



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA
INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULO

“Reorganización del proceso de tratamiento postal en la empresa Correos de Nicaragua”

AUTORES

Br. Fabiola Alejandra Amador Moncada
Br. José Antonio Barrios Jerez

TUTOR

Ing. Juan Agustín Cáceres Antón

Managua, 21 de Septiembre de 2016



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Tecnología de la Industria

DECANATURA

A: Brs. Fabiola Alejandra Amador Moncada
José Antonio Barrios Jerez

DE: Facultad de Tecnología de la Industria

FECHA Jueves 05 de mayo del 2016

Por este medio hago constar que su trabajo de protocolo Titulado **“Reorganización del proceso de tratamiento postal en la empresa Correos de Nicaragua.”**, para obtener el título de Ingeniero Industrial y que contará con el Ing. Juan Agustín Cáceres Antón como tutor, ha sido aprobado por esta decanatura por lo que puede proceder a su realización.

Cordialmente,

Ing. Daniel Cuadra Horney
Decano



C/c Archivo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA
CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

MANAGUA 21 DE SEPTIEMBRE DEL 2016

ING. DANIEL CUADRA H.
DECANO DE LA FTI.
SUS MANOS

ESTIMADO INGENIERO CUADRA:

EL MOTIVO DE LA PRESENTE ES HACER DE SU CONOCIMIENTO QUE LA TESIS TITULADA "**Reorganización del proceso de tratamiento postal en la empresa Correos de Nicaragua**", ESTA LISTA PARA SER EXPUESTA Y DEFENDIDA POR LOS BACHILLERES:

BR. FABIOLA ALEJANDRA AMADOR MONCADA
BR. JOSE ANTONIO BARRIOS JEREZ

SIN MAS A QUE HACER REFERENCIA ME SUSCRIBO DE USTED.

ATENTAMENTE:

ING. JUAN AGUSTÍN CÁCERES A.

DOCENTE UNI-RUPAP

CC: ARCHIVO



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional
El Pueblo, Presidente!

2016
Vamos adelante! EN BUENA
ESPERANZA,
EN VICTORIAS!

Managua, 20 de Septiembre de 2016
CDN/DRH/EVMS/111/2016

Ingeniero:

Daniel Cuadra Horney

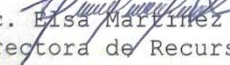
UNI - Decano de la Facultad de Tecnología de la Industria
Su despacho._

Ingeniero Cuadra:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que los Bachilleres: **José Antonio Barrios Jerez y Fabiola Alejandra Amador Moncada**, de la carrera de Ingeniería Industrial de la Institución Universitaria que usted representa, han concluido la elaboración de su tesis monográfica titulada "**Reorganización del proceso de tratamiento postal en la empresa Correos de Nicaragua**" en nuestra empresa, habiendo entregado ya documentos que respaldan la finalización de su trabajo.

Sin más que agregar a la presente, me suscribo

Atentamente,


Lic. Elsa Martínez Silva
Directora de Recursos Humanos
Correos de Nicaragua



C/c: Archivo

 **FE,
FAMILIA
Y COMUNIDAD!**

**CRISTIANA, SOCIALISTA,
SOLIDARIA!**

Correos de Nicaragua ¡Siempre a Tiempo!

Edificio Jorge Navarro, Apartado Postal No.2441, Managua,
Nicaragua

PBX: (505)22558410 al 29 WEB:

<http://www.correos.gob.ni>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Tecnología de la Industria

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA hace constar que:

AMADOR MONCADA FABIOLA ALEJANDRA

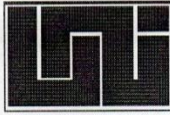
Carne: 11-04104-1 Turno Nocturno Plan de Estudios 971A de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es EGRESADO de la Carrera de INGENIERÍA INDUSTRIAL.

Se extiende la presente CARTA DE EGRESADO, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los siete días del mes de marzo del año dos mil dieciseis.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez
Secretario de Facultad





Líder en Ciencia y Tecnología

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA**

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

BARRIOS JEREZ JOSÉ ANTONIO

Carne: **2010-34787** Turno **Nocturno** Plan de Estudios **971A** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los cuatro días del mes de abril del año dos mil dieciseis.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez
Secretario de Facultad



Managua, Nicaragua. Apdo. 5595 Tel: 22486879-22490942-22401653

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis monográfica ha estudiado la situación actual del trabajo en Planta de Procesamiento Postal en la empresa Correos de Nicaragua durante el período comprendido entre mayo y septiembre de 2016, haciendo uso de entrevistas a quienes trabajan en la planta y de instrumentos de observación directa, así como retomando información ya elaborada por analistas de la empresa.

El departamento de Procesamiento Postal tiene como misión dar tratamiento a los envíos postales nacionales e internacionales que transporta la empresa, de forma que es un eslabón primordial en la cadena operativa de la empresa y una de las principales problemáticas en términos del cumplimiento con los tiempos de entrega de los envíos.

Partiendo de la situación encontrada y de un enfoque de gestión basada en procesos, se ha planteado una propuesta técnica y administrativa como alternativa de solución para reorganizar el proceso de tratamiento postal, que permita dar un primer paso en la mejora de la eficiencia productiva. Dicha propuesta está plasmada en 5 ejes principales: unificación del procesamiento postal de los diferentes servicios ofertados, distribución de la planta de procesamiento orientada al producto, estandarización de los procedimientos que se ejecutan en el departamento, definición de las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo e implementación de la técnica 5 S, procurando orden y limpieza de forma sostenible.

Asimismo, se han trazado una serie de recomendaciones técnicas de aspectos que superan el alcance de este trabajo, pero que complementan los resultados del mismo en aras de alcanzar una mejora integral y continua en los procesos y su gestión.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3
JUSTIFICACIÓN	4
1. MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. Servicio postal universal.....	5
1.1.1. Operaciones del Servicio Postal Universal	6
1.2. Productividad	7
1.3. Distribución de Planta	8
1.4. Gestión por procesos	14
2. DIAGNÓSTICO DE LA PLANTA DE PROCESAMIENTO POSTAL DE CORREOS DE NICARAGUA	37
2.1. Antecedentes.....	37
2.2. Localización.....	38
2.3. Análisis de los servicios ofertados	39
2.4. Volúmenes de producción	42
2.5. Descripción de los procesos utilizados	46
2.6. Almacenamiento	58
2.7. Análisis de las dimensiones de la planta.....	59
2.8. Estructura organizacional del Departamento de Procesamiento Postal 61	
2.9. Análisis de las problemáticas identificadas	63
3. PROPUESTA GENERAL DE REORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE TRATAMIENTO POSTAL PARA LOS ENVÍOS ORDINARIOS, CERTIFICADOS, EMS Y ENCOMIENDAS POSTALES.....	64
3.1. Proceso de Tratamiento Postal para los Envíos Ordinarios, Certificados, EMS y Encomiendas Postales.....	66

3.2. Propuesta de redistribución de planta para el Departamento de Procesamiento Postal.....	69
4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	73
4.1. Introducción	73
4.2. Objetivos del Manual	74
4.3. Base Legal	75
4.4. Políticas Generales del Procesamiento Postal.....	76
4.5. Procedimiento para la Impresión de Pruebas de Entrega (POD).....	78
4.6. Procedimiento para el Procesamiento del Correo Empresarial.....	83
4.7. Procedimiento para la Priorización de los Envíos Postales.....	89
4.8. Procedimiento para la apertura de despachos de entrada.....	93
4.9. Procedimiento para la grabación de despachos y envíos en el Sistema Integrado de Correos.....	99
4.10. Procedimiento para la Clasificación Primaria de los envíos.....	104
4.11. Procedimiento para la Clasificación Secundaria de los envíos	108
4.12. Procedimiento para la confección de despachos de salida.....	112
4.13. Procedimiento para la salida de paquetes de Aduana Postal para Despachos Nacionales	117
4.14. Procedimiento para la elaboración de estadísticas del Procesamiento Postal	122
4.15. Anexos	125
4.16. Glosario.....	144
5. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	146
5.1. Introducción	146
5.2. Objetivos del Manual	147
5.3. Base Legal	148
5.4. Alcance	149
5.5. Funciones	149
5.6. Estructura Orgánica.....	151

5.7. Líneas de coordinación	152
5.8. Fichas Ocupacionales	153
a) Jefe/a de Departamento de Tratamiento Postal.....	153
b) Operador/a de archivo	157
c) Jefe/a de Sección de apertura de envíos de entrada	160
d) Supervisor/a postal de apertura de envíos de entrada	164
e) Operador/a postal de apertura de envíos de entrada.....	168
f) Digitador/a postal	171
g) Jefe/a de Sección de cierre de envíos de salida.....	174
h) Supervisor/a postal de cierre de envíos de salida.....	178
i) Operador/a postal de cierre de envíos de salida	182
j) Jefe/a de Sección de Correo Empresarial	185
k) Supervisor/a postal de Correo Empresarial.....	189
l) Operador/a postal de Correo Empresarial	192
m) Jefe/a de Sección de Postal Aérea	195
n) Supervisor/a postal de sección Aérea.....	199
o) Operador/a postal de sección Postal Aérea.....	202
6. MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA 5 S.....	205
6.1. Implementación de la Técnica 5 S para el Departamento de Procesamiento Postal de Correos de Nicaragua	205
6.2. Aplicación de Seiri (Clasificar).....	209
6.3. Aplicación de Seiton (Organizar).....	211
6.4. Aplicación de Seiso (Limpiar)	213
6.5. Aplicación de Seiketsu (Mantener o Estandarizar)	214
6.6. Principio Shitsuke (Auto-disciplina).....	215
6.7. Auditoría 5 S	215
6.8. Anexos	218

7. PLAN Y PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES PARA LA REORGANIZACIÓN DE LA PLANTA DE PROCESAMIENTO POSTAL DE CORREOS DE NICARAGUA	222
7.1. Plan de ejecución	222
7.2. Presupuesto de ejecución	225
8. CONCLUSIONES.....	227
9. RECOMENDACIONES	228
10. GLOSARIO	230
11. BIBLIOGRAFÍA	232
12. SIGLAS Y ABREVIATURAS	233
13. ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES.....	234
14. ANEXOS.....	235

INTRODUCCIÓN

Los servicios postales transportan correo y paquetes pequeños a destinos de todo el mundo y son, en su mayoría, empresas públicas. Con frecuencia, las autoridades postales participan asimismo en los ámbitos de las telecomunicaciones, la logística, los servicios financieros y otros ámbitos comerciales. Las operaciones postales conllevan prestar servicios postales nacionales e internacionales – recepción, transporte y envío del correo, servicios especializados de correo, explotación de las instalaciones postales y venta de materiales postales, filatélicos y de correo. La red postal mundial en 2009 se basaba en unas 650,000 oficinas postales y en 5,5 millones de trabajadores/as que prestaban servicios postales en todo el mundo.¹

Los servicios postales son un aspecto fundamental de la infraestructura mundial de comunicaciones, de gran importancia económica, política y social, a pesar de que aparentemente estén siendo desbancados por los nuevos medios de comunicación electrónica. En las últimas décadas, han experimentado cambios radicales en todo el mundo en sus aspectos reglamentarios, operativos y tecnológicos.

La región de América Latina comprende 19 países, 17 continentales y 2 islas en el Caribe y se caracteriza por ser una región muy diversa en lo político, económico y social. Diferentes estudios de la Comisión para América Latina y el Caribe (CEPALC) como del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) señalan a la desigualdad, los problemas asociados al crecimiento económico y la pobreza como los principales desafíos que enfrenta la región. Por lo tanto, se exhorta a los países a crear mejores condiciones para prestar servicios básicos adecuados, incrementar la producción, la salud y la educación.

¹ Organización Internacional del Trabajo (www.ilo.org)

El desarrollo de los sectores ligados a los servicios puede constituir una de las claves importantes para garantizar un mayor desarrollo económico, mayores oportunidades para los/as ciudadanos/as y un elemento de generación de empleo. En ese sentido, el aporte del sector postal a los países en América Latina puede ser fundamental para facilitar un mayor desarrollo, considerando especialmente el rol primordial que la comunicación y los distintos productos ligados a las nuevas tecnologías de la información están jugando en el desarrollo de la región.

El 25º Congreso de la Unión Postal Universal (UPU) adoptó la Decisión C63/2012 mediante la cual se aprueba la política de la UPU en materia de cooperación para el desarrollo para el periodo 2013-2016. Esta política se encuadra perfectamente dentro de la Estrategia Postal de Doha (EPD) como un eje transversal para fomentar entre sus países miembros el desarrollo de la red postal mundial en sus tres dimensiones física, electrónica y financiera. Dicha decisión, así como la Decisión C14/2012 señalan que la cooperación para el desarrollo estará basada, al igual que en el ciclo pasado, en un enfoque regional; el cual, se fundamenta en un Plan de Desarrollo Regional (PDR) para apoyar a los países en desarrollo de la región de América Latina el cual permitirá movilizar los recursos financieros y las competencias necesarios mediante un marco estructurado.²

En el marco del PDR, Correos de Nicaragua ha desarrollado iniciativas de proyectos que le permitan seguir en el mercado de manera activa, asegurando los servicios postales como un derecho fundamental de los nicaragüenses mediante la creación de nuevos servicios que beneficien a todos los sectores de la población nicaragüense y al mismo permita cambios sustantivos en el modelo de desarrollo productivo, social y económico del país. Se considera que para mejorar la calidad de los servicios postales del estado y creación de nuevos servicios que impulsen el desarrollo económico del país, el foco de atención identificado es la modernización de la Planta de Tratamiento Postal.

² Plan de desarrollo regional para América Latina 2013 – 2016 (UPU – UPAEP)

OBJETIVOS

Objetivo general

Proponer una nueva organización lógica del proceso de tratamiento postal y su respectiva distribución de planta, permitiendo elevar los niveles de eficiencia en este segmento de la cadena operativa en la empresa Correos de Nicaragua.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del nivel de productividad existente en cada línea del proceso productivo.
- Estandarizar el proceso de los diferentes servicios, suprimiendo tareas repetitivas (según normas postales internacionales) mediante la evaluación de los procedimientos.
- Reestructurar la distribución de los elementos del proceso productivo en la planta, en concordancia con el proceso actualizado y estandarizado.
- Elaborar una propuesta para la implementación de la metodología de las 5S aplicada a la planta de tratamiento postal de acuerdo al diseño propuesto.

JUSTIFICACIÓN

Las condiciones de trabajo actuales en la Planta de Tratamiento Postal, incluyendo tanto la organización de los elementos del proceso productivo (recursos humanos, materiales y espacios de almacenamiento) como la lógica de los procedimientos que lo conforman, no permiten cumplir con los indicadores internacionales de calidad en los servicios brindados y, en ese sentido, imposibilitan la capacidad de la empresa de cumplir con su fin (mandatado por la Ley No. 758, “Ley General de Correos y Servicios Postales de Nicaragua”) que es garantizar la prestación del Servicio Postal Universal, así como los otros servicios conexos diversos que pueda ofertar a la población nicaragüense de forma eficiente, eficaz, segura y ágil. Asimismo, limita la posibilidad de crear nuevos servicios que beneficien a diferentes sectores de la población y permitan impulsar el desarrollo económico y social del país.

Con base en este escenario, se hace necesario realizar un estudio de carácter científico-técnico que presente una alternativa de estructura y organización del proceso de tratamiento postal y de las condiciones de trabajo, lo cual representa una contribución significativa para incrementar la eficiencia productiva en la cadena operativa de Correos de Nicaragua, asimismo como un aporte al pueblo y Estado nicaragüense en términos de mejorar la comunicación e integración de toda la población. Por último, esto facilitaría eventualmente desarrollar proyectos en la planta que aborden problemáticas de gestión ambiental, higiene y seguridad del trabajo también existentes.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Servicio postal universal

El Servicio Postal Universal es un objetivo común para los Estados miembros de la Unión Postal Universal e implica la garantía de una oferta de servicios postales de calidad determinada prestados de forma permanente en todos los puntos del territorio a precios asequibles a todos los usuarios.

Para ello, el carácter “universal” del servicio garantiza, en principio, una recogida y una entrega en el domicilio de cada persona (física o jurídica) todos los días laborables, incluso en las zonas alejadas o escasamente pobladas.

Son requisitos esenciales para la prestación del Servicio Postal, el respeto, conforme al artículo 26, inciso 4. de la Constitución de la República de Nicaragua, del derecho a la inviolabilidad del domicilio, la correspondencia y las comunicaciones de todo tipo, que incluye el deber de secreto de las de carácter personal, la confidencialidad de la información transmitida o almacenada y la protección de la intimidad.

Podemos definir el servicio postal universal como el conjunto de servicios postales prestados de forma permanente, en todo el territorio nacional y a un precio asequible para todos los usuarios.

Actualmente, en Nicaragua, el operador al que se ha encomendado la prestación del Servicio Postal Universal, según la Ley 758 “Ley de Correos y Servicios postales de Nicaragua” es la empresa estatal **Correos de Nicaragua**.

1.1.1. Operaciones del Servicio Postal Universal³

Las operaciones del servicio postal en su conjunto son las siguientes:

- **Recogida:** es la operación consistente en retirar los envíos postales depositados en los puntos de acceso a la red postal del operador.
- **Admisión:** consiste en la recepción por parte del operador postal de envío que le es confiado por el remitente para la realización del proceso postal integral y del que se hace responsable en los términos previstos en el Reglamento de Servicios Postales.
- **Clasificación:** incluye el conjunto de operaciones cuyo fin es la ordenación de los envíos postales, atendiendo a criterios de la operativa postal.
- **Tratamiento:** es el conjunto de las operaciones auxiliares realizadas con los envíos postales admitidos por el operador y destinadas a preparar dichos envíos para subsiguientes operaciones postales.
- **Curso:** es la operación u operaciones que permiten el encaminamiento de los envíos postales.
- **Transporte:** es el traslado por cualquier tipo de medios de los envíos postales hasta su punto de distribución final.
- **Distribución:** es cualquier operación realizada en los locales de destino del operador postal a donde ha sido transportado el envío postal de forma inmediatamente previa a su entrega final al destinatario del mismo.
- **Entrega:** es el reparto de los envíos en la dirección postal en ellos consignada, con las salvedades que se establecen en el Reglamento de Servicios Postales.

³ (Unión Postal Universal, 1999)

1.2. Productividad⁴

La productividad es el grado de rendimiento con que se emplean los recursos disponibles para alcanzar objetivos determinados.

Para el caso, el objetivo es el tratamiento de los envíos postales a un menor tiempo, a través del empleo eficiente de los recursos primarios de la producción: materiales, personas y máquinas; elementos sobre los cuales se deben enfocar los esfuerzos para aumentar los índices de productividad actual y, en esa forma, reducir los tiempos de producción.

Sí se parte de que los índices de productividad se pueden determinar a través de la relación producto-insumo, teóricamente existen 3 formas de incrementarlos:

- Aumentar el **producto** y mantener el mismo **insumo**.
- Reducir el **insumo** y mantener el mismo **producto**.
- Aumentar el **producto** y reducir el **insumo** simultánea y proporcionalmente.

Por lo tanto, la productividad (cociente) aumentará en la medida en que logremos aumentar el numerador, es decir, el producto físico; también aumentará si reducimos el denominador, es decir, el insumo.

La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha procesado, sino de la eficiencia con que se han combinado y utilizado los recursos para lograr los resultados deseados.

Por tanto, la productividad puede ser medida según el punto vista:

$$1 = \frac{\textit{Producción}}{\textit{Insumos}}$$

⁴ (Criollo, 2005, págs. 9, 10)

$$2 = \frac{\textit{Resultados logrados}}{\textit{Recursos empleados}}$$

1.3. Distribución de Planta

La planeación de la distribución de planta y el equilibrio productivo de la maquinaria o de las cadenas de montaje, siempre han tenido máxima prioridad en las operaciones. La misión del diseñador es encontrar la mejor ordenación de las áreas de trabajo y del equipo para conseguir la máxima economía en el trabajo al mismo tiempo que la mayor seguridad y satisfacción de los trabajadores.

La distribución en planta implica la ordenación de espacios necesarios para movimiento de material, almacenamiento, equipos o líneas de producción, equipos industriales, administración, servicios para el personal, etc.

Los objetivos de la distribución en planta son:

- Integración de todos los factores que afecten la distribución.
- Movimiento de material según distancias mínimas.
- Circulación del trabajo a través de la planta.
- Utilización “efectiva” de todo el espacio.
- Mínimo esfuerzo y seguridad en los trabajadores.
- Flexibilidad en la ordenación para facilitar reajustes o ampliaciones.

La competencia mundial y los avances tecnológicos han impuesto cambios significativos en el proceso de planeación de distribución de planta. En la actualidad, empleamos distribuciones elaboradas con ayuda de computadora para obtener mayor productividad y un análisis de los diseños opcionales.

Se emplean paquetes de software para determinar relaciones de costo total; por ejemplo, la combinación de “movimiento y almacenamiento” más eficaz del departamento de materiales, o la reducción del costo de materiales en curso de

fabricación, lo cual sería lo primordial si tenemos en cuenta el concepto de distribución de planta de Everett y Ebert en el cual plantea que “un diseño de distribución de planta consiste en la disposición o configuración de los departamentos, estaciones de trabajo y equipos que conforman en proceso de producción. Es la distribución espacial de los recursos físicos prevista para fabricar el producto”. (Everett & Ebert, 1991, pág. 276)

Los procesos de administración participativa y la intervención de los empleados son ya parte integral de toda planeación de distribución de planta eficaz.

La “venta” de nuevos proyectos y su eficaz puesta en práctica se deriva de procedimientos probados de distribución de planta que se ajustan al siempre cambiante ambiente de trabajo.

Cabe destacar que el éxito de las operaciones depende de la distribución física de las instalaciones. Flujos de materiales, productividad y relaciones humanas también entran en juego en la disposición interna de las instalaciones de transformación.

1.3.1. Tipos de operaciones de manufactura

Para determinar cómo afecta la planeación de distribución de planta a los costos de operación y a la eficacia, es preciso considerar como pueden aplicarse los distintos tipos de diseños de distribución de planta en diversas situaciones. Es decir, como pueden aplicarse en los distintos tipos de operaciones de manufactura y de servicios, los cuales según Adam Everett se dividen en dos tipos fundamentales:

El primero:

Operaciones intermitentes: la manufactura intermitente es la conversión con características de producción de bajo volumen de productos, con equipos de uso general, operaciones de mano de obra intensiva, flujo de productos interrumpidos,

cambios frecuentes en el programa, una gran mezcla de productos así como productos hechos a la medida. Los servicios con características similares (por ejemplo, los talleres de reparación de automóviles) también se clasifican como operaciones de conversión intermitentes. (Everett & Ebert, 1991, pág. 277)

El segundo:

“Operaciones continuas: las operaciones continuas se caracterizan por alto volumen de producción, por equipos de uso especializado, por operaciones de capital intensivo, por una mezcla de productos restringida, y por productos estandarizados para la formación de inventarios”. (1991, pág. 277)

Adam Everett expresa claramente que uno de los factores que debemos analizar para poder realizar una correcta distribución de planta es el tipo de operación que se realiza en una determinada empresa y determinar si dichas operaciones son intermitentes o continuas, ya que esto influye en gran manera a la hora de realizar un trabajo o más aun en la productividad de dicha empresa.

Sin embargo no basta solamente con determinar el tipo de operación que se realiza. Es necesario determinar el tipo de distribución de planta a utilizar, en las que debemos de tomar en cuenta los factores mencionados anteriormente para poder implementar el tipo de distribución que sea más adecuado a nuestras necesidades.

1.3.2. Tipos de distribución de planta

Existen tres tipos de distribución de planta entre las cuales debemos seleccionar la mejor para nuestra empresa con base en una serie de estudios realizados con anticipación, estos tres tipos son: distribución de planta orientada al proceso, orientada al producto, y por componente fijo, las cuales según Adam Everett se definen como:

- **Distribución de planta orientada al proceso:**

Las distribuciones de planta orientadas al proceso son adecuadas para operaciones intermitentes cuando los flujos de trabajo no están normalizados para todas las unidades de producción. En este los centros o departamentos de trabajo involucrados en el proceso de planta se agrupan por el tipo de función que realizan. (1991, pág. 278)

La distribución en planta por proceso se adopta cuando la producción se organiza por lotes (por ejemplo: muebles, talleres de reparación de vehículos, sucursales bancarias, etc.). El personal y los equipos que realizan una misma función general se agrupan en una misma área, de ahí que estas distribuciones también sean denominadas por funciones o por talleres. En ellas, los distintos ítems tienen que moverse, de un área a otra, de acuerdo con la secuencia de operaciones establecida para su obtención.

La variedad de productos fabricados supondrá, por regla general, diversas secuencias de operaciones, lo cual se reflejará en una diversidad de los flujos de materiales entre talleres. A esta dificultad hay que añadir la generada por las variaciones de la producción a lo largo del tiempo que pueden suponer modificaciones (incluso de una semana a otra) tanto en las cantidades fabricadas como en los propios productos elaborados. Esto hace indispensable la adopción de distribuciones flexibles, con especial hincapié en la flexibilidad de los equipos utilizados para el transporte y manejo de materiales de unas áreas de trabajo a otras.

Tradicionalmente, estas características han traído como consecuencia uno de los grandes inconvenientes de estas distribuciones, el cual es la baja eficiencia de las operaciones y del transporte de los materiales, al menos en términos relativos respecto de las distribuciones en planta por producto. Sin embargo, el desarrollo tecnológico está facilitando vencer dicha desventaja, permitiendo a las empresas mantener una variedad de productos con una eficiencia adecuada.

- **Distribución de planta orientada al producto:**

Se adoptan cuando se fabrica estandarizado, por lo común en gran volumen. Cada una de las unidades en producción requiere de la misma secuencia de operaciones de principio a fin. Los centros de trabajo y los equipos respectivos quedan alineados idealmente para ofrecer una secuencia de operaciones especializada para la fabricación progresiva del producto. (Everett & Ebert, 1991, pág. 278)

La distribución en planta por producto es la adoptada cuando la producción está organizada de forma continua o repetitiva, siendo el caso más característico el de las cadenas de montaje. En el primer caso (por ejemplo: refinerías, celulosas, centrales eléctricas, etc.), la correcta interrelación de las operaciones se consigue a través del diseño de la distribución y las especificaciones de los equipos.

En el segundo caso, el de las configuraciones repetitivas (por ejemplo: electrodomésticos, vehículos de tracción mecánica, cadenas de lavado de vehículos, etc.), el aspecto crucial de las interrelaciones pasará por el equilibrado de la línea, con objeto de evitar los problemas derivados de los cuellos de botella desde que entra la materia prima hasta que sale el producto terminado.

Si consideramos en exclusiva la secuencia de operaciones, la distribución es una operación relativamente sencilla, en cuanto que se circunscribirá a colocar una máquina tan cerca como sea posible de su predecesora. Las máquinas se sitúan unas junto a otras a lo largo de una línea, en la secuencia en que cada una de ellas ha de ser utilizada; el producto sobre el que se trabaja recorre la línea de producción de una estación a otra, a medida que sufre las operaciones necesarias. El flujo de trabajo en este tipo de distribución puede adoptar diversas formas, dependiendo de cuál se adapte mejor a cada situación concreta.

Las ventajas más importantes que se pueden citar de la distribución en planta por producto son:

- Manejo de materiales reducido

- Escasa existencia de trabajos en curso
- Mínimos tiempos de fabricación
- Simplificación de los sistemas de planificación y control de la producción
- Simplificación de tareas.

En cuanto a inconvenientes, se pueden citar:

- Ausencia de flexibilidad en el proceso (un simple cambio en el producto puede requerir cambios importantes en las instalaciones)
- Escasa flexibilidad en los tiempos de fabricación
- Inversión muy elevada
- Todos dependen de todos (la parada de alguna máquina o la falta de personal de en alguna de las estaciones de trabajo puede parar la cadena completa)
- Trabajos muy monótonos

- Distribución de planta por componente fijo:

“Se requieren cuando a causa del tamaño, conformación o cualquier otra característica no es posible desplazar el producto, el producto no cambia de lugar; herramientas, equipo y fuerza de trabajo se llevan hasta él”. (Everett & Ebert, 1991, pág. 278)

En este tipo de distribución se inmoviliza el producto en un lugar y en consecuencia las máquinas y operarios se tienen que trasladar a ese sitio, a medida que sean necesarios para llevar acabo los pasos apropiados para el proceso de transformación.

En esta distribución los costes del producto obtenido son elevados y la calidad puede variar de un producto a otros. Sin embargo, la característica esencial de esta distribución es su enorme flexibilidad, pues prácticamente cada proyecto o producto es diferente al anterior. Es utilizado en la construcción de un puente, un edificio, un barco de alto tonelaje, aviones, etc.

Generalmente, no existen distribuciones puras, es decir que generalmente la distribución más común es la distribución combinada de las instalaciones. Sin embargo una de las más usadas es la distribución orientada al producto ya que permite una mayor efectividad al diseñar una línea de producción y una mejor utilización del espacio y el tiempo.

1.4. Gestión por procesos⁵

Los modelos o normas de referencias para la gestión empresarial más ampliamente aceptados como la **ISO:9000** y el **modelo de la EFQM** (European Foundation for Quality Management – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) de Excelencia Empresarial, promueven la adopción de un enfoque basado en procesos en el sistema de gestión como principio básico para la obtención de manera eficiente de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las restantes partes interesadas. Este enfoque es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados.

1.4.1. ¿Cómo enfocar un sistema a procesos un Sistema de Gestión?

Las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se pueden agregar en cuatro grandes pasos:

1. La identificación y secuencia de los procesos.
2. La descripción de cada uno de los procesos.
3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

1.4.1.1. La identificación y secuencia de los procesos.

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles

⁵ (Instituto Andaluz de Tecnología)

son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

La norma ISO 9001:2000 no establece de manera explícita qué procesos o de qué tipo de-ben estar identificados (ni tampoco en el modelo EFQM), si bien induce a que la tipología de procesos puede ser de toda índole (es decir, tanto procesos de planificación, como de gestión de recursos, de realización de los productos o como procesos de seguimiento y medición). Esto es debido a que no se pretende establecer uniformidad en la manera de adoptar este enfoque, de forma que incluso organizaciones similares pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos.

Este “dilema” suele ser el primer obstáculo con el que se encuentra una organización que desee adoptar este enfoque. Ante este “dilema”, es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle.

La identificación y selección de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no deben ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas de gestión que permitan llevar a cabo la identificación de los procesos que componen la estructura, pudiendo aplicar técnicas de “Brainstorming”, dinámicas de equipos de trabajo, etc.

En cualquiera de los casos, es importante destacar la importancia de la implicación de los líderes de la organización para dirigir e impulsar la configuración de la estructura de procesos de la organización, así como para garantizar la alineación con la misión definida.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

*“El **mapa de procesos** es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.”*

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El nivel de detalle de los mapas de proceso dependerá, como ya se ha comentado anteriormente, del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades. En este sentido, es importante alcanzar un adecuado punto de equilibrio entre la facilidad de interpretación del mapa o los mapas de proceso y el contenido de información.

Por un lado, mapas de proceso excesivamente detallados pueden contener mucha información, pero presentar dificultad para el entendimiento de la estructura de

procesos (es decir, contener un exceso de información con poco valor y/o un excesivo detalle, que dificultan la interpretación).

En este sentido, un despliegue excesivo de los procesos podría conducir a la consideración de procesos muy “atomizados” que representan resultados de escaso interés por sí solos, y que sería de mayor utilidad y más fácil manejo si se consideraran de manera más agregada.

En el otro extremo, un escaso nivel de despliegue de los procesos nos podría conducir a la pérdida de información relevante para la gestión de la organización.

Por ello, es necesario alcanzar una solución de equilibrio. Hay que tener en cuenta que cada proceso implicará el manejo de una serie de indicadores y los indicadores ofrecen información. Es conveniente que esta información sea la adecuada y relevante, y que los indicadores seleccionados sean, a su vez, manejables.

El establecimiento y determinación de la estructura de procesos de una organización es una “tarea” que implica la realización de muchos ajustes. Es habitual y normal que una organización establezca un primer mapa de procesos y, al cabo del tiempo, se percate de la necesidad de modificar dicha estructura por diferentes motivos:

- Necesidad de agregar procesos para establecer indicadores más relevantes.
- Conveniencia de desagrupar procesos para obtener información de resultados de interés a mayor nivel de detalle.
- Solape entre actividades contempladas en diferentes procesos.
- Otros.

Enfocar a procesos la gestión de una organización requiere de un importante dinamismo que implica la posibilidad de que la estructura de procesos sufra

modificaciones y actualizaciones a lo largo del tiempo, aunque lo deseable es buscar una estabilidad en la estructura, una vez implantado este enfoque.

Por último, es necesario recordar que la representación e información relativa a los procesos (incluyendo sus interrelaciones) no acaba con el mapa de procesos, si no que a través de la descripción individual de los mismos, se puede aportar información relativa a estas interrelaciones.

1.4.1.2. La descripción de cada uno de los procesos.

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre los mismos, si bien el mapa no permite saber cómo son “por dentro” y cómo permiten la transformación de entradas en salidas.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

Para ello, y dado que el enfoque basado en procesos potencia la representación gráfica, el esquema para llevar a cabo esta descripción puede ser el siguiente: Diagrama de procesos y Ficha de procesos.

- **Descripción de las actividades del proceso (Diagrama de proceso)**

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso. Se trata, por tanto, de un esquema “quién-qué”, donde en la columna del “quién” aparecen los responsables y en la columna del “qué” aparecen las propias actividades en sí.

Para la representación de este tipo de diagramas, la organización puede recurrir a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común, y que facilitan la interpretación de los mismos.

Existen normas UNE para este tipo de representación simbólica, si bien se centran en procesos específicos tales como procesos industriales, de instalaciones o automatización industrial (como la norma UNE-EN-ISO 10628:2001 o la norma UNE 1096-3:1991), no existiendo una norma específica para la representación simbólica de diagramas de proceso.

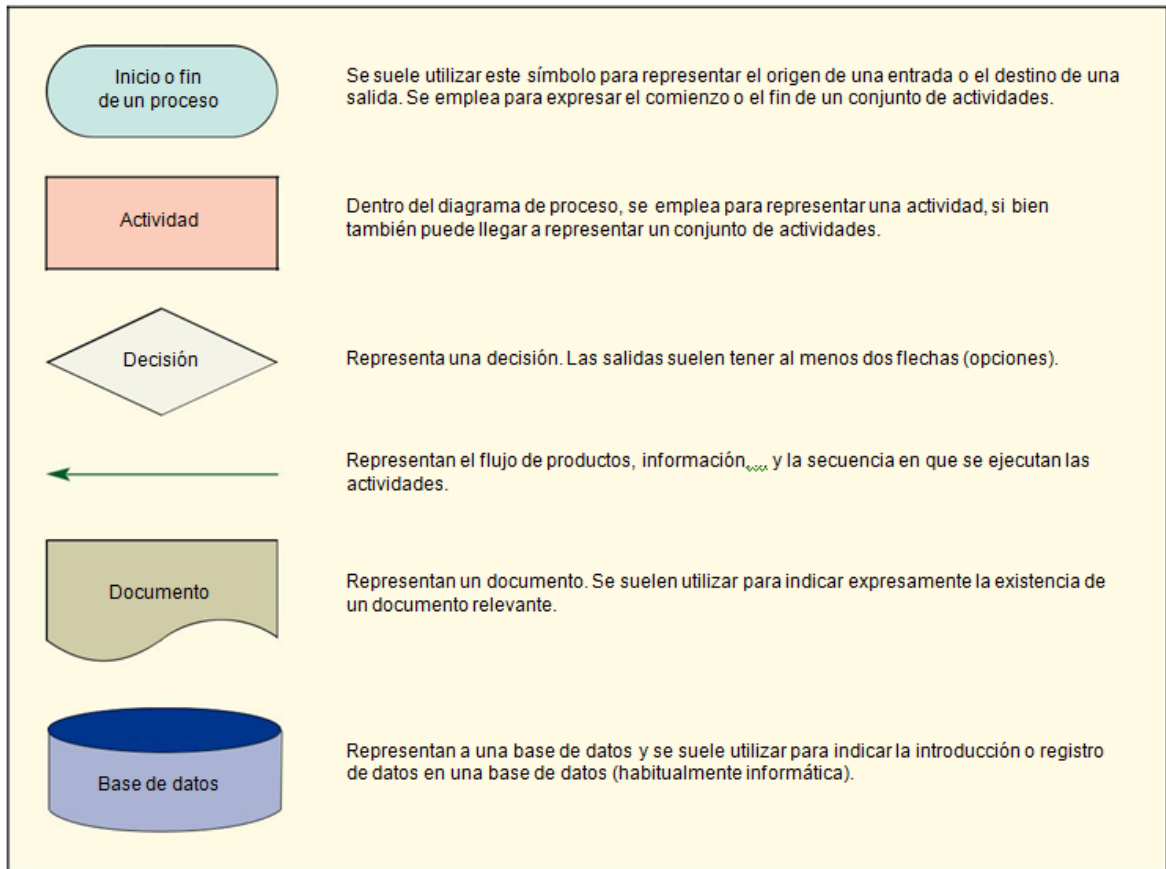


Figura 1: Símbolos más habituales para la representación de diagramas.

Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología

No obstante, existe diversa bibliografía donde se establecen diferentes convenciones para llevar a cabo esta representación de diagramas de proceso (en la figura 1 se muestran los símbolos más habituales), y que una organización puede adoptar como referencia para utilizar un mismo lenguaje.

Puede ser habitual que debido a la complejidad del proceso y/o a la extensión de las actividades que lo comprenden no se pueda representar gráficamente el conjunto de las mismas en un diagrama.

Esta dificultad se puede solventar a través de llamadas a pie de diagrama, o bien a través de otros diagramas de proceso complementarios o bien a través de otros documentos anexos, según convenga.

Aunque la elaboración de un diagrama de proceso requiere de un importante esfuerzo, la representación de las actividades a través de este esquema facilita el entendimiento de la secuencia e interrelación de las mismas y favorece la identificación de la “cadena de valor”, así como de las interfaces entre los diferentes actores que intervienen en la ejecución del mismo.

Un aspecto esencial en la elaboración de diagramas de proceso es la importancia de ajustar el nivel de detalle de la descripción (y por tanto la documentación) sobre la base de la eficacia de los procesos. Es decir, la documentación necesaria será aquella que asegure o garantice que el proceso se planifica, se controla y se ejecuta eficazmente, por lo que el diagrama se centrará en recoger la información necesaria para ello.

Por otra parte, no hay que olvidar que es deseable que la documentación de las actividades de los procesos sea ágil y manejable, de fácil consulta e interpretación por las personas afectadas.

La utilización de diagramas de proceso ofrece una posibilidad a las organizaciones de describir sus actividades con las ventajas anteriormente mencionadas, siendo además todo ello compatible con la descripción clásica, es decir, con una descripción con mayor “carga literaria”.

- **Descripción de las características del proceso (Ficha de proceso)**

Una Ficha de Proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades de-finidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

La información a incluir dentro una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo.

- **Información incluida en la Ficha de Proceso**

Misión u objeto: Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso? La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.

Propietario del proceso: Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.

Límites del proceso: Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio mapa de procesos. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.

Alcance del proceso: Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.

Indicadores del proceso: Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

Variables de control: Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento

o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos. Permiten conocer a priori dónde se puede “tocar” en el proceso para controlarlo.

Inspecciones: Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.

Documentos y/o registros: Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.

Recursos: Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

- **Proceso “versus” procedimiento**

Una vez establecido el esquema de descripción de los procesos y antes de seguir avanzando, es importante hacer una reflexión sobre las diferencias entre procesos y procedimientos.

Para ello, es necesario hacer una referencia obligada a los sistemas de aseguramiento de la calidad establecidos conforme a la ISO 9001 de 1994, los cuales han estado soportados por una serie de procedimientos documentados, que han sido necesarios debido a las exigencias de los propios requisitos de dicha norma. En este contexto, los procedimientos documentados han servido y sirven para establecer documentalmente la manera de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades, centrándose en la forma en la que se debe trabajar o que se deben de hacer las cosas para llevar a cabo una determinada tarea.

Por el contrario, un proceso transforma entradas en salidas, lo que acentúa la finalidad de las actividades que componen dicho proceso. El proceso debe permitir

el que se efectúe un cambio de estado cuando se recibe una determinada entrada. Para llevar a cabo esta transformación, será necesario ejecutar una serie de actividades, las cuales pueden ser de “procedimiento” o ser de tipo mecánico, químico, o de otra índole.

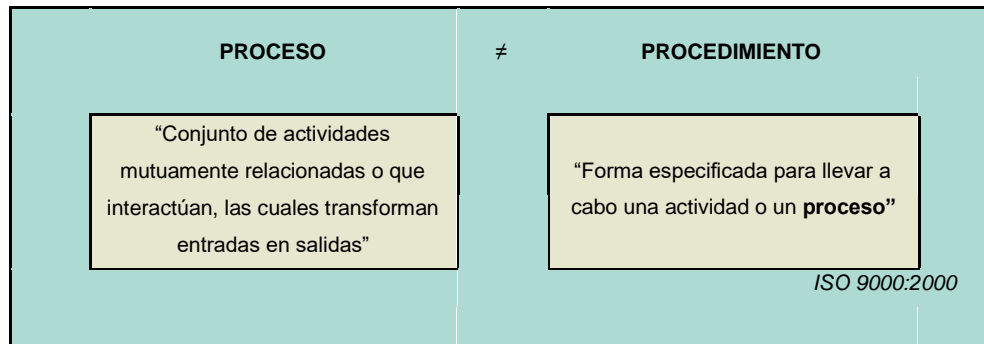


Figura 2: Conceptos de Proceso y Procedimiento

Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología

Los procesos se centran, por tanto, en obtener resultados como consecuencia de la transformación que producen las actividades que lo componen. Por ello, los procesos tienen objetivos relacionados con los resultados que obtienen, y para ello se debe ejercer un control para que las entradas sean las adecuadas, las actividades se realicen de manera conforme y los recursos se empleen en el momento apropiado y de forma correcta.

Resumiendo estas cuestiones, la diferencia fundamental radica en que un procedimiento permite que se realice una actividad o un conjunto de actividades (y si además es un procedimiento documentado existiría un soporte documental), mientras que un proceso permite que se consiga un resultado.

Es obvio, no obstante, que las actividades que componen un proceso se pueden explicar a través de un procedimiento documentado, si bien ahí se acaba el parecido.

PROCEDIMIENTOS	PROCESOS
Los procedimientos definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea	Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos
Los procedimientos existen, son estáticos	Los procesos se comportan, son dinámicos
Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea	Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado
Los procedimientos se implementan	Los procesos se operan y gestionan
Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas	Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas
Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.	Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.

Figura 3: Diferencias entre Procedimientos y Procesos

Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología

Estas diferencias que se han comentado se deben tener muy claras para poder comprender y abordar la implantación de un sistema de gestión de la calidad de acuerdo con los principios de gestión de la calidad de la familia de normas ISO 9000 del 2000, y más concretamente con los requisitos de la ISO 9001, las directrices de la ISO 9004 o, incluso, en el marco de los criterios del modelo de la EFQM. En adelante, no se debería olvidar que la descripción de las actividades tiene sentido en la medida que apoya la consecución de resultados para los procesos.

1.4.1.3. El seguimiento y la medición de los procesos

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

No se puede considerar que un sistema de gestión tiene un enfoque basado en procesos si, aun disponiendo de un “buen mapa de procesos” y unos “diagramas y fichas de procesos coherentes”, el sistema no se “preocupa” por conocer sus resultados.

El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera.

Dado que la finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficacia asociadas a un proceso, es importante en este punto introducir estos conceptos:

Capacidad:⁶ Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

Eficacia:⁷ Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

La capacidad de un proceso está referida a la aptitud para cumplir con unos determinados requisitos (ej: el proceso de Logística tiene una capacidad del 90% de cumplimiento de las entregas en menos de 24 horas), mientras que la eficacia del proceso está referida a con qué extensión los resultados que obtiene el proceso son adecuados o suficientes para alcanzar los resultados planificados (ej: el proceso de Logística no es eficaz dado que alcanza un 89% de cumplimiento de las entregas en menos de 24 horas, siendo el resultado planificado, es decir, el objetivo, de un 92%). De esto se deduce que la eficacia es un concepto relativo, y

⁶ ISO 9000:2000

⁷ Ídem.

surge de comparar los resultados reales obtenidos con el resultado que se desea obtener.

Una organización debe asegurar que sus procesos tienen la capacidad suficiente para permitir que los resultados que obtienen cubran los resultados planificados, y para ello se tiene que basar en datos objetivos, y estos datos deben surgir de la realización de un seguimiento y medición adecuados.

Es más, una organización debería preocuparse también por alcanzar los resultados deseados optimizando la utilización de recursos, es decir, además de la eficacia, debería considerar la eficiencia en los procesos. Esto es indispensable si se desea avanzar hacia el éxito, como propugnan los actuales modelos de Calidad Total o de Excelencia Empresarial (ISO 9004:2000 y/o modelo EFQM).

Eficiencia⁸: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Los indicadores utilizados para conocer la eficiencia de un proceso deberían, por tanto, recoger los recursos que se consumen, tales como costes, horas-hombre utilizadas, tiempo, etc. (por ejemplo, el proceso de Logística podría tener un indicador tal como: coste de transporte por kilómetro). La información aportada por estos indicadores permite contrastar los resultados obtenidos con el coste de su obtención. Cuanto menos coste consuma un proceso para obtener unos mismos resultados, más eficiente será.

- **Indicadores del proceso**

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.

⁸ Ídem.

En función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso (en concreto sobre las variables de control que permitan cambiar el comportamiento del proceso), según convenga.

“Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados.”

De lo anteriormente expuesto, se deduce la importancia de identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores que luego van a servir para evaluar el proceso y ejercer el control sobre los mismos. Para que un indicador se pueda considerar adecuado debería cumplir una serie de características:

Representatividad. Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.

Sensibilidad. Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.

Rentabilidad. El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.

Fiabilidad. Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.

Relatividad en el tiempo. Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias. A modo de ejemplo, puede que la comparación en el tiempo de un indicador tal y

como el número de reclamaciones sea poco significativo si no se “relativiza”, por ejemplo, con respecto a otra magnitud como el total de ventas, total de unidades producidas,...

Asimismo, es conveniente que los indicadores de un proceso se establezcan a través de un consenso entre el propietario del mismo y su superior, lo que permitiría establecer de manera coherente los resultados que se desean obtener (objetivos), formulándolos como valores asociados a los indicadores definidos; y contando también con la participación de los propietarios de los procesos que tiene como clientes.

- **El control de procesos**

El seguimiento y medición de los procesos, como ya se ha expuesto, debe servir como mínimo para evaluar la capacidad y la eficacia de los procesos, y tener datos a través de mediciones objetivas que soporte la toma de decisiones.

Uno de los principios de Gestión de la Calidad establecidos por ISO 9000 del 2000 es el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, que establece que “las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información”.

Esto implica que para ejercer un control sobre los procesos, la información recabada por los indicadores debe permitir el análisis del proceso y la toma de decisiones que repercutan en una mejora del comportamiento del proceso.

Obviamente, estas decisiones deberán ser adoptadas por el responsable de la gestión del proceso o del conjunto de procesos (propietario), y se adoptará sobre aquellos parámetros del proceso (o del conjunto de procesos) para los que tiene capacidad de actuación. Estos parámetros son los que en la ficha de proceso se han denominado como “variables de control”.

El esquema para el control del proceso es, por tanto, muy simple. A través de indicadores se analizan los resultados del proceso (para conocer si alcanzan los resultados esperados) y se toman decisiones sobre las variables de control (se adoptan acciones). De la implantación de estas decisiones se espera, a su vez, un cambio de comportamiento del proceso y, por tanto, de los indicadores. Esto es lo que se conoce como *bucle de control*.

Sólo es posible que funcione el bucle de control si se es consciente de que la actuación sobre las variables de control consiguen alterar los resultados del proceso y, por tanto, los indicadores, es decir, si existe una relación “*causa-efecto*” entre las variables de control y los indicadores.

La manera en que se ejerce este control va a depender de la tipología de procesos que se esté gestionando, ya que no en todos los procesos existe una misma manera de trasladar los conceptos de capacidad y eficacia.

“La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.”⁹

1.4.1.4. La mejora de los procesos

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

- Qué procesos no alcanzan los resultados planificados.
- Dónde existen oportunidades de mejora.

⁹ Apartado 8.2.3. ISO 9001:2000

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

También puede ocurrir que, aun cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En cualquiera de estos casos, la necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo (esto es aplicable igualmente a un conjunto de procesos).

En cualquiera de estos casos, es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Mejora continua:¹⁰ Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos.

Este ciclo considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua en los procesos:

P. Planificar: La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes sub-etapas:

¹⁰ ISO 9000:2000

- Identificación y análisis de la situación.
- Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
- Identificación, selección y programación de las acciones.

D. **Hacer:** En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

C. **Verificar:** En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

A. **Actuar:** En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).

Se puede encontrar, en la bibliografía existente referida a estos temas, diferentes diagramas o esquemas para aplicar la mejora continua pero, en esencia, todas ellas siguen el mismo ciclo PDCA.

Para poder aplicar los pasos o etapas en la mejora continua, una organización puede disponer de diversas herramientas, conocidas como herramientas de la calidad, que permiten poner en funcionamiento este ciclo de mejora continua. Sin embargo, no se va a llevar a cabo una descripción detallada de las mismas por no ser objeto de esta guía, aunque si se harán referencia a algunas de ellas.

En la siguiente tabla se muestran una relación de algunas de las herramientas de la calidad más frecuentemente utilizadas, asociando dichas herramientas con la fase del ciclo PDCA donde más encaja su uso.

Tabla 1

Herramientas de calidad asociadas con las fases del ciclo PDCA

	Estratificación	Hoja de Control (o de incidencias)	Gráficos de control estadístico (CEP)	Histograma	Diagrama de Pareto	Diagrama causa-efecto (Ishikawa)	Diagrama de correlación	Diagrama de árbol	Diagrama de relaciones	Diagrama de afinidades	Diagrama de Gantt	Diagrama PERT	Diagrama de decisiones de acción	Brainstorming	AMFEC	QFD	Diseño de experimentos (DDE)	Simplificación de diagramas de flujo	Análisis del Valor	Benchmarking	
P. Planificar																					
D. Hacer																					
C. Verificar																					
A. Actuar																					
Las 7 herramientas clásicas																					

Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología

Como se puede observar en la tabla anterior, muchas de las herramientas de la calidad se emplean preferentemente en la fase de planificación (P). Esto se debe a que en dicha fase es necesario tener mucha información para poder identificar el problema que se quiere resolver o mejorar, analizar las causas, proponer las acciones y planificar las mismas.

1.4.1.5. Soporte documental de los sistemas con enfoque basado en procesos

Como primera referencia a la documentación de los sistemas de gestión, conviene mencionar que, clásicamente, los sistemas de aseguramiento de la calidad se han estado soportando en una documentación que ha permitido recoger los procedimientos, los cuales, a su vez, han servido para ejecutar unas determinadas tareas. Al mismo tiempo, esta documentación ha permitido el cumplimiento de los requisitos de la ISO 9001 de 1994 donde se establecía la necesidad de disponer de una serie numerosa de procedimientos documentados.

Este soporte documental se ha caracterizado por una cierta estructura jerárquica o piramidal, donde los documentos más genéricos se encontraban en la parte superior y los documentos más operativos en la parte inferior, con el fin de facilitar el manejo de dicha documentación.

A pesar de ello, esta documentación ha acabado convirtiéndose en muchos casos en un fin en sí misma en lugar de constituir un medio para la gestión de las actividades y recursos de una organización orientado a la calidad de los productos, quizá motivado por un mal entendimiento de las normas de referencia o por un exceso de protagonismo de los procedimientos documentados en la norma de referencia utilizada.



Esto ha originado en muchos casos que el sistema de gestión de la calidad tenga la apariencia que se refleja en la fi-gura adjunta: documentos ordenados donde la extensión de los mismos dificulta el acceso a la información que es necesaria en cada momento.

Con el enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión de la calidad que propugnan los actuales modelos de gestión (como la familia de normas ISO 9000 del 2000 y el modelo de excelencia de EFQM) el “protagonismo” deja de estar centrado en la documentación y pasa a estar ocupado por los procesos y su gestión. La documentación será, en este contexto, la necesaria para asegurar que los procesos sean eficaces.

Pensando en la implantación de la norma ISO 9001 del 2000, esto anterior no significa que haya que prescindir de documentos que antes sí existían y ahora no son exigibles (hay que recordar que, en gran medida, las organizaciones han realizado un importante esfuerzo por recoger su “know-how” en los procedimientos documentados y no se deben desechar alegremente) sino el disponer la

documentación al servicio de los procesos, y de una manera operativa, ágil y manejable.

Esta circunstancia, junto al auge de las tecnologías de la información y la comunicación, ha potenciado la utilización de representaciones gráficas para la aplicación del enfoque basado en procesos en los sistemas de gestión, lo que además es compatible con la existencia de otros sistemas de documentación clásicos.

- **Manual de organización y funciones¹¹**

El manual de organización es un documento oficial que describe claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada elemento de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

En nuestro ámbito de acción se define como una herramienta o instrumento de trabajo, y consulta en el que se registra y actualiza la información detallada, referente a los antecedentes históricos, el marco jurídico-administrativo, objetivo, estructura orgánica, organigrama que representa en forma esquemática la estructura de la organización, las funciones de los puestos que integran una unidad administrativa, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad, responsabilidad, así como las líneas de comunicación y coordinación existentes, que esquematiza y resume la organización de una unidad responsable.

El manual de organización es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas de una dependencia, enunciando sus objetivos y funciones, siendo por ello, un elemento de apoyo al funcionamiento administrativo.

¹¹ (Secretaría de relaciones exteriores de Los Estados Unidos Mexicanos, 2005)

- **Objetivo**

El manual de organización se elabora para proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

2. DIAGNÓSTICO DE LA PLANTA DE PROCESAMIENTO POSTAL DE CORREOS DE NICARAGUA

2.1. Antecedentes

El Departamento de Procesamiento Postal se caracteriza por realizar la clasificación de la correspondencia ingresadas a la empresa Correos de Nicaragua según su destino, preparar despachos y aplicar las formas y mecanismos de la UPU, establecidos en las normas postales.

En países que presentan un grado de desarrollo económico mayor, la realización de estas actividades se ejecuta de forma automatizada permitiendo elevar la productividad de este departamento, disminuyendo sus tiempos de procesamiento y aumentando el número de correspondencias tratadas.

Sin embargo, en países con un menor índice de desarrollo el proceso postal presenta carencias importantes en esta fase de operación, reflejada en la organización deficiente del trabajo y ejecución inadecuada de las técnicas postales, tratamiento manual de los envíos de correspondencia sin uso de tecnología postal disponible y falta de actualización de sistemas de direcciones y codificación postal.

La diversificación de los servicios por parte de la empresa Correos de Nicaragua se ha realizado a lo largo de los años pero de manera desorganizada, sin realizar estudios sobre la dinámica y carga de trabajo que respalden la organización existente en la planta de procesamiento postal y permitan lograr una sinergia entre sus áreas. Además, el personal con el que se cuenta tienen, en la mayoría de los casos, décadas de trabajo, período en el cual no han recibido capacitaciones técnicas, por lo que su desempeño se fundamenta en la experiencia adquirida durante su trabajo en la empresa.

2.2. Localización

La Planta de Procesamiento Postal se encuentra en el edificio central de Correos de Nicaragua “Jorge Navarro” o Palacio de las Telecomunicaciones, ubicado en el centro histórico de la ciudad de Managua en el barrio Rubén Darío, colindando al costado este con el edificio de TELCOR (Ente regulador de telecomunicaciones y correos) y al sur con la carretera norte, teniendo gran facilidad de acceso.

Esta es una zona urbana y turística en los últimos años, teniendo en sus cercanías la Avenida Bolívar, la antigua Catedral de Managua, la Plaza de la Revolución, Plaza de la Fe, la Cancillería de Nicaragua, el Lago Xolotlán y Puerto Salvador Allende. Asimismo es una zona sísmica, cercana a diversas fallas sísmicas significativas y el edificio sobrevivió el Terremoto de Managua de 1972.

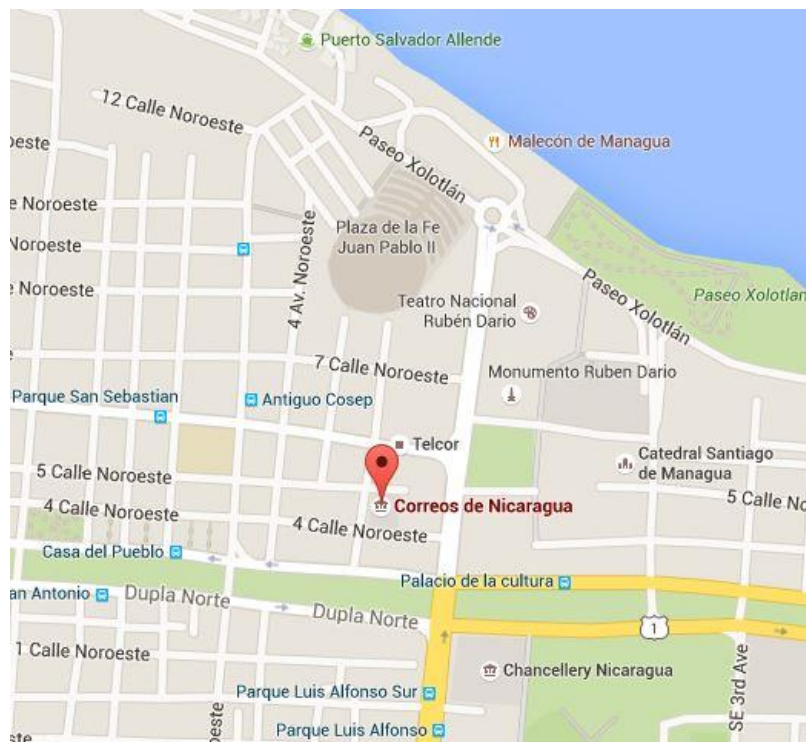


Figura 4: Localización geográfica del Edificio “Jorge Navarro”

Fuente: Aplicación Google Maps

2.3. Análisis de los servicios ofertados

El departamento de procesamiento postal realiza labores de clasificación y preparación para envíos postales, tanto de envíos postales nacionales como internacionales.

Envío postal es el envío con destinatario, preparado en la forma definitiva en la que deba ser transportado por el operador del servicio postal universal, que incluya objetos cuyas especificaciones físicas y técnicas permitan su tráfico, al menos, a través de la red postal pública.

En todo caso, son envíos postales, las cartas, tarjetas postales, paquetes postales, los envíos de publicidad directa, libros, catálogos y publicaciones periódicas.

La primera responsabilidad de Correos de Nicaragua, como administrador postal designado, es la prestación del Servicio Postal Universal.

Se incluyen en el ámbito del servicio postal universal los siguientes servicios:

- Envíos de correspondencia: cartas y tarjetas postales, impresos, y pequeños paquetes, con un peso hasta dos kilogramos (2 kg.) y cecogramas con peso hasta siete kilogramos (7 kg.).
- Envíos de encomiendas postales con peso hasta treinta kilogramos (30 kg.).
- Sacas M, hasta 30 kilogramos.

Cada servicio integrado en el Servicio Postal Universal incluye las siguientes prestaciones:

- La recogida, admisión, clasificación, tratamiento, curso, transporte, distribución y entrega de los mismos.

- Los servicios de envío certificado y envío de valor declarado, accesorios de los establecidos en los dos guiones anteriores.

Correos de Nicaragua clasifica sus servicios postales de acuerdo a las garantías que se otorgan al envío, así como las prestaciones que conlleva:

- **EMS**

Un servicio que, además de su mayor rapidez y seguridad en la recogida, distribución y entrega de los envíos, se caracteriza por las siguientes prestaciones suplementarias: garantía de entrega en una fecha determinada, entrega en mano al destinatario, confirmación al remitente de la recepción de su envío; supervisión, seguimiento y localización de los envíos; trato personalizado a los clientes y prestación de un servicio bajo demanda, cómo y cuándo se solicite por el usuario.

- **Correo certificado**

Es el envío bajo una garantía fija contra los riesgos de pérdida, robo o deterioro y en la facilitación al remitente, en su caso a petición de este, de una prueba del envío postal y/o de su entrega al destinatario. Este servicio garantiza el seguimiento de la correspondencia nacional e internacional, desde su admisión bajo recibo por el funcionario de Correos hasta el momento de su entrega al destinatario, se curse con un control individualizado y se entregue bajo firma al destinatario o persona debidamente autorizada.

- **Encomiendas postales**

Comprende aquellos productos que permiten a los clientes realizar envíos a cualquier destino, nacional o extranjero, que contengan objetos, productos o materias, con o sin valor comercial, con peso hasta treinta kilogramos (30 kg.).

- **Correo Empresarial**

Es un servicio selectivo con capacidad de recepcionar y distribuir los envíos empresariales de forma personalizada, dirigido a las empresas que desean distribuir su correspondencia a cualquier parte del país, envío cerrado cuyo contenido no se indique ni pueda conocerse, así como toda comunicación materializada en forma escrita sobre soporte físico de cualquier naturaleza que tenga carácter actual y personal, su entrega es a domicilio y bajo firma del destinatario o persona autoriza.

- **Correo Ordinario**

Aquellos para los que el operador postal no otorga más garantías al envío que las ofrecidas con carácter general para todos los envíos postales. Tales envíos son confiados al operador, sin que medie recibo justificativo individualizado de cada uno de dichos envíos que permita identificar la dirección postal del remitente y del destinatario o, en su caso, documento comprensivo de varios envíos numerados en el que consten los citados datos; así mismo, acogiéndose a condiciones y calidades regulares preestablecidas. En estos se incluyen LC, AO y Pequeños Paquetes.

2.4. Volúmenes de producción

El comportamiento de los volúmenes de producción en los procesos del departamento de tratamiento postal se ve reflejado en los siguientes datos estadísticos, tomando como referencia los volúmenes producidos desde Enero de 2015 a Junio de 2016.

Tabla 2

Correspondencias tratadas en el período de Enero 2015 a Junio 2016 (unidades)

AÑO	N°	Mes	EMS	CORREO CERTIFICADO	ENCOMIENDAS POSTALES	CORREO ORDINARIO	CORREO EMPRESARIAL
2015	1	Enero	3,048.00	5,647.00	2,150.00	46,734.00	253,956
	2	Febrero	3,136.00	8,095.00	1,501.00	24,941.00	219,436
	3	Marzo	3,067.00	6,844.00	1,518.00	31,098.00	307,718
	4	Abril	3,062.00	6,004.00	1,295.00	26,218.00	237,637
	5	Mayo	2,961.00	7,349.00	1,338.00	27,850.00	317,612
	6	Junio	3,166.00	7,326.00	1,454.00	26,802.00	314,832
	7	Julio	3,046.00	6,523.00	1,365.00	19,099.00	296,348
	8	Agosto	2,948.00	6,406.00	1,554.00	24,941.00	284,676
	9	Septiembre	3,067.00	6,703.00	1,648.00	23,760.00	251,460
	10	Octubre	2,003.00	3,560.00	1,006.00	28,503.00	309,444
	11	Noviembre	3,267.00	8,032.00	1,836.00	26,194.00	257,595
	12	Diciembre	2,875.00	6,900.00	2,240.00	35,349.00	264,489
2016	1	Enero	635.00	5,447.00	2,320.00	38,813.00	
	2	Febrero	705.00	7,676.00	1,951.00	33,609.00	
	3	Marzo	708.00	8,245.00	2,079.00	35,259.00	
	4	Abril	393.00	2,936.00	1,224.00	28,961.00	
	5	Mayo	615.00	5,827.00	2,542.00	21,053.00	
	6	Junio	662.00	6,213.00	1,568.00	31,749.00	
	Total/Correspondencia		35,646.00	79,389.00	18,905.00	341,489.00	3315,203

Fuente: Elaboración propia.

De esta información podemos concluir cuales son los servicios que presentan mayor demanda en el departamento, siendo el tratamiento de correos ordinario quien ocupa en primer lugar con un total del 72% de la correspondencia total, seguido por Correo certificado, EMS y finalmente Encomiendas postales.

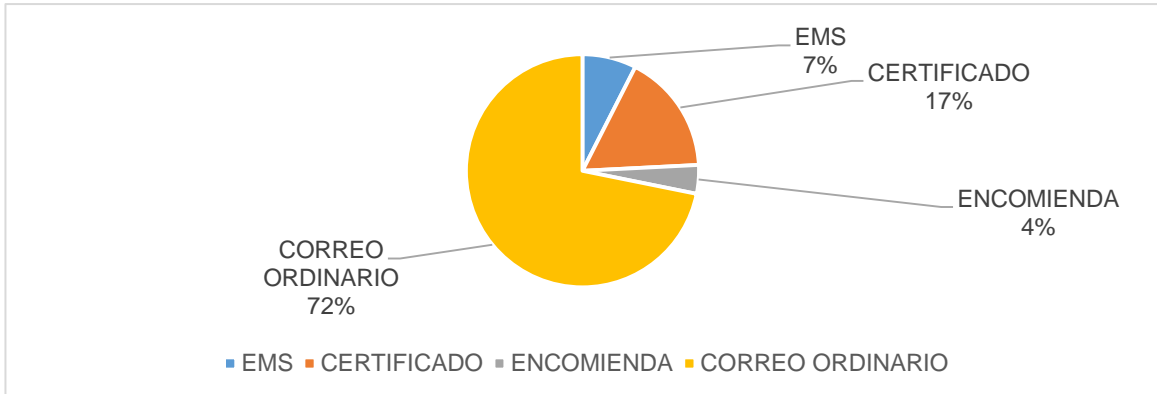


Figura 5: Procesamiento anual por tipo de envío

Fuente: Elaboración propia

El correo de tipo ordinario representa la mayor demanda principalmente debido a su bajo costo por envío y es mayormente utilizado por esta misma razón tanto para envíos nacionales como internacionales, la tendencia a lo largo del último año de producción marco un ligero aumento en el último semestre evaluado, a lo que va del año con respecto a 2015 hay un aumento del 3% de los servicios realizados.

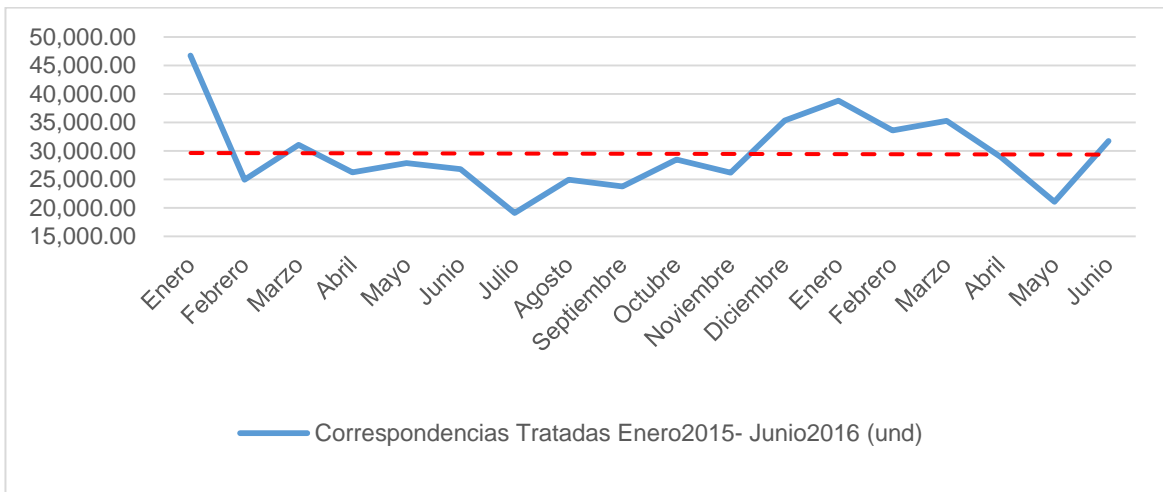


Figura 6: Correspondencias tratadas de Correo Ordinario

Fuente: Elaboración propia

Encomiendas postales presenta mayor volumen de producción principalmente en los meses de Diciembre y Enero, según los datos del periodo analizado, el resto del año el tratamiento de este tipo de correspondencia es baja, pudiendo disminuir

en algunos meses hasta en un 50% del mayor volumen alcanzado este mismo año, este fenómeno obedece a que los meses en que presenta mayor demanda corresponde a la temporada Navideña donde se incrementan los envíos provenientes del exterior.

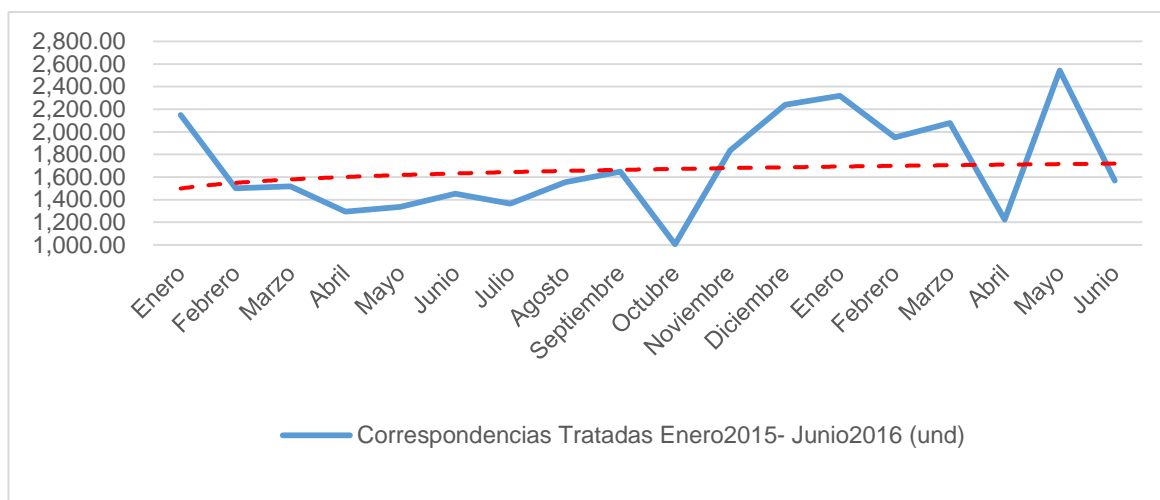


Figura 7: Correspondencias tratadas de Encomiendas Postales

Fuente: Elaboración propia

El correo Certificado como el EMS, poseen las tarifas más altas y el servicio más seguro y ágil dentro de los brindados por correos, la tarifa de estos hace que sean los servicios menos utilizados por los usuarios de correo cabe señalar que durante el periodo evaluado, certificados mantiene una tendencia constante, caso contrario con el EMS el cual si se ve evidenciada una disminución significativa por encima del 80% del máximo valor procesado en 2015 según datos proporcionados por correos.

