	<b>Terminado</b>
Separar			
Ordenar			
Limpiar			
Sistematizar			
Estandarizar			

Actualmente el Sepomex, está llevando a cabo el desalojo de varias instalaciones que tenían rentadas, incluyendo el edificio que alberga a las Oficinas Generales, y se están reubicando en instalaciones propias y que no estaban del todo aprovechadas.

(51) *Ibíd.* p.3

Por tal motivo, las oficina a cargo de los “Procedimientos para el Uso, Habilitación y Control de Máquinas Franqueadoras Oficiales y Particulares, está en proceso de desalojo y se están empacando los archivos para trasladarlos junto con el mobiliario y equipo a las nuevas instalaciones, por lo que será hasta el mes de mayo de 2005, cuando el Organismo retomará la verificación del Orden y Limpieza conforme a la norma establecida.

En las demás oficinas del interior del país que se dedican al uso, habilitación y control de máquinas franquadoras oficiales y particulares, la auditoria interna y la externa comprobaron que se ha cumplido satisfactoriamente, siendo este Programa de Orden y Limpieza uno de los requisitos que se cumplieron, razón por lo cual se alcanzó el registro y la certificación de la calidad.

## **Conclusiones.**

- El Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio Postal Mexicano (Sepomex), no es la panacea que va a resolver todos sus problemas, de una forma inmediata y definitiva; únicamente se constituye como el cual en la medida en que sea desarrollado de manera metódica e integral, podrá ir proporcionando los resultados esperados de acuerdo a lo planeado estratégicamente, el Organismo logro el registro y certificación de su proceso postal a finales de 2004; sin embargo, existen procedimientos que requieren ser revisados y en su caso adecuados, en particular el “Procedimiento para el Uso, Habilitación y Control de Máquinas Franqueadoras Oficiales y Particulares”, a cargo de la Dirección Comercial, que fue seleccionado para su evaluación, muestra oportunidades de mejoras en cuanto a depurar físicamente de 10 a 8 procedimientos, ya que desaparecen 2 procedimientos de habilitación directa de máquinas franqueadoras por migrar a habilitaciones remotas, que se realizaban en instalaciones de Sepomex y de los clientes particulares, así también, se deben realizar conciliaciones entre lo habilitado, franqueado y depositado para evitar diferencias, así como cerrar las oficinas y ventanillas de habilitación directa a nivel nacional ya que a partir de 2006, todas las habilitaciones serán remotas, desarrollando tecnología de punta y redistribuyendo los recursos a otras áreas del Organismo que los necesiten.

Con esto podemos visualizar que el Sistema de Gestión de la Calidad de Sepomex, coadyuva al desarrollo de procedimientos ó a la reingeniería de los mismos, con un enfoque de satisfacción al cliente; sin embargo, Sepomex debe continuar desarrollando las auditorias internas de calidad que le permitan conocer y detectar las oportunidades de mejora ; de tal manera que la gestión operativa, comercial y administrativa sea eficaz y eficiente conforme a lo establecido en el Programa Sectorial 2001-2006, cumpliendo así con la satisfacción del cliente, ganando en oportunidad, seguridad y confianza , siendo más competitivos y recuperando mercado perdido, logrando la autosuficiencia financiera, eliminando los rezagos y el déficit financiero, así como las insuficiencias para actualizar su infraestructura operativa.

- Se comprobó que en materia de establecer estándares de actuación ( o gestión) el Organismo tiene un amplio campo para el desarrollo de oportunidades de mejora, estableciendo lo que se conoce como administración de riesgos, ya que ahí se señalan

claramente las unidades de medida de las metas a alcanzar, y las características de las mismas, de tal manera que el cliente quede satisfecho, evitando las -no conformidades-, logrando así que la materia postal en su totalidad se entregue en tiempo y forma al destinatario, cumpliendo así dicho Organismo con los Planes y Programas establecidos para el periodo 2001-2006.

Con esto podemos visualizar que la instrumentación de la política de calidad en Sepomex, esta propiciando el diseño, establecimiento y desarrollo de estándares de calidad en los procedimientos y particularmente en los “Procedimientos para el Uso, Habilitación y Control de Máquinas Franqueadoras Oficiales y Particulares”, que permiten evaluar al instante si se esta cumpliendo con las especificaciones que el cliente requiere en la demanda del servicio postal, así el Sepomex, cumple con lo consagrado en la Constitución Mexicana de proporcionar el servicio de correo, con una nueva visión en cuanto a la calidad en el quehacer público.

- Asimismo, del universo de procedimientos establecidos en Sepomex, para llevar a cabo el Proceso Operativo Postal, como quedó asentado en el desarrollo de la investigación, se seleccionaron los “Procedimientos para el Uso, Habilitación y Control de Máquinas Franqueadoras Oficiales y Particulares”, a cargo de la Dirección Comercial, con el fin de medir el grado de conocimiento y habilidad que el personal tiene sobre la Política de Calidad, encontrándose que el personal sabe -inclusive en algunos casos, hasta de memoria- lo que es la Política de Calidad; sin embargo, no tienen la amplitud y la profundidad de lo que significa el Sistema de Gestión de la Calidad aplicado a sus labores, en el sentido de ofrecer una mejora continua del servicio al cliente externo e interno.

Para que el personal postal le encuentre sentido y significado a sus labores con referencia al Sistema de Gestión de la Calidad, Sepomex ha de desarrollar durante el 2005 y 2006, un programa de capacitación institucional, en el cual se lleven a cabo cursos con un enfoque de calidad y de mejora continua, hasta alcanzar una cultura integral de calidad, que haga del personal en general y de los que participan en los procedimientos seleccionados en particular, personas conscientes de sus responsabilidades, cumpliéndolas con agrado y con apego al Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal, contribuyendo así positivamente, al lema institucional “El correo, imagen del país”.

ANEXO 1

**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**



**SERVICIO POSTAL MEXICANO**

**DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO  
GERENCIA DE ORGANIZACIÓN**

**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Oficinas Corporativas    Calle Netzahualcoyotl No. 109, 8° Piso  
   Colonia Centro  
   Delegación Cuauhtémoc  
   México D.F., C.P. 06082  
   Teléfono: 57 22 95 00 (Conmutador)

PAGINA WEB:  
[www.sepomex.gob.mx](http://www.sepomex.gob.mx)

La reproducción total o parcial de este documento podrá efectuarse mediante la autorización expresa de El Director General Adjunto de Operación de SEPOMEX, dándole el crédito correspondiente.

JUNIO 2004



# SERVICIO POSTAL MEXICANO

UNIDADES RESPONSABLES

MANUAL

SUBDIRECCIÓN DE CALIDAD OPERATIVA

MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD - SEPOMEX



## SERVICIO POSTAL MEXICANO

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO  
GERENCIA DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE ELABORACIÓN		
DÍA	MES	AÑO
27	08	2003

### CÉDULA DE REGISTRO Y CONTROL DE VERSIONES DE MANUALES

Nº DE REGISTRO				
DIRECCIÓN	TIPO DE MANUAL	EDICIÓN	AÑO DE REGISTRO	Nº CONSECUTIVO
DL	NP	A	03	002

#### NOMBRE DEL MANUAL

MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

#### ÁREAS DE APLICACIÓN

INSTITUCIONAL

PÁGINAS:

31

TOMOS:

1

#### FIRMAS

VALIDACIÓN

GERENTE DE ORGANIZACIÓN  
LIC. CLAUDIA ARREDONDO ROSENDO

APLICACIÓN

SUBDIRECCIÓN DE CALIDAD OPERATIVA  
LIC. PAULINA HERNÁNDEZ ROSENDO

ASÍGNACIÓN

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
LIC. OMAR GÓMEZ RUIZ

APROBACIÓN

DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA  
LIC. JULIO ANASTASIO RAMÍREZ



UNIDAD RESPONSABLE

MANUAL

SUBDIRECCIÓN DE CALIDAD OPERATIVA

MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

ÍNDICE

- 1. ¿QUIÉNES SOMOS? .....5
  - 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE SEPOMEX .....5
  - 1.2 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DE SEPOMEX .....6
  - 1.3 MISIÓN .....6
  - 1.4 VISIÓN .....6
  - 1.5 VALORES .....6
  - 1.6 POLÍTICA DE CALIDAD DE SEPOMEX .....7
- 2. ACERCA DEL MANUAL .....7
  - 2.1 PROPÓSITO .....7
  - 2.2 ALCANCE Y APLICACIÓN .....8
- 3. EXCLUSIONES .....8
  - 3.1 DISEÑO Y DESARROLLO .....8
  - 3.2 VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO .....8
- 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....9
  - 4.1 REQUISITOS GENERALES .....9
  - 4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN .....12
    - 4.2.1 MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....12
    - 4.2.2 CONTROL DE DOCUMENTOS DE CALIDAD .....12
    - 4.2.3 CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD .....13
- 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN .....13
  - 5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN .....13
  - 5.2 ENFOQUE AL CLIENTE .....14
  - 5.3 OBJETIVOS DE CALIDAD .....14
  - 5.4 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....14
  - 5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN .....14
    - 5.5.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD .....14
    - 5.5.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN .....16
    - 5.5.3 COMUNICACIÓN INTERNA .....16
  - 5.6 REVISIÓN DE LA DIRECCIÓN .....16
    - 5.6.1 INFORMACIÓN PARA LA REVISIÓN .....17
    - 5.6.2 RESULTADOS DE LA REVISIÓN .....17





UNIDAD RESPONSABLE

MANUAL

**SUBDIRECCIÓN DE CALIDAD OPERATIVA**

**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

<b>6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS .....</b>	<b>17</b>
6.1. RECURSOS HUMANOS .....	17
6.2. COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN .....	18
6.3. INFRAESTRUCTURA .....	19
6.4. AMBIENTE DE TRABAJO.....	19
<b>7. REALIZACIÓN DEL SERVICIO. ....</b>	<b>19</b>
7.1. PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO.....	19
7.2. PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE .....	20
7.2.1. DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO...20	
7.2.2. REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL SERVICIO.....	21
7.2.3. COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE.....	21
7.3. DISEÑO Y DESARROLLO .....	22
7.4. COMPRAS .....	22
7.4.1. PROCESO DE COMPRAS .....	22
7.4.2. INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS .....	23
7.4.3. VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS .....	24
7.5. PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO .....	24
7.5.1. CONTROL DE LA PRODUCCIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO .....	24
7.5.2. VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	25
7.5.3. IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD.....	25
7.5.4. PROPIEDAD DEL CLIENTE .....	25
7.5.5. CONSERVACIÓN DEL PRODUCTO.....	26
7.6. CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE LA MEDICIÓN .....	27
<b>8. MEDICIÓN, ANÁLISIS, Y MEJORA .....</b>	<b>28</b>
8.1. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN .....	29
8.1.1. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	29
8.1.2. AUDITORIA INTERNA.....	29
8.1.3. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS .....	29
8.1.4. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PRODUCTOS .....	30
8.2. CONTROL DEL PRODUCTO / SERVICIO NO CONFORME .....	31
8.3. ANÁLISIS DE DATOS .....	31
8.4. MEJORA CONTINUA .....	31
8.4.1. ACCIONES CORRECTIVAS.....	32
8.4.2. ACCIONES PREVENTIVAS.....	32
<b>TÉRMINOS Y DEFINICIONES .....</b>	<b>34</b>





<b>MANUAL</b>	<b>Código:</b>	<b>DL-NP-A-03-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

## 1. ¿QUIÉNES SOMOS?

### 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE SEPOMEX

El Servicio Postal en México tiene raíces históricas desde la época prehispánica, uno de los eventos importantes y trascendentales para el correo en nuestro país en el transcurso de la historia se suscitó el primero de abril de 1879, el Correo Mexicano se adhiere a la recién fundada Unión Postal Universal, de la que es miembro activo hasta la fecha, lo cual nos ha permitido estar en una dinámica de intercambio internacional.