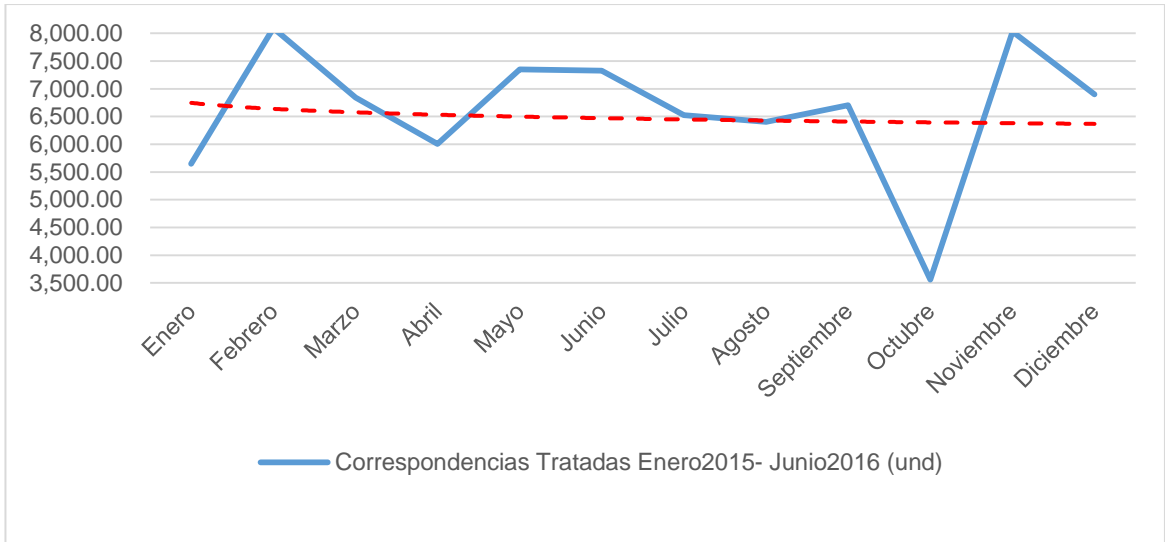


Figura 8: Correspondencias tratadas de Correo Certificado

Fuente: Elaboración propia

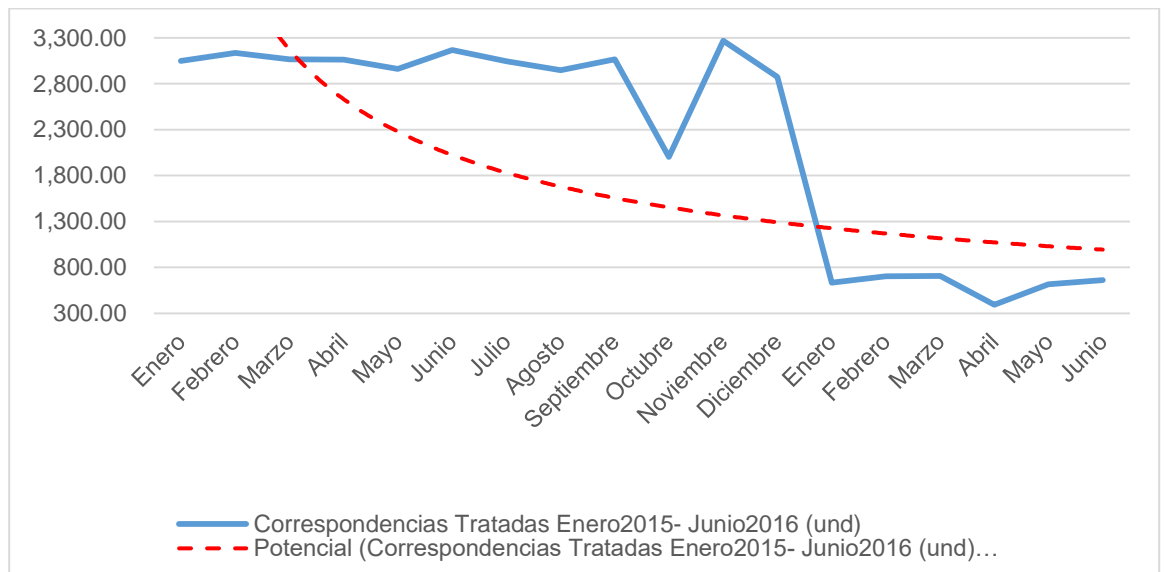


Figura 9: Correspondencias tratadas del servicio EMS

Fuente: Elaboración propia

2.5. Descripción de los procesos utilizados

El Proceso de Tratamiento Postal de todos los servicios brindados por Correos de Nicaragua consiste -a rasgos generales- en la apertura de despachos entrada, digitalización y clasificación de envíos postales, y confección de despachos de salida, tras este proceso los envíos egresan de la planta listos para ser distribuidos hasta sus destinos finales.

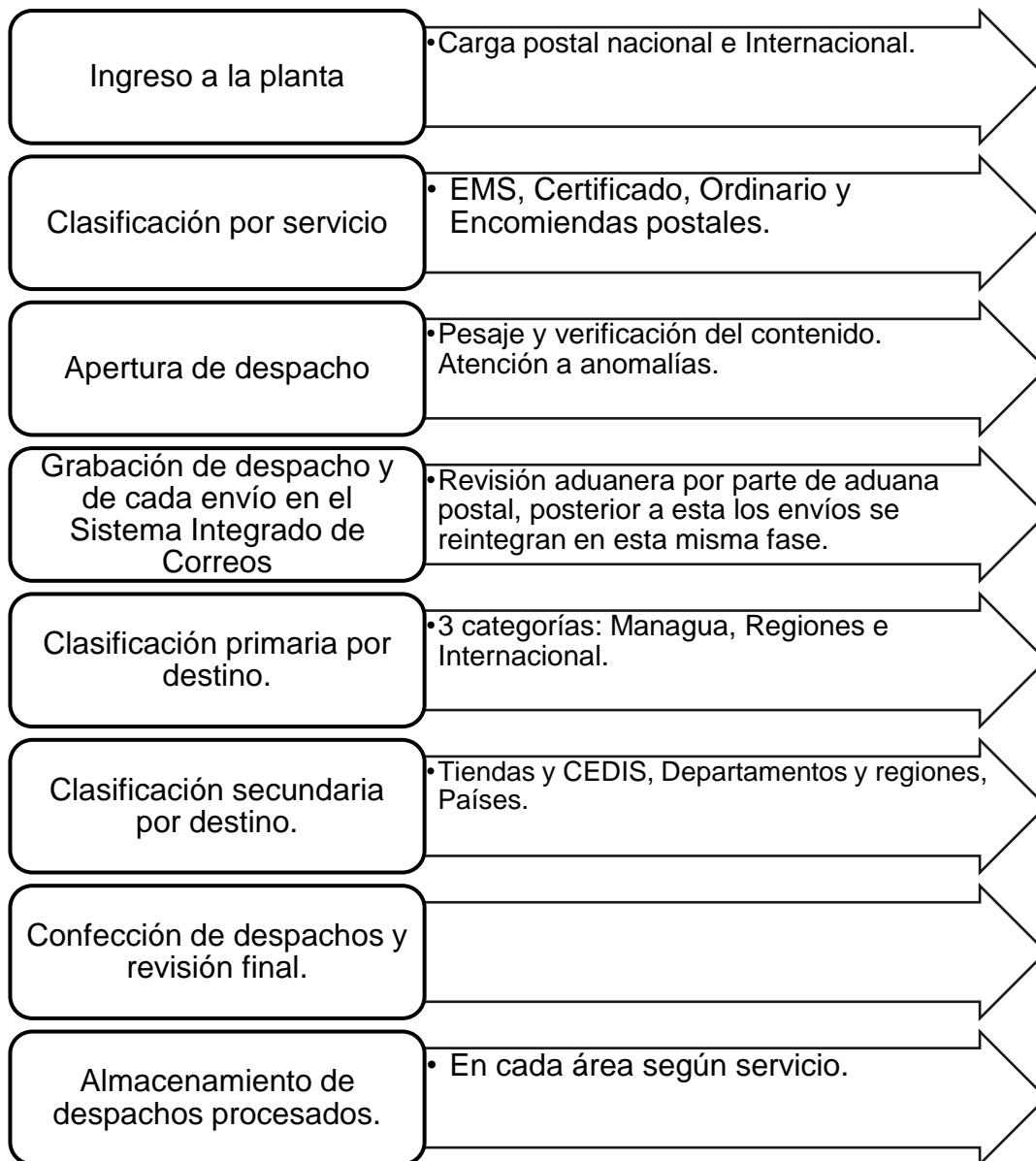


Figura 10: Flujo del procesamiento postal de los envíos en Correos de Nicaragua

Fuente: Elaboración propia

Actualmente el departamento de Procesamiento Postal se organiza en 5 sub-áreas para dar tratamiento a la carga postal diariamente, estas están definidas por los 5 tipos de servicios brindados por Correos de Nicaragua ya mencionados y descritos: **EMS, Correo certificado, Encomiendas postales, Correo ordinario y Correo empresarial.**

Todos los servicios postales conllevan la misma secuencia de procesamiento, varía –sin embargo- la documentación soporte que traen consigo los despachos y envíos postales; por tanto, en cada una de estas áreas se lleva a cabo el tratamiento postal completo para los envíos, según el servicio prestado.

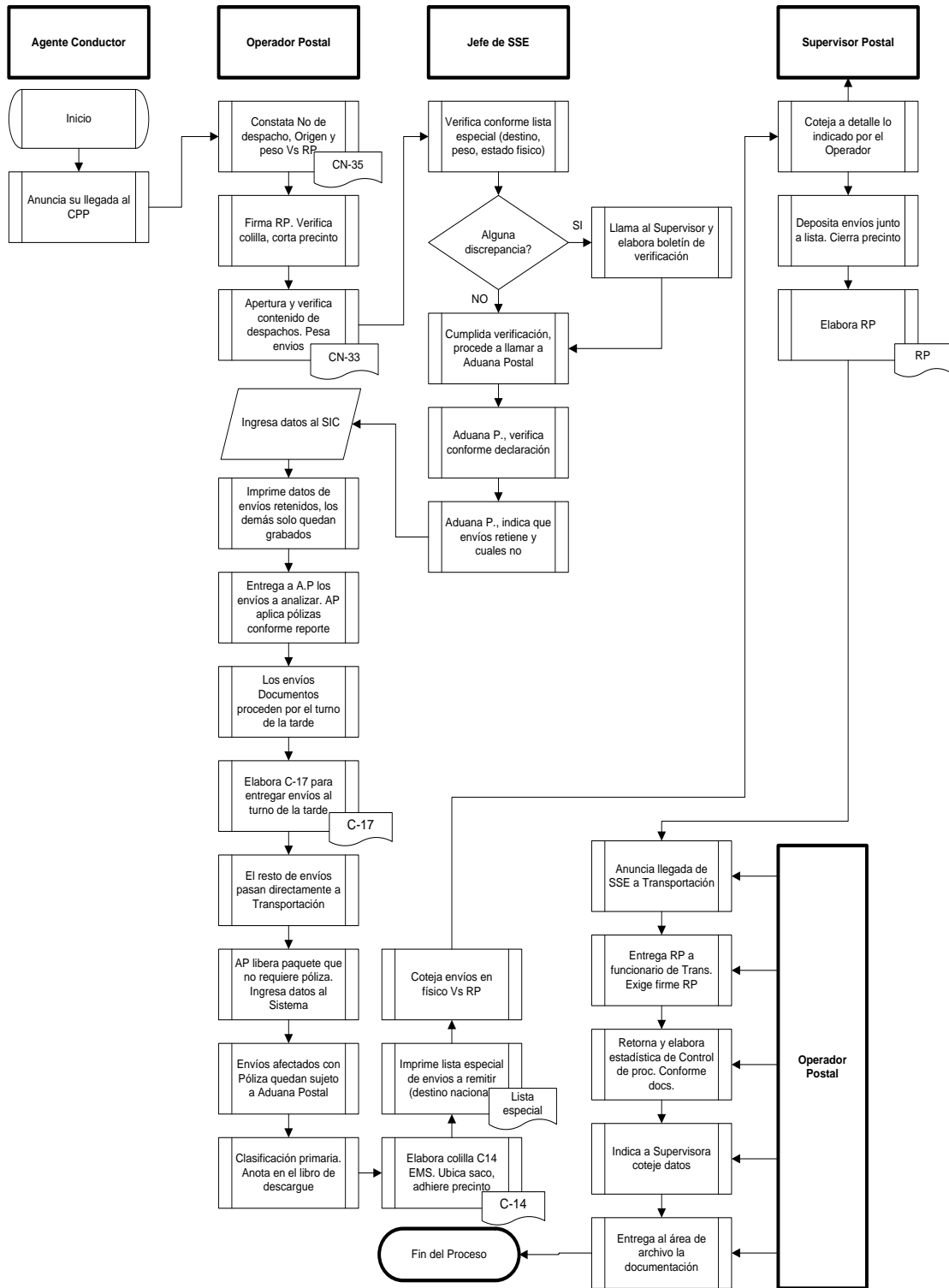
Por otro lado, se pudo identificar que el procesamiento de los envíos no es ejecutado en un flujo continuo, llegando realizar tareas para procesar el mismo grupo de envíos en días diferentes. Asimismo, un/a operador/a postal en la actualidad puede suspender una actividad del proceso por atender otra que tiene mayor urgencia en un momento específico y la forma en que se realiza cada actividad varía de acuerdo al conocimiento, experiencia e, incluso, preferencia de cada operador/a.

A continuación, se describirán el procedimiento empleado en cada sub-área para el tratamiento de los envíos:

- **Express Mail Service (EMS)**

Dirección de Operaciones		Procedimiento para el Procesamiento de Envíos EMS de Entrada	Correos de Nicaragua
		Referencia:	
Procesamiento Postal-SSE		Vigencia:	
Responsable	Actividad	Descripción de Actividades	Documento
Conductor Postal	1	Anuncia Llegada al CPP	
Operador Postal	2	Traslada Despachos a SPSE	
	3	Recibe Despachos Verificando RP vs CN-35	CN-35
	4	Apertura Despacho Verificando CN-33 Vs Envíos Físico	
		Si datos no coinciden pasa a actividad No.5, sino No. 6.	CN-33
	5	Notifica a Supervisor Postal	
	6	Pesa Envíos	
Jefe SSE	7	Verifica conforme Lista Especial	
Operador Postal	8	Graba Datos del Envíos en el Sistema SIC	
	9	Informa a Aduana Postal Para Inspección Aduanera	
		Una vez que Aduana ha definido los envíos a retener procede a:	
	10	Imprime Reporte de Envíos Retenidos	
	11	Entrega a Aduana Envíos Retenidos	
		Para los envíos que no fueron retenidos procede a:	
	12	Elabora C-17 para entregar envíos documentos al turno de la tarde	C-17
		Turno de la tarde	
	13	Entrega a OP Conforme C17	
	14	Clasifica Por Managua, Regiones y Apartados	
	15	Anota en libro de Descargue envíos por Región	
	16	Elabora Colilla C-14 EMS	C-14
	17	Prepara Saca para Despacho	
18	Imprime Lista Especial de Envíos a Remitir	3 Copias	
19	Verifica Envíos en Físico vs Reporte		
Supervisor Postal	20	Verifica a detalle Datos de Envíos Vs Reporte	
	21	Deposita Envíos en Saca Junto a Lista Especial. Cierra el precinto	
	22	Elabora RP	RP (2)
	23	Instruye Trasladar Envíos a Transportación	
Operador Postal	24	Traslada Despacho al área de Transportación	
	25	Entrega Envíos Conforme RP	
	26	Solicita Firma de RP. Entrega Copia	
	27	Elabora Estadísticas Diarias	
	28	Entrega al área de archivo Copia de RP	
		Fin del Proceso	

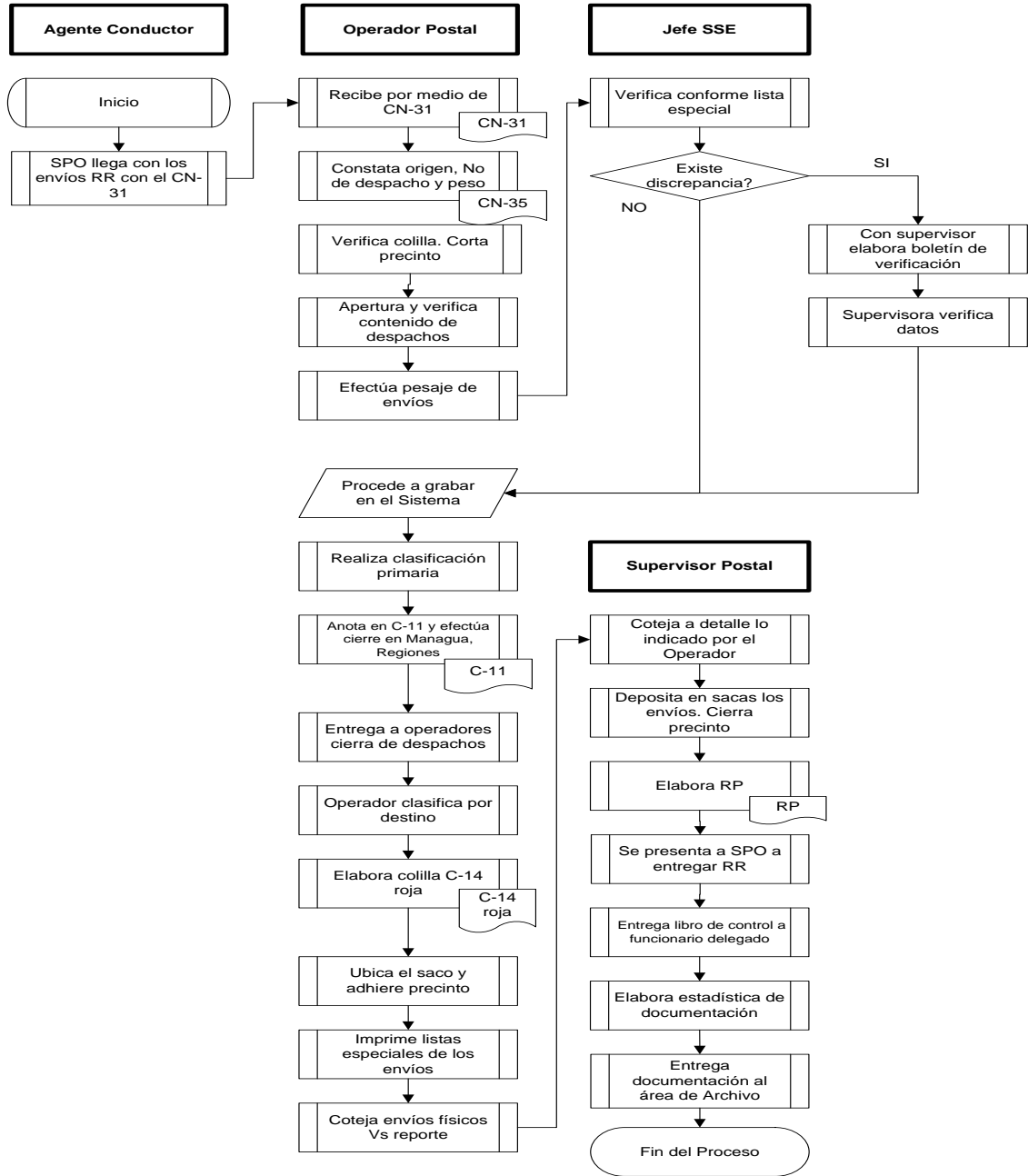
Procedimiento para el Procesamiento de Envíos EMS



- Correo certificado

Dirección de Operaciones		Manual de Procedimiento para el Procesamiento de Envíos Certificados	Correos de Nicaragua
Procesamiento Postal-SSE		Referencia:	
Responsable	Actividad	Descripción de Actividades	Documento
Operador Postal	1	Recibe de SPO envíos certificados.	
	6	Efectúa pesaje de los envíos.	
	7	Verifica conforme lista especial destino y detalles	
		Sí los datos Coincide procede a No. 10 Sino No. 8	
Jefe SSE	8	Notifica a Supervisor Postal	
	9	Supervisor verifica datos	
Operador Postal	10	Graba en el sistema de SPP detalles de envíos	
	11	Realiza Clasificación primaria para Managua por centro, apartados y regiones	
	12	Anota en C-11 la persona que realizo el cierre de Managua y regiones	C-11
	13	Entrega por individual los cierre de despachos por regiones y Managua	
	14	Clasifica por destino en los casilleros	
	15	Elabora Colilla C-14 Roja	C-14 Roja
	16	Ubica el saco y adhiere precinto, lo deja listo para ser ingresado	
	17	Proceden a imprimir Lista especiales de los envíos de entrada que serán remitidos a sus destino nacional 3 copias	
	18	Coteja todos los envíos en físico versus los indicado en el reporte	
Supervisor Postal	19	Coteja detalle por el operador, destino, numero de despacho, peso, boletín y póliza si lleva.	
	20	Depositán en la saca los envíos con lista especial. Proceden a cerrar el precinto	
	21	Elaboran remisión, dos copias	Remisión Postal
Operador Postal	22	Entrega los RR en, SPO	
	23	Entrega a funcionario delegado	
	24	Entrega conforme libro de control	
	25	Exige que firmen detalle en el libro, con fecha y hora del recibido	
		Una vez finalizado Retorna al área y procede a:	
	26	Elabora estadísticas de control del procesamiento conforme documentación	
	27	Llama a la Supervisora para que revise el procesamiento del día	
		Una vez coteja los datos y subsanado cualquier error procede a:	
28	Entrega al área de archivo la documentación.		
		Fin del Proceso	

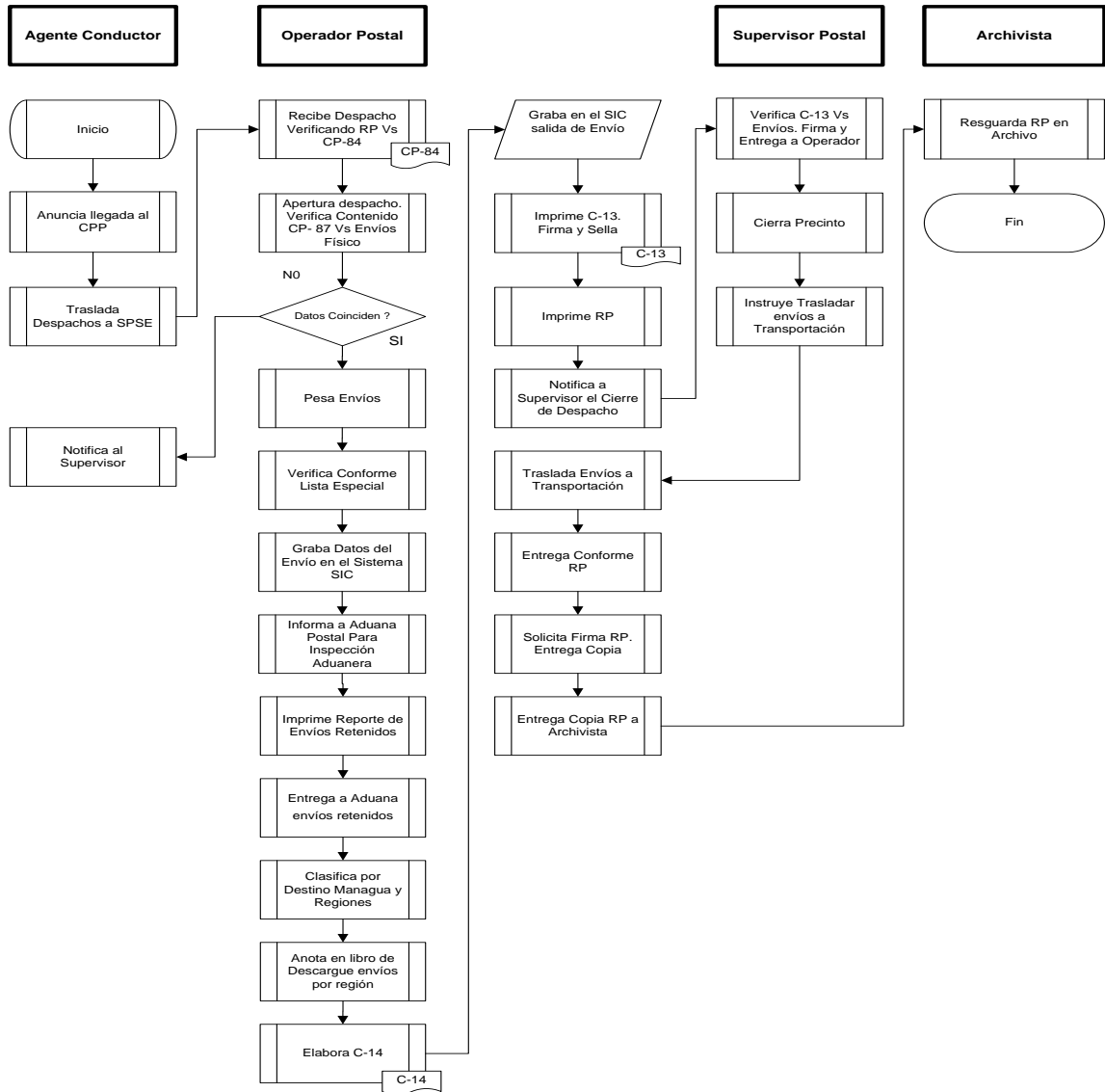
Procedimiento para el Procesamiento de Envíos Certificados



- **Encomiendas postales**

Dirección de Operaciones		Procedimiento para el Procesamiento de Encomiendas Postales de Entrada	Correos de Nicaragua
		Referencia:	
Procesamiento Postal-SSE		Vigencia:	
Responsable	Actividad	Descripción de Actividades	Documento
Conductor Postal	1	Anuncia Llegada al CPP	
Operador Postal	2	Traslada Despachos a SPSE	
	3	Recibe Despachos Verificando RP vs CN-35	CN-35
	4	Apertura Despacho Verificando CN-33 Vs Envíos Físico	
		Si datos no coinciden pasa a actividad No.5, sino No. 6.	CN-33
	5	Notifica a Supervisor Postal	
	6	Pesa Envíos	
Jefe SSE	7	Verifica conforme Lista Especial	
Operador Postal	8	Graba Datos del Envíos en el Sistema SIC	
	9	Informa a Aduana Postal Para Inspección Aduanera	
		Una vez que Aduana ha definido los envíos a retener procede a:	
	10	Imprime Reporte de Envíos Retenidos	
	11	Entrega a Aduana Envíos Retenidos	
		Para los envíos que no fueron retenidos procede a:	
	12	Elabora C-17 para entregar envíos documentos al turno de la tarde	C-17
		Turno de la tarde	
	13	Entrega a OP Conforme C17	
	14	Clasifica Por Managua, Regiones y Apartados	
	15	Anota en libro de Descargue envíos por Región	
	16	Elabora Colilla C-14 EMS	C-14
	17	Prepara Saca para Despacho	
Supervisor Postal	18	Imprime Lista Especial de Envíos a Remitir	3 Copias
	19	Verifica Envíos en Físico vs Reporte	
	20	Verifica a detalle Datos de Envíos Vs Reporte	
	21	Deposita Envíos en Saca Junto a Lista Especial. Cierra el precinto	
Operador Postal	22	Elabora RP	RP (2)
	23	Instruye Trasladar Envíos a Transportación	
	24	Traslada Despacho al área de Transportación	
	25	Entrega Envíos Conforme RP	
	26	Solicita Firma de RP. Entrega Copia	
	27	Elabora Estadísticas Diarias	
	28	Entrega al área de archivo Copia de RP	
		Fin del Proceso	

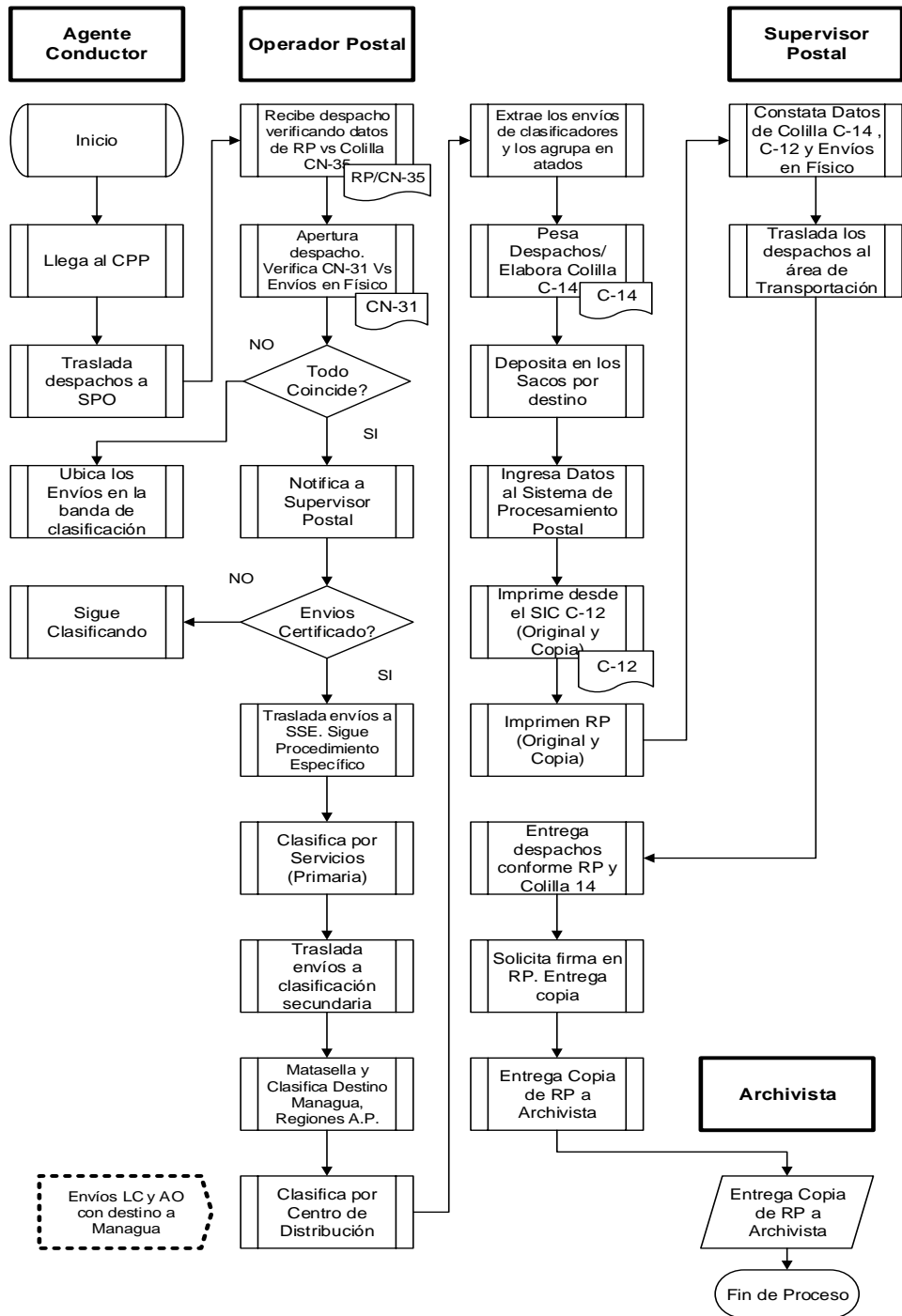
Procedimiento para el Procesamiento de Encomiendas Postales de Entrada



- **Correo ordinario**

Dirección de Operaciones		Procedimiento para el Procesamiento de Envíos Ordinarios Internacionales de Entrada		Correos de Nicaragua
		Referencia:		
Procesamiento Postal-SSE		Vigencia:		
Responsable	Actividad	Descripción de Actividades		Documento
Agente Conductor	1	Llega al CPP.		
	2	Traslada despachos a SPO.		
Operador Postal	3	Recibe despacho, verificando datos de RP vs Colilla CN-35.		CN-35/RP
	4	Apertura despacho, verificando forma CN-31 vs envíos en físico		CN-31
		Si datos coincide pasa a la actividad no.5, sino a la no. 6.		
	5	Ubica los envíos en la banda de clasificación		
	6	Notifica a Supervisor Postal		
		Sí existen envíos certificados procede a:		
	7	Traslada envíos a SSE. Sigue procedimiento específico.		
	8	Clasifica por servicios (Primaria) y verifica que no existan Malos Encaminamientos.		
	9	Traslada envíos al área de Clasificación Secundaria		
		En el área de clasificación secundaria procede a:		
	10	Matasella y Clasifica por Destino: Managua, Regiones y Apartados (Secundaria)		
		Sí el envío es un PP procede a trasladarlo a SSE con su respectivo número de control.		RP
		Para envíos LC y AO con destino a Managua procede a:		
	11	Clasifica por Centro de Distribución		
		Previo al Cierre de Despachos procede a:		
	12	Extrae los envíos de los clasificadores y los agrupa en atados		
	13	Pesa Despachos		
	14	Elabora Colilla C-14		C -14
15	Deposita en las sacas por destino			
16	Ingresa datos al Sistema de Procesamiento Postal			
17	Imprime desde el SIC C-12 (Original y Copia)		C-12	
18	Imprimen RP (Original y Copia)			
Supervisor Postal	19	Constata Datos de Colilla C-14, C-12 y envíos en físico.		
		Verificadas y cerradas las sacas, procede a:		
	20	Traslada los despachos al área de Transportación.		
Operador Postal	21	Entrega despachos conforme RP y Colilla C-14.		
	22	Solicita firma en RP y entrega copia.		
	23	Entrega Copia de RP a Archivista.		
		Fin de Procedimiento		

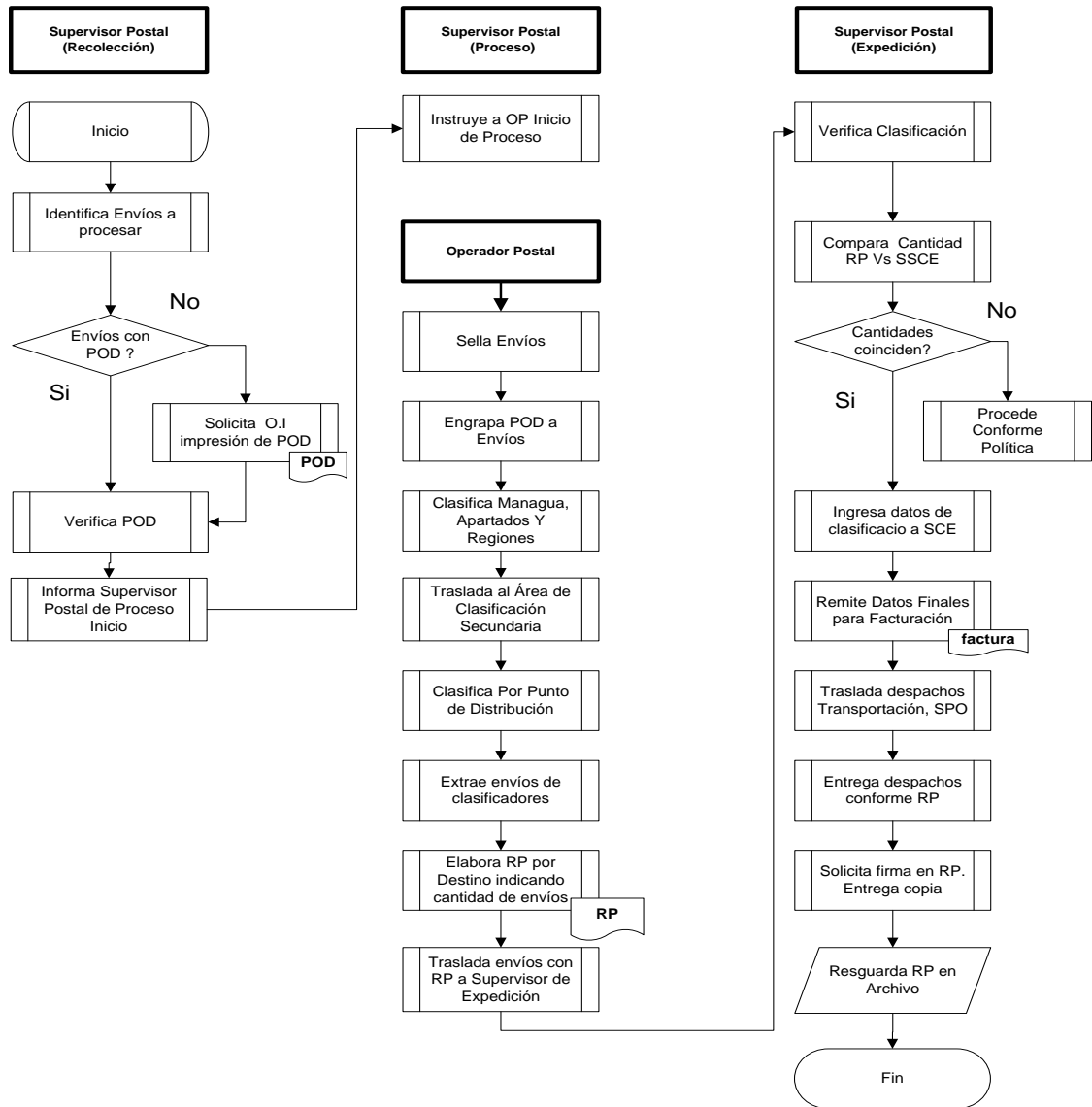
Procedimiento de Envíos Ordinario Internacional (Entrada)



- **Correo empresarial**

Dirección de Operaciones		Procedimiento para el Procesamiento de Envíos de Correo Empresarial Masivo		Correos de Nicaragua
Procesamiento Postal-Correo Empresarial		Referencia:		
		Vigencia:		
Responsable	Actividad	Descripción de Actividades	Documento	
Supervisor/a Postal	1	Identifica envíos a procesar, conforme orden de recepción y plazo.		
		Sí los envíos tienen POD pasar a Actividad no. 4, sino pasar a la actividad no. 2.		
	2	Solicita a Oficina Informática impresión de POD.	POD	
	3	Recibe y verifica POD.		
Operador/a Postal	4	Instruye a Operadores/as Postales iniciar con el procesamiento.		
	5	Sella envíos.		
	6	Engrapa POD a envíos.		
	7	Escribe los datos de la POD en cada uno de los envíos.		
	8	Clasifica por Managua, Regiones y Apartados Postales. (Primaria)		
	9	Traslada al Área de Clasificación Secundaria.		
	10	Clasifica por Punto de Distribución. (Secundaria)		
	11	Extrae envíos de clasificadores.		
Operador/a Postal	12	Elabora RP por destino indicando la cantidad de envíos.	Remisión de devolución de POD	
	13	Traslada envíos con RP a Supervisor/a de Expedición.		
Supervisor Postal	14	Verifica la clasificación, comparando cantidad RP con colilla de impresión POD		
		Sí las cantidades coinciden procede a la actividad no. 16, sino a la no. 15.		
Operador/a Postal	15	Procede conforme políticas.		
	16	Ingresa datos de Procesamiento al Sistema de Correo Empresarial		
	17	Remite a Oficina Postal del Palacio para facturación.	Factura	
	18	Traslada despachos al área de Transportación o Sección de cierre de despachos.		
	19	Entrega despachos conforme RP.		
	20	Solicita firma en RP y entrega copia.		
	21	Traslada copia a Control y seguimiento.		
		Fin del Procedimiento		

Procedimiento para el Procesamiento de Envíos de Correo Empresarial Masivo



2.6. Almacenamiento

En el proceso de tratamiento de postal existe la necesidad de almacenar insumos, sacas vacías, despachos no procesados y despachos procesados.