El 17 de febrero de 1907, el Presidente de la República, Porfirio Díaz, inaugura lo que sería la "Quinta Casa de Correos", conocida también como el Palacio Postal, como sede del correo Mexicano, edificio que actualmente es uno de los más bellos del centro histórico de la capital del país.

En 1953 se publica la "Primera Guía Postal Mexicana", donde en realidad se reglamenta y norma la operación de la Dirección General de Correos. En 1981 se publica el "Código Postal", para normar el encaminamiento de la correspondencia.

El 20 de agosto de 1986, lo que anteriormente se conocía como la Dirección General de Correos, pasó a ser por decreto un Organismo Descentralizado del Gobierno Federal, denominado "Servicio Postal Mexicano" del Sector Comunicaciones, dependiente de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes; publicada la Ley del Servicio Postal Mexicano el 24 de diciembre de 1986.

El Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX), es un Organismo de servicio que tiene a su cargo el manejo de la correspondencia y envíos de todos los mexicanos y su enlace con el mundo; actualmente es la única empresa pública prestadora del servicio de correos en México, que cuenta con 423 años de experiencia y tradición, y una cobertura de casi el 100 % de las localidades del país.

En el Servicio Postal laboran aproximadamente 20,172 empleados, de los cuales 8,752 son carteros, 5,798 personal operativo, 650 empleados administrativos, 3,009 empleados de confianza, y 2,042 de apoyo y otros; quienes atienden 31,592 puntos de servicio, de los cuales 1,807 son administraciones u oficinas de correos, 7,096 agencias y 21,930 expendios. Cuenta además con 23,193 buzones y 310,629 cajas de apartados postales.

SEPOMEX tiene a la fecha, 3,034 Rutas Terrestres dentro del territorio nacional, con una extensión de 267,339 kilómetros. Existen rumbos de reparto que son recorridas a pie, en bicicleta, en motocicleta, automóvil, camioneta, camión, autobús, fluviales, en avioneta. Y además cuenta con 331 circuitos. Esta red de rutas y circuitos se haya debidamente enlazada con las rutas aéreas nacionales e internacionales.



<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NPA-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

Lo anterior le permite a SEPOMEX recibir, transportar y entregar un promedio diario de tres millones de piezas, y más de mil millones de piezas postales al año, para comunicar y enlazar al 97% de los mexicanos entre sí y con todos los habitantes de los países miembros de la Unión Postal Universal.

## 1.2 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DE SEPOMEX

SEPOMEX establece sus líneas de acción conforme a su plan estratégico 2003-2006. El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) toma como base fundamental la misión del Organismo, la visión establecida por la alta dirección y los valores que se promueven a través de toda la organización, y que determinan el marco de actuación de todos sus integrantes.

### 1.3 MISIÓN

Apoyar la integración y cohesión nacional, y de México con el mundo, a través de la entrega confiable, oportuna y a precios accesibles de cartas, mensajes y envíos de la sociedad.

### 1.4 VISIÓN

Ser una empresa confiable que satisfaga las necesidades de correspondencia y envíos de toda la población con estándares internacionales de calidad, competentes e innovadores, teniendo un segmento prioritario en la atención de grandes usuarios, que garantice el servicio universal de correos, que permita modernizarnos, diversificarnos y consolidarnos como una organización con autonomía de gestión que cuente con un ambiente laboral productivo.

### 1.5 VALORES

**Confianza**

Inspira seguridad en nuestros clientes por medio de un cuidadoso trato a la correspondencia o bienes que nos confían desde su recibo durante su clasificación y transportación hasta su entrega a los destinatarios cumpliendo con las condiciones establecidas.

**Oportunidad**

Orientar los procesos y el esfuerzo de todos los que trabajamos en este Organismo hacia el cumplimiento de tiempos y condiciones en la entrega de la correspondencia y envío concertados con nuestros clientes y como se marcan en los estándares de cumplimiento del SGC.

**Seguridad**

Establecer y mantener continuamente condiciones de operación libres de riesgo para salvaguardar la integridad y confidencialidad de la correspondencia y envíos en todas las fases de prestación del servicio postal.

<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NP-A-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

**Calidad**

Asumimos la calidad como una filosofía de vida, donde cada uno de los integrantes del Organismo demostramos una actitud de servicio ante el cliente externo e interno a manera de cumplir eficientemente con sus requerimientos y superar constantemente sus expectativas.

**Servicio**

Hacer posible el servicio universal en donde todos y cada uno de los mexicanos envíen o reciban correspondencia en todas las localidades en nuestra república, como un derecho y factor de desarrollo. Servicio que asumimos agregando atención, calidez y trato siempre amable a nuestros clientes.

**1.6 POLÍTICA DE CALIDAD DE SEPOMEX**

En SEPOMEX nos comprometemos a mejorar continuamente nuestros servicios, aprovechando óptimamente los recursos públicos y buscando la rentabilidad de los procesos para la entera satisfacción de la población de México.

La política de Calidad de Sepomex se revisara en forma periódica por las autoridades del organismo.

**2. ACERCA DEL MANUAL**

**2.1 PROPÓSITO**

El presente manual describe como esta conformado el Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio Postal Mexicano, con base en la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 que corresponde a la ISO-9001-2000.

Los propósitos de este Manual de Gestión de la Calidad son los siguientes:

- Constituir una referencia de actuación para todo el personal del Servicio Postal Mexicano, en cuanto al Sistema de Gestión de la Calidad y el compromiso de servicio que se tiene con los clientes
- Servir como guía para los Auditores (Internos / Externos), Clientes y otras personas que estén interesadas en conocer la operación del Sistema de Gestión de la Calidad del Organismo.

El control de este manual se rige bajo los lineamientos de la Guía para la Elaboración y Actualización de Manuales de Procedimientos en donde se especifica el control de documentos.



<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NP-A-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	<b>MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD</b>
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

## 2.2. ALCANCE Y APLICACIÓN

El SGC aplica en los procesos locales de las ciudades especificadas en el Programa del Proyecto de Certificación ISO-9001-2000; involucrando a los siguientes productos:

1. Los 4 macroprocesos del Proceso Operativo Postal: Recepción, Clasificación, Transportación y Entrega.
2. Aplicables a 5 tipos de oficinas: OSD, COR, CAI, CDM y Administración.
3. En 5 productos: Cartas, Propaganda Comercial, Impresiones, Publicaciones Periódicas y Paquetes.
4. A través de dos tipos de servicios: Ordinario y Registrado.

## 3. EXCLUSIONES

### 3.1. DISEÑO Y DESARROLLO

Las características del servicio que SEPOMEX proporciona a sus clientes, es decir la Recepción, Clasificación, Transportación y Entrega de correspondencia y envíos, se encuentran definidas claramente y no se realiza ningún tipo de diseño. Los servicios, productos y procesos se describen claramente en los manuales de procedimientos, planes de calidad y especificaciones y únicamente se adicionan o quitan elementos según los requerimientos de los clientes y lo pactado en el contrato, en el caso de correspondencia de recepción individual, la descripción del servicio que acepta el cliente al depositar su carta o envío ya esta definida previamente por el área comercial por lo que no aplican las cláusulas de diseño: 7.3.1, Planeación del Diseño y Desarrollo; 7.3.2, Entradas del Diseño y Desarrollo; 7.3.3, Salidas de Diseño y Desarrollo; 7.3.4, Revisión del Diseño y Desarrollo; 7.3.5, Verificación del Diseño y Desarrollo; 7.3.6, Validación del Diseño y Desarrollo; y 7.3.7, Control de Cambios de Diseño y Desarrollo.

### 3.2. VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

En el SGC de SEPOMEX, la salida resultante de los procesos de la prestación del servicio de la materia postal se puede verificar por medición y supervisión subsecuentes, o bien a través de las entradas y salidas de los macroprocesos de Recepción, Clasificación, Transportación y Entrega, por lo que este requisito es considerado excluido del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad.



MANUAL	CÓDIGO:	DL-NP-A-02-002
MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	ARCHIVO:	MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD
	FECHA:	2 JUNIO 2004
	EDICIÓN/REVISIÓN:	B

#### 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

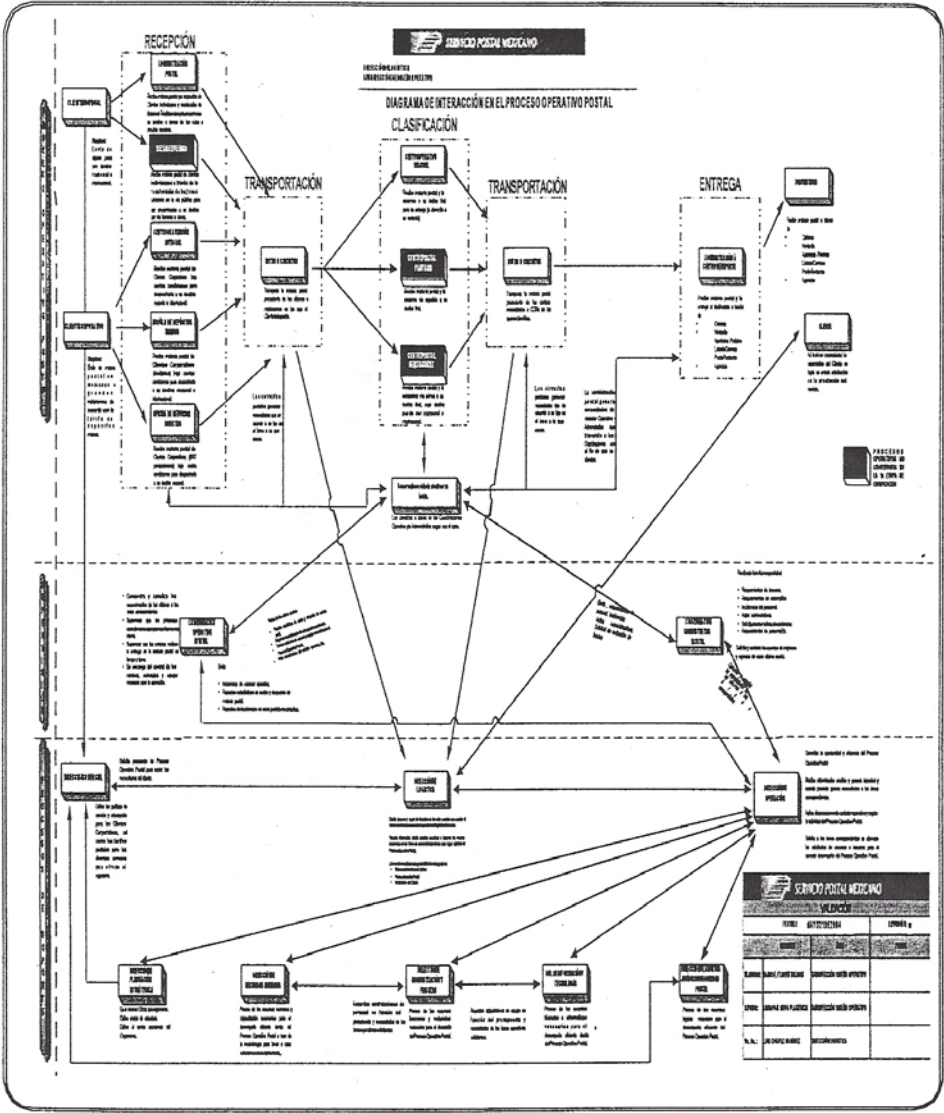
##### 4.1. REQUISITOS GENERALES

El Director General Adjunto de Operación de SEPOMEX, establece documentado e implantado el SGC para promover la mejora continua de su efectividad, y compartir asimismo, la responsabilidad del mantenimiento del sistema con el Representante de la Dirección General Adjunta de Operación y con el apoyo de los titulares de las Direcciones de Área.

Por su parte, en el alcance de sus funciones, cada responsable de área, subdirectores, gerentes, administradores, jefes de oficina y coordinadores de calidad, aseguran que el SGC se implante, opere y se mantenga, con la participación del personal que está bajo su cargo.

De esta manera SEPOMEX:

- a) Identifica los cuatro macroprocesos: Recepción, Clasificación, Transportación y Entrega involucrados con el SGC a través del Diagrama de Interacción del Proceso Operativo Postal (POP), donde se ubican las interrelaciones entre los mismos.
- b) Determina la secuencia e interacción de los macroprocesos en el POP
- c) A través de los planes de trabajo, el seguimiento y la evaluación de las operaciones mediante los indicadores definidos en el "balance scorecard", auditorías y la toma de decisiones oportunas, se asegura la eficacia del POP.
- d) Gestiona que se mantengan los recursos y la información necesarios para la operación y el monitoreo de los macroprocesos.
- e) Define la estructura documental para monitorear, medir y analizar el POP.
- f) Mantiene implantados los manuales de procedimientos, procesos y registros necesarios para lograr los resultados planeados y la mejora continua.



<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NPA-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	<b>MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD</b>
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

Indicadores del Balance Scorecard.

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores Claves de Desempeño	Procesos										Generales					
			Clave	Apoyo									Frecuencia de Verificación	Niveles	Metas	Variaciones		
			Recepción	Clasificación	Transporte	Entrega	Comercial	Planificación	Recursos	Logística	Administración y Finanzas	Información y Tecnología	Operación	A. Jurídico y Reg. Postal				
Ingesta y Retención	I.a.-Ofrecer servicio de entrega de correspondencia y envíos a precios accesibles.	1.- Avanzar en la ejecución del proceso de reestructuración del Organismo, para alcanzar su autosuficiencia financiera. 2.- Formular y presentar en conjunto con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes el anteproyecto de nueva ley del Servicio Postal Mexicano.																
Valor al Cliente	I.b.-Ofrecer a toda la población cobertura de servicio de entrega de correspondencia y envíos mediante alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas. II.-Promover el intercambio comercial nacional, mediante el establecimiento de servicios especializados y de valor agregado.	3.- Establecer alianzas con instituciones públicas y privadas para ampliar la cobertura del servicio. 8.- Continuar el desarrollo del Servicio Especializado de paquetería en la entrega de mercancías. 9.- Desarrollar programas de difusión y comercialización de los servicios que ofrece el Organismo para incrementar su cartera de clientes, así como promover la venta de otros productos a través de las oficinas postales en todo el país.																
Desempeño de Procesos	III.- Alcanzar estándares competitivos de calidad entregando toda la correspondencia y envíos en forma confiable y oportuna, mediante la reingeniería de los procesos operativos postales.	4.- Continuar la modernización de los centros operativos regionales y centros de clasificación automatizada, con la finalidad de elevar la clasificación de materia postal. 5.- Fortalecer la red de centros de reparto domiciliario, centros de depósitos móviles y de atención a clientes corporativos en las principales ciudades para elevar la entrega de la correspondencia. 6.- Continuar con el mejoramiento y/o reperfilo de los procesos operativos postales con énfasis en el análisis de tiempos y movimientos, considerando las mejores prácticas en los principales Correas del mundo. 7.- Implementar un Sistema para la medición de los tiempos de entrega acorde con las metas establecidas en función del destino de la correspondencia. 13.- Promover sinergias competitivas con otras empresas nacionales e internacionales, mediante la suscripción de convenios y alianzas estratégicas, a efecto de modernizar, elevar los servicios postales y generar mayores ingresos. 14.- Manejar una demanda de 706.4 millones de piezas postales y obtener 2,200.1 millones de pesos de ingresos por venta de servicios.																
Tecnología	IV.a.-Simplificación y automatización de los procesos administrativos.	10.- Continuar fortaleciendo la red de comunicación interna. 12.- Implementar la primera etapa de un Sistema integral mediante registros informativos del tipo GIS (Planificación de Recursos Gubernamentales, por sus siglas en inglés).																
Desarrollo Humano	IV.b.-Modernizar la administración interna.	11.- Fortalecer el programa de capacitación, atendiendo principalmente a empleados que intervienen en los procesos sustantivos del Organismo, enfocándose a: 1) Cultura de Calidad 2) Nueva Cultura Laboral 4.- Establecer nuevas Condiciones Generales de Trabajo que permitan elevar la productividad y eficiencia de los trabajadores.																



<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NP-A-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

**4.2. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN**

La documentación del SGC la implanta y la mantiene cada responsable de área, directores, subdirectores, gerentes, administradores, jefes de oficina y coordinadores de calidad, incluyendo:

- a) Declaraciones documentadas de una Política de Calidad y Objetivos de Calidad.
- b) Este Manual del Sistema de Gestión de la Calidad del Organismo.
- c) 6 Procedimientos de Gestión de la Calidad documentados y vigentes que corresponden a los requeridos por la Norma ISO 9001:2000.
- d) Planes de calidad, Especificaciones de Productos, Manuales de Procedimientos, y regulaciones externas, que son el soporte para la efectiva planeación, operación y control del POP.
- e) Los registros que muestran la evidencia de que las actividades satisfacen los requisitos de la Norma ISO 9001:2000.

**4.2.1 MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Este Manual de Calidad es revisado y aprobado por la Dirección General Adjunta de Operación y los Titulares de las Direcciones de Área, con el apoyo de los Subdirectores Regionales y Centrales.

El control, uso, revisión y actualización del Manual es responsabilidad del Director de Logística, a través de la Subdirección de Calidad Operativa, y con el apoyo de la Gerencia de Organización.

En este Manual se describen los componentes del SGC, incluyendo:

- a) El alcance organizacional y territorial.
- b) La referencia de los manuales de procedimientos documentados y establecidos para el Sistema, y
- c) La descripción gráfica de la interacción entre los macroprocesos a través del Diagrama Conceptual del POP.

**4.2.2 CONTROL DE DOCUMENTOS DE CALIDAD**

Para controlar la documentación del SGC, SEPOMEX a través de la Gerencia de Organización, establecen lo siguiente:

- a) Documentos homogéneos, revisados, validados y aprobados, antes de su difusión.
- b) Se establecen los lineamientos para la actualización de los documentos cada vez que se requiera de acuerdo a las necesidades del POP.
- c) Disponibilidad de los documentos vigentes en cada punto de uso y en la Intranet del Organismo que muestra oficialmente la versión vigente de cada documento.

<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NPA-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

- d) Identificación de los cambios y el estado de la revisión actual.
- e) Documentos legibles y fácilmente identificables.
- f) Cada área responsable identifica los documentos externos de apoyo a los macroprocesos del POP e identifican los puntos o áreas de distribución para controlar su actualización.
- g) Se establecen los lineamientos para el control de documentos obsoletos.

**4.2.3 CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD**

La Gerencia de Organización es la responsable de elaborar, validar y difundir el manual de procedimientos para el registro y control de Formatos Institucionales, en el cual se definen los controles utilizados para identificar, almacenar, recuperar, proteger, cumplir los tiempos de retención y la disposición final de los registros.

Los responsables de las áreas de trabajo se aseguran del mantenimiento de los registros de calidad, en su carácter de evidencia de la conformidad con los requisitos de los servicios y procesos, así como de la operación del Sistema de Calidad.

En todos los sitios, los registros se mantienen legibles, fácilmente identificables y recuperables.

Documentos Aplicables:

Guía Técnica para la Elaboración y Actualización de Manuales de Procedimientos  
Manual de Procedimientos para el Registro y Control de Formatos Institucionales

**5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

**5.1. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN**

La Dirección General Adjunta de Operación de SEPOMEX hace evidente su compromiso con la implantación, el desarrollo y mantenimiento del SGC, y la mejora continua de su efectividad:

- a) Comunicando a todo el personal del Organismo la importancia de cumplir con los requisitos del cliente y con las normas, y regulaciones legales vigentes.
- b) Estableciendo la Política de Calidad de SEPOMEX asegurando su comprensión por todo el personal, a través de cursos, talleres, charlas, tableros de control, pláticas, boletines, evaluaciones y de materiales de difusión.
- c) Estableciendo los Objetivos de Calidad y coordinando su seguimiento sistemático con indicadores cuantificables.
- d) Asegurando la disponibilidad de los recursos necesarios para la operación y mantenimiento del SGC, y
- e) Revisando la efectividad del SGC, a través de reuniones con los Titulares de las Direcciones de Área.