- Insumos: cinta adhesiva, precintos para las sacas, lapiceros, marcadores permanentes, engrapadoras, saca grapas, bolsas plásticas, grapas, papel bond, hules, almohadillas para sellos y cintas de tinta para imprimir. Se almacenan en la bodega general ubicada en el sótano del edificio.
- Sacas vacías: las sacas en que se depositan los despachos se ubican en un área de 12.24 m² junto al procesamiento postal ordinario, la cual está completamente sellada por mallas de acero.
- Despachos no procesados: Los despachos que ingresan a la planta, pero aún no han pasado por el procesamiento postal se almacenan en casilleros protegidos u otros espacios definidos, pero no señalizados, ubicados en cada sección.
- Despachos procesados: Los despachos ya procesados, pero que aún no han salido de la planta, se almacenan en espacios definidos, pero no señalizados, ubicados en cada sección.

2.7. Análisis de las dimensiones de la planta

La Planta de Procesamiento Postal se localiza en el primer piso del Edificio “Jorge Navarro” de Correos de Nicaragua, cuyo espacio es compartido con oficinas del área administrativa de la Dirección de Operaciones, Apartados postales y con Servicio al cliente, incluyendo la ventanilla de admisión de envíos y una oficina de Filatelia. Por lo anterior, el área para el procesamiento postal ocupa 496.21 m².

La planta actualmente se encuentra dividida en secciones de procesamiento, según servicio, por lo que EMS, Correo empresarial, Servicio postal ordinario, Correo certificado, Encomiendas postales y Paquetería tienen un espacio asignado, respectivamente¹². Las áreas están divididas entre sí con mallas de acero, pero no cuentan con aseguramiento en el techo.

Para los envíos EMS se tiene una oficina distanciada de las demás, con dimensiones 7.25 m², ambientada con aire acondicionado, mesas y estantes para la clasificación de la correspondencia.

Correo empresarial tiene un área de 84.50 m², donde se ubican mesas, estantes clasificadores y dos escritorios con computadoras.

El servicio postal ordinario cuenta con un espacio de 143.47 m², donde se encuentran mesas, estantes clasificadores y archivadores, colgadores móviles para sacas y una banda para transportar en desuso; a lo interior tiene una pequeña área para la expedición internacional de correspondencia.

La encomiendas postales cuentan con un área mayor de 84.35 m², ya que las dimensiones de las correspondencias lo demandan, por lo que también hacen uso del área de Paquetería para confeccionar y almacenar los despachos de salida.

¹² Ver Anexos, **Distribución de planta actual.**

Asimismo, cuentan con mesas, escritorios y estantes móviles para mover las encomiendas.

El área de correo certificado es más limitada, con 54.99 m², ubicando mesas, escritorios y estantes clasificadores.

La paquetería, que también es el área del departamento de Transportación, tiene asignado un espacio de 128.90 m², que está internamente dividido en 6 áreas, según rutas o regiones para la distribución de las correspondencias hacia las tiendas y centros del país. En esta área el mobiliario es reducido a dos escritorios y una báscula.

Asimismo, existen dos espacios dentro de la planta que no están dirigidos al procesamiento postal, sino al almacenamiento de las correspondencias de gran tamaño de los apartados postales, cuya área asignada es de 26.90 m². Por otro lado, las correspondencias cuyos destinatarios deben pagar una póliza a aduana para su retiro y de las que simplemente se llegan a retirar directamente al edificio central, tienen asignado un espacio de 26.56 m².

Por último, se hace imperativo mencionar que un espacio significativo en el primer piso del edificio lo ocupan los Apartados Postales, contando con un área de más de 179.24 m² – sin ser parte de la planta de procesamiento como tal-.

En la planta no existe una señalización válida y actualizada de los espacios donde se realizan las diferentes tareas, por lo que esto sólo es del conocimiento de la persona que la realiza. Asimismo, se evidencia la aglomeración de correspondencias, principalmente en las áreas de procesamientos ordinario, encomiendas y certificados, también en correo empresarial en determinados períodos del mes; esto provoca desorden, falta de espacios para movilizarse, potenciales confusiones o daños a las correspondencias, ambiente sofocante para los/as trabajadores/as, realización de movimientos innecesarios, retrasos en la producción y, por tanto, disminución de la eficiencia productiva.

2.8. Estructura organizacional del Departamento de Procesamiento Postal

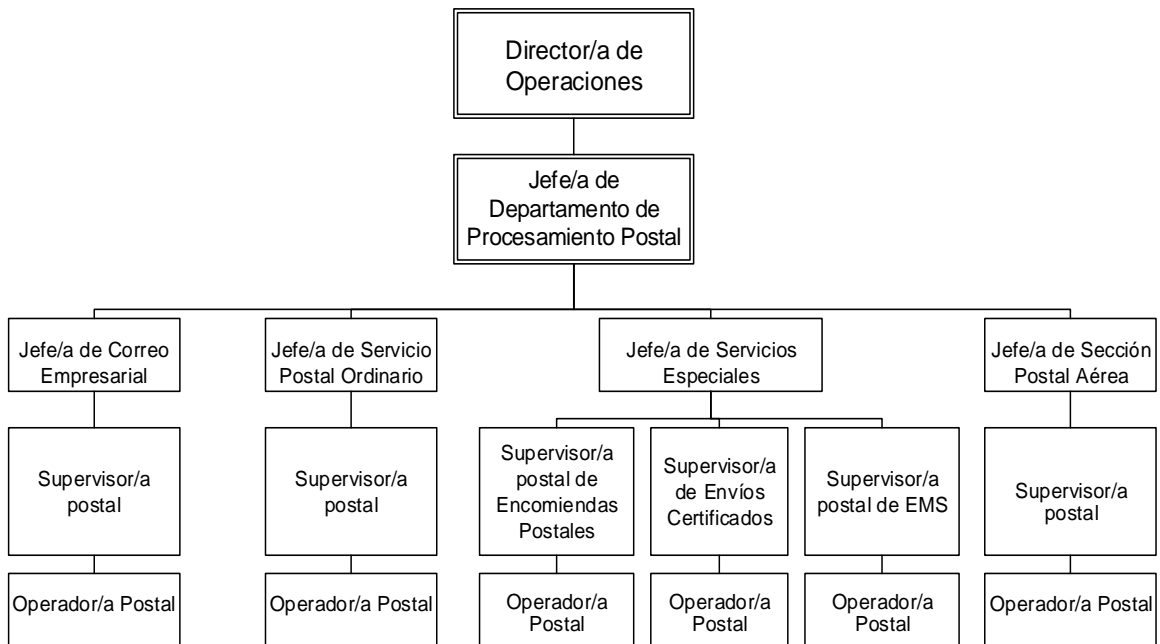


Figura 11: Organigrama actual del Departamento de Procesamiento Postal

Fuente: Elaboración propia

La estructura organizacional del departamento, así como el proceso, está distribuida según los servicios brindados, en 3 secciones de procesamiento y una sección en el aeropuerto, teniendo 1 jefe de departamento y 4 jefes/as de sección.

Asimismo, cada área cuenta con operadores/as y supervisores/as postales:

En la sección de **Correo Empresarial** se cuenta con 2 supervisores/as y 20 operadores/as postales, siendo la sección con mayor cantidad de personal, debido a que este tipo de servicio es de envío masivo.

La sección de **Servicio Postal Ordinario (SPO)** cuenta con 1 supervisora y 9 operadores/as postales.

La sección de **Servicios Especiales** se subdivide en 3 áreas:

- Encomiendas postales: cuenta con 2 supervisores/as y 7 operadores/as postales.
- Envíos certificados: cuenta con 1 supervisora y 8 operadores/as postales.
- EMS: ésta área, por su rapidez de entrega, tiene 2 turnos, entre los cuales suma 1 supervisor y 5 operadores/as postales.

Por último, se cuenta con una **Sección Postal Aérea** localizada en el aeropuerto, que tiene asignados/as 2 operadores/as postales.

Habiendo descrito lo anterior, cabe destacar ciertos aspectos que caracterizan la dinámica en la planta:

- La mayoría de trabajadores/as en la planta tienen muchos años de trabajar en Correos de Nicaragua y existe una apropiación significativa con el área en que se desempeñan, lo que ha llegado a dificultar -en ocasiones- el traslado de una persona a otra área cuando se ha necesitado.
- La mayoría de las personas no tienen una función determinada y reciben diariamente la orientación de lo que realizarán.
- Existen muchas personas que ya padecen enfermedades profesionales y se les dificultan tareas que impliquen cargar, estar de pie, entre otros.
- En todas las secciones los/as supervisores/as no sólo cumplen el rol de controlar y revisar, sino que realizan diversas tareas del proceso.
- No están definidos los puestos de trabajo con sus funciones, perfiles, relaciones y atribuciones.
- Actualmente hay 28 trabajadores/as, entre supervisores/as y operadores/as, de los cuales 17 son hombres y 11 mujeres.

2.9. Análisis de las problemáticas identificadas

Tabla 3

Análisis de los problemas identificados en la Planta de Procesamiento Postal

Causas		Problemáticas	Consecuencias	
Ausencia de una alternativa viable para la reorganización del proceso de tratamiento postal que permita aprovechar todos los recursos y conocimientos existentes, potenciándolos mediante métodos de trabajo estandarizados, adecuada distribución, orden y limpieza de los espacios, y capacitaciones técnicas al personal, con una inversión mínima.	Recursos económicos de CdN son limitados.	Escasez de herramientas tecnológicas que simplifiquen el trabajo. Sistema informático deficiente.	Retrasos en el procesamiento de la correspondencia.	Eficiencia productiva del tratamiento postal deficiente en términos del tiempo de procesamiento y seguridad de los envíos, impactando negativamente en la calidad del servicio final.
		Falta de capacitación al personal.		
		Carencia de ciertos insumos ocasionalmente, así como sellador, precintos, sacas propias.		
		Condiciones inadecuadas del mobiliario para garantizar la seguridad en el tratamiento de las correspondencias.	Riesgo de daño a las correspondencias.	
		Señalización de los espacios inexistente.	Desorganización del trabajo, se hace de una forma espontánea y bajo el criterio del trabajador.	
	Condiciones de trabajo deficientes, como ruido e inadecuada ventilación.	Estrés térmico de los trabajadores.		
	Falta de estudios científicos para mejorar el desempeño del trabajo en la planta, en términos de la organización del trabajo, desempeño de los/as trabajadores/as y la distribución de los espacios.	Inseguridad en el almacenamiento de las correspondencias tratadas y no tratadas.	Riesgo de daños, violaciones y hurto de las correspondencias.	
		No existe un método estándar para el procesamiento de los envíos, depende de la decisión personal de cada trabajador	Actividades repetitivas, movimientos innecesarios en el proceso.	
			Desorden en la realización de tareas (puede realizarse un procedimiento e interrumpirse para realizar otro, luego retomarlo)	
			Desorganización general de los espacios de trabajo	
El sistema utilizado para el procesamiento postal tiene un enfoque por servicio, que no aporta al aprovechamiento de los recursos existentes en el sistema.		Distribución de espacios inapropiada e insuficiente para el procesamiento de ciertos servicios.		

Fuente: Elaboración propia

3. PROPUESTA GENERAL DE REORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE TRATAMIENTO POSTAL PARA LOS ENVÍOS ORDINARIOS, CERTIFICADOS, EMS Y ENCOMIENDAS POSTALES

La presente propuesta reorganización del proceso consiste en 5 aspectos generales:

- Unificación del procesamiento postal de los envíos de correo ordinario, correo certificado, EMS y encomiendas postales en una única línea productiva, la cual ha sido planteada con base en el análisis realizado sobre el proceso que es llevado a cabo actualmente para cada servicio por separado.
- Redistribución de los espacios y recursos disponibles en la planta de procesamiento postal, facilitando el flujo de los envíos en la línea productiva propuesta para efectuar su tratamiento de forma conjunta, considerando las particularidades de cada servicio.
- Definición de las actividades necesarias para la ejecución del tratamiento postal de los envíos en 6 estaciones de trabajo (Recepción y priorización, Apertura, Clasificación primaria, Clasificación secundaria y Confección de despachos), esto se representará en forma de un Manual de Procedimientos para todo el Departamento de Procesamiento Postal.
- Establecimiento de una estructura organizacional del Departamento de Procesamiento Postal que tenga capacidad de ejecutar la línea productiva planteada, para esto se sugieren 2 unidades administrativas (*Sección de apertura de envíos de entrada y Sección de cierre de envíos de salida*), en las que se definen las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

- Implementación de la técnica 5 S orientada a mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en la planta de procesamiento postal, procurando asegurar calidad y seguridad en el servicio.

3.1. Proceso de Tratamiento Postal para los Envíos Ordinarios, Certificados, EMS y Encomiendas Postales

El procesamiento postal de los envíos bajo responsabilidad de Correos de Nicaragua inicia con la recepción de la carga postal en la planta de tratamiento, esta proviene en forma de despachos postales tanto del Aeropuerto internacional de Nicaragua como de los diferentes oficinas, centros y tiendas de todo el país; y en forma de envíos individuales de la ventanilla de admisión localizada en el Edificio central de Correos.

Posteriormente, se realizará una clasificación inicial de los despachos por prioridad, puesto que las garantías de cada servicio son diferentes. Asimismo, se aplicará la política de los primeros en llegar, serán los primeros en ser procesados; esto en caso de que existan despachos sin procesar de días anteriores por alguna eventualidad, ya que también se establecerá la política de **Saldo Cero**, lo que significa que se procurará procesar todos los despachos recibidos diariamente.

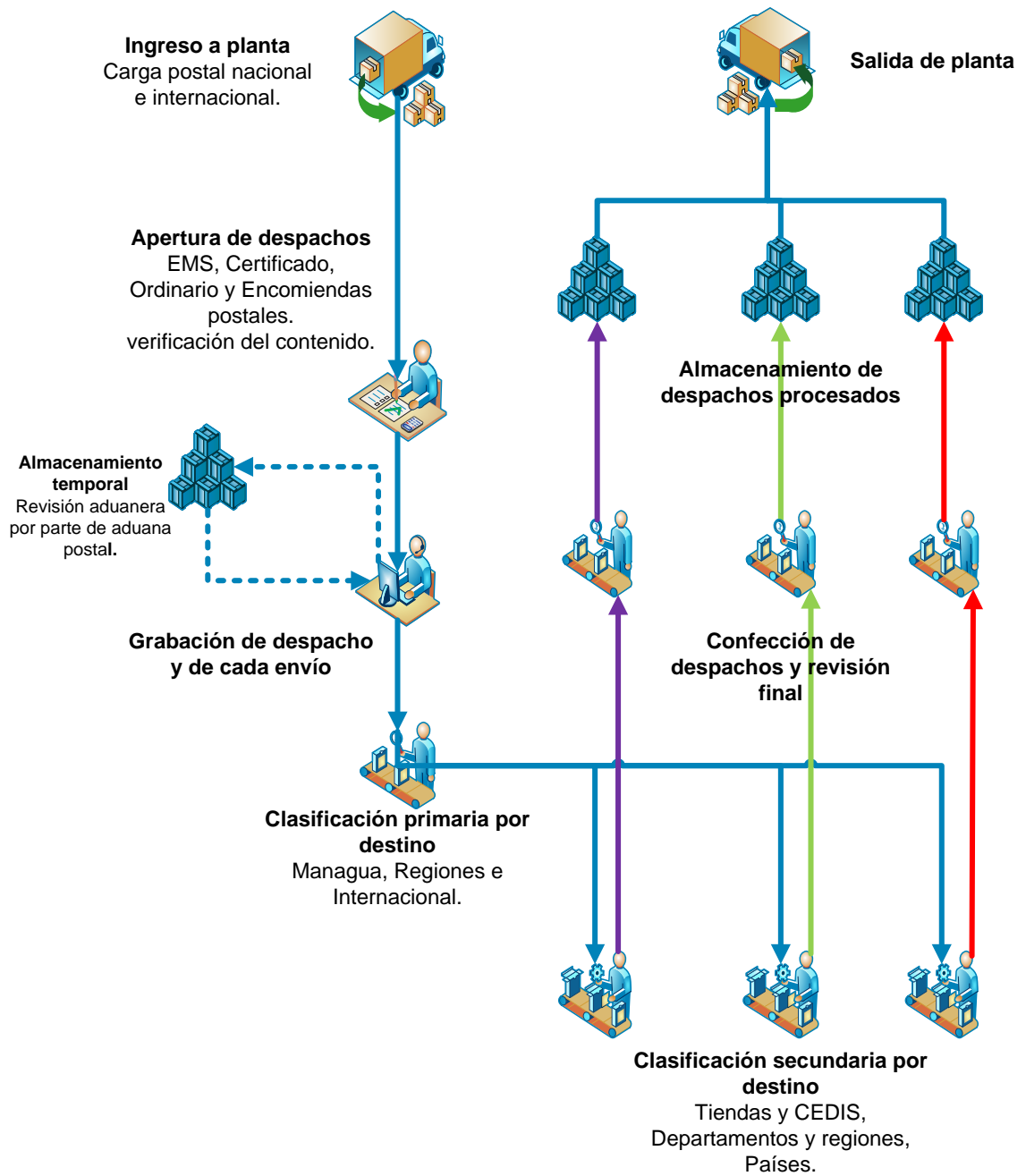
Seguidamente, los despachos ingresan individualmente a la *Sección de apertura de envíos de entrada* donde un/a operador/a postal de apertura realizará su apertura y verificación del contenido y peso de cada envío incluido en el mismo. Inmediatamente, cada despacho será traslado a un/a digitador/a postal que ingresará la información del mismo y de cada envío contenido en el Sistema Integrado de Correos, en este paso los envíos EMS y las encomiendas postales deberán aguardar la selección por parte de Aduana postal de los envíos que pasarán por inspección aduanera, y a su retorno de la misma se reintegrarán al proceso.

A continuación, los envíos serán clasificados por un/a operador/a postal de cierre según su categoría de destino (Managua, Regiones e Internacional) y, de acuerdo con esta, serán ubicados en sus respectivas áreas para realizar una clasificación

más específica de cada categoría (Managua: tiendas y centros de distribución, Regiones: departamentos y regiones del país, Internacional: países del mundo).

Ya clasificados por destino específico, los envíos son agrupados en atados para transitar hacia una verificación final de su contenido y peso respecto a la información que ya fue ingresada en el SIC por parte de un/a supervisor/a postal de cierre, para que luego un/a operador/a postal confeccione y asegure los despachos de salida, los cuales serán almacenados -ya listos para su tránsito hacia la distribución- en el área designada para Transportación en espacios delimitados según su destino.

**FLUJO GENERAL DEL PROCESO DE TRATAMIENTO
POSTAL EN CORREOS DE NICARAGUA**



3.2. Propuesta de redistribución de planta para el Departamento de Procesamiento Postal

El presente diseño corresponde a la distribución recomendada para el área donde se encuentra operando la planta de tratamiento postal¹³. La configuración está enfocada en la estructuración de áreas por actividades y no por tipo de servicios como la que actualmente se encuentra en el área, así mismo estas áreas están orientadas al procesamiento del producto (en este caso los envíos postales), con esta se pretende dinamizar el flujo de los envíos durante su tratamiento, reducir distancias entre puestos de trabajo y garantizar orden, limpieza, calidad y seguridad del servicio. La redistribución consta de dos áreas principales: **Apertura y Cierre**.

El área de apertura tendrá un espacio de **88.55 m²**, donde se realizarán las tareas de la Sección de apertura de envíos de entrada, las cuales comprenden recepción, apertura y grabación de despachos y correspondencias. Así mismo, contará con dos áreas de almacenamiento temporal para que las Encomiendas postales y los envíos EMS esperen inspección aduanera por parte de Aduana postal.

El área de cierre cuenta con un área total de **316.95 m²**, en esta área se realizarán las tareas de la Sección de cierre de envíos de salida, teniendo un espacio designado para realizar la clasificación primaria de los envíos y 3 sub-áreas para la clasificación secundaria (Managua, Regiones e Internacional) de la correspondencia, seguidas de otros 3 espacios designados para la confección y revisión de los despachos de salida, los cuales se almacenarán en un espacio final dividido según el destino para su distribución (cada una de las VI regiones del País, Centros y Tiendas de Distribución en Managua y Países del mundo); en este sitio quedarán resguardadas las sacas preparadas para su transportación.

¹³ Ver Anexos, Distribución de planta propuesta (con y sin mobiliario)

Adicional a estas dos áreas principales, se considera un espacio para el archivo de la documentación soporte y derivada del proceso, el cual estará situado donde actualmente se almacenan las sacas vacías y se complementará con el espacio existente para el archivo de la documentación de los Servicios Especiales.

Las sacas vacías, propiedad de operadores designados de otros países, son una responsabilidad de Correos de Nicaragua y tendrán un espacio de almacenamiento en la sección de cierre, específicamente en el área donde se confeccionarán los despachos internacionales.

Por otro lado, fue suprimida el espacio en la que se depositan los envíos de grandes dimensiones con destino a Apartados Postales que cuenta con un área de **26.90 m²**, así como una Bodega con un área designada de **26.56 m²**, en la que se almacenan Encomiendas postales y envíos EMS que deben pagar póliza y/o cuyo destino final está cercano al edificio de Correos, y también las Sacas "M". Estas dos áreas serán reubicadas en la sección donde actualmente se encuentran los Apartados Postales, para la cual también se propone una reorganización con el fin de garantizar el espacio que actualmente ocupa las dos áreas mencionadas, asegurando espacio suficiente para el acceso tanto de clientes como de operadores/as postales encargados/as de los apartados, de manera que estos puedan desempeñar sus labores sin riesgos de accidentes.

El objetivo de esta redistribución es reducir significativamente los movimientos que los/as operadores/as realizan en el desempeño de sus labores y las distancias recorridas para las actividades necesarias en el tratamiento postal; con esta configuración por actividad se da un orden continuo al procesamiento de los envíos, garantizando que estos ingresen al área de apertura y finalicen su recorrido hasta la espera para su transportación el mismo día, teniendo como meta que ningún envío se quede sin procesar diariamente, de forma que el tiempo que toma el procesamiento de los envíos sea lo más reducido posible, permita crear una holgura para su distribución y entrega final.

Además, todos los tipos de servicios podrán hacer uso de las mismas áreas, manteniendo un orden prioritario según la importancia de cada uno en su tratamiento de forma que se puedan cumplir los tiempos establecidos en las garantías de cada servicio, esto también beneficiará en mantener espacios ordenados implementando el principio de establecer un lugar para cada cosa y mantener cada cosa en su lugar, a través de la ejecución de la técnica “**5 S**” que se sugiere en el presente trabajo en forma de un manual específico que se debe conjugar con esta distribución de la planta; esto último brindará también un soporte para disminuir el riesgo de deterioro y pérdida de la correspondencia tratada.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Departamento de Tratamiento Postal

Septiembre de 2016

4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.1. Introducción

Correos de Nicaragua es la empresa de Correos, cuyo propietario es el Estado de Nicaragua, que tiene como objetivo promover, facilitar y regular la prestación de los servicios postales, a partir de los lineamientos generales del Gobierno.

Para garantizar el cumplimiento adecuado y oportuno de los compromisos adquiridos por Correos de Nicaragua con sus clientes y la ciudadanía en general que solicita servicios postales, es imprescindible un correcto tratamiento de los envíos postales gestionados por Correos, en función de esta premisa se ha creado el Manual de Procedimientos del Departamento de Tratamiento Postal, el cual es un instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional del departamento y que permite conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades.

Este manual facilita el aprendizaje, proporcionando una orientación precisa requerida por cada trabajador/a sobre su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación, orientando al personal respecto a la dinámica funcional de la planta de procesamiento.

4.2. Objetivos del Manual

- General

Estandarizar las actividades del proceso de Tratamiento Postal, procurando impactar positivamente en los índices de calidad y seguridad del servicio.

- Específicos

- Establecer un marco de referencia de las actividades que realiza el Departamento de Tratamiento Postal para garantizar la adecuada recepción y encaminamiento de los envíos gestionados por Correos a través de los diferentes servicios postales.
- Informar al personal sobre su intervención y formas de participación en el procesamiento de la carga postal.
- Facilitar la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional del Departamento de Tratamiento Postal.

4.3. Base Legal

- Convenio Postal Universal.
- Ley No. 758, Ley General de Correos y Servicios Postales de Nicaragua.
- Reglamento a la Ley General de Correos y Servicios Postales de Nicaragua y sus Reformas.
- Reglamento relativo a Envíos de Correspondencia – UPU
- Reglamento de Encomiendas Postales - UPU
- Acuerdos contractuales con Clientes.
- Normas Técnicas de Control Interno del Sector Público.
- Normas y Procedimientos Postales Internacionales establecidos para los Servicios Postales por Unión Postal Universal

4.4. Políticas Generales del Procesamiento Postal

- La Dirección de Operaciones, a través de procesamiento postal, efectuará el control y seguimiento de los envíos nacionales e internacionales que Correos de Nicaragua tenga a cargo a procesar.
- Procesamiento Postal cumplirá con normas de procesamiento postal y medidas de seguridad postal nacionales e internacionales que garanticen la calidad de los servicios ofertados por Correos de Nicaragua.
- El personal de procesamiento postal garantizará las verificaciones necesarias para que cada envío cumpla con los requerimientos postales establecidos, según el servicio demandado hasta su destino final.
- Se atenderán las irregularidades determinadas durante el proceso conforme al Procedimiento de atención a irregularidades, cumpliendo los canales y pasos establecidos.
- El procesamiento de los envíos postales debe realizarse conforme el programa de trabajo establecido. Se considera como sancionable, el hecho que el personal vinculado, procese con discreción los envíos.
- Se garantizará que cada servicio sea procesado conforme sus particularidades, en términos de prioridad, documentos, registro, seguimientos propios, entre otros.
- Es responsabilidad de la Dirección de Operaciones, actualizar de forma permanente las normas de procesamiento postal.
- Los servicios que requieran intervención de una institución externa por facultad de Ley, por ejemplo, aduana postal, policía nacional, entre otros;

deberán ser priorizados en su tratamiento y encaminamiento nacional o internacional.

- La prioridad entre los servicios postales está dada en el siguiente orden:
 1. EMS
 2. Correo certificado
 3. Encomiendas postales
 4. Correo Ordinario

- La documentación derivada del Procesamiento Postal, en todos los servicios, que amerite ser archivada será resguardada por los/as Operadores/as de Archivo en la oficina designada para ello.

- La entrega de documentos a archivo debe realizarse diariamente y los/as Jefes/as de Sección son responsables de garantizar dicha tarea.

- En lo demás no contenido en estas políticas generales, se aplicarán los Reglamentos Postales y Normas Nacionales e Internacionales establecidas para el Servicio de Encomienda y de Procesamiento General, así como para el Servicio EMS de conformidad a lo que establezca la Cooperativa EMS.

4.5. Procedimiento para la Impresión de Pruebas de Entrega (POD)

- **Propósito**

Establecer las actividades básicas que deben ser desarrolladas para el Proceso de Impresión de Pruebas de Entrega (POD, por sus siglas en inglés).

- **Alcance**

Todas las actividades desarrolladas en el área de Impresiones y Diseños, y la Sección de Correo Empresarial.

- **Políticas de operación, normas y lineamientos**

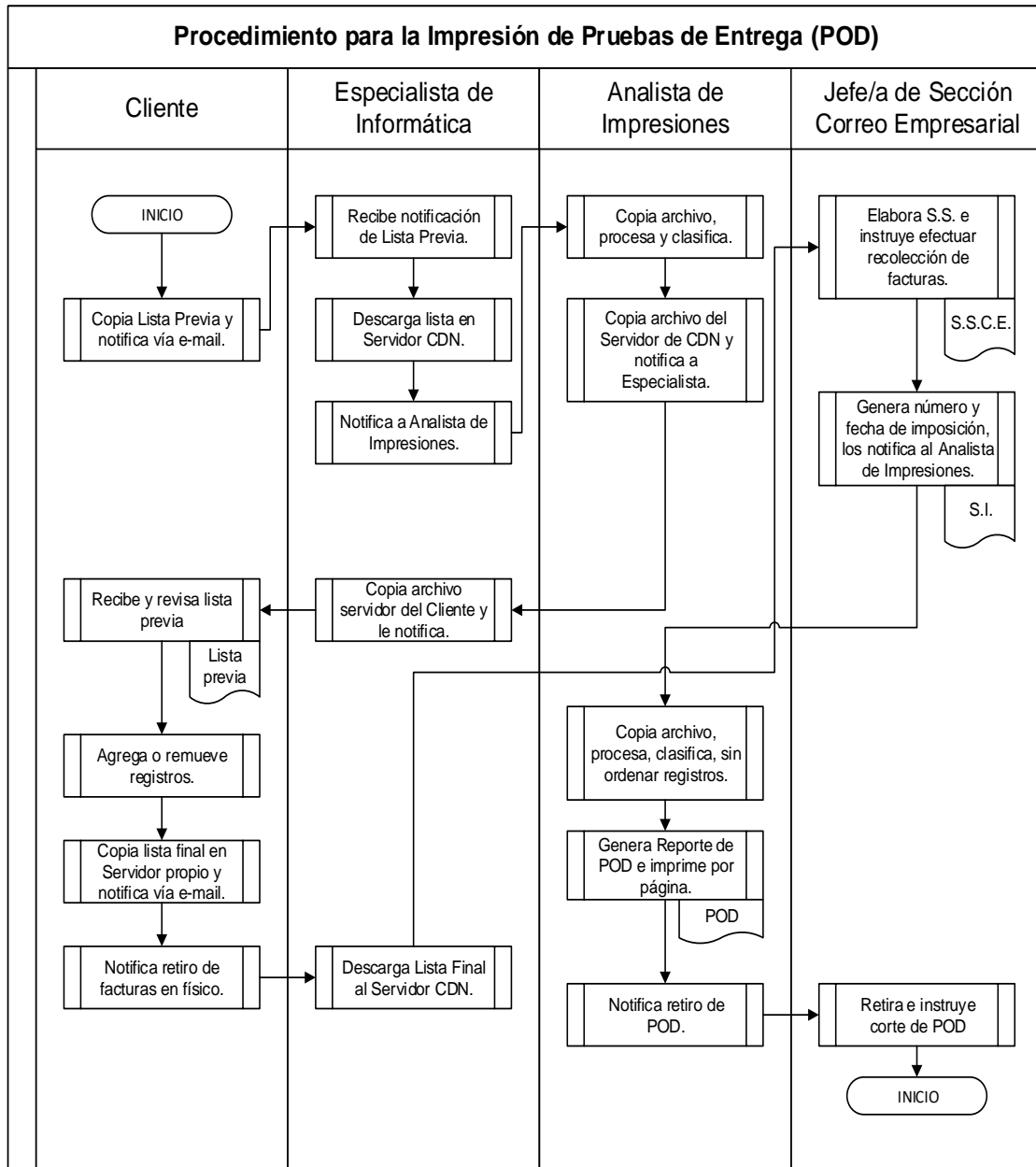
- La Sección de Correo Empresarial será el encargado de efectuar las Solicitudes de Servicio de los clientes, estableciendo las fechas de Imposiciones de forma ecuánime en horarios hábiles razonables para la impresión de POD.
- La Sección de Correo Empresarial acordará con el cliente fechas distintas a la del día de la recolección, siempre y cuando la negociación favorezca la gestión operativa de Correos de Nicaragua y esto será notificado a la Oficina de Informática.
- La Oficina de Informática será la responsable de revisión de lista final de clientes e impresión de POD, dentro de horario hábil.
- Las impresiones de POD se efectuarán en horarios hábiles, 24 horas después de recibirlas de la Sección de Correo Empresarial.
- Para trasladar envíos EMS al departamento de Transportación, a Ventanilla o a otra área se deben utilizar el formato de entre C-17.

- La Sección de Correo Empresarial será responsable de efectuar la operación de recorte de las POD, asignando al personal para tal fin, quienes revisarán minuciosamente las POD, informando al responsable en caso de irregularidades antes de efectuar la operación.
- Cualquier modificación o información adicional con respecto a las POD a imprimir, será notificado a las áreas de la empresa involucradas en esta operación.