<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NPA-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	<b>MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD</b>
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

## 5.2. ENFOQUE AL CLIENTE

SEPOMEX establece como base fundamental del Proceso Operativo Postal el enfoque al cliente es decir cada procedimiento debe iniciar y terminar con la identificación y satisfacción de necesidades así como la evaluación de la respuesta en cuanto a la capacidad de proceso en relación con las condiciones especificadas en el contrato.

## 5.3. OBJETIVOS DE CALIDAD.

- Ofrecer a toda la población de México cobertura de servicio de entrega de correspondencia y envíos a precios accesibles.
- Alcanzar estándares competitivos de calidad, entregando la correspondencia y envíos en forma confiable, segura y oportuna.

## 5.4. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Los Titulares de las Direcciones de Área se aseguran que se planifique el SGC, con la finalidad de lograr los objetivos de calidad establecidos.

Esta planificación incluye:

- Los indicadores que dan cumplimiento a los objetivos de calidad.
- Los planes de calidad desde la recepción hasta la entrega de la materia postal.
- Los recursos necesarios para la implantación y mantenimiento del SGC, y
- La mejora continua del SGC.

La planificación asegura que los cambios son llevados a cabo de manera controlada conservando la integridad del SGC.

Para proyectos nuevos o cambios de alto impacto en el SGC, tales como cambios en la estructura del Organismo, nuevos procesos, cambios tecnológicos, etc., la planificación se realiza y se controla a través de proyectos elaborados por los responsables de las áreas involucradas.

La planificación de la realización del servicio se establece a través de los planes de trabajo y manuales de procedimientos.

## 5.5. RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

### 5.5.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Se tiene definida la estructura organizacional de la siguiente manera, estableciendo las descripciones de puestos y funciones dentro del Manual de Organización Institucional.

Las responsabilidades quedan definidas en la descripción de puestos de cada función y los manuales de organización de cada Gerencia.





MANUAL

CÓDIGO:

DL-NPA-02-002

MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

ARCHIVO:

MP\_SISTEMA\_GESTION\_CALIDAD

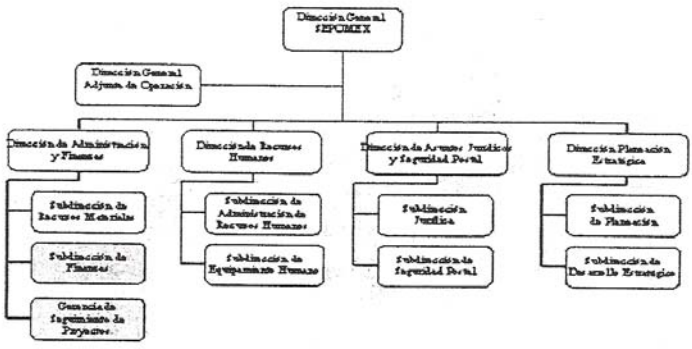
FECHA:

2 JUNIO 2004

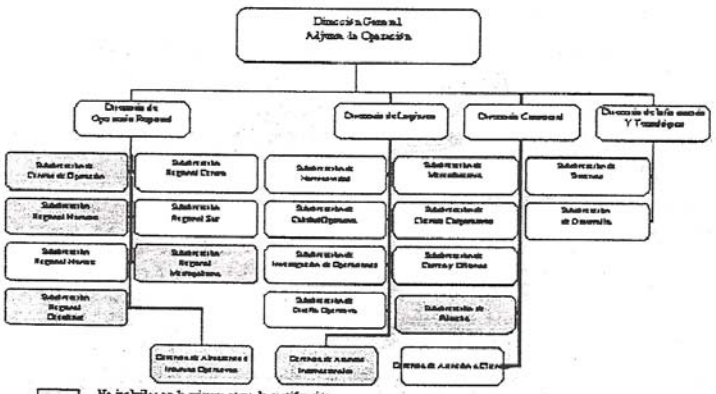
EDICIÓN/REVISIÓN:

B

Organigrama Dirección General



Dirección General Adjunta de Operación



□ No incluye en la primera etapa de certificación.



<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NPA-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

### 5.5.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

El Director General Adjunto de Operación de SEPOMEX, ha designado al Director de Logística como su Representante, quien, independientemente de otras funciones y actividades, tiene la responsabilidad y autoridad para:

- Asegurar que los procesos necesarios para el SGC se establezcan, implementen y mantengan con base en la planeación, y conforme a los resultados de cada auditoría.
- Reportar a la Dirección General Adjunta de Operación y al Titulares de las Direcciones de Área el desempeño del SGC y cualquier necesidad de mejora.
- Asegurar que, con el apoyo de los responsables de las áreas y con base en la documentación del Sistema, el personal tenga una clara conciencia de los requisitos del cliente a fin de que le agregue valor a su desempeño.

La responsabilidad del Representante de la Dirección General Adjunta de Operación incluye la relación con las partes externas en cuestiones relacionadas con el SGC.

El Representante de la Dirección General Adjunta de Operación se apoya en los Titulares de las Direcciones de Área para el cumplimiento de sus responsabilidades.

### 5.5.3 COMUNICACIÓN INTERNA

El Director General Adjunto de Operación de SEPOMEX, mantiene los procesos apropiados de comunicación interna, que consideran:

- Comunicación para el desarrollo de los planes de trabajo, programas e interrelaciones entre las áreas a través de comunicados oficiales, reuniones de trabajo, capacitación y medios como la red interna, el correo electrónico y reportes de resultados.
- La comunicación de la Política, los Objetivos de Calidad y los logros alcanzados dentro del SGC utilizando medios electrónicos, audiovisuales, tableros, reuniones informativas y publicaciones en general. En este aspecto participa el Director de Recursos Humanos, coordinando el proceso de comunicación interna a través del Subdirector de Equipamiento Humano.

### 5.6. REVISIÓN DE LA DIRECCIÓN

Las revisiones del SGC por parte de los representantes de la Dirección General Adjunta de Operación se llevan a cabo por lo menos una vez al año, para asegurar su continua suficiencia, adecuación, efectividad, y para evaluar y detectar oportunidades de mejora, así como la necesidad de realizar cambios en el Sistema. De cada revisión se genera el informe correspondiente.

<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NPA-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	<b>MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD</b>
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

### 5.6.1. INFORMACIÓN PARA LA REVISIÓN

El Director General Adjunto de Operación de SEPOMEX, incluye como mínimo, la siguiente información de entrada para realizar la revisión semestral al SGC:

- a) Nivel de cumplimiento de los objetivos de calidad.
- b) Resultados de auditorías de calidad, tanto internas como externas.
- c) Retroalimentación de los clientes.
- d) Conformidad con los servicios ofrecidos a los clientes individuales y corporativos.
- e) Estado de las acciones preventivas, correctivas y de mejora continua.
- f) Acciones de seguimiento del SGC realizadas previamente.
- g) Cambios que puedan afectar el Sistema de Calidad.

El resultado de la revisión al SGC se mantiene como un registro de calidad, mismo que se encontrara ubicado en la carpeta de calidad de cada una de las direcciones.

### 5.6.2. RESULTADOS DE LA REVISIÓN

Como resultado de cada revisión realizada, el representante de la Dirección General Adjunta de Operación genera las decisiones y las acciones necesarias para:

- a) Mejorar la eficacia del SGC y sus procesos.
- b) Mejorar los servicios con relación a los requisitos del cliente.
- c) Identificar las necesidades y la oportunidad de los recursos.
- d) Generar recomendaciones para la mejora del POP

Documentos Aplicables:  
Manual de Organización Institucional  
Manuales de Organización de cada Gerencia  
Manual de Calidad de Comunicación Interna

## 6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

El Director General Adjunto de Operación tiene como prioridad determinar y proporcionar los recursos necesarios para implantar, documentar, mantener y mejorar en forma continua el SGC, de manera que con ello se aumente la satisfacción de los clientes de SEPOMEX cumpliendo con sus requisitos.

### 6.1. RECURSOS HUMANOS

El personal con responsabilidad definida en el SGC es competente con base a la educación, formación, habilidades y experiencia necesarias para la ejecución de sus actividades.



MANUAL	CÓDIGO:	DL-NPA-02-002
MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	ARCHIVO:	MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD
	FECHA:	2 JUNIO 2004
	EDICIÓN/REVISIÓN:	B

La Dirección de Recursos Humanos es responsable de establecer el esquema de competencias del personal y todas las acciones derivadas de ello con base a las necesidades y requerimientos de la Dirección de Operación Regional

Cada subdirector, gerente, administrador, jefe de centro o jefe de oficina es responsable de la evaluación del personal a su cargo, con el propósito de determinar aquellos aspectos que requieren ser desarrollados mediante capacitación o entrenamiento. La Subdirección de Equipamiento Humano, a través de instructores internos o externos, según sea el caso, proporciona la capacitación o el entrenamiento necesarios y conserva evidencia del cumplimiento de los requisitos.

## 6.2. COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN

Para el personal que desarrolla actividades relacionadas con la calidad, se identifican sus necesidades de capacitación, se les proporciona la capacitación y entrenamiento necesarios, y se evalúa su efectividad.

Para asegurar que el personal cumple con las competencias requeridas por sus puestos de trabajo, la Subdirección de Equipamiento Humano realiza las siguientes actividades:

- Realiza una detección de necesidades de las funciones clave en el SGC
- Identifica debilidades en competencias del personal que ejecuta las actividades relacionadas a la calidad a cada subdirector, gerente, administrador y jefe de centro o de oficina.
- Elabora los programas de capacitación o entrenamientos necesarios y coordina su ejecución para cubrir satisfactoriamente las necesidades detectadas; además, evalúa la efectividad de la capacitación o el entrenamiento proporcionados e informa de los resultados a los subdirectores y gerentes de los cuales depende el personal evaluado.
- Desarrolla programas de difusión de la misión, visión y valores de SEPOMEX así como también de la Política de Calidad, objetivos de calidad y del sistema de calidad en su conjunto.
- En coordinación con los subdirectores regionales y de oficinas centrales, conserva las evidencias y los registros correspondientes a escolaridad, formación, habilidades y experiencia de los trabajadores que participan directamente en el SGC.
- El representante de la Dirección General Adjunta de Operación y los Titulares de las Direcciones de Área promueven que se desarrolle en todos los empleados la conciencia de la importancia de sus actividades y su contribución al logro de los objetivos de la calidad.