- Descripción del Procedimiento

Correos de Nicaragua		Procedimiento para la impresión de pruebas de entrega (POD)	
Dirección de Operaciones		Referencia:	
Procesamiento Postal		Vigencia:	
Responsable	Actividad	Descripción de Actividades	Documento
Cliente	1	Copia lista previa en servidor propio y notifica vía email.	Lista Previa
Especialista de Informática	2	Recibe email notificación de lista previa.	
	3	Descarga lista previa hacia servidor CDN.	
	4	Notifica al analista de impresiones electrónicas.	
Analista de Impresiones	5	Copia archivo, procesa y clasifica.	
	6	Copia archivo al servidor local y notifica a especialista.	
Especialista de Informática	7	Copia archivo al servidor del cliente y notifica.	
Cliente	8	Recibe y revisa lista previa.	
	9	Agrega o remueve registros.	
	10	Copia lista final en servidor de propio y notifica vía email.	Lista Final
	11	Notifica retiro de facturas en físico.	
Especialista de Informática	12	Descarga lista final hacia servidor CDN.	
Jefe Correo Empresarial	13	Completa solicitud de servicio e instruye recolección de facturas.	Solicitud de Servicio
Jefe Correo Empresarial	15	Genera número y fecha de imposición, los notifica al Analista de Impresiones.	S.I.
Analista de Impresiones	16	Copia archivo, procesa, clasifica sin reordenar registros.	Lista Final
	17	Genera reporte POD e imprime por rango de páginas.	POD
	18	Notifica retiro de pruebas de entrega.	
Jefe Correo Empresarial	19	Retira e instruye corte de POD.	
		Fin de Procedimiento	

- Diagrama de flujo



- **Glosario**

- **Fecha de Imposiciones:** Fecha en que se reciben los envíos del cliente por el área de Procesamiento Empresarial.
- **Lista Previa:** Base de Datos preliminar del listado de envíos que ENITEL envía a la Oficina e Informática para efectos del ordenamiento y depuración de datos para la impresión de las POD.
- **Lista Final:** Base de Datos final del listado de envíos del cliente ENITEL posterior a la depuración de datos y que será utilizado en la impresión de las POD.
- **Número de Imposición:** Número consecutivo establecido por el Departamento de Correo Empresarial asignado para el Control de las Imposiciones de Envíos empresariales.
- **Prueba de Entrega:** Documento que se completa al momento de la entrega del envío al destinatario, y que sirve de medio probatorio de la entrega efectiva.
- **Solicitud de Servicio de Correo Empresarial (SSCE):** Documento establecido por el Departamento de Correo Empresarial para efectos de la gestión y recolección de los envíos empresariales en las Oficinas del cliente.
- **Solicitud de Impresiones (S.I):** Notificación o Autorización vía Electrónica de Impresiones con Número y Fecha de Imposición.

4.6. Procedimiento para el Procesamiento del Correo Empresarial

- Propósito

Estandarizar las actividades del procesamiento de los envíos de Correo Empresarial, promoviendo una organización eficiente que procure calidad y seguridad del servicio.

- Alcance

Todas las actividades desarrolladas en la Sección de Correo Empresarial.

- Políticas de operación, normas y lineamientos

- La Sección de Correo Empresarial es responsable del procesamiento del Correo Empresarial Masivo.
- El peso máximo de un envío empresarial masivo será de 35 gramos. La excepción a esta política se establecerá en los contratos.
- La clasificación de los envíos postales masivos, se hará hasta el nivel de Punto de Distribución Postal.
- La apertura y cierre de despacho se efectuará conforme el programa de trabajo, cumpliendo horarios y formas preestablecidas.
- Cuando el cliente entrega las Pruebas de Entrega elaboradas, se deberá previamente verificar datos antes de adherirlas al envío.
- De existir diferencia entre cantidad de envíos clasificados y lo reportado por el cliente conforme SSCE, se procederá a elaborar una nueva solicitud

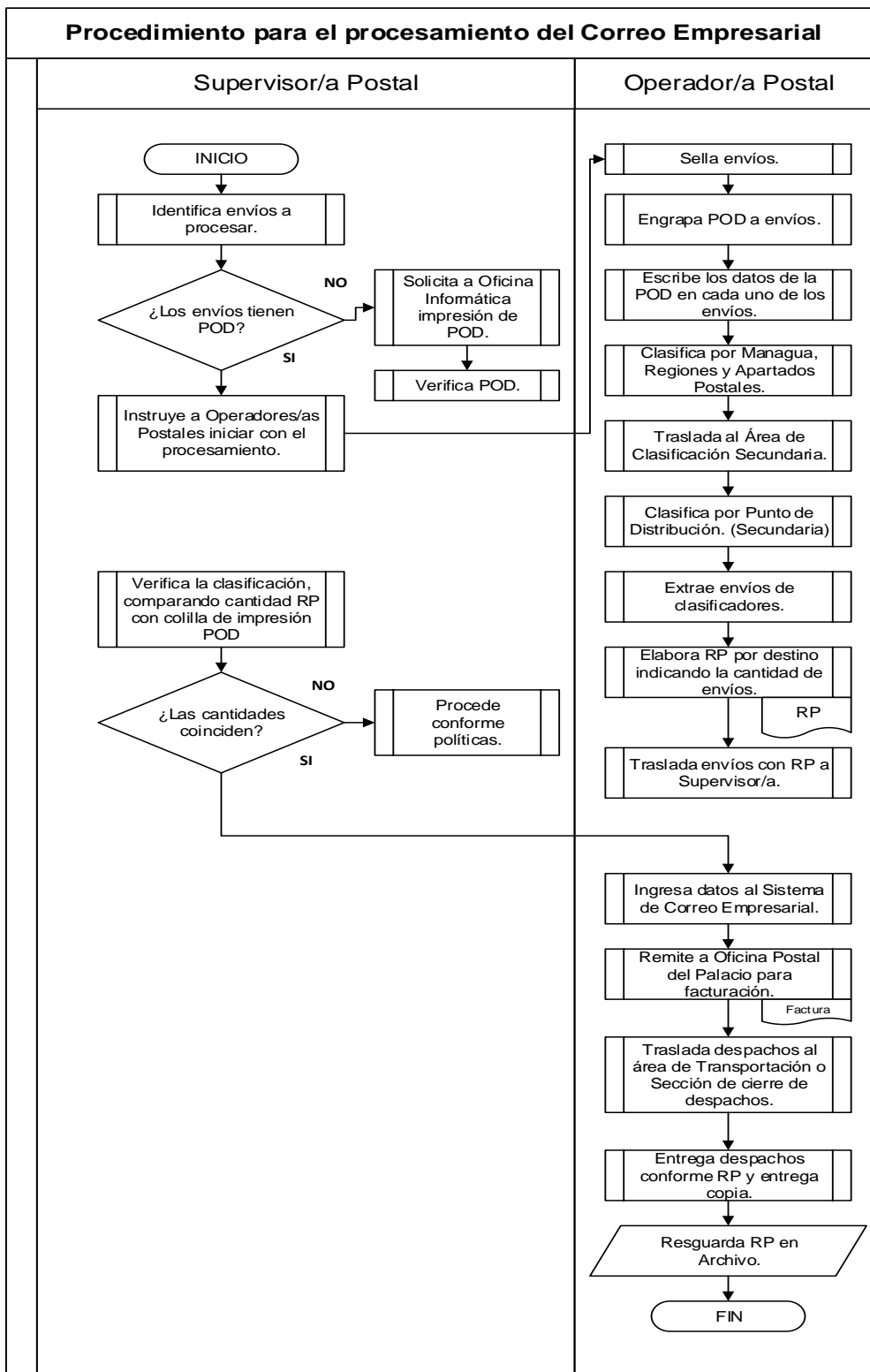
cuando la cantidad en físico sea menor que lo reportado o, en su defecto, se elaborará una SSCE adicional cuando la cantidad en físico sea mayor.

- Toda modificación a las cantidades de la SSCE deberán disponer del previo aval del cliente, a quien se le comunicará tal discrepancia.
- Envíos empresariales en pocas cantidades serán encaminados en las mismas sacas que prepara la Sección de cierre de despachos de salida para la correspondencia nacional, para ello se depositarán a la vista del Supervisor/a postal del área.
- Envíos empresariales en grandes cantidades se deberán remitir de forma directa desde la Sección de Correo Empresarial al punto de Distribución.
- En lo demás, aplicarán las Políticas Generales de Procesamiento que sean pertinentes.

- Descripción del Procedimiento

Correos de Nicaragua		Procedimiento para el procesamiento del Correo Empresarial	
Dirección de Operaciones		Referencia:	
Procesamiento Postal		Vigencia:	
Responsable	Actividad	Descripción de Actividades	Documento
Supervisor/a Postal	1	Identifica envíos a procesar, conforme orden de recepción y plazo.	
		Sí los envíos tienen POD pasar a Actividad no. 4, sino pasar a la actividad no. 2.	
	2	Solicita a Oficina Informática impresión de POD.	POD
	3	Recibe y verifica POD.	
Operador/a Postal	4	Instruye a Operadores/as Postales iniciar con el procesamiento.	
	5	Sella envíos.	
	6	Engrapa POD a envíos.	
	7	Escribe los datos de la POD en cada uno de los envíos.	
	8	Clasifica por Managua, Regiones y Apartados Postales. (Primaria)	
	9	Traslada al Área de Clasificación Secundaria.	
	10	Clasifica por Punto de Distribución. (Secundaria)	
Supervisor Postal	11	Extrae envíos de clasificadores.	
	12	Elabora RP por destino indicando la cantidad de envíos.	Remisión de devolución de POD
	13	Traslada envíos con RP a Supervisor/a de Expedición.	
Supervisor Postal	14	Verifica la clasificación, comparando cantidad RP con colilla de impresión POD	
		Sí las cantidades coinciden procede a la actividad no. 16, sino a la no. 15.	
Operador/a Postal	15	Procede conforme políticas.	
	16	Ingresa datos de Procesamiento al Sistema de Correo Empresarial	
	17	Remite a Oficina Postal del Palacio para facturación.	Factura
	18	Traslada despachos al área de Transportación o Sección de cierre de despachos.	
	19	Entrega despachos conforme RP.	
	20	Solicita firma en RP y entrega copia.	
	21	Traslada copia a Control y seguimiento.	
		Fin del Procedimiento	

- Diagrama de flujo



- **Glosario**

- **Servicio de Correo Empresarial:** Es una forma o modalidad de servicio postal que no forma parte del SPU, que también constituye un régimen de servicio especial, consistente en la admisión, tratamiento, transferencia y entrega de envíos de forma malva, con o sin pruebas de entrega. Estos envíos pueden ser facturas, recibos, documentos de negocio, estados de cuentas, estados financieros, tarjetas de crédito y/o débito, mensajería, documentos personales, contratos u otros documentos legales sean públicos o privados, datos, boletines, revistas, libros, propaganda gráfica o de texto, publicidad móvil, entrega de equipos, maquinaria y accesorios, así como invitaciones a eventos o cualquier otro mensaje que no sean idénticos. Se exceptúan los servicios brindados por empresas del sector público.

Esta modalidad incluye los servicios que se prestan auxiliándose de medios tecnológicos y compras por medio de internet, estos servicios no forman parte del Servicio Postal Universal y se les reconoce como actos de comercio.

- **Prueba de Entrega (POD):** Por su Siglas en Ingles POD (Proof Of Delivery) consiste en el documento que Correos de Nicaragua o el Cliente exige como instrumento probatorio de la entrega al destinatario o su representante.
- **Procesamiento de Correo Empresarial:** Consiste en la preparación y clasificación por zona de la Correspondencia Empresarial, por medio del personal de Correo Empresarial y es de carácter selectivo.

- **Régimen de Prohibiciones:** Es el conjunto de normas que rigen las distintas prohibiciones en la admisión de un envío de Correos de Nicaragua.
- **Solicitud de Servicio de Correo Empresarial (SSCE):** Es un documento de carácter obligatorio llenarlo de parte de la empresa Correos de Nicaragua para el debido control del servicio que se está maneja.

4.7. Procedimiento para la priorización de los Envíos Postales

- **Propósito**

Establecer las actividades y políticas para la recepción de los envíos postales en la Planta de Procesamiento Postal y el orden de prioridad con que ingresarán al proceso, promoviendo una organización eficiente que procure calidad y seguridad del servicio.

- **Alcance**

Todas las actividades desarrolladas en la Sección de apertura de envíos de entrada.

- **Políticas de operación, normas y lineamientos**

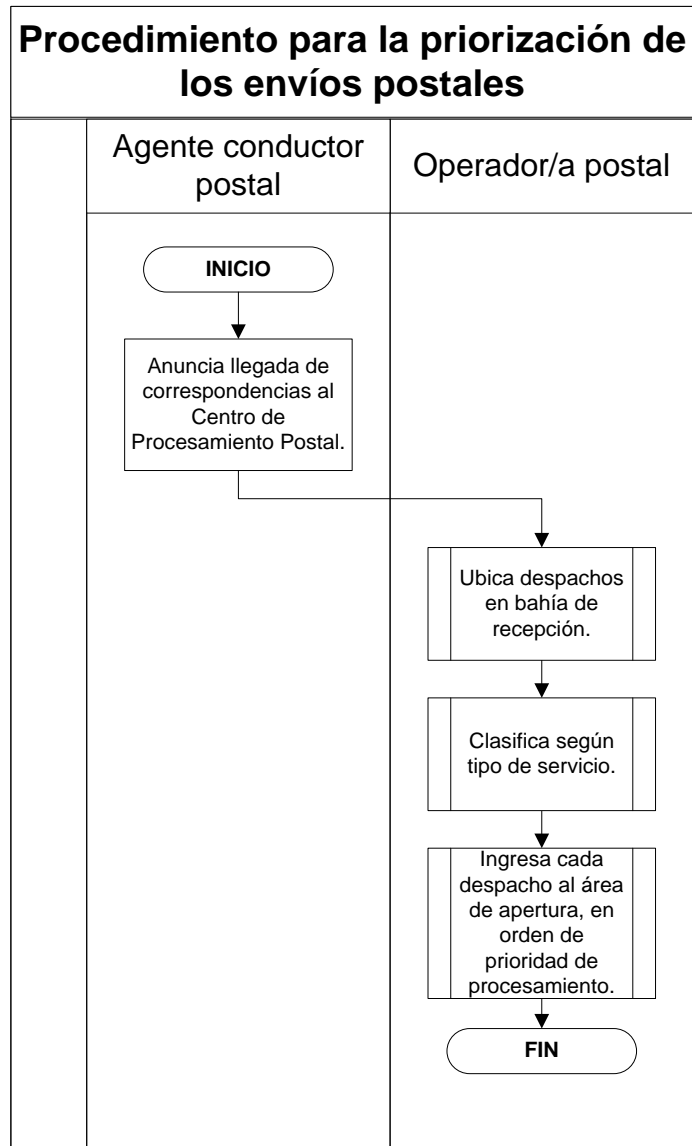
- Cuando la carga postal sea recibida en la planta, debe ser clasificada inmediatamente, de forma que este lista y ordenada para su procesamiento.
- La prioridad entre los servicios postales está dada en el siguiente orden:
 1. EMS
 2. Correo certificado
 3. Encomiendas postales
 4. Correo Ordinario
- No quedará pendiente ningún despacho a procesarse o reencaminarse diariamente, la política de procesamiento es de **Saldo Cero**.
- Sí quedase algún despacho no procesado de días anteriores por razones extraordinarias, se le debe de dar prioridad respecto a los que se reciben en el día, sin importar el tipo de servicio que sea.

- En lo demás no contenido en este procedimiento, se aplicarán los Reglamentos Postales y Normas Nacionales e Internacionales establecidas para el Servicio de Encomienda y de Procesamiento General, así como para el Servicio EMS de conformidad a lo que establezca la Cooperativa EMS.

- **Descripción del Procedimiento**

Correos de Nicaragua		Procedimiento para la priorización de los envíos postales	
Dirección de Operaciones		Referencia:	
Procesamiento Postal		Vigencia:	
Responsable	Actividad	Descripción de Actividades	Documento
Agente conductor postal	1	Anuncia llegada de correspondencias al Centro de Procesamiento Postal.	
Operador/a postal de apertura de envíos	2	Ubica despachos en bahía de recepción.	
	3	Clasifica según tipo de servicio (Ordinario, Certificado, Encomiendas o EMS)	
	4	Ingresa cada despacho al área de apertura, en orden de prioridad de procesamiento: EMS, Certificado, Encomiendas y Ordinario; apoyando al operador/a postal de apertura a abrir el despacho, ordenar y cargar los envíos.	
		Fin de Procedimiento	

- Diagrama de flujo



4.8. Procedimiento para la apertura de despachos de entrada

- Propósito

Normalizar las actividades y políticas para la apertura de despachos en la Planta de Procesamiento Postal, promoviendo una organización eficiente que procure calidad y seguridad del servicio.

- Alcance

Todas las actividades desarrolladas en la Sección de apertura de envíos de entrada.

- Políticas de operación, normas y lineamientos

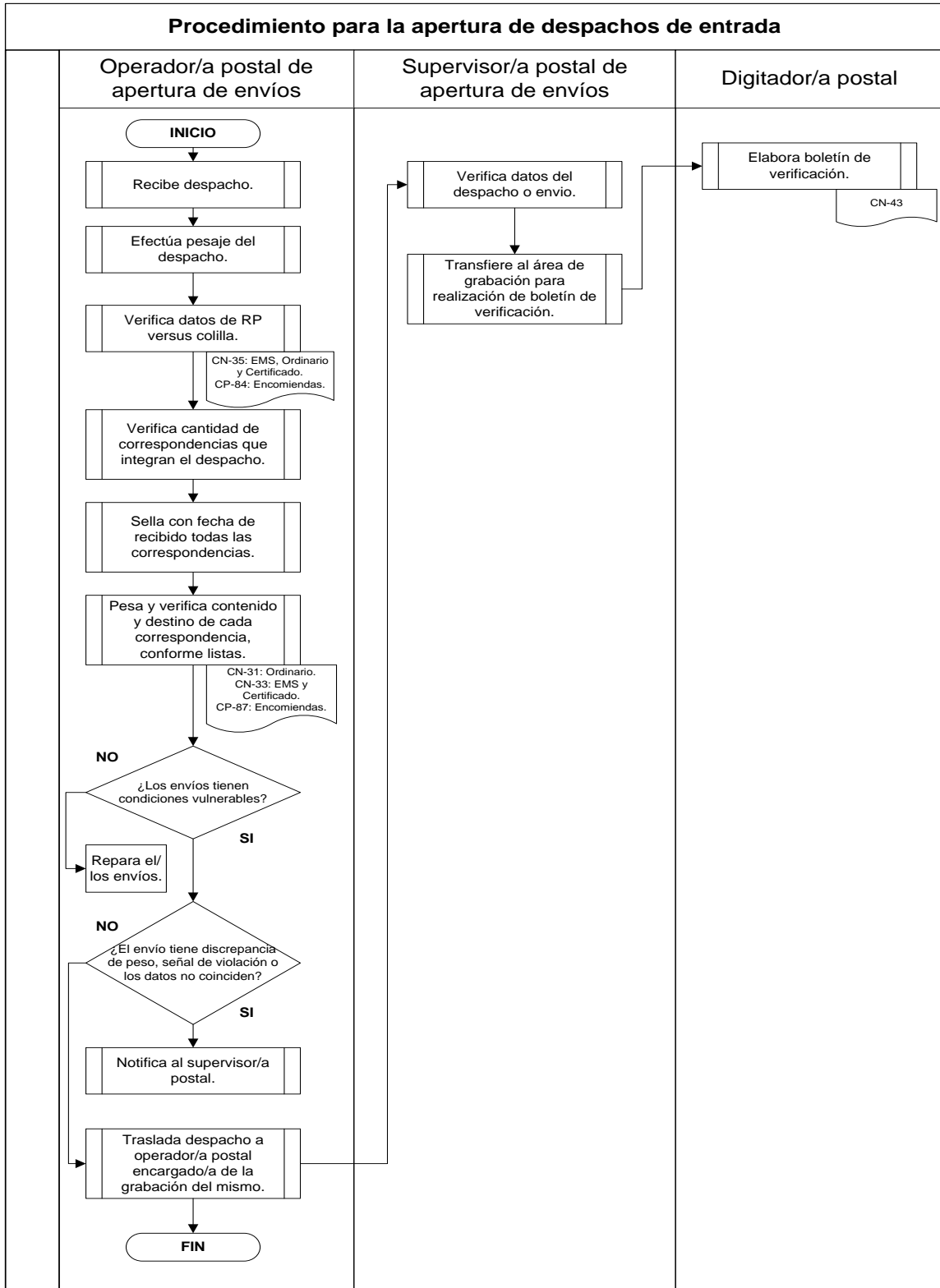
- Sí al momento de efectuar el pesaje de los envíos, éstos presentan discrepancia de peso mayor o igual a 1 Kg, se deberá notificar de forma inmediata al/a Supervisor/a Postal, para su atención conforme el Procedimiento de atención a irregularidades y al Reglamento Postal Internacional.
- Sí al momento de la verificación o apertura de despacho se presentan evidencias claras de violación, se deberá notificar de forma inmediata al/a Supervisor/a Postal para su atención conforme el Procedimiento de atención a irregularidades.
- Sí el envío no trae hoja de ruta, se elaborará una de oficio conforme datos de CP-72.
- Sí el envío no trae declaración de aduana, se elaborará una de oficio conforme datos del paquete, remitente, destino, número y peso constatado.

- No quedará pendiente ningún despacho a procesarse o reencaminarse diariamente de ningún servicio, el Saldo es Cero.
- Ninguna norma de control y verificación podrá obviarse durante el proceso de recepción de los despachos para su re-encaminamiento nacional o internacional.
- El tratamiento de las irregularidades, malos encaminamientos y otros, identificados durante el procesamiento, deberán atenderse conforme las normas y reglamentos nacionales e internacionales.
- En lo demás no contenido en este procedimiento, se aplicarán los Reglamentos Postales y Normas Nacionales e Internacionales establecidas para el Servicio de Encomienda y de Procesamiento General, así como para el Servicio EMS, de conformidad a lo que establezca la Cooperativa EMS.

- Descripción del Procedimiento

Correos de Nicaragua		Procedimiento para la apertura de despachos de entrada	
Dirección de Operaciones		Referencia:	
Procesamiento Postal		Vigencia:	
Responsable	Actividad	Descripción de Actividades	Documento
Operador/a postal de apertura de envíos	1	Recibe despacho.	
	2	Efectúa pesaje del despacho.	
	3	Verifica datos de Remisión Postal versus:	RP
		Colilla CN-35; sí es envío ordinario, certificado o EMS. CP-84; sí es encomienda postal	CN-35 CP-84
	4	Verifica cantidad de correspondencias que integran el despacho.	
	5	Sella con fecha de recibido todas las correspondencias	
	6	Pesa y verifica contenido y destino de cada correspondencia, conforme listas, según:	
		CN-31; sí es envío ordinario.	CN-31
		CN-33; sí es envío certificado o EMS. CP-87 o CP-86; sí es encomienda postal.	CN-33 CP-87 / 86
	7	Si el envío tiene condiciones vulnerables, sin existir violación evidente, se repara. Si un envío tiene discrepancia de peso, señal de violación o los datos no coinciden se procede No. 8 , sino a No 12.	
8	Notifica a Supervisor Postal		
Supervisor/a postal de apertura de envíos	9	Verifica datos del despacho o envío.	
	10	Transfiere al área de grabación para realización de boletín de verificación.	
Digitador/a postal	11	Elabora boletín de verificación CN-43 o CP-78, sí es encomienda.	CN-43 / CP-78
Operador/a postal de apertura de envíos	12	Traslada despacho a operador/a postal encargado/a de la grabación del mismo.	
		Fin de Procedimiento	

- Diagrama de flujo



- **Glosario**

- **Aduana postal:** Es la institución que tiene a su cargo, el control y fiscalización de la entrada de mercancías al país, de su salida al extranjero y el tránsito de las mismas, así como su custodia y aforo, de acuerdo con las disposiciones legales y su ámbito territorial o funcional.
- **Declaración aduanera:** Es el documento oficial en donde se refleja las características del objeto a introducir al país, de esta forma se define el impuesto según sus características.
- **Encomiendas postales:** paquetes o bultos, con o sin valor comercial, intercambiados entre usuarios, a nivel nacional, o entre Administraciones Postales en el ámbito Internacional, conteniendo objetos personales, mercaderías, materiales, productos de valor mercantil u otros objetos, con un peso de hasta 30 kilogramos.
- **Envíos certificados (RR):** Es el envío bajo una garantía fija contra los riesgos de pérdida, robo o deterioro y en la facilitación al remitente, en su caso a petición de este, de una prueba del envío postal y/o de su entrega al destinatario. Este servicio garantiza el seguimiento de la correspondencia nacional e internacional, desde su admisión bajo recibo por el funcionario de Correos de Nicaragua hasta el momento de su entrega al destinatario, se curse con un control individualizado y se entregue bajo firma al destinatario o persona debidamente autorizada.
- **Envíos ordinarios:** Son los distintos servicios de correos sin valor agregado que pueden ser: LC, AO y Pequeños Paquetes.
- **Envío postal:** Término genérico que designa a cada objeto o pieza postal que transita por el sistema postal a través de una de las expediciones de despachos efectuadas por los prestadores de servicio postal, tales como:

envío de correspondencia, paquetería, encomienda postal, correo expreso como mensajería o entrega rápida o inmediata, servicios financieros postales e incluye los objetos y piezas físicas y/o electrónicas con valor de uso y de cambio mediante las redes físicas de los servicios postales de hasta 30 kilogramos de peso, todo ello sin perjuicio de que, a los solos efectos de cumplir con los organismos postales internacionales y en los tráficos internacionales comprometidos en lo que se establezca un límite de peso diferente.

- **Envíos EMS (Express Mail Service):** Es el servicio postal internacional en el que la imposición por el remitente y la entrega al destinatario de la correspondencia o envío postal se efectúa a domicilio, en un plazo de tiempo comprometido o en los casos en que el servicio de envíos postales se presta bajo condiciones de urgencia o no, y la fecha de entrega se debe de realizar en un plazo cierto y bajo condiciones diferentes de los envíos normales.
- **Remisión postal:** Es el documento por excelencia en donde se refleja toda la información de cada uno de los envíos, numero de envíos, tipo de envío, destinatario, dirección y beneficiario.
- **Póliza aduanera:** Es el documento oficial en donde se detalla cualquier envío postal para el pago de importación.

4.9. Procedimiento para la grabación de despachos y envíos en el Sistema Integrado de Correos

- Propósito

Normalizar el proceso de grabación de todos los despachos y envíos, que ingresan a Planta de Procesamiento Postal, en el Sistema Integrado de Correos, promoviendo una organización eficiente que procure calidad y seguridad del servicio.

- Alcance

Todas las actividades desarrolladas en la Sección de apertura de envíos de entrada.

- Políticas de operación, normas y lineamientos

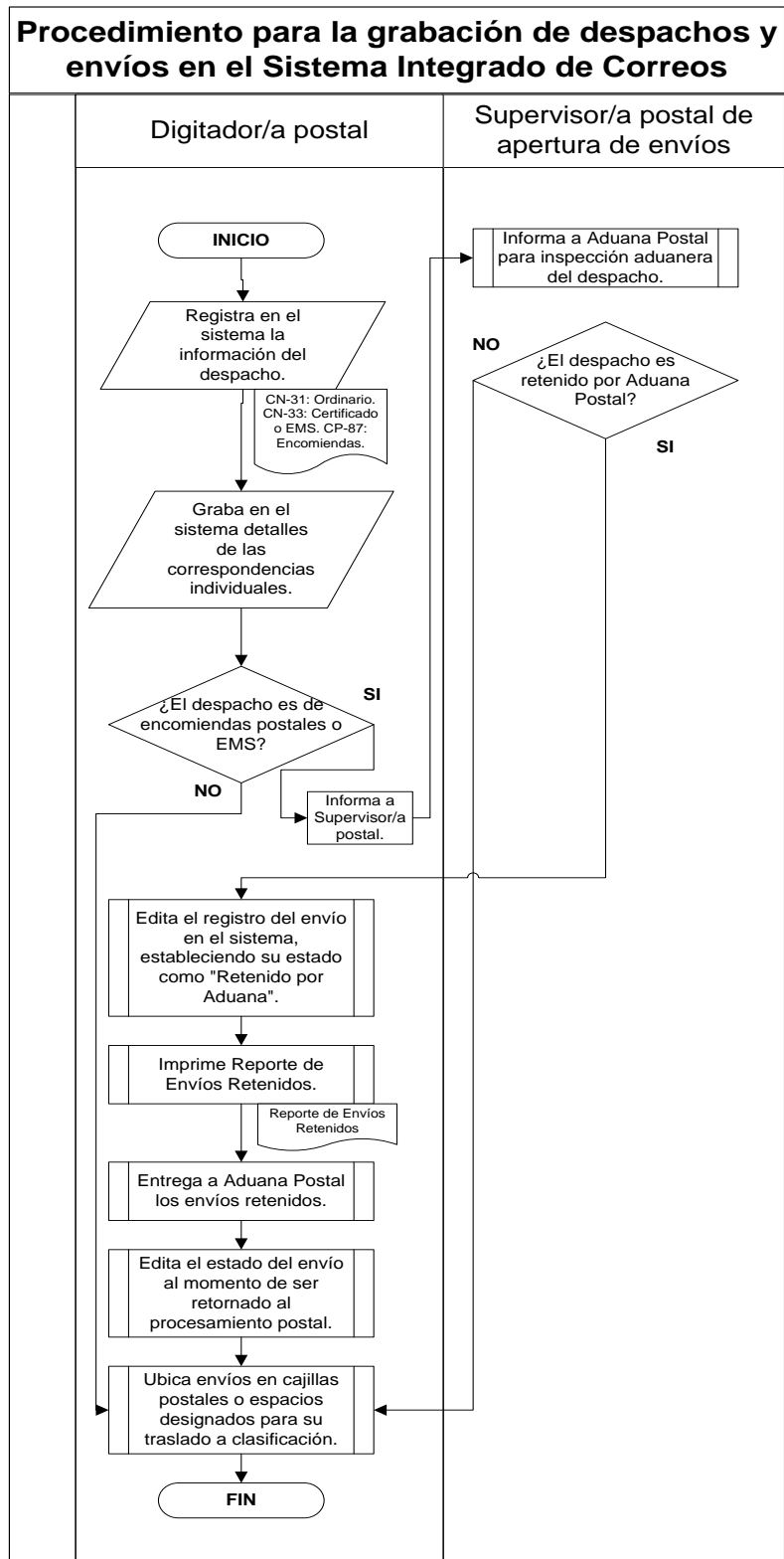
- Sí existe algún problema, falla o desconocimiento con el sistema o la computadora, se deberá informar inmediatamente al/a Supervisor/a postal, sí no puede resolverlo se solicitará asistencia técnica a lo inmediato a la Oficina de Informática.
- Cuando un envío haya sido afectado por el pago de Póliza aduanera, determinado así por la Oficina de Aduana Postal, estos se deberán grabar en el SIC, como *retenidos en aduana*.
- Los envíos sujetos a retención de Aduana postal deben ser atendidos con prioridad una vez hayan cumplido la fase de revisión.
- En lo demás no contenido en este procedimiento, se aplicarán los Reglamentos Postales y Normas Nacionales e Internacionales establecidas para el Servicio de Encomienda y de Procesamiento General,

así como para el Servicio EMS, de conformidad a lo que establezca la Cooperativa EMS.

- Descripción del Procedimiento

Correos de Nicaragua		Procedimiento para la grabación de despachos y envíos en el Sistema Integrado de Correos	
Dirección de Operaciones		Referencia:	
Procesamiento Postal		Vigencia:	
Responsable	Actividad	Descripción de Actividades	Documento
Digitador/a postal	1	Registra en el sistema la información (fecha, peso, destino) del despacho contenida en los documentos:	
		CN-31; sí es envío ordinario.	CN-31
		CN-33; sí es envío certificado o EMS.	CN-33
		CP-87; sí es encomienda postal.	CP-87
	2	Graba en el sistema de detalles de las correspondencias individuales que integran el despacho.	
		Sí el despacho es de Encomiendas postales o EMS se procede a la actividad No. 3 sino seguir con la No. 8.	
Supervisor/a postal de apertura de envíos	3	Informa a Aduana Postal para inspección aduanera.	
		Sí Aduana Postal retiene algún envío, se procede con la actividad No. 4 sino con la No. 8.	
Digitador/a postal	4	Edita el registro del envío en el sistema, estableciendo su estado como "Retenido por Aduana".	
	5	Imprime Reporte de Envíos Retenidos.	Reporte de envíos retenidos
	6	Entrega a Aduana Postal los envíos retenidos.	
	7	Edita nuevamente el estado del envío al momento de ser retornado al procesamiento postal.	
	8	Ubica envíos en cajillas postales o espacios designados para su traslado a clasificación.	
		Fin de Procedimiento	

- Diagrama de flujo



- **Glosario**

- **Cajillas postales:** cajas de plástico que sirven para el depósito, carga y traslado de envíos postales dentro de la planta.

- **Aduana postal:** Es la institución que tiene a su cargo, el control y fiscalización de la entrada de mercancías al país, de su salida al extranjero y el tránsito de las mismas, así como su custodia y aforo, de acuerdo con las disposiciones legales y su ámbito territorial o funcional.

4.10. Procedimiento para la Clasificación Primaria de los envíos

- **Propósito**

Definir las actividades para efectuar la primera clasificación de los envíos postales recibidos y tratados en la Planta de Procesamiento Postal, promoviendo una organización eficiente que procure calidad y seguridad del servicio.

- **Alcance**

Todas las actividades desarrolladas en el área de clasificación de la Sección de cierre de envíos de salida.

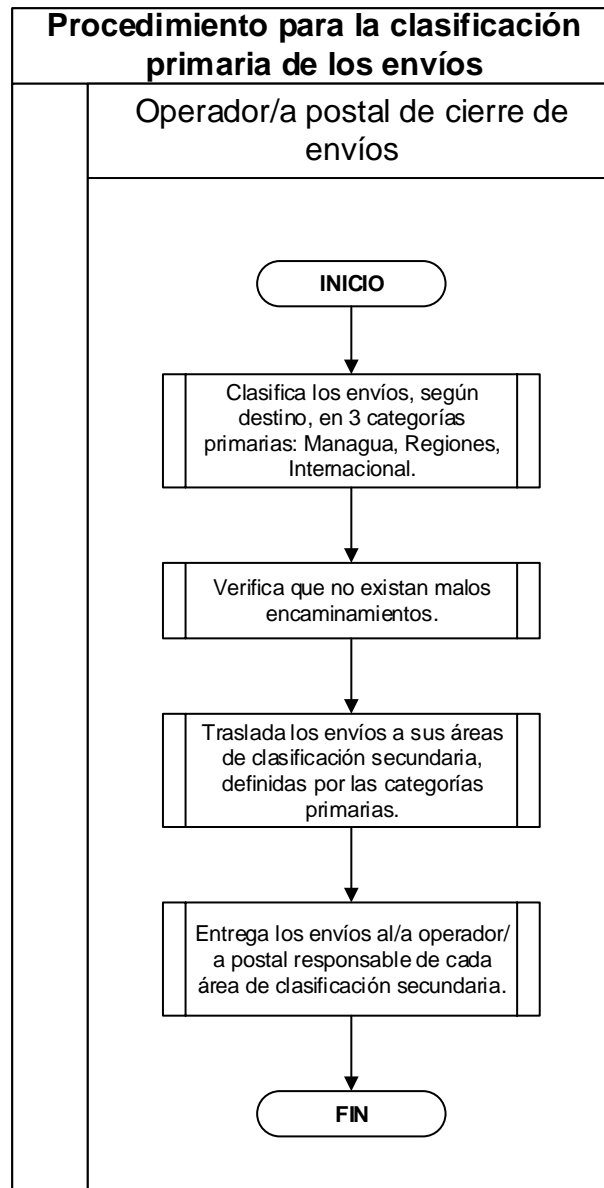
- **Políticas de operación, normas y lineamientos**

- El proceso de clasificación primaria debe realizarse de forma continua, cada despacho que haya sido grabado debe – a lo inmediato- de clasificarse y ese grupo de correspondencias ser trasladadas a sus áreas de clasificación secundaria, sin necesidad de esperar mayor cantidad de correspondencias.
- El tratamiento de las irregularidades, malos encaminamientos y otros, identificados durante el procesamiento, deberán atenderse conforme las normas y reglamentos nacionales e internacionales.
- En lo demás no contenido en este procedimiento, se aplicarán los Reglamentos Postales y Normas Nacionales e Internacionales establecidas para el Servicio de Encomienda y de Procesamiento General, así como para el Servicio EMS, de conformidad a lo que establezca la Cooperativa EMS.