<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NPA-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	<b>MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD</b>
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

**6.3. INFRAESTRUCTURA**

Las Subdirecciones Regionales con el apoyo de las Direcciones de Administración y Finanzas, y de Información y Tecnología, proveen, controlan y vigilan la infraestructura necesaria para la realización de los procesos y el cumplimiento de los requerimientos del cliente, coordinando:

- a) El lugar y espacios de trabajo y servicios adecuados.
- b) Equipo postal como: franqueadoras, canceladoras, básculas entre otros.
- c) Equipo de producción (hardware y software), telecomunicaciones, redes.
- d) Sistemas institucionales.

**6.4. AMBIENTE DE TRABAJO**

SEPOMEX implementa acciones para mejorar y mantener un ambiente de trabajo propicio para el mejor desempeño del personal, contando con los siguientes programas:

- Programa de Calidad en el Ambiente Físico Laboral por sitio.
- Programa de Protección Civil.
- Programa de Dotación de Equipo de Trabajo, para personal operativo.

Documentos Aplicables:

- Manual de Procedimientos para la Capacitación y Desarrollo de Personal
- Políticas, Bases y Lineamientos del Servicio Postal Mexicano en Materia de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas
- Manual de Procedimientos para el Mantenimiento Correctivo de Equipo Informático, en Oficinas del Interior de la República
- Manual de Procedimientos sobre los Servicios Generales de SEPOMEX
- Manual de Procedimientos para la Administración y Control de las Adquisiciones de SEPOMEX
- Manual de Procedimientos para la Revisión, Evaluación, Seguimiento y Mejora Continua del Sistema de Gestión de Calidad de SEPOMEX
- Manual de Normas y Políticas de Seguridad e Higiene de SEPOMEX
- Manual de Procedimientos de la Gerencia de Almacenes e Inventarios

**7. REALIZACIÓN DEL SERVICIO.**

**7.1. PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO**

El Director de Operación Regional, con el apoyo de los Subdirectores Regionales y el Director de Logística, llevan a cabo las acciones necesarias para planificar y realizar el servicio de Recibo, Clasificación, Transporte y Entrega de los productos y oficinas a certificar, a través del Proceso Operativo Postal de SEPOMEX.





<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NPA-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	<b>MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD</b>
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

También lleva a cabo las actividades relacionadas con el monitoreo y la medición de los volúmenes de correspondencia en las fases del proceso, los tiempos de traslado, los tiempos en la oportunidad de la entrega y el producto no conforme, estableciendo los criterios y parámetros conforme a la normatividad aplicable.

Como parte de la planeación se cuenta con:

- a) Objetivos de calidad, que involucran los requisitos específicos del servicio a través de los indicadores, cuyos resultados son presentados y evaluados periódicamente para tomar de manera oportuna las decisiones requeridas.
- b) Planes de calidad elaborados y documentados por la Subdirección de Calidad Operativa, los cuales incluyen en sistema de medición denominado Balance Scorecard, en el cual se verifica, valida y da seguimiento para determinar si se cumple con los criterios de aceptación del servicio.
- c) Manuales de procedimientos por cada tipo de oficina (OSD; CAI; Administración, COR, CDM)
- d) Registros controlados por los responsables de las unidades postales.

Documentos Aplicables:

- Manual de Normas y Políticas para la Realización de Estudios Técnicos-Operativos de Rutas y Circuitos Postales
- Manual de Organización de la Gerencia de Normas de Clasificación

## 7.2. PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

### 7.2.1. DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO

El Director Comercial, a través de sus Subdirectores; de Clientes Corporativos y de Correos y Oficinas, determinan los requisitos de los clientes corporativos e individuales, respectivamente.

La determinación de los requisitos de los clientes corporativos se establece en los contratos donde se definen los términos de la Recepción, Clasificación, Transportación y Entrega de sus productos, las condiciones de clasificación, la cantidad de piezas, el lugar de depósito y los tiempos de entrega, de acuerdo al tipo de correspondencia o envíos que deposite.

Para los clientes individuales se proporciona el servicio de acuerdo a las especificaciones del tipo de correspondencia o envío, quienes aceptan las condiciones y características del servicio al realizar la contratación del servicio cuando compran las estampillas y depositan sus piezas en las ventanillas o en los buzones que SEPOMEX ha dispuesto para ello. Estas condiciones del servicio se manifiestan verbalmente por el personal de las ventanillas, y por escrito en la información disponible visualmente en las oficinas que reciben y atienden al público en general.

<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NP-A-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

Las características de los servicios que presta SEPOMEX, no tienen servicio post venta. Una vez entregada la correspondencia SEPOMEX se deslinda de cualquier responsabilidad.

El área comercial en conjunto con el área de logística, a nivel interno, determinan los requisitos no solicitados por el cliente, pero necesarios para la prestación del servicio (rutas aéreas, terrestres, cancelación de correspondencia, clasificación por rumbo).

**7.2.2. REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL SERVICIO**

Los requisitos de los servicios solicitados por los clientes son revisados antes de asumir el compromiso, asegurando que:

- a) El contrato o convenio donde se establecen los requisitos del cliente, se encuentran definidos y documentados en tiempo y forma, llevando a cabo una revisión previa, tanto por el cliente como por la parte operativa, el cual confirma que se tiene la capacidad para cumplir con dichos requisitos.
- b) Cuando no existe un documento escrito de los requisitos del cliente, como es el caso de los clientes individuales, se confirma antes de su aceptación (pedido verbal) para asegurar que son entendidos y aceptados.
- c) Se resuelvan las diferencias entre los requisitos solicitados y la capacidad de cumplimiento, con el fin de eliminar discrepancias entre lo ofertado y lo entregado en tiempo y cantidad.

De las revisiones de los requisitos que se llevan a cabo con clientes de SEPOMEX se conservan registros escritos como evidencias de su realización y los cambios o adecuaciones que surjan de estas revisiones, se hace del conocimiento de las áreas involucradas por medio del proceso de comunicación interna.

Documentos Aplicables:

Manual de Calidad de Comunicación Interna

**7.2.3. COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE**

En los manuales de procedimientos se establecen las disposiciones para la comunicación con los clientes, el tratamiento de solicitudes, contratos u órdenes, incluyendo las modificaciones e identificando y definiendo al personal responsable de establecer el contacto con el cliente.

Para apoyar la comunicación con los clientes se utilizan documentos elaborados específicamente para ello, así como encuestas enfocadas a detectar sus expectativas y requerimientos. Asimismo, se aplican encuestas para conocer el nivel de satisfacción por los servicios recibidos. Además, opera "FONOPOST", con el servicio de informar a la población que lo solicite sobre los servicios postales y atender las quejas de los clientes.



<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NPA-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	<b>MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD</b>
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

Para las reclamaciones escritas de productos registrados, se cuenta con la Gerencia de Atención a Clientes dedicada a su atención, con procedimientos documentados que aplican a través de todas las unidades postales operativas, para dar respuesta oportuna a los clientes.

Documentos Aplicables:

- Manual de Procedimientos FONOPOST, Centro Nacional de Atención Telefónica del Servicio Postal Mexicano
- Manual de Normas y Políticas Comerciales para Depósitos Masivos y Aplicación de la Tarifa Postal.
- Manual de Procedimientos para la Revisión, Validación y Gestión de Documentos Jurídicos Institucionales.

### 7.3. DISEÑO Y DESARROLLO

Por las características del servicio que SEPOMEX proporciona a sus clientes, es decir la Recepción, Clasificación, Traslado y Entrega de correspondencia y envíos, no aplican las cláusulas que corresponden a un producto con aplicación del diseño: 6.3.1, Planeación del Diseño y Desarrollo; 6.3.2, Entradas del Diseño y Desarrollo; 6.3.3, Salidas de Diseño y Desarrollo; 6.3.4, Revisión del Diseño y Desarrollo; 6.3.5, Verificación del Diseño y Desarrollo; 7.3.6, Validación del Diseño y Desarrollo; y 6.3.7, Control de Cambios de Diseño y Desarrollo.

### 7.4. COMPRAS

#### 7.4.1. PROCESO DE COMPRAS

La Subdirección de Recursos Materiales y sus Gerencias, mantienen documentados e implantados los Procedimientos de Adquisiciones, Servicios, Bienes Inmuebles, y de Almacenes e Inventarios Administrativos, entre otros. En los mismos se describen las modalidades de compra: por adjudicación directa, invitación a cuando menos tres personas o contratistas, o licitación pública de bienes y servicios que influyen directamente en la calidad del Proceso Operativo Central.

Estos procedimientos son relevantes para el SGC porque influyen de manera directa en la operación, es decir, en el cumplimiento de la normatividad operativa en las diferentes fases del proceso operativo central.

También se documentan las actividades de verificación de los productos o servicios adquiridos para que cumplan con los requisitos especificados por las áreas que los van a utilizar.



<b>MANUAL</b>	<b>Código:</b>	<b>DL-NPA-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	<b>MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD</b>
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

#### Evaluación de proveedores

En el procedimiento de selección, evaluación y reevaluación de proveedores se definen los siguientes aspectos:

- a) Los criterios para evaluar y seleccionar a los proveedores de bienes y servicios.
- b) La evaluación periódica de los proveedores, con información proporcionada por cada responsable de área que coordina la verificación del cumplimiento de las especificaciones establecidas.
- c) Los registros de calidad de los proveedores, incluyendo los registros sobre la verificación del cumplimiento de especificaciones y los relacionados con acciones derivadas de los resultados de la verificación.

#### 7.4.2. INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS

Los usuarios de los bienes o servicios a comprar son los responsables de identificar sus necesidades de compra y de solicitarlos a través de una requisición. La Gerencia de Almacenes e Inventarios Administrativos es el área que, conforme a la normatividad vigente, comprueba si los bienes solicitados se encuentran en existencia en el almacén, en cuyo caso, procede a su dotación; en caso contrario, turna a la Gerencia de Adquisiciones a efecto de que ésta determine el procedimiento de adjudicación aplicable de acuerdo al bien o servicio de que se trate.

El procedimiento de adquisición por adjudicación directa contempla:

- a) Requisición en la que se detallan las características del bien o servicio solicitado, señalando el procedimiento o proceso a seguir.
- b) Cotizaciones de los proveedores en las que se cumplan los requisitos para la aceptación de la propia cotización, entre ellas evaluación al personal.
- c) Tabla de cotizaciones en la que se establece el comparativo de las propuestas recibidas de cuando menos tres proveedores.
- a) La calificación de la persona física o moral a la cual se le adjudicarán los bienes o servicios.
- d) Elaboración del contrato respectivo.
- e) Por la naturaleza del organismo, no se tienen requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

La información de las compras, por la naturaleza del organismo se lleva a cabo bajo la normatividad de la ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público.