- **Descripción del Procedimiento**

Correos de Nicaragua		Procedimiento para la clasificación primaria de los envíos	
Dirección de Operaciones		Referencia:	
Procesamiento Postal		Vigencia:	
Responsable	Actividad	Descripción de Actividades	Documento
Operador/a postal postal de cierre de envíos	1	Clasifica los envíos (utilizando cajillas postales y espacios designados), según destino, en 3 categorías primarias, como son:	
		Managua: todas las correspondencias que son enviadas hacia el departamento de Managua.	
		Regiones: todas las correspondencias que son enviadas hacia los diferentes municipios del país.	
		Internacional: todas las correspondencias que son enviadas hacia el extranjero.	
	2	Verifica que no existan malos encaminamientos.	
3	Traslada los envíos a sus áreas de clasificación secundaria, definidas por las categorías primarias.		
4	Entrega los envíos al/a operador/a postal responsable de cada área de clasificación secundaria.		
		Fin de Procedimiento	

- Diagrama de flujo



- **Glosario**

- **Clasificación primaria:** Es el proceso de selección de los envíos según macro-destinos: Managua, Regiones (demás departamentos, regiones y municipios del país) e Internacional.
- **Clasificación Secundaria:** Es el proceso de selección de los envíos según destinos más específicos:
 - Managua: Apartados postales, centros y tiendas de distribución.
 - Regiones: Departamentos, regiones y municipios del país.
 - Internacional: Países.

4.11. Procedimiento para la Clasificación Secundaria de los envíos

- **Propósito**

Establecer las actividades para efectuar la segunda clasificación de los envíos postales recibidos y tratados en la Planta de Procesamiento Postal, promoviendo una organización eficiente que procure calidad y seguridad del servicio.

- **Alcance**

Todas las actividades desarrolladas en el área de clasificación de la Sección de cierre de envíos de salida.

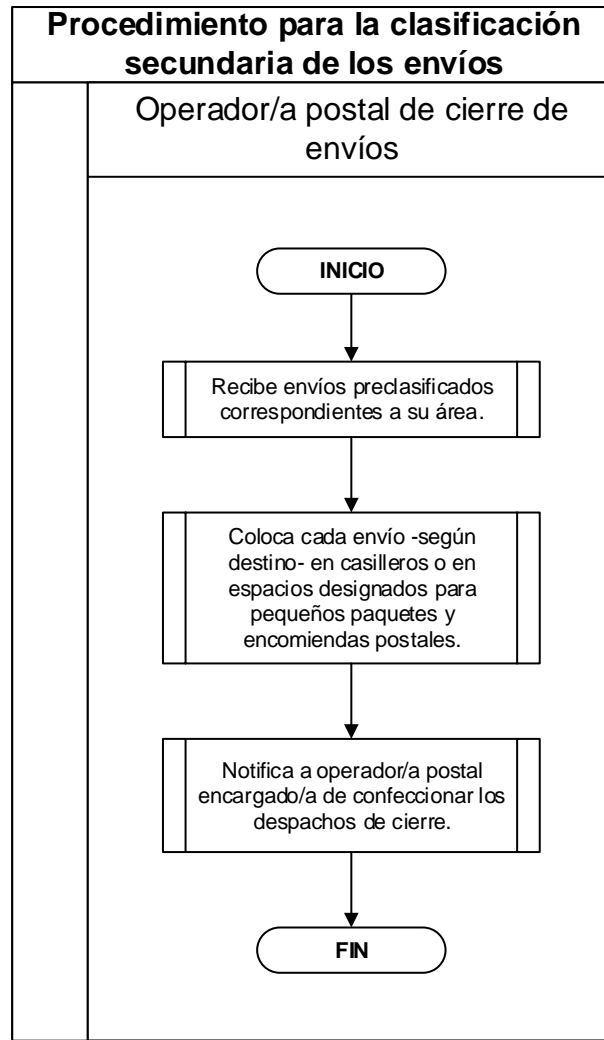
- **Políticas de operación, normas y lineamientos**

- La clasificación secundaria debe realizarse cada vez que sea recepcionado un grupo de envíos, sin esperar mayores cantidades.
- Deben respetarse los espacios asignados y señalizados para la clasificación.
- El tratamiento de las irregularidades, malos encaminamientos y otros, identificados durante el procesamiento, deberán atenderse conforme las normas y reglamentos nacionales e internacionales.
- En lo demás no contenido en este procedimiento, se aplicarán los Reglamentos Postales y Normas Nacionales e Internacionales establecidas para el Servicio de Encomienda y de Procesamiento General, así como para el Servicio EMS, de conformidad a lo que establezca la Cooperativa EMS.

- Descripción del Procedimiento

Correos de Nicaragua		Procedimiento para la clasificación secundaria de los envíos	
Dirección de Operaciones		Referencia:	
Procesamiento Postal		Vigencia:	
Responsable	Actividad	Descripción de Actividades	Documento
Operador/a postal postal de cierre de envíos	1	Recibe envíos preclasificados correspondientes a su área.	
	2	Coloca cada envío -según destino- en casilleros o en espacios designados para pequeños paquetes y encomiendas postales, los cuales están distribuidos en:	
		Tiendas, centros de distribución y apartados postales, sí es el área de Managua.	
		Departamentos y regiones del país, sí es el área de Regiones.	
		Países, sí es el área de Internacional.	
3	Notifica a operador/a postal encargado/a de confeccionar los despachos de cierre.		
		Fin de Procedimiento	

- Diagrama de flujo



- **Glosario**

- **Clasificación secundaria:** Es el proceso de selección de los envíos según destinos más específicos:
 - Managua: Apartados postales, centros y tiendas de distribución.
 - Regiones: Departamentos, regiones y municipios del país.
 - Internacional: Países.

- **Apartado postal:** Es el espacio físico en forma de casillero ubicado en el edificio central de Correos de Nicaragua, que permite al destinatario recibir de una forma cómoda y discreta sus envíos, en cualquier modalidad dirigida al mismo por un remitente.

4.12. Procedimiento para la confección de despachos de salida

- Propósito

Normalizar las actividades y políticas para la confección y cierre de despachos de salida de la Planta de Procesamiento Postal, promoviendo una organización eficiente que procure calidad y seguridad del servicio.

- Alcance

Todas las actividades desarrolladas en la Sección de cierre de envíos de salida.

- Políticas de operación, normas y lineamientos

- Ninguna norma de control y verificación podrá obviarse durante el proceso de cierre y entrega de los despachos para su re-encaminamiento nacional e internacional.
- Los cierres de despachos se realizarán cuando haya finalizado la clasificación de toda la correspondencia a procesar diariamente.
- Los despachos, incluyendo aquéllos compuestos exclusivamente de sacas vacías, se incluirán en sacas cuya cantidad se reducirá al mínimo estricto. Estas sacas deberán estar en buen estado para proteger su contenido. Cada saca deberá estar rotulada.
- Cuando la cantidad o el volumen de los envíos exija el empleo de más de una saca deberán utilizarse, en lo posible, sacas distintas:
 - para las cartas y tarjetas postales:
 - para los diarios y publicaciones periódicas.
 - para los demás envíos AO.

- dado el caso, para los pequeños paquetes; las etiquetas de estas últimas sacas llevarán la indicación "Pequeños paquetes.

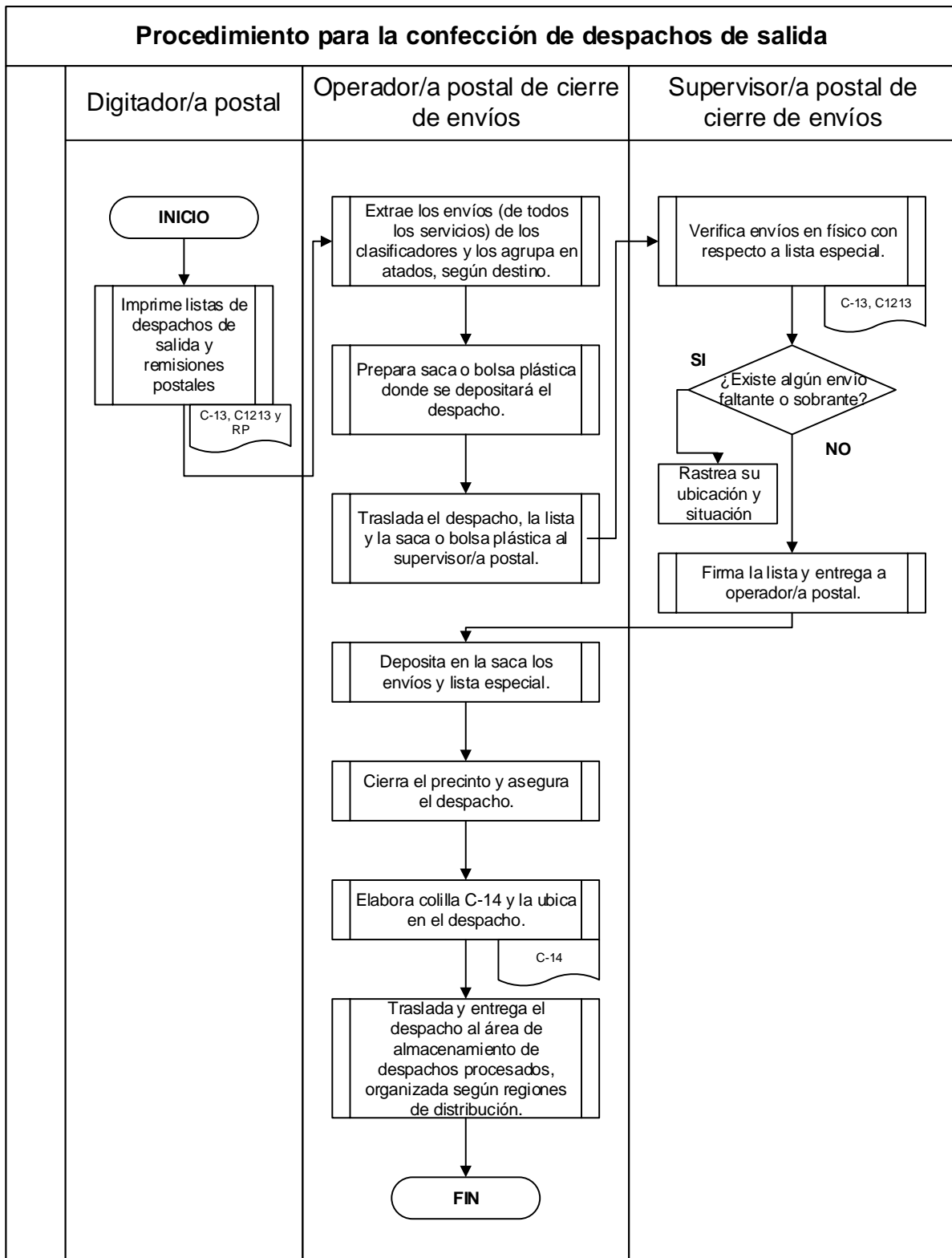
El paquete o la saca de envíos certificados o con valor declarado se colocarán en una de las sacas de cartas o en una saca distinta; la saca exterior llevará, en todos los casos una etiqueta roja.

- Cuando hubiere varias sacas de envíos certificados o con valor declarado. todas esas sacas deberán estar provistas de una etiqueta roja.
- El peso de cada saca no podrá exceder, en ningún caso, de 30 kilogramos.
- Se utiliza la colilla C-14 roja para los despachos certificados y C-14 blanca para las encomiendas postales.
- Los/as operadores/as postales de la Sección de apertura de envíos de entrada y la Sección de cierre de envíos de salida que hayan terminado sus labores se deben integrar a la confección de despachos de salida.
- Los despachos ya procesados deben almacenarse y asegurarse hasta que sea el momento de salir de la planta hacia sus destinos.
- En lo demás no contenido en este procedimiento, se aplicarán los Reglamentos Postales y Normas Nacionales e Internacionales establecidas para el Servicio de Encomiendas y de Procesamiento General, así como para el Servicio EMS, de conformidad a lo que establezca la Cooperativa EMS.

- Descripción del Procedimiento

Correos de Nicaragua		Procedimiento para la confección de despachos de salida	
Dirección de Operaciones		Referencia:	
Procesamiento Postal		Vigencia:	
Responsable	Actividad	Descripción de Actividades	Documento
Digitador/a postal	1	Imprime listas de despachos de salida y remisiones postales (original y copia).	C-13, RP
Operador/a postal de cierre de envíos	2	Extrae los envíos (de todos los servicios) de los clasificadores y los agrupa en atados, según destino, para verificación final del contenido del despacho.	
	3	Prepara saca o bolsa plástica donde se depositará el despacho.	
	4	Traslada el despacho, la lista y la saca o bolsa plástica al supervisor/a postal.	
Supervisor/a postal de cierre de envíos	5	Verifica envíos en físico con respecto a lista especial C-13 y C1213; cotejando destino, número de despacho, boletín y póliza si lleva.	C-13 / C-1213
	6	Si existe algún envío faltante o sobrante, rastrea su ubicación y situación, sino continúa con la actividad No. 7.	
	7	Firma la lista y entrega a operador/a postal.	
Operador/a postal de cierre de envíos	8	Deposita en la saca los envíos y lista especial.	
	9	Cierra el precinto y asegura el despacho.	
	10	Pesa despacho y anota peso en la saca o bolsa.	
	11	Elabora colilla C-14 y la ubica en el despacho.	C-14
	12	Traslada y entrega el despacho al área de almacenamiento de despachos procesados, organizada según regiones de distribución.	
		Fin de Procedimiento	

- Diagrama de flujo



- **Glosario**

- **Remisión postal:** Es el documento por excelencia en donde se refleja toda la información de cada uno de los envíos, número de envíos, tipo de envío, destinatario, dirección y beneficiario.

- **Póliza aduanera:** Es el documento oficial en donde se detalla cualquier envío postal para el pago de importación.

4.13. Procedimiento para la salida de paquetes de Aduana Postal para Despachos Nacionales

- Propósito

Estandarizar el proceso de retiro de paquetes de Aduana Postal para despachos nacional en la oficina que se encuentra en la Planta de Procesamiento Postal, procurando una organización eficiente que garantice calidad y seguridad del servicio.

- Alcance

Todas las actividades desarrolladas en la Sección de apertura y cierre de envíos de entrada, así como Aduana postal e Inspectoría postal.

- Políticas de operación, normas y lineamientos

- El/la supervisor/a postal de apertura de envíos inspeccionará el procedimiento, corroborando que Aduana Postal haya aplicado los límites de peso, dimensiones y características de embalaje exigidas conforme la reglamentación internacional y nacional.
- El/la supervisor/a postal de apertura de envíos corroborará que Aduana Postal haya aplicado el Régimen de prohibiciones en envíos por país de destino.
- El/la supervisor/a postal de apertura de envíos inspeccionará que los envíos de Aduana Postal tengan adjunto, conforme su naturaleza y tratamiento, los formatos: Guía de Cargas, CP-72.
- El/la supervisor/a postal de apertura de envíos realizará una inspección visual de los envíos que se está recibiendo de Aduana Postal de forma

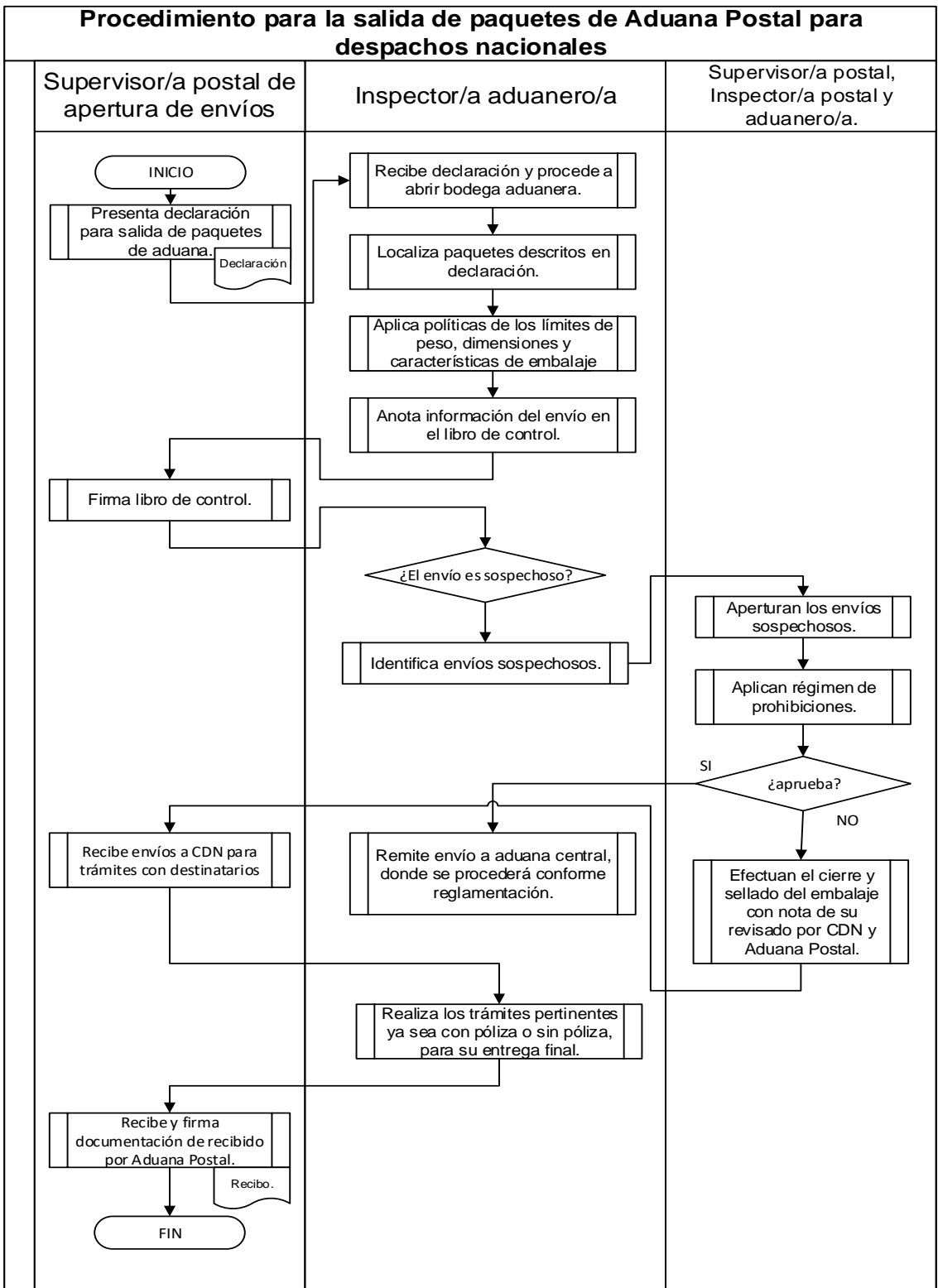
sistemática. Dicha revisión representa la actividad fundamental para asegurar transparencia y calidad en los envíos, según reglamentación ya establecida.

- El/la supervisor/a postal de apertura de envíos inspeccionará el proceder de Aduana Postal en los casos en que se detecta un envío sospechoso.
- En lo demás no contenido en este procedimiento, se aplicarán los Reglamentos Postales y Normas Nacionales e Internacionales establecidas para el Servicio de Encomienda y de Procesamiento General, así como para el Servicio EMS, de conformidad a lo que establezca la Cooperativa EMS.

- **Descripción del Procedimiento**

Correos de Nicaragua		Procedimiento para la salida de paquetes de Aduana Postal para despachos nacionales	
Dirección de Operaciones		Referencia:	
Procesamiento Postal		Vigencia:	
Responsable	Actividad	Descripción de Actividades	Documento
Supervisor/a Postal de Apertura	1	Presenta declaración para salida de paquetes de aduana.	Declaración
Inspector/a Aduanero/a	2	Recibe declaración y procede a abrir bodega aduanera.	
	3	Localiza paquetes descritos en declaración.	
	4	Aplica políticas de los límites de peso, dimensiones y características de embalaje en conjunto con el Supervisor Postal	
	5	Anota información del envío en el libro de control.	Libro de Control
Supervisor/a Postal de Apertura	6	Firma libro de control.	
		Sí el envío es sospechoso se procede a la actividad no. 7, sino a la no. 11:	
Inspector/a Aduanero/a	7	Identifica envíos sospechosos.	
Inspector/a Aduanero, Supervisor/a e Inspector/a Postal	8	Aperturan los envíos sospechosos y aplican régimen de prohibiciones.	
		Sí el envío aprueba régimen de prohibiciones se procede a :	
Inspector/a Aduanero/a	9	Remite envío a aduana central, donde se procederá conforme reglamentación.	
		Sí el envío no aprueba régimen de prohibiciones se procede a:	
Inspector/a Aduanero/a, Supervisor/a e Inspector/a Postal	10	Efectúan el cierre y sellado del embalaje con nota de su revisado por CDN y Aduana Postal.	Nota de Revisado
Supervisor/a Postal de Apertura	11	Recibe envíos a CDN para trámites con destinatarios	
Inspector/a Aduanero/a	12	Realiza los trámites pertinentes ya sea con póliza o sin póliza, para su entrega final.	
Supervisor/a Postal de Apertura	13	Recibe y firma documentación de recibido por Aduana Postal.	Recibo de envíos
		Fin de Procedimiento	

- Diagrama de flujo



- **Glosario**

- **Aduana Postal:** Ente regulador de pagos de impuesto relacionado al servicio postal
- **Boletín de Verificación:** Es un documento oficial de carácter internacional y nacional que muestra el control de envíos que la empresa o línea aérea está manejando.
- **Código de barra:** Código de control que se le adhiere a los envíos.
- **Declaración Aduanera:** Documento de obligatorio cumplimiento por la república llenarlo para envíos provenientes del exterior
- **Embalaje:** Envoltura necesaria para admitir, procesar y transportar un envío.
- **Rayos X:** Rayos electromagnéticos de longitud de onda corta que atraviesan con facilidad los cuerpos y envolturas de todo tipo.
- **Póliza aduanera:** Documento en donde se refleja el detalle de obligaciones de pagos a través impuestos por envíos provenientes del exterior
- **Régimen de Prohibiciones:** Es el conjunto de normas que rigen las distintas prohibiciones en la admisión de un envío de Correos de Nicaragua.

4.14. Procedimiento para la elaboración de estadísticas del Procesamiento Postal

- Propósito

Establecer un proceso determinado para el registro de estadísticas del Procesamiento Postal, generando y poniendo a disposición información valiosa de forma física y digital, que permita asegurar un análisis del proceso y mejora continua del mismo en aras de procurar calidad y seguridad en los servicios ofertados por Correos de Nicaragua.

- Alcance

Todas las actividades desarrolladas en el Departamento de Procesamiento Postal.

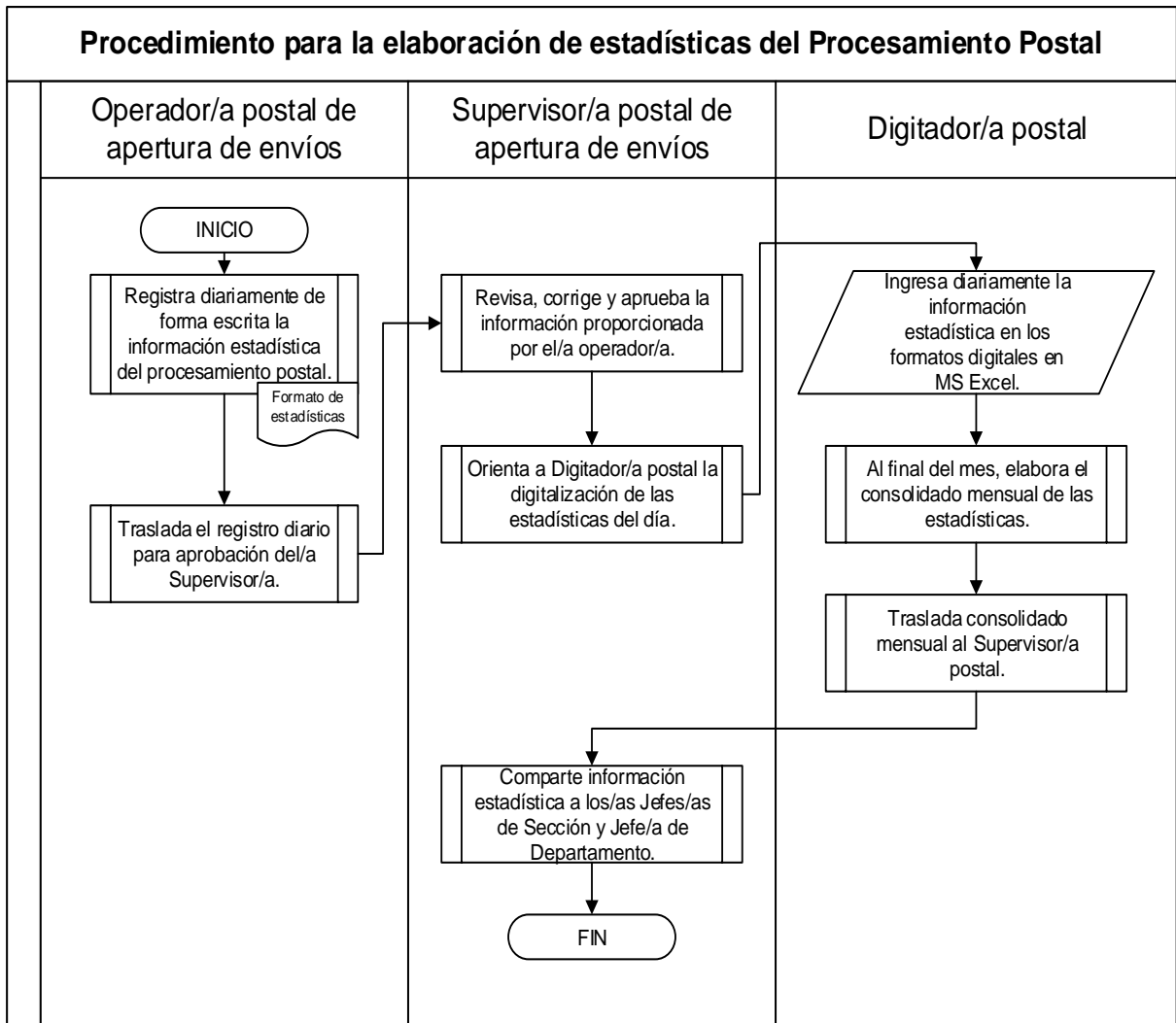
- Políticas de operación, normas y lineamientos

- El/la Jefe/a de Sección de apertura de envíos designará al o los/as operadores/as postales y digitador/a postal que se responsabilizarán del registro de las estadísticas del proceso.
- La Sección de apertura de envíos se hará responsable de las estadísticas, sin embargo, la Sección de cierre de envíos tendrá una participación activa en la formulación de las estadísticas, procurando la certeza de la información.
- En lo demás no contenido en este procedimiento, se aplicarán los Reglamentos Postales y Normas Nacionales e Internacionales establecidas para el Servicio de Encomienda y de Procesamiento General, así como para el Servicio EMS, de conformidad a lo que establezca la Cooperativa EMS.

- **Descripción del Procedimiento**


Correos de Nicaragua		Procedimiento para la elaboración de estadísticas del Procesamiento Postal	
Dirección de Operaciones		Referencia:	
Procesamiento Postal		Vigencia:	
Responsable	Actividad	Descripción de Actividades	Documento
Operador/a postal de apertura de envíos	1	Registra diariamente de forma escrita la información necesaria para el formato de estadísticas del procesamiento postal, según servicio.	Formato de estadísticas
	2	Traslada el registro diario para aprobación del/a Supervisor/a.	
Supervisor/a postal de apertura de envíos	3	Revisa, corrige y aprueba la información proporcionada por el/a operador/a.	
	4	Orienta a Digitador/a postal la digitalización de las estadísticas del día.	
Digitador/a postal	5	Ingresa diariamente la información estadística en los formatos digitales en MS Excel.	
	6	Al final del mes, elabora el consolidado mensual de las estadísticas.	
	7	Traslada consolidado mensual al Supervisor/a postal.	
Supervisor/a postal de apertura de envíos	8	Comparte información estadística a los/as Jefes/as de Sección y Jefe/a de Departamento.	
		Fin de Procedimiento	

- Diagrama de flujo



4.15. Anexos

a) Prueba de Entrega

		<u>PRUEBA DE ENTREGA</u>	
CLIENTE: _____	No. IMPOS.	<input type="text"/>	
F/IMPOSICIÓN: _____	PLAZO DE ENTREGA:	<input type="text"/>	
DATOS DEL DESTINATARIO			
NOMBRE: _____			
DIRECCION: _____			
SECTOR:	<input type="text"/>		
RECIBIDO POR: _____			
NOMBRE Y APELLIDOS		FECHA DE ENTREGA	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	

b) Prueba de Entrega ENITEL

PRUEBA DE ENTREGA CLARO				0001-001241	Servicio : TURBONETT
Fecha: _____	Nombre: _____				
Cliente: MARIO FRANCISCO ESPINOZA GONZALEZ					
Dirección: PUENTE LEON 1C NORTE 1/2C OESTE.					
Inconsistencia:	S/Cobertura	<input type="checkbox"/>	Dirección	<input type="checkbox"/>	Rechazo <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>
Imp. #	2225	26-06-2012			
16100330712					

c) Solicitud de Servicio de Correo Empresarial (SSCE)



Correos de Nicaragua

CORREO EMPRESARIAL
SOLICITUD DE SERVICIO

Telefono 2228-2222 /2222-6662



Fecha: _____ Imposicion: **5242**
ORIGINAL

Por este medio hacemos constar que estamos recepcionando de la empresa: _____
Los siguientes envios de correspondencia.


Cantidad	Modalidad	Periodo	Envios PreClasificados	Observaciones
1			Mga.	
2			Dpto.	
3			Devol.	
4			Exterior	
5			Apdos.Pos	
6			Zona Esp.	
Total(1)			Total(2)	

HORARIO OPERATIVO PARA EL PROCESAMIENTO

Solicitud del Cliente	Transferen.de Solicitud Distribuidas	Recoleccion al Cliente	Entrega en Ventanilla	Entrega Correos Empresarial
Horas				
Funcionario				
Nombre	Ventanilla	Cond.Postal	Ventanilla	Operador Postal

jgomez@correos.gob.ni
iarburola@correos.gob.ni


d) Solicitud de Impresiones (S.I.)



Correos de Nicaragua

Dirección de Informática

Prueba de Entrega Impresiones Electrónicas



OT. No.: _____ IMPO: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Cliente: _____ Descripción del Trabajo: _____

Cantidad de Impresiones: _____ Cantidad de Paquetes: _____

Impresora Asignada a: _____ Tipo Impresora: _____

Recibido por: _____ Entregado por: _____

Nombre y Firma
Nombre y Firma

e) Factura

		CORREOS DE NICARAGUA OFICINA PRINCIPAL-PALACIO DE CORREOS apartado Postal No 000 Managua, 3618004 Nicaragua, RUC 150793 Telefono(505)2222-2048-FAX(505) 22222520/22222972											
CLIENTE: _____			FACTURA No. XXXXX DE CONTADO										
CANT.	DESCRIPCION	U/M	PRECIO UNITARIO	TOTAL									
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th>LUGAR</th> <th>DIA</th> <th>MES</th> <th>AÑO</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>				LUGAR	DIA	MES	AÑO					SUB-TOTAL	
LUGAR	DIA	MES	AÑO										
				I.V.A									
				TOTAL									

Imp. Moreno S.A. RUC 290500-9047 2,000 B.50J Del 220,001 al 320,000 OT 0369 Aut. Amp 02-034-05-2009 12/09

FACTURADO POR

g) CN-35

Correos Postes	de	Por avión Par avion		CN 35
	Despacho nº Dépêche n°	para pour		
	Fecha de expedición Date d'expédition			
	Prioritario – Correo masivo ¹ Prioritaire – Courrier en nombre ¹			
	Cantidad de envíos ² Nombre d'envois ²	Línea n° Ligne n°		
Exento ³ Exempt ³	<input type="checkbox"/>	Aeropuerto de transbordo Aéroport de transbordement	Aeropuerto de descarga Aéroport de déchargement	
kg				

Dimensiones 148 x 74 mm, color rojo bermellón (PANTONE® process coated EURO DE 73-2 C), blanco, azul claro (PANTONE® process coated EURO DE 219-8 C), violeta (PANTONE® process coated EURO DE 161-6 C) o verde (PANTONE® process coated EURO DE 274-3 C)

Correos Postes	de	Por avión Par avion		CN 35
	Despacho nº Dépêche n°	para pour		
	Fecha de expedición Date d'expédition			
	Prioritario – Correo masivo ¹ Prioritaire – Courrier en nombre ¹			
	Cantidad de envíos ² Nombre d'envois ²	Línea n° Ligne n°		
Exento ³ Exempt ³	<input type="checkbox"/>	Aeropuerto de transbordo Aéroport de transbordement	Aeropuerto de descarga Aéroport de déchargement	
kg				
 PTLISA LRTLWR AURS 0006 00311 0237				

Dimensiones 148 x 90 mm, color rojo bermellón (PANTONE® process coated EURO DE 73-2 C), blanco, azul claro (PANTONE® process coated EURO DE 219-8 C), violeta (PANTONE® process coated EURO DE 161-6 C) o verde (PANTONE® process coated EURO DE 274-3 C)

- ¹ En las etiquetas rojas: Prioritario – Correo masivo o LC/AO – Correo masivo
- En las etiquetas blancas: Prioritario o LC/AO
- En las etiquetas azules: AO; las administraciones tendrán la facultad de imprimir casillas para «AO» y para «Saca M»
- En las etiquetas violetas: Correo masivo
- ² Sólo para las etiquetas rojas y violetas
- ³ Sólo para las etiquetas rojas, blancas, azules o verdes; para las etiquetas verdes «SV (Exento)», sin la casilla para marcar

Observaciones:

- Para tener en cuenta las necesidades de su servicio, las administraciones tendrán la facultad de modificar levemente el texto y las dimensiones de esta fórmula, sin apartarse demasiado, sin embargo, de las directrices que contiene el modelo
- Las etiquetas verdes deberán llevar la indicación «Sacas vacías»
- Las administraciones que utilizan códigos de barras en su servicio podrán emplear etiquetas CN 35 similares al modelo que figura más arriba y que lleva dicho código además de las indicaciones ya previstas. Este modelo se proporciona sólo como ejemplo. Las administraciones tendrán la facultad de utilizar los códigos de barras de 13 o de 29 caracteres

h) CP-84

Correos Postes	ENCOMIENDAS POSTALES COLIS POSTAUX de Stockholm Utrikes	Por avión Par avion	CP 84
	Despacho nº Dépêche nº	para pour	RIO DE JANEIRO (Brasil)
	Fecha de expedición Date d'expédition		
	Envase nº Recipient nº	Línea nº Ligne nº	
	Cantidad de encomiendas Nombre de colis	Aeropuerto de transbordo Aéroport de transbordement	Aeropuerto de descarga Aéroport de déchargement
	Peso de la saca (kg) Poids du sac (kg)		GIG

Dimensiones 148 x 74 mm, color amarillo ocre (PANTONE® process coated EURO DE 141-8 C)

Correos Postes	ENCOMIENDAS POSTALES COLIS POSTAUX de Stockholm Utrikes	Por avión Par avion	CP 84
	Despacho nº Dépêche nº	para pour	RIO DE JANEIRO (Brasil)
	Fecha de expedición Date d'expédition		
	Envase nº Recipient nº	Línea nº Ligne nº	
	Cantidad de encomiendas Nombre de colis	Aeropuerto de transbordo Aéroport de transbordement	Aeropuerto de descarga Aéroport de déchargement
	Peso de la saca (kg) Poids du sac (kg)		GIG



SESTOR BRRIOA ACV5 0010 00301 0173

Dimensiones 148 x 90 mm, color amarillo ocre (PANTONE® process coated EURO DE 141-8 C)

Observaciones:

- Para tener en cuenta las necesidades de su servicio, las administraciones tendrán la facultad de modificar levemente el texto y las dimensiones de esta fórmula, sin apartarse demasiado, sin embargo, de las directrices que contiene el modelo.
- Las administraciones que utilizan códigos de barras en su servicio podrán emplear etiquetas CP 84 similares al modelo que figura más arriba y que lleva dicho código, además de las indicaciones ya previstas. Este modelo se proporciona sólo como ejemplo. Las administraciones tendrán la facultad de utilizar los códigos de barras de 13 o 29 caracteres.

i) CN-31


Administración expedidora Administration expéditrice		HOJA DE AVISO		CN 31	
Oficina de cambio expedidora Bureau d'échange expéditeur		Intercambio de despachos		FEUILLE D'AVIS Echange des dépêches	
		Fecha de expedición Date d'expédition		Despacho n° Dépêche n°	
		<input type="checkbox"/> Prioritario Prioritaire <input type="checkbox"/> Por avión Par avion <input type="checkbox"/> No prioritario Non prioritaire <input type="checkbox"/> Por S.A.L. Par S.A.L. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Por vía de superficie Par voie de surface			
Oficina de cambio de destino Bureau d'échange de destination		Vuelo n° Train n° Nombre del cargo Vol n° Train n° Nom du colis/cargo		Administración(es) de tránsito Administration(s) de transit	
1. Cantidad de envases 1. Nombre de récipients Prioritario/No prioritario Prioritaire/Non prioritaire - LC/AO Sacas M Sacs M		Etiquetas rojas Etiquettes rouges Etiquetas blancas/azules Etiquettes blanches/bleues		Envases vacíos Réceptifs vides Bolsas de sacos vacíos SVI / autres récipients vides devuents / Poches de sacs vides SVI et autres récipients vides en rebut	
Cantidad Nombre		Cantidad Nombre		Cantidad Nombre	
2. Gastos de tránsito y gastos terminales 2. Frais de transit et frais terminaux Prioritario/No prioritario Prioritaire/Non prioritaire - LC/AO Despachos de envases vacíos Sacas M Sacs M Correo exento del pago de gastos de tránsito y de gastos terminales ¹ / Courrier exempt des frais de transit et des frais terminaux Sujetos al pago de gastos de tránsito y de gastos terminales ¹ / Sujets au paiement des frais de transit et des frais terminaux					
Peso kg Poids kg		Peso kg Poids kg		Hasta 5 kg / Jusqu'à 5 kg	
Cantidad Nombre		Cantidad Nombre		Más de 5 kg / Plus de 5 kg	
3. Resumen de los envíos anotados en el despacho 3. Récapitulation des envois inscrits dans la dépêche					
Cantidad de envases que contienen envíos / Nombre de récipients contenant des envois		Cantidad de paquetes que contienen envíos / Nombre de paquets contenant des envois		Cantidad de envíos sujetos al pago de gastos terminales / Nombre d'envois soumis aux frais terminaux	
Certificados ² Recomendados ² / Avec valeur déclarée ²		Certificados ² Recomendados ² / Avec valeur déclarée ²		Certificados ² Recomendados ² / Avec valeur déclarée ²	
Con valor declarado ² / Avec valeur déclarée ²		Con valor declarado ² / Avec valeur déclarée ²		Con valor declarado ² / Avec valeur déclarée ²	
4. Indicaciones de servicio 4. Indications de service Presencia de envíos ordinarios por expreso / Presence d'envois ordinaires par expresse <input type="checkbox"/> avión / avion <input type="checkbox"/> contra reembolso / contre remboursement Se adjunta al despacho un boletín CN 44 / Un bulletin CN 44 est joint à la dépêche		Presencia de envíos certificados / Presence d'envois recommandés Cantidad de facturas CN 65 / Nombre de factures CN 65			
Otras indicaciones / Autres indications		Cantidad / Nombre		Peso / Poids	
Sacos CCRI / Sacs CCRI		Cantidad / Nombre		Peso / Poids	
Atados CCRI / Ataches CCRI				Total de envíos CCRI / Total d'envois CCRI	
Cantidad de envases en el despacho / Nombre de récipients dans la dépêche Cantidad de envases que deben devolverse / Nombre de récipients à renvoyer Cantidad de envases vacíos / Nombre de récipients vides					
5. Despachos cerrados incluidos en el despacho 5. Dépêches closes insérées dans la dépêche					
Despacho n° / Dépêche n°		Oficina de origen / Bureau d'origine		Oficina de destino / Bureau de destination	
				Cantidad de envases o paquetes / Nombre de récipients ou paquets	
6. Envíos certificados² 6. Envois recommandés ² Inscripción global / Inscription globale <input type="checkbox"/> Con números / En chiffres					
Inscripción individual / Inscription individuelle Anotar los envíos certificados en el reverso de la fórmula / Inscrire les envois recommandés au verso de la formule					
Oficina de cambio expedidora / Bureau d'échange expéditeur			Oficina de cambio de destino / Bureau d'échange de destination		
Firma / Signature			Firma / Signature		
Dimensiones 210 x 297 mm					

j) CN-33

Administración expedidora Administration expeditrice Oficina de cambio expedidora Bureau d'échange expéditeur	LISTA ESPECIAL Envíos certificados LISTE SPECIALE Envois recommandés	CN 33 Despacho nº Délivrance nº Lista especial nº Lista spéciale nº					
	Fecha Date <input type="checkbox"/> Prioritario Prioritaire <input type="checkbox"/> No prioritario Non prioritaire	<input type="checkbox"/> Por avión Par avion <input type="checkbox"/> Por S.A.L. Par S.A.L. <input type="checkbox"/> Por vía de superficie Par voie de surface					
Oficina de cambio de destino Bureau d'échange de destination	Vuelo nº/Tren nº/Nombre del barco Vol nº/Train nº/Nom du paquebot						
Inscripción global Inscription globale							
Cantidad (con letras) Nombre (en letras)		Cantidad (con números) Nombre (en cifras)					
Inscripción individual Inscription individuelle							
Nº de orden Nº d'ordre	Nº del envío Nº de l'envoi	Oficina de origen Bureau d'origine	Observaciones Observations	Nº de orden Nº d'ordre	Nº del envío Nº de l'envoi	Oficina de origen Bureau d'origine	Observaciones Observations
1				21			
2				22			
3				23			
4				24			
5				25			
6				26			
7				27			
8				28			
9				29			
10				30			
11				31			
12				32			
13				33			
14				34			
15				35			
16				36			
17				37			
18				38			
19				39			
20				40			
Oficina de cambio expedidora Bureau d'échange expéditeur Firma Signature				Oficina de cambio de destino Bureau d'échange de destination Firma Signature			
Dimensiones 210 x 297 mm o 210 x 148 mm							

k) CP-87

PARCEL BILL **CP87**

Dispatch-ID:  CN44 trial note

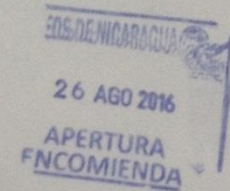
Operators		Origin	ESA - CYT ESPAGNE					Previous number	
		Destination	NIA - EC NICARAGUA						
Origin OE and IPMC code		Destination OE and IPMC code		Category	Sub-class	Year	Dispatch No.	Date	
MADC MADRID C ESMADC		MGA NIMGAC		S.A.L. B	CN	6	0282	2016-08-20	
Transportation IB6313 - CM0164							No. of seal		

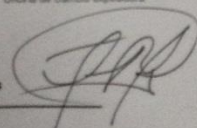
Detailed Entry

Serial No.	Parcel-ID	Origin	Country of destination	Weight	Insured value	Land and sea rates payable		Air conveyance dues payable		Observations
						by dispatching designated operator to receiving designated	by receiving designated operator to dispatching designated	by dispatching designated operator to receiving designated	by receiving designated operator to dispatching designated	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	CC008007680ES	ES	NI	16.3	Juigalpa			16.40		
2	CC008008008ES	ES	NI	10.2	Managua			10.20		
3	CC008010318ES	ES	NI	4.7	El Rama			4.70		
4	CC008011565ES	ES	NI	4.6	Masaya			4.70		
Total										

Dispatch summary

Bulk entry	Dispatch total		Receptacles by type		Bags	Other	Total
Weight of parcels	Gross weight	238.2	No. of receptacles		1	16	17
No. of parcels	No. of parcels	17	No. of receptacles to be returned		1		1
	No. of parcels out of bag	16	No. of empty receptacles				
<input type="checkbox"/> COD parcels included	Observations						




Dispatching office of exchange Oficina de Cambio expedidora Signature Firma: 	Office of exchange of Oficina de Cambio de destino Signature Firma: _____	
--	---	--

20/08/2016 Rafael Muñoz Iglesias Page 2 / 2

I) CP-86

Administration expéditrice		FEUILLE DE ROUTE						CP 86 (ancien CP 11)
EE	ESPAÑA	Colis-surface et S.A.L.		Opéra		00285		
Bureau d'échange expéditeur		Date du départ		22 / 08 / 2016				
MAD	MADRID	Poids brut de la stiroche		X		Par S.A.L.		
Bureau d'échange de destination		165.45		Par voie de suitage				
MQA	MANAGUA							
Navire	Voies (pour l'air)	Un bulletin ON 44	nombre de recipients de la Dépeche	0	0	0	Nombre de Colis de la dépeche	0
			Nombre de recipients à renvoyer	0	0	0	Nombre de colis hors	11
			Nombre de recipients vides	0	0	0	No. de la feuille de route (si	0
Inscription Détaillée		Quotes-parts dues par l'administration						
No. du colis	Bureau de origine	Pays de destination	Poids	Valeur déclarée	expéditrice a l'administration correspondante	correspondante a l'administration expéditrice	Observaciones	
1	2	3	4	5	6	7	8	
			Kg. g	DTS	DTS	DTS		
CC007976886E3	MADRID	SOACO EV		19.700	0.00			
CC007977921E3	MADRID	JINOTEGA EV		12.650	0.00			
CC007983666E3	MADRID	OCOTAL EV		2.950	0.00			
CC007990088E3	MADRID	SAN MARCOS EV		19.990	0.00			
CC007991061E3	MADRID	OCOTAL EV		10.350	0.00			
CC007994978E3	MADRID	TIPITAPA EV		17.250	0.00			
CC007996608E3	MADRID	CRISTHIAN PEREZ P		9.900	0.00			
CC007996965E3	MADRID	ESTELI EV		18.500	0.00			
CC007996965E3	MADRID	ESTELI EV		18.500	0.00			
CC008002532E3	MADRID	MASAYA EV		19.500	0.00			
CC008003144E3	MADRID	EL VIEJO EV		17.350	0.00			
CC008004388E3	MADRID	ESTELI EV		17.350	0.00			
CC008004388E3	MADRID	ESTELI EV		17.350	0.00			



Observations

[Signature]

Bureau d'échange de destination

Date et signature

Inscription globale (colis pays de destination)		Total du poids	
Nombre total des colis	Poids brut	Report du volume	Taux
11	Kg 165.450		
Présence de colis contre remboursement			

Bureau d'échange

Signature

m) CN-43

Administration des postes d'origine
Bureau d'origine du bulletin

BULLETIN DE VERIFICATION
Echange des dépêches

CN 43
(ancien C 14)

Date _____ Bulletin n° _____

Prioritaire Par avion
 Non prioritaire Par S.A.L.
 Par voie de surface

Bureau de destination du bulletin	Dépêche n° _____ Date d'expédition _____
Bureau d'échange de destination	Voi n°/Train n°/Nom du paquebot _____
Bureau d'échange expéditeur	Bureau d'échange expéditeur _____

1. Irrégularités concernant des sacs ou des plis

Dépêche n°	Bureau d'origine	Bureau de destination	Nombre d'éléments litigeux							
			Sacs			Plis				
			rouges	blancs	bleus	violets	verts	CP		

Les sacs et plis décrits ci-dessus

<input type="checkbox"/> ne sont pas parvenus ici	<input type="checkbox"/> sont parvenus en mauvais état
<input type="checkbox"/> sont mal dirigés	<input type="checkbox"/> ont été réparés ici
<input type="checkbox"/> sont parvenus en excédent	<input type="checkbox"/> sont-ils parvenus à votre bureau?
<input type="checkbox"/> sont parvenus sans étiquette	<input type="checkbox"/>

2. Irrégularités concernant des documents

Documents manquants (prière d'accepter la formule de substitution ci-jointe)	Nombre des envois recommandés recus																								
<input type="checkbox"/> Bordereau de livraison <input type="checkbox"/> CN -37 <input type="checkbox"/> Feuille d'avis CN 31 <input type="checkbox"/> CN -38 <input type="checkbox"/> Feuille d'avis CN 32 <input type="checkbox"/> Bordereau CN 65 <input type="checkbox"/> CN -41 <input type="checkbox"/> Liste spéciale CN 33 I N°	_____																								
<input type="checkbox"/> Le bordereau de livraison a été corrigé ainsi d'après les indications de poids de l'étiquette (éventuellement corrigées) <input type="checkbox"/> En raison d'une erreur de calcul, les totaux du bordereau de livraison ont été corrigés ainsi.	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Poste aux lettres</td> <td style="width: 25%;">CP</td> <td style="width: 25%;">Sacs vides</td> <td style="width: 25%;">Le poids total a été contrôlé ici</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Poste aux lettres	CP	Sacs vides	Le poids total a été contrôlé ici																				
Poste aux lettres	CP	Sacs vides	Le poids total a été contrôlé ici																						
Irrégularités concernant la feuille d'avis sous les tableaux	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 33%;">Inscrit</th> <th style="width: 33%;">Reçu</th> <th style="width: 34%;">Observations</th> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	Inscrit	Reçu	Observations																					
Inscrit	Reçu	Observations																							

Nombre de Sacs
 Poids des sacs (voir la partie 3 au verso)
 Total des envois recommandés
 Listes spéciales
 Feuilles d'envois
 Total des envois avec valeur déclarée
 Sacs en retou, etc. (Nombre)

3. Irrégularités concernant le courrier soumis aux frais, terminaux

Constatations et différences	Sacs Prioritaire / Non prioritaire- LC/AO		Sacs M				Courrier en nombre		
	Nombre	Poids	Jusqu'à 5 kg		Plus de 5 kg		Nombre de sacs	Poids	Nombre de sacs
			Nombre	Poids	Nombre	Poids			
D'après la déclaration du bureau expéditeur		Kg		Kg		Kg		Kg	
D'après les constatations du bureau de transit									
D'après les constatations du bureau de destination									
Différence									

4. Autres irrégularités

La présente formule doit être renvoyée à

Vu et accepté Vu et noté Copie(s) ci-jointe(s)

Bureau qui établit le bulletin
Lieu et signature

Bureau de destination du bulletin
Lieu, date et signature du chef

n) CP-78

BOLETIN DE VERIFICACIÓN
 BULLETIN DE VÉRIFICATION **CP 78**
(CP 13 anterior)
 Fecha Date N° Despacho N° Dépêche N°

Oficina de origen del Boletín Bureau d'origine du bulletin	Fecha de expedición Date d'expédition Barco Paquebot
Oficina de destino del Boletín Bureau de destination du bulletin	N° de la línea aérea N° de la ligne aérienne Oficina de cambio expedidora Bureau d'échange expéditeur Oficina de cambio de destino Bureau d'échange de destination

Documento faltante (Sivase transmitir una copia) Document manquant (Prière de transmettre une copie)
 Factura CN 38 Bordereau CN 38
 Hoja de ruta-avión CP 87 Feuille de route-avion CP 87
 Irregularidad Irrégulante
 Hoja de ruta CP 86 Feuille de route CN 86
 Hoja de ruta especial CP 88 Feuille de route Spéciale CP 88

Encomiendas inscritas Colis inscrits	Cantidad total de encomiendas Nombre total des colis	Peso bruto Poids brut	Valor declarado Valeur déclarée	Cantidad de Sacas Nombre de sacs	Cuotas-parte Adeudadas Quotes-parts-dues
		Kg	DEG DTS		DEG DTS
Encomiendas recibidas Colis recus					

Irregularidades Irrégularités Encomiendas mal dirigidas Colis mal dirigés Encomiendas Faltantes Colis manquants Encomiendas sobrantes Colis en trop Encomiendas averiadas Colis avariés

N° de la encomienda N° du colis	Oficina de origen Bureau d'origine	Dirección completa del destinatario u oficina de destino Adresse complète du destinataire au bureau de destination	Peso Poids	Observaciones Observations
			Kg g	

Otras Observaciones Autres observations

Transportista o su representante Transporteur ou son représentant

Apellido y Cargo Nom et qualité	Firma Signature
---------------------------------	-----------------

Oficina que formula el boletín Firma de los empleados Bureau qui établit le bulletin Signature des agents Visto y aceptado Oficina de destino del boletín Lugar, Fecha y firma del jefe Vu et accepté Bureau de destination du bulletin Lieu, date et signature du chef

o) C-13

Oficina Expedidora <div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 50px; margin: 5px;"></div>	<h2 style="margin: 0;">CORREOS DE NICARAGUA</h2> <p style="margin: 0;">Lista Especial N°</p> <p style="margin: 0;">De los envíos certificados del despacho (_____ envío)</p> <p style="margin: 0;">de _____ para _____)</p>	Forma C-13EG Oficina destinataria <div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 50px; margin: 5px;"></div>																																																																																																																																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 35%;">OFICINA DE ORIGEN</th> <th style="width: 15%;">NUMEROS</th> <th style="width: 35%;">LUGAR DE DESTINO</th> <th style="width: 10%;">OBSERVACIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">8</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">9</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">10</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">11</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">12</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">13</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">14</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">15</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">16</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">17</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">18</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">19</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">20</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">21</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">22</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">23</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">24</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">25</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">26</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">27</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">28</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">29</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">30</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		OFICINA DE ORIGEN	NUMEROS	LUGAR DE DESTINO	OBSERVACIONES	1					2					3					4					5					6					7					8					9					10					11					12					13					14					15					16					17					18					19					20					21					22					23					24					25					26					27					28					29					30				
	OFICINA DE ORIGEN	NUMEROS	LUGAR DE DESTINO	OBSERVACIONES																																																																																																																																																							
1																																																																																																																																																											
2																																																																																																																																																											
3																																																																																																																																																											
4																																																																																																																																																											
5																																																																																																																																																											
6																																																																																																																																																											
7																																																																																																																																																											
8																																																																																																																																																											
9																																																																																																																																																											
10																																																																																																																																																											
11																																																																																																																																																											
12																																																																																																																																																											
13																																																																																																																																																											
14																																																																																																																																																											
15																																																																																																																																																											
16																																																																																																																																																											
17																																																																																																																																																											
18																																																																																																																																																											
19																																																																																																																																																											
20																																																																																																																																																											
21																																																																																																																																																											
22																																																																																																																																																											
23																																																																																																																																																											
24																																																																																																																																																											
25																																																																																																																																																											
26																																																																																																																																																											
27																																																																																																																																																											
28																																																																																																																																																											
29																																																																																																																																																											
30																																																																																																																																																											
_____ <i>Firma del empleado de la Oficina Expedidora</i>	_____ <i>Firma del empleado de la Oficina de Destino</i>																																																																																																																																																										

p) C-14 roja

Forma C-14

CORREOS DE NICARAGUA

DESPACHO No. DE:

FECHA DE EXPEDICION

PARA:

q) C-14 blanca

Forma C-14

CORREOS DE NICARAGUA

DESPACHO No. DE:

FECHA DE EXPEDICION

PARA:

r) C-17

CORREOS DE NICARAGUA
REGISTRÓ DE ENTRADA DE CERTIFICADO

C-17

ZONA DE REPARTO: *CMS 7 AB* FECHA: _____

NUMERO	ORIGEN	FECHA DE DISPOSICION	DESTINATARIO	DOMICILIO	FIRMA DEL DESTINATARIO	NOMBRE Y APELLIDOS DECLARADOS	OBSERVACIONES
<i>37779</i>	<i>NS/SUS</i>	<i>15/5/10</i>	<i>M^{ca} Elsa Arias</i>	<i>CMS 7 AB</i>	<i>[Signature]</i>	<i>Ilda Lopez</i>	<i>10-00 25-05-10 *Kol-290980.00</i>
			<i>Fam. Cruz p.c. poste</i>				



Firma del empleado que otorga

Vo. Bo. del Supervisor



Firma del Cartero que Recibe

SI LA FIRMA DEL QUE OTORGA ES ILEGIBLE, SOLICITAR ACLARACION DE NOMBRE Y APELLIDO.

s) C-11

 **CORREOS DE NICARAGUA** C-11

HOJA No. _____

FACTURA DE CONTROL INTERNO

DE:			PARA:			FECHA		
						DIA	MES	AÑO
N°	ORIGEN	CERTIFIC. No.	N°	ORIGEN	CERTIFIC. No.	N°	ORIGEN	CERTIFIC. No.
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		
8			18			28		
9			19			29		
10			20			30		

OBSERVACIONES:

FIRMA EMPLEADOS EXPEDIDORES _____ FIRMA EMPLEADOS RECIBIDORES: _____

_____ TURNO: _____ TURNO: _____

FECHA RECIBIDO: _____ DIA: _____ MES: _____ AÑO: _____

t) Formato para la elaboración de estadísticas diarias y mensuales
(Correo ordinario)

VOLUMEN EN PIEZAS Y KILOS					
IMPORTACIONES			EXPORTACIONES		
PRODUCTO	PIEZAS	Kg	PRODUCTO	PIEZAS	Kg
VIA AEREA			VIA AEREA		
LC			LC		
AO			AO		
PP			PP		
SACAS "M" AEREA					
SUB TOTAL	-	-	SUB TOTAL	-	-
VIA APR			VIA APR		
LC			LC		
AO			AO		
PP			PP		
SACAS "M" APR					
SUB TOTAL	-	-	SUB TOTAL	-	-
VIA SUPERF.			TOTAL GENERAL	-	-
LC					
AO					
PP					
SUB TOTAL	-	-			
TOTAL GENERAL	-	-			

u) Formato para la elaboración de estadísticas diarias y mensuales
(Servicios especiales)

VOLUMEN EN PIEZAS Y KILOS					
IMPORTACIONES			EXPORTACIONES		
PRODUCTO	PIEZAS	Kg	PRODUCTO	PIEZAS	Kg
VIA AEREA			VIA AEREA		
LC-RR			LC-RR		
AO-RR			AO-RR		
PP-RR			PP-RR		
CP			CP		
EMS DOC			EMS DOX		
EMS XPS			EMS XPS		
			EXTRAV. CP		
SUB TOTAL	-	-	SUB-TOTAL	-	-
VIA APR			VIA APR		
LC-RR			LC-RR		
AO-RR			AO-RR		
PP-RR			PP-RR		
CP			CP-		
SUB TOTAL	-	-	SUB-TOTAL	-	-
VIA SUPERF.			TOTAL GENERAL	-	-
LC-RR					
AO-RR					
PP-RR					
CP					
SUB TOTAL	-	-			
TOTAL GENERAL	-	-			

4.16. Glosario

- **Admisión:** Es el acto administrativo por medio del cual el operador del servicio postal recibe bajo su responsabilidad el envío que le es confiado por el remitente para su entrega al destinatario y/o en la dirección indicada por aquél.
- **Conjunto de Servicios Postales:** Son los servicios postales atribuibles al servicio postal, debidamente normados y organizados cuyos fundamentos descansan sobre las Actas de la Unión Postal Universal y lo establecido en la legislación interna, siempre que se coloque el interés social y el desarrollo humano como centro de la actividad postal y. la utilidad pública del mismo.
- **Recolección:** Operación consistente en retirar los envíos postales depositados en los puntos de acceso a la red postal del operador.
- **Sacas "M":** Es el medio por el cual se permite el envío de impresos, tales como libros, revistas, impresos y otros, a un único expedidor para un único destinatario de hasta 30 kilogramos de peso.
- **Servicio Postal Universal:** Es la prestación permanente a los clientes de servicios postales básicos accesibles y asequibles para toda la población, que desde la calidad y condición de usuarios y/o consumidores finales, puedan enviar o recibir en todos los puntos de cualquier país paquetes conteniendo mercadería y/o mensajes, así como la trasmisión y distribución de los envíos postales en el territorio nacional de conformidad a lo dispuesto en la ley de la materia y los instrumentos internacionales sobre la materia que hayan sido ratificados por Nicaragua.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Departamento de Tratamiento Postal

Septiembre de 2016

5. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

5.1. Introducción

Correos de Nicaragua es la empresa de Correo, cuyo propietario es el Estado de Nicaragua, que tiene como objetivo promover, facilitar y regular la prestación de los servicios postales, a partir de los lineamientos generales del Gobierno.

Para garantizar el cumplimiento adecuado y oportuno de los compromisos adquiridos por Correos de Nicaragua con sus clientes y la ciudadanía en general que solicita servicios postales, es imprescindible un correcto tratamiento de los envíos postales gestionados por Correos, por ello se ha creado el Manual de Organización y Funciones del Departamento de Tratamiento Postal, el cual es una guía para su organización, que contiene información ordenada sobre los objetivos y competencias del departamento, así como las funciones y los perfiles de cada trabajador/a que forman parte de este.

Este manual facilita el aprendizaje, proporcionando una orientación precisa requerida por cada trabajador/a sobre las responsabilidades y atribuciones específicas de los/as servidores/as públicos/as que forman parte de la estructura organizacional del Departamento de Tratamiento Postal.

5.2. Objetivos del Manual

- General

Definir la estructura organizativa, competencias, las funciones y responsabilidades del personal de Departamento de Tratamiento Postal, como guía para el debido funcionamiento del área.

- Específicos

- Establecer un marco de referencia de las actividades que realiza el Departamento de Tratamiento Postal para garantizar la adecuada recepción y encaminamiento de los envíos gestionados por Correos a través de los diferentes servicios postales.
- Describir las responsabilidades y obligaciones de cada trabajador/a como herramientas y recursos que faciliten el desarrollo de las funciones propias del Departamento de Tratamiento Postal.
- Precisar los lineamientos de autoridad que debe seguir el Departamento de Tratamiento Postal y sus atribuciones dentro de la estructura jerárquica de la empresa.

5.3. Base Legal

- Convenio Postal Universal.
- Ley No. 758, Ley General de Correos y Servicios Postales de Nicaragua.
- Reglamento a la Ley General de Correos y Servicios Postales de Nicaragua y sus Reformas.
- Acuerdos contractuales con Clientes.
- Normas Técnicas de Control Interno del Sector Público.
- Normas y Procedimientos Postales Internacionales establecidos para los Servicios Postales por Unión Postal Universal

5.4. Alcance

El presente Manual es de aplicación para todas las personas que conforman el Departamento de Tratamiento Postal.

5.5. Funciones

Generales

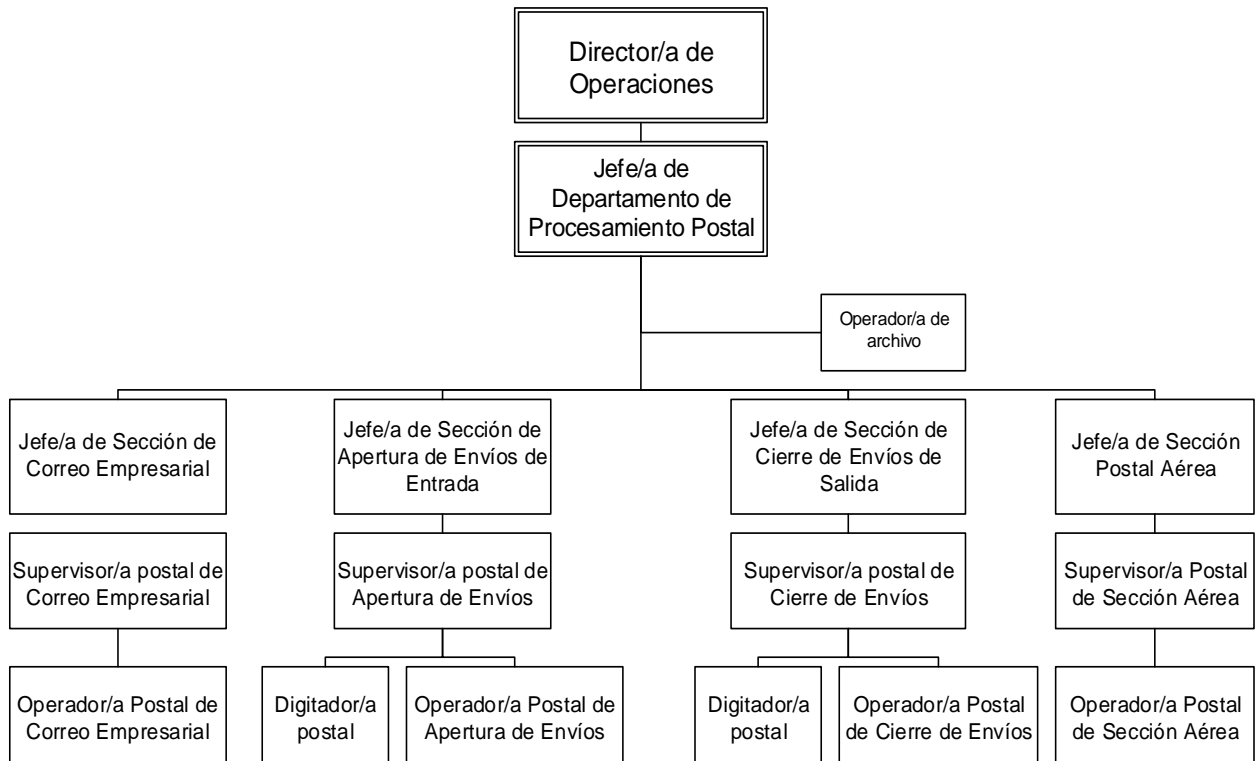
- Garantizar el procesamiento de los envíos postales nacionales e internacionales, aplicando la reglamentación postal y los procedimientos postales establecidos.

Específicas

- Coordinar la apertura y cierres de despachos de correspondencia nacional o internacional, conforme los tiempos y las normas establecidas.
- Efectuar el seguimiento a los estándares de cumplimiento de llegada en los encaminamientos internacionales, mediante la aplicación de Boletines de Verificación.
- Coordinar la gestión postal en la oficina de intercambio del Aeropuerto Internacional de Nicaragua.
- Aplicar permanentemente criterios de seguridad a los envíos procesados y asegurar no se infrinjan el régimen de prohibiciones.
- Coordinar, con las instancias facultadas, las investigaciones que se realicen sobre irregularidades originadas en el proceso de tratamiento.

- Garantizar la transmisión de los eventos operativos para aquellos servicios bajo control internacional.
- Coordinar con el Departamento de Transportación y Líneas Aéreas, el cumplimiento de los itinerarios de encaminamientos nacionales e internacionales.

5.6. Estructura Orgánica



5.7. Líneas de coordinación

- Interna

El Departamento de Tratamiento Postal depende de forma directa de la Dirección de Operaciones, coordina de forma permanente con el Departamento de Transportación la entrada y salida de la carga de envíos a la Planta de Tratamiento Postal, así como con la Dirección de Mercadeo, Ventas y Servicios en temas de facturación.

- Externa

Dirección General de Aduana: El reglamento de la Ley 758, Ley General de Correos y Servicios Postales de Nicaragua, establece en el artículo 31 que Correos de Nicaragua cuenta con una Delegación de Aduanas en sus instalaciones centrales, que garantice “el despacho expedito y sin intermediación de agentes aduaneros del servicio postal universal, así como de los envíos importados con fines no comerciales”.

Empresa Administradora de Aeropuertos Internacionales: coordinación de la gestión y resguardo de la carga postal internacional (importación y exportación) en las instalaciones del Aeropuerto Internacional de Nicaragua.

Compañías de transporte aéreo nacional e internacional: coordinación de los itinerarios para la recepción y entrega de los envíos postales internacionales, así como reclamos y facturación de los servicios contratados.

5.8. Fichas Ocupacionales

a) Jefe/a de Departamento de Tratamiento Postal

	Manual de Perfiles y Puestos	Departamento de Tratamiento Postal
Descripción de Puesto		
Sección	-----	
Departamento	Tratamiento Postal	
Nombre del Puesto	Jefe/a de Departamento	
Reporta a lo interno	Director/a de Operaciones	
Reporta a lo externo	Aduana Postal	
Quienes le reportan	Jefes/as de sección y Supervisores/as postales.	
Funciones Generales	Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar el proceso de Tratamiento Postal de todos los envíos postales nacionales e internacionales, conforme los tiempos y normas de calidad y seguridad establecidas.	
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar el desarrollo de los procesos operativos que realizan las secciones a su cargo e implementar mecanismos de control interno que permitan mejorar el correcto funcionamiento del mismo. ▪ Coordinar la gestión postal en la oficina de intercambio del aeropuerto internacional de Nicaragua. ▪ Asegurar y evaluar el cumplimiento de indicadores de gestión en el proceso de tratamiento postal. ▪ Garantizar el cumplimiento de las normas postales y los procedimientos operativos establecidos. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registrar reportes de control y seguimiento de los envíos postales. ▪ Consolidar información estadística de las diferentes etapas del proceso postal a fin de determinar su problemática e implementar acciones correctivas. ▪ Administrar, coordinar y supervisar al personal del Departamento, proponiendo los programas de capacitación que coadyuven a elevar permanentemente el rendimiento y la productividad del mismo. ▪ Proponer periódicamente mejoras en el proceso de tratamiento postal de los diferentes servicios. ▪ Elaborar el Plan Operativo y Presupuesto anual del Departamento de Tratamiento Postal. ▪ Proponer la elaboración y/o actualización de normatividad referente al departamento. ▪ Apoyar las investigaciones sobre irregularidades en el proceso de tratamiento postal. ▪ Cualquier otra función o asunto que su autoridad inmediata le instruya atender.
Administración de Recursos	<p>Los equipos asignados por la DAF para el desarrollo de las actividades propias del puesto. (Computador con todos sus accesorios, archivador, escritorio, entre otros).</p>

Financieros / Materiales.	Bibliografía: Manuales y Normas del Departamento. Leyes y Reglamentos específicos.
Niveles de Coordinación	Internas: Todas las áreas de la empresa en cumplimiento de sus funciones. Externa: Aduana postal.