Documentos aplicables:

- Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público.
- Reglamento de la ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público.
- Políticas, Bases y Lineamientos del Servicio Postal Mexicano en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios.
- Manual de procedimientos para la Administración y Control de las Adquisiciones SEPOMEX



<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NPA-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

### 7.4.3. VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS

El área solicitante de los bienes o servicios, conjuntamente con el área de Almacenes e Inventarios Administrativos, realizan las actividades de verificación de las adquisiciones, para así asegurar que cumplen con los requisitos solicitados en la requisición inicialmente elaborada.

Documentos aplicables:

- Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público.
- Reglamento de la ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público.
- Políticas, Bases y Lineamientos del Servicio Postal Mexicano en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios.
- Manual de procedimientos para la Administración y Control de las Adquisiciones SEPOMEX.

### 7.5. PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO

#### 7.5.1. CONTROL DE LA PRODUCCIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

El Proceso Operativo Postal, base de la prestación de los servicios, se controla localmente con la información sistemática, confiable y oportuna de los volúmenes, la productividad, el cumplimiento de los tiempos de proceso y de entrega, y con la medición del cumplimiento de las especificaciones de calidad por tipo de servicio.

El Proceso Operativo Postal esta integrado por cuatro macroprocesos que se esquematizan en el diagrama de interacción en el proceso operativo postal.

Las actividades de control o de verificación se describen en los Planes de Calidad, los cuales se apegan a las fases del proceso operativo. Además, el control se apoya en los diagramas de flujo que presenta cada procedimiento operativo, con el fin de asegurar la secuencia en la que se deben realizar las operaciones.

Todo el personal que labora en las áreas operativas recibe la capacitación y el entrenamiento necesario para conocer y aplicar los Manuales de Procedimientos documentados e implantados conforme a los estándares establecidos, tanto en lo que se refiere a la producción del área como a la individual, así como lo referente a indicadores y puntos de control de calidad referenciados en los Planes de Calidad.

Asimismo, todos los materiales y equipos que se utilizan en el Proceso Operativo Postal, son inspeccionados antes de su utilización para asegurar que cumplen con las especificaciones de calidad requisitadas, y que no constituyen factores que obstaculicen la calidad.



<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NPA-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	<b>MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD</b>
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

Los estándares de calidad relativos a la prestación del servicio los determina el Director de Logística a través del Subdirector de Calidad Operativa con apoyo del Subdirector de Normatividad, y su cumplimiento queda a cargo de los Subdirectores Regionales, sus Gerentes y Coordinadores Operativos.

### 7.5.2. VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

En el SGC de SEPOMEX, la salida resultante de los macroprocesos del POP se puede verificar por medición y supervisión subsecuentes, o bien a través de las entradas y salidas, por lo que este requisito es considerado excluido del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad.

### 7.5.3. IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD

En el Servicio Postal Mexicano, se establecen los elementos que permiten la identificación y trazabilidad del producto y servicio para la correspondencia ordinaria, cartas, propaganda comercial, publicaciones periódicas y paquetes, los cuales son los sellos de cancelación de las oficinas de origen, etiquetas numeradas y con código de barras en las sacas que los contienen, y facturas de los despachos, por lo que a nivel de sacas se identifican y se les da seguimiento.

La materia postal registrada, cuenta con números por pieza, que permiten dar seguimiento a cada una, desde su depósito hasta su entrega.

### 7.5.4. PROPIEDAD DEL CLIENTE

En SEPOMEX la propiedad proporcionada por el Cliente se aplica a toda la materia postal que se recibe para ser entregada a los destinatarios, en el tiempo convenido y en las mismas condiciones en que fue recibida.

El control de la propiedad del cliente se proporciona de acuerdo a lo siguiente:

#### a) IDENTIFICACIÓN

Se identifica, controla y rastrea la materia postal registrada a nivel de piezas, sacas y despachos, con base en los números de control que se les asignan. Para la materia ordinaria se identifican las sacas de clientes corporativos que depositan su correspondencia clasificada en los Centros de Atención Integral con códigos de barras que se conservan hasta los Centros de Reparto de destino. En correspondencia y envíos ordinarios individuales se identifican las piezas por sus remitentes, los datos de la cancelación, y los números de las sacas para su control y seguimiento.

<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>CÓDIGO:</b>	DL-NPA-02-002
	<b>ARCHIVO:</b>	MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD
	<b>FECHA:</b>	2 JUNIO 2004
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	B

**b) VERIFICACIÓN**

Previo a su despacho, desde los sitios de depósito, se verifica el cumplimiento de las especificaciones de los productos y de calidad (dirección del destinatario, código postal, integridad de la materia postal, etc.). Verificaciones semejantes se realizan en cada fase, al recibo y despacho, y en las fases de apertura y clasificación.

**c) PROTECCIÓN**

Para proteger la materia postal, en todos los centros operativos se verifica que las sacas con materia postal se encuentren bien cerradas, aseguradas y con la etiqueta correspondientes.

Los responsables de las áreas operativas en cada fase del proceso aseguran las condiciones para que la integridad de la materia postal no sea dañada o que no se pierda a lo largo del proceso operativo, desde su recepción, almacenamiento, transportación y entrega adecuada. De no lograr la protección pertinente, si se detecta algún daño, pérdida o deterioro, se procede conforme a los procedimientos operativos aplicables en la fase correspondiente.

**d) SALVAGUARDA**

Los jefes de las áreas operativas son responsables de asegurar que la materia postal se encuentre debidamente ubicada y resguardada previniendo su pérdida o uso inapropiado. En cada oficina y centro operativo se tienen identificadas las áreas físicas donde se recibe, almacena, apertura, clasifica, ensaca y despacha la materia postal, distinguiendo la ordinaria de la registrada y respetando los lineamientos de seguridad postal.

**Documentos Aplicables:**

Manual de Procedimientos para el control del producto no conforme.  
Circular de sacas y piezas robadas perdidas dañadas o extraviadas.

**7.5.5. CONSERVACIÓN DEL PRODUCTO**

La Dirección de Operación Regional, sus Subdirecciones Regionales y Gerentes, aseguran y favorecen el uso de áreas de almacenamiento de la materia postal especialmente destinadas para la recepción, la distribución, apertura, clasificación y ensacado de los diferentes productos. Con ello se logra la conservación de la integridad de la materia postal hasta el momento en que se autoriza su salida.

El control de la conservación del producto, es decir de la materia postal, en lo que se refiere a su identificación, manejo, embalaje, almacenamiento y protección, se realiza conforme a lo estipulado en los manuales de procedimientos operativos aplicables.

<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NPA-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	<b>MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD</b>
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN / REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

### 7.6. CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE LA MEDICIÓN

En los Planes de Calidad se identifican las características del Proceso Operativo Postal a fin de verificar su conformidad con las características del servicio para cada producto.

Bajo la coordinación de la Dirección de Operación Regional, las Subdirecciones Regionales, sus Gerencias y las jefaturas de las oficinas postales, se lleva a cabo el control, el mantenimiento y la calibración o verificación de las básculas, por lo que además coordinan su ajuste o reajuste cuando sea necesario, y la identificación única del equipo, así como el estado de calibración ó de verificación.

Por otro lado, con la supervisión de los gerentes regionales en los sitios operativos se utilizan equipos informáticos y software comercial, y programas desarrollados en el Organismo para realizar el monitoreo y la medición, de manera que:

- a) Las inspecciones de calidad, las mediciones y pruebas son realizadas en condiciones adecuadas, y
- b) Se asegura el manejo, preservación y almacenamiento de los equipos bajo custodia .

Adicionalmente, a las verificaciones periódicas realizadas en forma manual y visual, el personal operativo comprueba durante el desarrollo de sus actividades que el equipo empleado es capaz de medir la conformidad de los productos antes de despacharlos a la siguiente fase. Si algún equipo arroja resultados no conformes de medición, se toman las medidas necesarias sobre el equipo y no se utiliza hasta que se resuelva su condición irregular.

La calibración de las básculas se realiza, conforme al Programa Anual de Calibración por personal técnico de Laboratorios de Calibración acreditados. Estos servicios los solicitan los responsables del mantenimiento del equipo de medición y peso coordinados por los representantes de la Gerencia de Servicios Generales, quienes llevan el control de los registros de calidad para el concepto de calibración.

**Documentos Aplicables:**

- Manual de Procedimientos para la prestación de servicios en ventanilla
- Manual de Procedimientos de los Centros Operativos Regionales
- Manual de Procedimientos de los Centros de Atención Integral
- Manual de Procedimientos de los Centros y Módulos de Depósitos Masivos
- Manual de Procedimientos del Centro de Atención Integral (parte comercial).
- Manual de Procedimientos para la recepción de correspondencia y/o envíos del SAT en oficinas de Servicios Directos.



<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NP-A-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

- Manual de procedimientos de la oficina de servicios directos (OSD) del SAT
- Manual de Procedimientos de las Sección de Recibo y Despacho, Apertura y Clasificación, Registrados, Rumbos de Reparto y Mensajería y Paquetería de un COR, Admones. y Suc. con Reparto y de Serv. y CAP's
- Manual de Políticas y Lineamientos de Seguridad Institucional
- Manual de Procedimientos para el mantenimiento correctivo de equipo informático en oficinas del interior de la República
- Manual de Procedimientos sobre los Servicios Generales de SEPOMEX
- Manual del Usuario del Sistema de Control de Sacas

### 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS, Y MEJORA

Bajo la coordinación del Director de Operación Regional, los Subdirectores Regionales, los Coordinadores Estatales y jefes de área, y con el apoyo de la Dirección de Logística a través del Subdirector de Calidad Operativa, se mantienen documentados e implantados los procedimientos de Monitoreo, Medición, Análisis y Mejora de los procesos, los cuales permiten:

- Lograr la conformidad de las especificaciones en los productos postales desde su recepción hasta la entrega final a sus destinatarios.
- Contar con un sistema de medición confiable, y
- Obtener la mejora continua de la efectividad del SGC y de los procesos del organismo.

El Subdirector de Calidad Operativa, a través del Gerente de Medición, y Análisis ha establecido los lineamientos y los procedimientos para el seguimiento, la medición y el análisis para demostrar la conformidad del servicio del SGC y la mejora continua de su eficacia.

La materia postal es inspeccionada y aceptada sobre la base de los criterios de calidad establecidos en los Planes de Calidad. El responsable de la inspección no libera la materia postal al subproceso siguiente sin previo reconocimiento de los criterios de aceptación.

La medición, análisis y mejora del SGC y de los procesos se realizan por medio de la Gerencia de Medición y Análisis, de la cual se genera:

- Medición de los Procesos por medio de los indicadores clave de desempeño
- Medición del Organismo por medio del Balance Scorecard

Procesos de medición basados en el uso de herramientas estadísticas de diferente índole tanto para la obtención de la información como para la presentación de resultados.



<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NPA-02-002</b>
	<b>ARCHIVO:</b>	<b>MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

## 8.1. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

### 8.1.1. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Para conocer el nivel de satisfacción de los clientes por los servicios que han recibido, se aplican semestralmente las encuestas de "Satisfacción de los Clientes", cuyos resultados son analizados por los Titulares de las Direcciones de Área para tomar las decisiones pertinentes.

### 8.1.2. AUDITORIA INTERNA

El Subdirector de Calidad Operativa, a través del Gerente de Supervisión de la Calidad han elaborado e implantado el Procedimiento de Auditorías Internas, que define las responsabilidades y requisitos para la ejecución de las auditorías internas, de manera que se verifique que el SGC está implantado y es eficaz, además de que cumple con los requisitos de la Norma ISO 9001: 2000.

En el Procedimiento de Auditoría Interna se establecen los lineamientos y criterios para la Planeación, sus alcances, su frecuencia y metodología, así como los informes de resultados y la conservación de los registros.

Las auditorías son realizadas bajo la supervisión del Gerente de Supervisión de Calidad.

Los auditores internos están capacitados de tal manera que aseguran que las auditorías internas se llevan a cabo de manera imparcial y objetiva, por lo tanto, se evita la auto-auditoría, lo cual se especifica en el plan de Auditoría.

Los resultados específicos se informan por escrito a los responsables de las áreas auditadas, para que lleven a la práctica las acciones correctivas sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

Los informes de Auditorías son utilizados en la revisión del SGC por el Director General Adjunto de Operación y los Titulares de las Direcciones de Área.

### 8.1.3. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

El Subdirector de Calidad Operativa, a través del Gerente de Medición y Análisis ha diseñado y establecido los métodos apropiados para el seguimiento de los resultados del Proceso Operativo Postal. El propósito de este seguimiento es demostrar la capacidad para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcanzan los resultados, se llevan a cabo acciones correctivas, para asegurar la conformidad del servicio.



<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NP-A-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

El Director de Operación Regional es el conducto principal de este monitoreo, apoyado en los Subdirectores Regionales, Gerentes, Coordinadores, Administradores, Jefes de Centro y Jefes de Oficina, para dar seguimiento al desempeño de los procesos involucrados y así cumplir con los requisitos de entrega establecidos con los clientes, para ello se cuenta con el Sistema de Control de Sacas que apoyado por controles manuales en la fase de transición, brinda información del recibo y despacho de la materia postal cuando se encuentra ensacada a través del trayecto que deba de seguir para llegar a su destino.

El Sistema de Medición y Análisis permite medir las entradas, las interfases y las salidas del Proceso Operativo Central, para determinar las acciones correctivas y preventivas aplicables en caso de situaciones críticas.

La medición se realiza en forma permanente, se generan reportes para poner en práctica de manera inmediata las acciones correctivas necesarias y se analizan las tendencias para tomar acciones preventivas así como la mejora continua al sistema de gestión de calidad y los procesos. Los reportes mensuales se analizan por los Titulares de las Direcciones de Área. La Dirección de Operación Regional, las Subdirecciones Regionales y sus Gerencias, tienen acceso continuo a la información que genera el sistema.

#### 8.1.4. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PRODUCTOS

Los responsables directos de los procesos involucrados en el SGC y su personal se encargan de registrar en los formatos y bitácoras establecidas, los horarios de entradas y salidas, así como las cantidades de materia postal recibida y entregada de acuerdo al subproceso en el que participan.

Al final se cuenta con información de recepción y de entrega de la materia postal por cada uno de los productos: Cartas, Propaganda Comercial, Impresos, Publicaciones Periódicas y Paquetes.

La medición, monitoreo y seguimiento de las características y especificaciones del servicio, se realizan en las fases de cada macroproceso y subprocesos, conforme lo dispuesto en los Planes de Calidad y en los manuales de procedimientos.

Se conservan las evidencias de conformidad con los criterios de aceptación, indicando en los registros la persona que autoriza la aceptación y la liberación de la materia postal.

La liberación de la materia postal no se lleva a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones y lineamientos establecidos en el manual de procedimientos, del CDM, CAI, COR, OSD, y Administraciones.

Documentos Aplicables:

Manual de Procedimientos del Sistema de Medición y Análisis de la Calidad de SEPOMEX





<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NP-A-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	<b>MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD</b>
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

### 8.2. CONTROL DEL PRODUCTO / SERVICIO NO CONFORME

Las condiciones de recibo, clasificación, transporte y entrega de la materia postal que no esté conforme con los requisitos especificados, se identifica y controla para tomar las acciones necesarias establecidas en los procedimientos sin interferir en el proceso de la materia postal, es decir en ningún momento se puede detener la entrega de la materia postal, dependiendo de las características de la no conformidad se procederá conforme a la normativa vigente. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del servicio no conforme están definidos en el Manual de Procedimientos para el Control del Producto No Conforme.

Las actividades de autorización, liberación o aceptación del Producto No Conforme y el registro de producto no conforme, se establecen en el manual anteriormente referido.

Por la naturaleza del servicio que se presta, una vez identificado el producto no conforme, se corrige o se informa y se integra nuevamente al proceso operativo postal, una segunda verificación no es aplicable.

### 8.3. ANÁLISIS DE DATOS

Con la participación de los Titulares de las Direcciones de Área se determinan, recopilan y analizan los datos apropiados para demostrar la capacidad y la eficacia del POP, evaluando la posibilidad de realizar la mejora continua. Esto incluye los datos generados del resultado del seguimiento y medición, y de otras fuentes pertinentes como las auditorías internas o las revisiones efectuadas por El Director General Adjunto de Operación de SEPOMEX, .

El análisis de datos proporciona información sobre:

- La satisfacción del cliente.
- La conformidad con los requisitos del servicio proporcionado, tanto a los clientes individuales como a los corporativos.
- Las características y tendencias de los procesos y de los servicios, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
- El comportamiento de los proveedores.
- Resultado de Auditorías al SGC tanto internas como de tercera parte.
- Monitoreo al logro de los objetivos de calidad.

### 8.4. MEJORA CONTINUA

En SEPOMEX se ha promovido que la mejora continua es responsabilidad de todos, bajo la coordinación de los jefes de cada área.



<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NPA-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	<b>MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD</b>
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

Las propuestas de mejora de los procesos se concentran en las Subdirecciones Regionales, se analizan y fundamentan, para seleccionar aquellas que conviene que sean consideradas por la Dirección General Adjunta de Operación y por los Titulares de las Direcciones de Área. Este es un proceso permanente, de manera que se incorporan las mejoras que han sido evaluadas y aprobadas para su realización.

El Subdirector de Calidad, a través del área de Diseño Operativo, establece el procedimiento para el desarrollo de grupos de mejora cuya responsabilidad es identificar las áreas de oportunidad conjuntamente con el área operativa, analizando las causas para proponer acciones de mejora que involucran cambios en los procesos, acciones de capacitación, uso de controles y la sensibilización del personal, entre otros.

El sistema de gestión de calidad de Sepomex, basa la mejora continua en el uso de la política de la calidad y los objetivos de calidad y utiliza como fuentes de información los resultados de las auditorías, los análisis de resultados, las acciones correctivas y preventivas detectadas por las áreas, los resultados de los Núcleos Sepomex, así como los resultados que arroje la revisión por la dirección.

#### **8.4.1. ACCIONES CORRECTIVAS**

El Director General Adjunto de Operación, los Titulares de las Direcciones de Área, y todo el personal involucrado en el SGC, participan en la implantación de las acciones necesarias para eliminar las causas de las no conformidades detectadas, con el objeto de evitar que afecten la calidad.

Se vigila que las acciones correctivas sean apropiadas a las causas de las no conformidades encontradas.

El Subdirector de Calidad Operativa, a través del Gerente de Supervisión de la Calidad, ha elaborado el Procedimiento de Acciones Correctivas para identificar y evaluar las no conformidades en el proceso operativo central y determinar las causas. También se analizan las quejas de los clientes, y se evalúa la conveniencia de adoptar acciones que aseguren que las no conformidades se repitan.

Se conservan registros de las acciones correctivas.

#### **8.4.2. ACCIONES PREVENTIVAS**

El Director General Adjunto de Operación, los Titulares de las Direcciones de Área y todo el personal involucrado en el SGC, participa en la determinación de acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales y prevenir su ocurrencia.

Se vigila que las acciones preventivas sean apropiadas a las causas de los problemas potenciales.





<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NP-A-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	<b>MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD</b>
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

El Subdirector de Calidad Operativa, a través del Gerente de Supervisión de Calidad, han elaborado el Procedimiento de Acciones Preventivas, donde se desarrolla la metodología para determinar las no conformidades potenciales y sus causas, y así evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.

En dicho procedimiento se determinan las acciones necesarias, se registran los resultados de las acciones tomadas y se evalúan dichos resultados de las acciones preventivas aplicadas. De todo ello se conservan los registros necesarios.

Documentos Aplicables:

- Manual de Procedimientos del Sistema de Medición y Análisis de la Calidad de SEPOMEX
- Manual de Procedimientos de Atención a Reclamaciones
- Manual de Organización de la Gerencia de Estadística
- Manual de Procedimientos para la Conformación y funcionamiento de los grupos de mejora técnicas
- Manual de Procedimientos para la Conformación y Funcionamiento de los Núcleos SEPOMEX





<b>MANUAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>DL-NP-A-02-002</b>
<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>ARCHIVO:</b>	<b>MP_SISTEMA_GESTION_CALIDAD</b>
	<b>FECHA:</b>	<b>2 JUNIO 2004</b>
	<b>EDICIÓN/REVISIÓN:</b>	<b>B</b>

**TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

Las definiciones aquí contenidas están basadas en la Norma ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad - "Fundamentos y Vocabulario".

<b>Término</b>	<b>Definición</b>
<b>Ambiente de Trabajo</b>	Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.
<b>Auditoria</b>	Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y para evaluar éstas, de una manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de la auditoria.
<b>Calidad</b>	Alcance en que una serie de características inherentes cumple con requisitos.
<b>Cliente</b>	Institución o persona que recibe un producto. Ejemplo: Consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador.
<b>Competencia</b>	Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.
<b>Criterios de Auditoria</b>	Conjunto de Políticas, Procedimientos o Requisitos utilizados como referencia.
<b>Documento</b>	Información y su medio de soporte.
<b>Infraestructura</b>	Sistema de Instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una Institución.
<b>Manual de Calidad</b>	Documento que especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de la Institución.
<b>Mejora Continua</b>	Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
<b>Mejora de la Calidad</b>	Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.
<b>Institución</b>	Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
<b>Plan de Calidad</b>	Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.
<b>Planificación de la Calidad</b>	Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los Procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.
<b>Política de la Calidad</b>	Intenciones globales y orientación de una Institución relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la Alta Dirección.
<b>Proceso</b>	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
<b>Registro</b>	Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
<b>Trazabilidad</b>	Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.
<b>Acción Correctiva</b>	Actividades dirigidas y controladas a solucionar la causa raíz de la desviación y evitar su recurrencia.
<b>Acción Preventiva</b>	Actividades dirigidas y controladas a solucionar la causa raíz de la desviación posible y evitar su ocurrencia.



## ANEXO 2

### **CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

CEDULA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA ENCUESTA PRACTICADA A LOS EMPLEADOS INVOLUCRADOS EN LOS “PROCEDIMIENTOS PARA EL USO, HABILITACIÓN Y CONTROL DE MAQUINAS FRANQUEADORAS Y PARTICULARES” DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL.

1.-De todos los procedimientos que existen en el Organismo Servicio Postal Mexicano, se seleccionaron únicamente los contenidos en el Manual de Procedimientos para el



Uso, Habilitación y Control de Maquinas Franqueadoras Oficiales y Particulares” de la Dirección Comercial.

2.-El cuestionario se aplico a los cinco servidores públicos encargados del proceso de habilitar los medidores de máquinas franquadoras oficiales y particulares, tanto en instalaciones del Organismo como de los clientes.

3.-El objeto de aplicar el cuestionario es el de medir el grado de cumplimiento en que se están llevando a cabo los procedimientos en cuestión.

4.-También tiene el propósito de medir el conocimiento que el personal tiene de la política de calidad de la calidad y del Sistema de Gestión de la Calidad.

5.-Comprobar si se han actualizado los procedimientos y si se ha hecho reingeniería.

6.-Verificar si se han establecido estándares de calidad, que permitan la toma de decisiones para prevenir o corregir –no conformidades de losa clientes- en la prestación del servicio.

7.- Una vez que se aplico el cuestionario a los cinco servidores públicos que representan el 100.0% de los empleados dedicados a estas actividades, se llega a las siguientes conclusiones: de las 20 preguntas que se formularon 8 se respondieron que sí, es decir, el 40.0 %, 6 se respondieron que no, lo que representa el 30.0 %, y las otras 6 restantes se respondieron que no saben, lo que significa el 30 %, esto nos da a entender que los procedimientos medidos tienen un alto grado de posibilidades de recibir -no conformidades- por parte de los clientes.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LOS  
“PROCEDIMIENTOS PARA EL USO, HABILITACIÓN Y CONTROL DE  
MÁQUINAS FRANQUEADORAS OFICIALES Y PARTICULARES” DE LA  
DIRECCIÓN COMERCIAL.

1.- ¿Conoce el nombre del procedimiento que usted lleva a cabo?

Si No No sabe

2.- ¿El procedimiento esta documentado?

Si No No sabe

3.- ¿La cantidad de procedimientos que contiene el manual son los adecuados?

Si No No sabe

4.- ¿El procedimiento ha sido diseñado con un enfoque al cliente?

Si No No sabe

5.- ¿El procedimiento ha sido revisado y actualizado?

Si No No sabe

6.- ¿La autorización a proveedores para el uso de medidor de máquinas franqueadoras para franqueo de correspondencia y/o envíos de uso particular y oficial, se esta aplicando a todos?

Si No No sabe

7.- ¿Conforme a la política de calidad se esta llevando a cabo actualmente la autorización de registros para el uso de medidores de máquinas franqueadoras a clientes particulares y oficiales?

Si No No sabe

8.- ¿En la atención de solicitudes del servicio de habilitación directa en instalaciones del Organismo, se esta promoviendo que los clientes migren a la habilitación remota?

Si No No sabe

9.- ¿En la atención de solicitudes del servicio de habilitación en instalaciones de clientes corporativos, se esta promoviendo que los clientes migren a la habilitación remota?

Si No No sabe

10.- ¿Se esta llevando a cabo la conciliación de los ingresos por habilitación de máquinas franquadoras remotas a particulares contra importes de habilitación efectuadas por la empresa Pitney Bowes de México, S.A. de C.V.

Si No No sabe

11.- ¿Se esta llevando a cabo la conciliación de los ingresos por habilitación de máquinas franquadoras a particulares contra importes de piezas franqueadas y depositadas en los centros y/o módulos de depósitos masivos por clientes corporativos e individuales?

Si No No sabe

12.- ¿Se esta llevando a cabo la conciliación de los importes por habilitación de máquinas franquadoras de uso oficial, contra los ingresos generados por piezas franqueadas a clientes particulares?

Si No No sabe

13.- ¿Las solicitudes La autorización de cancelación de uso de máquina franquadora a clientes particulares y de uso oficial se lleva a cabo por parte del proveedor autorizado?

Si No No sabe

14.-¿Las solicitudes de reparaciones de máquinas franquadoras de uso oficial se están formulando oportunamente?

Si No No sabe

15.. ¿Se han establecido estándares de calidad en el desarrollo del procedimiento para la habilitación de máquinas franquadoras oficiales y particulares?

Si No No sabe

16.- ¿Conoce la política de calidad?

Si No No sabe

17.- ¿Le han dado cursos con relación a la calidad?

Si No No sabe

18.- ¿Conoce el Sistema de Gestión de la Calidad o ha escuchado hablar de el?

Si No No sabe

19.- ¿Aplicado a sus labores diarias, integra el concepto de la calidad con un enfoque de mejora al cliente tanto externo como interno?

Si            No            No sabe

20.- ¿Considera usted que en el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad, se ha llevado a cabo oportunamente la difusión del mismo para alcanzar una cultura de la calidad, y contribuir positivamente al logro del lema institucional “El correo, imagen del país”.

Si            No            No sabe



## **Fuentes de Información**

### **Bibliografía:**

**ALVEAR** Sevilla Celina, Calidad Total –Aseguramiento y mejora continua-, México, Limusa, 2002.

**ALVEAR** Sevilla Celina, Calidad Total –Conceptos y herramientas practicas-, México, Limusa, 2001.

**CARPIZO** Magregor Jorge, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, México, UNAM, 1994.

**GUAJARDO** Edmundo, Administración de la calidad total. México, Limusa, 2001.

**LA BOUCHEIX**, Vincent, Tratado de la Calidad Total, México, Limusa, 2001

**LASALLE** Ferdinand, ¿Que es una Constitución?, México, Colofón, S.A., 2004.

**MONTAÑO** Larios José Jesús, ISO 9001:2000, México, Trillas, 2004.

**MAGGI** Yáñez, Rolando Emilio y otros, Desarrollo Humano y Calidad -Los valores en la vida social y profesional-, México, Publicaciones Cultural, 2002.

**MAGGI** Yáñez, Rolando Emilio y otros, Desarrollo Humano y Calidad -Valores y actitudes-, México, Publicaciones Cultural, 2002.

**MUÑOZ** Gutiérrez, Ramón, Innovación Gubernamental, México, Fondo de Cultura Económica, 2004.

**NAVA** Carbellido, Víctor Manuel, y Jiménez Valadez, Ana Rosa, ISO 9000:2000 -Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continúa-, México, Limusa, 2004.

**NOVELO** Rosado Sergio A., La calidad y la mejora continua, México, Panorama, 2001.

**PADILLA** García, Enrique, Diseño de la norma mexicana NMX-CC-9000-2000 y NMX-CC-9001-2000, Sistemas de Gestión de la calidad, México, Trillas, 2005.

### **Documentos Legales:**

**H. CONGRESO DE LA UNIÓN**, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, México, D.O.F. 05-02-1917

**H. CONGRESO DE LA UNIÓN**, Ley del Servicio Postal Mexicano, México, D.O.F. 24-12-1986

**INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN A.C.**, ISO 9000:2000, COPANT/ISO 9000:2000, NMX-CC-9000-IMNC-2000: Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y Vocabulario, México, enero de 2001.

**INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN A.C.**, ISO 9001:2000, COPANT/ISO 9001:2000, NMX-CC-9001-IMNC-2000: Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos, México, enero de 2001.

**INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN A.C.**, ISO 9004:2000, COPANT/ISO 9004:2000, NMX-CC-9004-IMNC-2000: Sistemas de gestión de la calidad: Recomendaciones para la mejora del desempeño, México, enero de 2001.

**INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, A.C.**, ISO 19011:2002, COPANT/ISO 19011-2002, NMX-CC-19011-IMNC-2002, Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental, México, enero, 2002.

**PODER EJECUTIVO DE LA FEDERACIÓN**, Declaratoria de vigencia de las normas mexicanas NMX-CC-9000-IMNC-2000, NMX-CC-9001-IMNC-2000 y NMX-CC-9004-IMNC-2000, Sistemas de Gestión de la Calidad.

**PODER EJECUTIVO DE LA FEDERACIÓN**, Decreto por el que se crea el organismo descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano, México, Presidencia de la República, D.O.F.: 20-08-1986

**PODER EJECUTIVO DE LA FEDERACIÓN**, Reglamento para la operación del Organismo Servicio Postal Mexicano, México, Presidencia de la República, D.O.F. 31-10-1988.

**SECRETARIA DE CONTRALORIA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO**, Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal, México, SECODAM, 2002.

#### **Documentos Oficiales:**

**PODER EJECUTIVO DE LA FEDERACION**, Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, México, Presidencia de la República, 2000.

**SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRASPORTES**, Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes 2001-2006, México, S.C.T., 2000.

**SERVICIO POSTAL MEXICANO**, Boletín Informativo No. 1, Febrero, México, Sepomex, 2002.

**SERVICIO POSTAL MEXICANO**, Boletín Informativo No. 2, Abril, México, Sepomex, 2002.

**SERVICIO POSTAL MEXICANO**, Boletín Informativo No. 3, Agosto, México, Sepomex, 2002.

**SERVICIO POSTAL MEXICANO**, Programa de Trabajo 2004, México, Sepomex, 2003.

**SERVICIO POSTAL MEXICANO**, Manual de Procedimientos para el Uso, Habilitación y Control de Máquinas Franqueadoras, México, Sepomex, 2004.

**SERVICIO POSTAL MEXICANO**, Manual del Sistema de Gestión de la Calidad de Sepomex, México, Sepomex, 2003.