PERFIL DEL PUESTO	
Formación Académica	Título universitario en carreras afines a la Administración y Gestión de la Producción, de preferencia con conocimientos en materia postal.
Experiencia	Experiencia mínima de tres años en cargos similares en instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales o empresas privadas.
Competencias Genéricas / Actitud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de asumir responsabilidades. ▪ Aptitud de conducción y trato cordial en las Relaciones Humanas. ▪ Capacidad de adaptación a los cambios. ▪ Capacidad de resolución de conflictos. ▪ Mejora continua en el desempeño del área. ▪ Capacidad de comunicarse correctamente de manera oral y escrita. ▪ Capacidad de trabajar bajo presión. ▪ Manejo de múltiples tareas ▪ Responsabilidad y madurez en el manejo de información sensible y confidencial.
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de paquete Microsoft Office ▪ Dominio del contenido de las tareas, normas y procedimientos del área. ▪ Manejo de los sistemas de información propios de la Institución. ▪ Adecuada organización y planificación del trabajo.

b) Operador/a de archivo

	Manuales de Perfiles y Puestos	Departamento de Tratamiento Postal
Descripción de Puesto		
Sección	-----	
Departamento	Tratamiento Postal	
Nombre del Puesto	Operador/a de archivo	
Reporta a lo interno	Jefe/a de Departamento	
Reporta a lo externo	-----	
Quienes le reportan	-----	
Funciones Generales	Asegurar toda la documentación de la carga postal procesada en la planta, manteniendo orden, limpieza y disponibilidad de la información.	
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación derivada y recibida en la Planta de Procesamiento postal. ▪ Elabora Boletines de Irregularidades que se envían a las Administraciones postales de origen cuando hay documentos faltantes o existe clara violación de los despachos/envíos postales. ▪ Recibe boletines de irregularidades y atiende reclamos de los operadores designados de otros países. ▪ Remite a la Dirección Administrativa Financiera los boletines contestados para que efectúe los pagos correspondientes. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar las investigaciones sobre irregularidades en el proceso de tratamiento postal. ▪ Cualquier otra función o asunto que su autoridad inmediata le instruya atender.
Administración de Recursos Financieros / Materiales.	<p>Los equipos asignados por la DAF para el desarrollo de las actividades propias del puesto. (Computador con todos sus accesorios, archivador, escritorio, entre otros).</p> <p>Bibliografía: Manuales y Normas del Departamento. Leyes y Reglamentos específicos.</p>
Niveles de Coordinación	<p>Internas: DAF, Secciones del Departamento y Departamento de Transportación.</p> <p>Externa: Otras administraciones postales, Aduana postal.</p>

PERFIL DEL PUESTO	
Formación Académica	Bachillerato completo.
Experiencia	Ninguna.
Competencias Genéricas / Actitud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trato cordial en las relaciones humanas. ▪ Capacidad de adaptación a los cambios. ▪ Mejora continua en el desempeño de sus funciones. ▪ Capacidad de comunicarse correctamente de manera oral y escrita. ▪ Capacidad de trabajar bajo presión. ▪ Responsabilidad y madurez en el manejo de información sensible y confidencial.
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominio del contenido de las tareas, normas y procedimientos de la sección. ▪ Manejo de los sistemas de información propios de la institución. ▪ Adecuada organización del trabajo.

c) Jefe/a de Sección de apertura de envíos de entrada

	Manuales de Perfiles y Puestos	Departamento de Tratamiento Postal
Descripción de Puesto		
Sección	Apertura de envíos de entrada	
Departamento	Tratamiento Postal	
Nombre del Puesto	Jefe/a de Sección	
Reporta a lo interno	Director/a de Operaciones	
Reporta a lo externo	Aduana Postal.	
Quienes le reportan	Supervisor/a postal, digitador/a postal y operador/a postal de apertura de envíos.	
Funciones Generales	Coordinar y asegurar la apertura de todos los despachos de envíos que ingresan a la Planta de Tratamiento Postal.	
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programar y organizar las actividades y tareas que desarrollará el personal de la sección en función de la carga de trabajo. ▪ Asegurar el cumplimiento de indicadores de gestión en la sección. ▪ Garantizar el cumplimiento de las normas postales y los procedimientos operativos establecidos. ▪ Verificar el desarrollo de los procesos operativos que realizan las áreas a su cargo e implementar mecanismos de control interno que permitan mejorar el correcto funcionamiento de los mismos. 	

	<ul style="list-style-type: none">▪ Programar y coordinar el requerimiento y abastecimiento de recursos materiales y humanos que se van a utilizar durante el proceso.▪ Coordinar con aduana postal las actividades de inspección aduanera a los envíos.▪ Realizar reportes de control y seguimiento de los envíos EMS y Encomiendas postales.▪ Proponer medidas de seguridad y control de la calidad de los procesos que se realizan en cada una de las áreas bajo su cargo.▪ Proponer la elaboración y/o actualización de documentos normativos relacionados con la Sección de Apertura.▪ Formular el plan operativo y presupuesto de la sección en concordancia con las normas y políticas de la empresa.▪ Emitir informes estadísticos de los envíos que pasan por el área de su competencia.▪ Planificar, desarrollar y proponer talleres de capacitación para el personal a su cargo.▪ Apoyar las investigaciones sobre irregularidades en el proceso de tratamiento postal.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cualquier otra función o asunto que su autoridad inmediata le instruya atender.
Administración de Recursos Financieros / Materiales.	<p>Los equipos asignados por la DAF para el desarrollo de las actividades propias del puesto. (Computador con todos sus accesorios, archivador, escritorio, entre otros).</p> <p>Bibliografía: Manuales y Normas del Departamento. Leyes y Reglamentos específicos.</p>
Niveles de Coordinación	<p>Internas: Sección de cierre de envíos de salida, Ventanilla de admisión, Sección postal aérea y Departamento de Transportación</p> <p>Externa: Aduana postal.</p>

PERFIL DEL PUESTO	
Formación Académica	Bachillerato completo o carrera técnica de preferencia.
Experiencia	Experiencia mínima de un año en puestos similares en instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales o empresas privadas.
Competencias Genéricas / Actitud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de asumir responsabilidades. ▪ Aptitud de conducción y trato cordial en las Relaciones Humanas. ▪ Capacidad de adaptación a los cambios. ▪ Capacidad de resolución de conflictos. ▪ Mejora continua en el desempeño del área. ▪ Capacidad de comunicarse correctamente de manera oral y escrita. ▪ Capacidad de trabajar bajo presión. ▪ Manejo de múltiples tareas ▪ Responsabilidad y madurez en el manejo de información sensible y confidencial.
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de paquete Microsoft Office ▪ Dominio del contenido de las tareas, normas y procedimientos del área. ▪ Manejo de los sistemas de información propios de la Institución. ▪ Adecuada organización y planificación del trabajo.

d) Supervisor/a postal de apertura de envíos de entrada

	Manuales de Perfiles y Puestos	Departamento de Tratamiento Postal
Descripción de Puesto		
Sección	Apertura de envíos de entrada	
Departamento	Tratamiento Postal	
Nombre del Puesto	Supervisor/a postal	
Reporta a lo interno	Jefe/a de Sección y Jefe/a de Departamento	
Reporta a lo externo	-----	
Quienes le reportan	Operadores/as postales de apertura de envíos, digitador/a postal.	
Funciones Generales	Garantizar la correcta apertura de todos los despachos de envíos que ingresan a la Planta de Tratamiento Postal, de acuerdo a las normas postales y reglamentos operativos.	
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigir, organizar y controlar las actividades y tareas que desarrollará el personal en función del proceso de apertura de envíos. ▪ Verificar y controlar el proceso de recepción de los envíos locales, nacionales e internacionales. ▪ Registrar diariamente la asistencia del personal. ▪ Revisar constantemente el adecuado desempeño de los/as operadores/as y digitadores/as postales en las tareas de la apertura de envíos. ▪ Verificar que el personal digitador ingrese la información correspondiente en los sistemas asignados. 	

	<ul style="list-style-type: none">▪ Asegurar el cumplimiento de indicadores de gestión en la sección.▪ Controlar la oportuna evacuación de los envíos procesados y los despachos a las áreas correspondientes.▪ Aplicar oportuna y adecuadamente alternativas de solución a los problemas que surjan durante la apertura de los envíos.▪ Apoyar en labores operativas de acuerdo a la necesidad en el servicio.▪ Garantizar el cumplimiento de las normas postales y los procedimientos operativos establecidos.▪ Controlar y verificar la selección de los envíos que se efectúa Aduana postal para inspección aduanera.▪ Controlar los envíos que presentan irregularidades y sus respectivos Boletines de Verificación.▪ Apoyar las investigaciones sobre irregularidades en el proceso de tratamiento postal.▪ Cualquier otra función o asunto que su autoridad inmediata le instruya atender.
--	--

Administración de Recursos Financieros / Materiales.	<p>Los equipos asignados por la DAF para el desarrollo de las actividades propias del puesto. (Archivador, escritorio, entre otros).</p> <p>Bibliografía: Manuales y Normas del Departamento. Leyes y Reglamentos específicos.</p>
Niveles de Coordinación	<p>Internas: Sección de cierre de envíos de salida, Sección postal aérea y Departamento de Transportación.</p> <p>Externa: Aduana postal.</p>

PERFIL DEL PUESTO	
Formación Académica	Bachillerato completo o carrera técnica de preferencia.
Experiencia	Experiencia mínima de un año en puestos similares en instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales o empresas privadas.
Competencias Genéricas / Actitud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de asumir responsabilidades. ▪ Trato cordial en las relaciones humanas. ▪ Capacidad de adaptación a los cambios. ▪ Capacidad de resolución de conflictos. ▪ Capacidad de comunicarse correctamente de manera oral y escrita. ▪ Capacidad de trabajar bajo presión. ▪ Manejo de múltiples tareas ▪ Responsabilidad y madurez en el manejo de información sensible y confidencial.
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de paquete Microsoft Office ▪ Dominio del contenido de las tareas, normas y procedimientos del área. ▪ Manejo de los sistemas de información propios de la Institución. ▪ Adecuada organización y planificación del trabajo.

e) Operador/a postal de apertura de envíos de entrada

	Manuales de Perfiles y Puestos	Departamento de Tratamiento Postal
Descripción de Puesto		
Sección	Apertura de envíos de entrada	
Departamento	Tratamiento Postal	
Nombre del Puesto	Operador/a postal de apertura de envíos	
Reporta a lo interno	Supervisor/a postal y Jefe/a de sección de apertura de envíos	
Reporta a lo externo	-----	
Quienes le reportan	-----	
Funciones Generales	Realizar la verificación y pesaje de los envíos postales que ingresan a la planta de tratamiento postal.	
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recepción de los envíos nacionales e internacionales en el Centro de Tratamiento Postal, verificando la conformidad con la documentación pertinente. ▪ Trasladar de los envíos admitidos en Ventanilla central de Correos de Nicaragua. ▪ Cargar y descargar sacas con correspondencias de los camiones de transporte. ▪ Garantizar una adecuada priorización en el procesamiento de los distintos servicios. ▪ Ordenar los despachos postales según tipo de servicio. ▪ Efectuar la apertura e inspección de los despachos locales, nacionales e internacionales. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar físicamente el origen, contenido, peso y empaque de los despachos y la cantidad de los envíos que los integran. ▪ Realizar el reacondicionamiento de los envíos deteriorados. ▪ Realizar despachos de envíos mal encaminados, elaborando boletines de verificación y facturas para el país de origen. ▪ Entregar en forma ordenada los envíos postales al personal encargado de la digitación de los mismos. ▪ Controlar las sacas internacionales. ▪ Elaborar la estadística diaria, el consolidado mensual y anual. ▪ Participar en la elaboración de cuadros estadísticos referentes al servicio postal. ▪ Apoyar las investigaciones sobre irregularidades en el proceso de tratamiento postal. ▪ Cualquier otra función o asunto que su autoridad inmediata le instruya atender.
Administración de Recursos	<p>Los equipos asignados por la DAF para el desarrollo de las actividades propias del puesto. (Computador con todos sus accesorios, archivador, escritorio, entre otros).</p>

Financieros / Materiales.	Bibliografía: Manuales y Normas del Departamento. Leyes y Reglamentos específicos.
Niveles de Coordinación	Internas: Con la Sección de cierre de envíos de salida, Apartados postales y Departamento de Transportación Externa: -----

PERFIL DEL PUESTO	
Formación Académica	Bachillerato completo.
Experiencia	Ninguna.
Competencias Genéricas / Actitud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trato cordial en las relaciones humanas. ▪ Capacidad de adaptación a los cambios. ▪ Mejora continua en el desempeño de sus funciones. ▪ Capacidad de comunicarse correctamente de manera oral y escrita. ▪ Capacidad de trabajar bajo presión. ▪ Responsabilidad y madurez en el manejo de información sensible y confidencial.
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominio del contenido de las tareas, normas y procedimientos de la sección. ▪ Manejo de los sistemas de información propios de la institución. ▪ Adecuada organización del trabajo.

f) Digitador/a postal

	Manuales de Perfiles y Puestos	Departamento de Tratamiento Postal
Descripción de Puesto		
Sección	Apertura de envíos de entrada	
Departamento	Tratamiento Postal	
Nombre del Puesto	Digitador/a postal	
Reporta a lo interno	Supervisor/a postal de apertura de envíos y Jefe/a de sección	
Reporta a lo externo	-----	
Quienes le reportan	-----	
Funciones Generales	Registrar en el Sistema Integrado de Correos la información de los envíos postales y despachos que ingresan a la planta de tratamiento postal.	
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingresar al sistema la información referente a los despachos de llegada y envíos que los conforman, según tipo de servicio. ▪ Imprimir y clasificar los listados de envíos para la confección de despachos de salida, según destino. ▪ Trasladar los envíos al área de clasificación primaria. ▪ Digitalizar las estadísticas de los envíos del servicio ordinario y los especiales diariamente, así como consolidarlas mensual y anualmente. ▪ Apoyar las investigaciones sobre irregularidades en el proceso de tratamiento postal. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cualquier otra función o asunto que su autoridad inmediata le instruya atender.
Administración de Recursos Financieros / Materiales.	<p>Los equipos asignados por la DAF para el desarrollo de las actividades propias del puesto. (Computador con todos sus accesorios, archivador, escritorio, entre otros).</p> <p>Bibliografía: Manuales y Normas del Departamento. Leyes y Reglamentos específicos.</p>
Niveles de Coordinación	<p>Internas: Sección de cierre de envíos de salida, Sección postal aérea y Departamento de Transportación</p> <p>Externa: Aduana postal.</p>

PERFIL DEL PUESTO	
Formación Académica	Bachillerato completado. Carrera o curso técnico sobre informática deseable.
Experiencia	Ninguna.
Competencias Genéricas / Actitud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trato cordial en las relaciones humanas. ▪ Capacidad de adaptación a los cambios. ▪ Mejora continua en el desempeño de sus funciones. ▪ Capacidad de comunicarse correctamente de manera oral y escrita. ▪ Capacidad de trabajar bajo presión. ▪ Manejo de múltiples tareas ▪ Responsabilidad y madurez en el manejo de información sensible y confidencial.
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de paquete Microsoft Office ▪ Dominio del contenido de las tareas, normas y procedimientos del área. ▪ Manejo de los sistemas de información propios de la Institución. ▪ Adecuada organización del trabajo.

g) Jefe/a de Sección de cierre de envíos de salida

	Manuales de Perfiles y Puestos	Departamento de Tratamiento Postal
Descripción de Puesto		
Sección	Cierre de envíos de salida	
Departamento	Tratamiento Postal	
Nombre del Puesto	Jefe/a de Sección	
Reporta a lo interno	Dirección de Operaciones	
Reporta a lo externo	-----	
Quienes le reportan	Supervisor/a postal y operadores/as postales de cierre de envíos, digitador/a postal.	
Funciones Generales	Coordinar y asegurar la confección de los despachos de envíos que egresan de la Planta de Tratamiento Postal a sus respectivos destinos.	
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programar y organizar las actividades y tareas que desarrollará el personal de la sección en función de la carga de trabajo. ▪ Verificar el desarrollo de los procesos operativos que realizan las áreas a su cargo e implementar mecanismos de control interno que permitan mejorar el correcto funcionamiento de los mismos. ▪ Programar y coordinar el requerimiento y abastecimiento de recursos materiales y humanos que se van a utilizar durante el proceso. ▪ Asegurar el cumplimiento de indicadores de gestión en la sección. 	

	<ul style="list-style-type: none">▪ Garantizar el cumplimiento de las normas postales y los procedimientos operativos establecidos.▪ Realizar reportes de control y seguimiento de los envíos EMS y Encomiendas postales.▪ Proponer medidas de seguridad y control de la calidad de los procesos que se realizan en cada una de las áreas bajo su cargo.▪ Proponer la elaboración y/o actualización de documentos normativos relacionados con la Sección de Apertura.▪ Formular el plan operativo y presupuesto de la sección en concordancia con las normas y políticas de la empresa.▪ Emitir informes estadísticos de los envíos que pasan por el área de su competencia.▪ Planificar, desarrollar y proponer talleres de capacitación para el personal a su cargo.▪ Apoyar las investigaciones sobre irregularidades en el proceso de tratamiento postal.▪ Cualquier otra función o asunto que su autoridad inmediata le instruya atender.
--	--

Administración de Recursos Financieros / Materiales.	<p>Los equipos asignados por la DAF para el desarrollo de las actividades propias del puesto. (Computador con todos sus accesorios, archivador, escritorio, entre otros).</p> <p>Bibliografía: Manuales y Normas del Departamento. Leyes y Reglamentos específicos.</p>
Niveles de Coordinación	<p>Internas: Con la Sección de apertura de envíos de salida, Apartados Postales y Departamento de Transportación.</p> <p>Externa: Aduana postal.</p>

PERFIL DEL PUESTO	
Formación Académica	Bachillerato completo o carrera técnica de preferencia.
Experiencia	Experiencia mínima de un año en puestos similares en instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales o empresas privadas.
Competencias Genéricas / Actitud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de asumir responsabilidades. ▪ Aptitud de conducción y trato cordial en las Relaciones Humanas. ▪ Capacidad de adaptación a los cambios. ▪ Capacidad de resolución de conflictos. ▪ Mejora continua en el desempeño del área. ▪ Capacidad de comunicarse correctamente de manera oral y escrita. ▪ Capacidad de trabajar bajo presión. ▪ Manejo de múltiples tareas ▪ Responsabilidad y madurez en el manejo de información sensible y confidencial.
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de paquete Microsoft Office ▪ Dominio del contenido de las tareas, normas y procedimientos del área. ▪ Manejo de los sistemas de información propios de la Institución. ▪ Adecuada organización y planificación del trabajo.

h) Supervisor/a postal de cierre de envíos de salida

	Manuales de Perfiles y Puestos	Departamento de Tratamiento Postal
Descripción de Puesto		
Sección	Cierre de envíos de entrada	
Departamento	Tratamiento Postal	
Nombre del Puesto	Supervisor/a postal	
Reporta a lo interno	Jefe/a de Sección	
Reporta a lo externo	-----	
Quienes le reportan	Operadores/as postales de cierre de envíos	
Funciones Generales	Garantizar la correcta confección y expedición de todos los despachos de envíos que ingresan a la Planta de Tratamiento Postal, de acuerdo a las normas postales y reglamentos operativos.	
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigir, organizar y controlar las actividades y tareas que desarrollará el personal en función del proceso de apertura de envíos. ▪ Verificar y controlar el suministro de todos los envíos al área de clasificación. ▪ Revisar constantemente el adecuado desempeño en las tareas de la Sección de Apertura de envíos de entrada. ▪ Registrar diariamente la asistencia del personal. ▪ Revisar constantemente el adecuado desempeño de los/as operadores/as y digitadores/as postales en las tareas del cierre de envíos. 	

	<ul style="list-style-type: none">▪ Verificar que el personal digitador ingrese la información correspondiente en los sistemas asignados e imprima los listados necesarios. ▪ Cotejar minuciosamente la información en listados oficiales contra los envíos en físico, previo a la confección de los despachos. ▪ Asegurar el cumplimiento de indicadores de gestión en la sección. ▪ Controlar la oportuna evacuación de los despachos confeccionados al área de transportación. ▪ Aplicar oportuna y adecuadamente alternativas de solución a los problemas que surjan durante el cierre de los envíos. ▪ Apoyar en labores operativas de acuerdo a la necesidad en el servicio. ▪ Garantizar el cumplimiento de las normas postales y los procedimientos operativos establecidos. ▪ Apoyar las investigaciones sobre irregularidades en el proceso de tratamiento postal. ▪ Cualquier otra función o asunto que su autoridad inmediata le instruya atender.
--	--

Administración de Recursos Financieros / Materiales.	<p>Los equipos asignados por la DAF para el desarrollo de las actividades propias del puesto. (Archivador, escritorio, entre otros).</p> <p>Bibliografía: Manuales y Normas del Departamento. Leyes y Reglamentos específicos.</p>
Niveles de Coordinación	<p>Internas: Con la Sección de apertura de envíos de salida, Apartados postales y Departamento de Transportación.</p> <p>Externa: Aduana postal.</p>

PERFIL DEL PUESTO	
Formación Académica	Bachillerato completo o carrera técnica de preferencia.
Experiencia	Experiencia mínima de un año en puestos similares en instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales o empresas privadas.
Competencias Genéricas / Actitud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de asumir responsabilidades. ▪ Trato cordial en las relaciones humanas. ▪ Capacidad de adaptación a los cambios. ▪ Capacidad de resolución de conflictos. ▪ Capacidad de comunicarse correctamente de manera oral y escrita. ▪ Capacidad de trabajar bajo presión. ▪ Manejo de múltiples tareas ▪ Responsabilidad y madurez en el manejo de información sensible y confidencial.
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de paquete Microsoft Office ▪ Dominio del contenido de las tareas, normas y procedimientos del área. ▪ Manejo de los sistemas de información propios de la Institución. ▪ Adecuada organización y planificación del trabajo.

i) Operador/a postal de cierre de envíos de salida

	Manuales de Perfiles y Puestos	Departamento de Tratamiento Postal
Descripción de Puesto		
Sección	Cierre de envíos de entrada	
Departamento	Tratamiento Postal	
Nombre del Puesto	Operador/a postal de cierre de envíos	
Reporta a lo interno	Supervisor/a postal y Jefe/a de sección de cierre de envíos	
Reporta a lo externo	-----	
Quienes le reportan	-----	
Funciones Generales	Realizar la confección de los despachos que egresan de la planta de tratamiento postal para su distribución a sus respectivos destinos.	
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clasificar los envíos postales según destinos primarios (Internacional, Managua y Regiones). ▪ Clasificar los envíos postales según destinos secundarios (Países, departamentos y municipios del país, centros y tiendas de distribución de Managua). ▪ Verificar la cantidad de envíos postales digitados con los listados, haciendo las observaciones pertinentes. ▪ Verificar en los listados la totalidad de los envíos postales según destino. ▪ Confeccionar los despachos de salida, según información en los listados. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesar, cerrar y asegurar los despachos de salida y hacer la entrega al Dpto. de Transportación para su encaminamiento respectivo. ▪ Garantizar una adecuada priorización en el procesamiento de los distintos servicios. ▪ Elaborar la estadística diaria, el consolidado mensual y anual. ▪ Participar en la elaboración de cuadros estadísticos referentes al servicio postal. ▪ Apoyar las investigaciones sobre irregularidades en el proceso de tratamiento postal. ▪ Cualquier otra función o asunto que su autoridad inmediata le instruya atender.
Administración de Recursos Financieros / Materiales.	<p>Los equipos asignados por la DAF para el desarrollo de las actividades propias del puesto. (Computador con todos sus accesorios, archivador, escritorio, entre otros).</p> <p>Bibliografía: Manuales y Normas del Departamento. Leyes y Reglamentos específicos.</p>
Niveles de Coordinación	<p>Internas: Sección de apertura de envíos de entrada, Apartados postales y Departamento de Transportación</p> <p>Externa: -----</p>

PERFIL DEL PUESTO	
Formación Académica	Bachillerato completo.
Experiencia	Ninguna.
Competencias Genéricas / Actitud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trato cordial en las relaciones humanas. ▪ Capacidad de adaptación a los cambios. ▪ Mejora continua en el desempeño de sus funciones. ▪ Capacidad de comunicarse correctamente de manera oral y escrita. ▪ Capacidad de trabajar bajo presión. ▪ Responsabilidad y madurez en el manejo de información sensible y confidencial.
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominio del contenido de las tareas, normas y procedimientos de la sección. ▪ Manejo de los sistemas de información propios de la institución. ▪ Adecuada organización del trabajo.

j) Jefe/a de Sección de Correo Empresarial

	Manuales de Perfiles y Puestos	Departamento de Tratamiento Postal
Descripción de Puesto		
Sección	Correo Empresarial	
Departamento	Tratamiento Postal	
Nombre del Puesto	Jefe/a de Sección	
Reporta a lo interno	Dirección de Operaciones	
Reporta a lo externo		
Quienes le reportan	Supervisor/a postal y operadores/as postales de Correo Empresarial	
Funciones Generales	Coordinar el procesamiento de la correspondencia empresarial masiva, aplicando las normas operativas, procedimientos y los términos contractuales con los clientes.	
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programar y organizar las actividades y tareas que desarrollará el personal de la sección en función de la carga de trabajo. ▪ Coordinar la transmisión de la base de datos (en CD, memoria USB o vía correo electrónico) para la impresión de cargos y etiquetas de acuerdo a las necesidades del cliente, al inicio de cada servicio. ▪ Asegurar el cumplimiento de indicadores de gestión en la sección. ▪ Garantizar el cumplimiento de las normas postales y los procedimientos operativos establecidos. 	

	<ul style="list-style-type: none">▪ Verificar el desarrollo de los procesos operativos que realizan las áreas a su cargo e implementar mecanismos de control interno que permitan mejorar el correcto funcionamiento de los mismos. ▪ Programar y coordinar el requerimiento y abastecimiento de recursos materiales y humanos que se van a utilizar durante el proceso. ▪ Coordinar el itinerario de recolección domiciliar de la correspondencia empresarial masiva.▪ Participar en reuniones de coordinación del servicio a prestar a los clientes empresariales ▪ Coordinar el control y resguardo de la correspondencia en su traslado hacia el centro de procesamiento postal. ▪ Proponer y establecer medidas de seguridad y control de la calidad de los procesos que se realizan en cada una de las áreas bajo su cargo. ▪ Proponer la elaboración y/o actualización de documentos normativos relacionados con la Sección de Correo Empresarial. ▪ Formular el plan operativo y presupuesto de la sección en concordancia con las normas y políticas de la empresa.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emitir informes estadísticos de los envíos que pasan por el área de su competencia. ▪ Planificar, desarrollar y proponer talleres de capacitación para el personal a su cargo. ▪ Apoyar las investigaciones sobre irregularidades en el proceso de tratamiento postal. ▪ Cualquier otra función o asunto que su autoridad inmediata le instruya atender.
Administración de Recursos Financieros / Materiales.	<p>Los equipos asignados por la DAF para el desarrollo de las actividades propias del puesto. (Computador con todos sus accesorios, archivador, escritorio, entre otros).</p> <p>Bibliografía: Manuales y Normas del Departamento. Leyes y Reglamentos específicos.</p>
Niveles de Coordinación	<p>Internas: Todas las áreas de la empresa en cumplimiento de sus funciones.</p> <p>Externa: Clientes, transporte privado.</p>

PERFIL DEL PUESTO	
Formación Académica	Bachillerato completo o carrera técnica de preferencia.
Experiencia	Experiencia mínima de un año en puestos similares en instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales o empresas privadas.
Competencias Genéricas / Actitud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de asumir responsabilidades. ▪ Aptitud de conducción y trato cordial en las Relaciones Humanas. ▪ Capacidad de adaptación a los cambios. ▪ Capacidad de resolución de conflictos. ▪ Mejora continua en el desempeño del área. ▪ Capacidad de comunicarse correctamente de manera oral y escrita. ▪ Capacidad de trabajar bajo presión. ▪ Manejo de múltiples tareas ▪ Responsabilidad y madurez en el manejo de información sensible y confidencial.
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de paquete Microsoft Office ▪ Dominio del contenido de las tareas, normas y procedimientos del área. ▪ Manejo de los sistemas de información propios de la Institución. ▪ Adecuada organización y planificación del trabajo.

k) Supervisor/a postal de Correo Empresarial

	Manuales de Perfiles y Puestos	Departamento de Tratamiento Postal
Descripción de Puesto		
Sección	Correo Empresarial	
Departamento	Tratamiento Postal	
Nombre del Puesto	Supervisor/a postal de Correo Empresarial	
Reporta a lo interno	Jefe/a de Sección	
Reporta a lo externo	-----	
Quienes le reportan	Operadores/as postales de Correo Empresarial	
Funciones Generales	Dirigir y supervisar la ejecución de las actividades programadas planteando mejoras en los métodos que se llevan a cabo en su respectiva sección.	
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programar y organizar las actividades y tareas que desarrollará el personal en función al número de envíos, definiendo la carga de trabajo para cada operador/a postal. ▪ Coordinar la impresión de Pruebas de Entrega (POD, por sus siglas en inglés) cuando lo amerita. ▪ Verificar la correcta clasificación de los envíos, comparando las colillas RP con las POD. ▪ Controlar el ingreso de datos al sistema informático de Correo Empresarial. ▪ Coordinar con el Agente conductor postal para el oportuno recojo de la correspondencia del servicio empresarial. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar informes comunicando cualquier anomalía que afecte los términos acordados en los contratos. ▪ Controlar la oportuna evacuación de los despachos confeccionados al área de transportación. ▪ Aplicar oportuna y adecuadamente alternativas de solución a los problemas que surjan durante el procesamiento de los envíos. ▪ Apoyar en labores operativas de acuerdo a la necesidad en el servicio. ▪ Asegurar el cumplimiento de indicadores de gestión en la sección. ▪ Garantizar el cumplimiento de las normas postales y los procedimientos operativos establecidos. ▪ Apoyar las investigaciones sobre irregularidades en el proceso de tratamiento postal. ▪ Cualquier otra función o asunto que su autoridad inmediata le instruya atender.
Administración de Recursos Financieros / Materiales.	<p>Los equipos asignados por la DAF para el desarrollo de las actividades propias del puesto. (Computador con todos sus accesorios, archivador, escritorio, entre otros).</p> <p>Bibliografía: Manuales y Normas del Departamento. Leyes y Reglamentos específicos.</p>
Niveles de Coordinación	<p>Internas: Sección de cierre de envíos de salida y Departamento de Transportación</p> <p>Externa: Clientes, Transporte privado.</p>

PERFIL DEL PUESTO	
Formación Académica	Bachillerato completo o carrera técnica de preferencia.
Experiencia	Experiencia mínima de un año en puestos similares en instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales o empresas privadas.
Competencias Genéricas / Actitud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de asumir responsabilidades. ▪ Trato cordial en las relaciones humanas. ▪ Capacidad de adaptación a los cambios. ▪ Capacidad de resolución de conflictos. ▪ Capacidad de comunicarse correctamente de manera oral y escrita. ▪ Capacidad de trabajar bajo presión. ▪ Manejo de múltiples tareas ▪ Responsabilidad y madurez en el manejo de información sensible y confidencial.
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de paquete Microsoft Office ▪ Dominio del contenido de las tareas, normas y procedimientos del área. ▪ Manejo de los sistemas de información propios de la Institución. ▪ Adecuada organización y planificación del trabajo.

l) Operador/a postal de Correo Empresarial

	Manuales de Perfiles y Puestos	Departamento de Tratamiento Postal
Descripción de Puesto		
Sección	Correo Empresarial	
Departamento	Tratamiento Postal	
Nombre del Puesto	Operador/a postal de Correo Empresarial	
Reporta a lo interno	Supervisor/a postal y Jefe/a de sección de Correo Empresarial	
Reporta a lo externo	-----	
Quienes le reportan	-----	
Funciones Generales	Recibir, preparar, clasificar y controlar los envíos masivos de los clientes empresariales.	
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibir y efectuar la apertura de los paquetes de envíos empresariales. ▪ Efectuar el ordenamiento y verificación de los datos de las correspondencias. ▪ Elaborar y engrapar pruebas de entrega (POD) cuando lo amerite. ▪ Clasificar los envíos empresariales conforme los criterios de tratamiento. ▪ Preparar los despachos de envíos para los puntos de distribución a nivel nacional. ▪ Elaborar reportes de facturación para el Departamento de Ventas. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectuar la digitación de datos de los envíos por clientes al Sistema de Correo Empresarial. ▪ Elaborar cuadros estadísticos por cliente. ▪ Apoyar las investigaciones sobre irregularidades en el proceso de tratamiento postal. ▪ Cualquier otra función o asunto que su autoridad inmediata le instruya atender.
Administración de Recursos Financieros / Materiales.	<p>Los equipos asignados por la DAF para el desarrollo de las actividades propias del puesto. (Computador con todos sus accesorios, archivador, escritorio, entre otros).</p> <p>Bibliografía: Manuales y Normas del Departamento. Leyes y Reglamentos específicos.</p>
Niveles de Coordinación	<p>Internas: Con la Sección de cierre de envíos de salida, Ventanilla de admisión, la Sección postal aérea y Departamento de Transportación</p> <p>Externa: Aduana postal.</p>

PERFIL DEL PUESTO	
Formación Académica	Bachillerato completo.
Experiencia	Ninguna.
Competencias Genéricas / Actitud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trato cordial en las relaciones humanas. ▪ Capacidad de adaptación a los cambios. ▪ Mejora continua en el desempeño de sus funciones. ▪ Capacidad de comunicarse correctamente de manera oral y escrita. ▪ Capacidad de trabajar bajo presión. ▪ Responsabilidad y madurez en el manejo de información sensible y confidencial.
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominio del contenido de las tareas, normas y procedimientos de la sección. ▪ Manejo de los sistemas de información propios de la institución. ▪ Adecuada organización del trabajo.

m) Jefe/a de Sección de Postal Aérea

	Manuales de Perfiles y Puestos	Departamento de Tratamiento Postal
Descripción de Puesto		
Sección	Postal Aérea	
Departamento	Tratamiento Postal	
Nombre del Puesto	Jefe/a de Sección	
Reporta a lo interno	Director/a de Operaciones	
Reporta a lo externo	-----	
Quienes le reportan	Supervisor/a postal y operadores/as postales de sección Postal Aérea	
Funciones Generales	Coordinar la gestión operativa en el Aeropuerto Internacional de Nicaragua, a fin de recepcionar y/o entregar la carga postal nacional o internacional de entrada y salida.	
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programar y organizar las actividades y tareas que desarrollará el personal en función a su área. ▪ Recibir y entregar despachos de correos internacionales a las líneas aéreas. ▪ Gestionar la entrega de la carga postal por parte de la Dirección General de Aduana. ▪ Asegurar el resguardo de la carga postal en las instalaciones de la empresa dentro del Aeropuerto. ▪ Garantizar el control de entrega y recepción de los despachos mediante los formatos establecidos para ello. 	

	<ul style="list-style-type: none">▪ Efectuar el monitoreo de los vuelos de llegada y de salida a fin de coordinar el itinerario de recolección de las Rutas de Transporte Locales.▪ Coordinar los reclamos a las Líneas Aéreas por medio de los canales establecidos para ello.▪ Coordinar el itinerario de traslado de la carga postal hacia el Centro de Procesamiento Postal.▪ Coordinar con oficinas de cambio de otros operadores designados para comunicar rápidamente la información relacionada a demoras, robos y expoliaciones que afectan el correo aéreo internacional recibido o en tránsito.▪ Presentar las estadísticas mensuales del área, consideradas herramientas de gestión.▪ Reportar la confirmación de salida de despachos nacionales e internacionales al Jefe/a de Departamento de Tratamiento Postal.▪ Garantizar el apoyo a las investigaciones que se realicen sobre irregularidades en el proceso de tratamiento.▪ Programar y coordinar el requerimiento y abastecimiento de recursos materiales y humanos que se van a utilizar durante el proceso.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualizar de forma permanente las normas de procesos operativos y administrativos que se requieren en su área de competencia. ▪ Cualquier otra función o asunto que su autoridad inmediata le instruya atender.
Administración de Recursos Financieros / Materiales.	<p>Los equipos asignados por la DAF para el desarrollo de las actividades propias del puesto. (Computador con todos sus accesorios, archivador, escritorio, entre otros).</p> <p>Bibliografía: Manuales y Normas del Departamento. Leyes y Reglamentos específicos.</p>
Niveles de Coordinación	<p>Internas: Sección de cierre de envíos de salida, Sección de Apertura de envíos de entrada y Departamento de Transportación.</p> <p>Externa: Compañías áreas, Autoridades del aeropuerto, Dirección General de Aduana.</p>

PERFIL DEL PUESTO	
Formación Académica	Bachillerato completo o carrera técnica de preferencia.
Experiencia	Experiencia mínima de un año en puestos similares en instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales o empresas privadas.
Competencias Genéricas / Actitud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de asumir responsabilidades. ▪ Aptitud de conducción y trato cordial en las Relaciones Humanas. ▪ Capacidad de adaptación a los cambios. ▪ Capacidad de resolución de conflictos. ▪ Mejora continua en el desempeño del área. ▪ Capacidad de comunicarse correctamente de manera oral y escrita. ▪ Capacidad de trabajar bajo presión. ▪ Manejo de múltiples tareas ▪ Responsabilidad y madurez en el manejo de información sensible y confidencial.
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de paquete Microsoft Office ▪ Dominio del contenido de las tareas, normas y procedimientos del área. ▪ Manejo de los sistemas de información propios de la Institución. ▪ Adecuada organización y planificación del trabajo.

n) Supervisor/a postal de sección Aérea

	Manuales de Perfiles y Puestos	Departamento de Tratamiento Postal
Descripción de Puesto		
Sección	Postal Aérea	
Departamento	Tratamiento Postal	
Nombre del Puesto	Supervisor/a postal de sección Aérea	
Reporta a lo interno	Jefe/a de Sección	
Reporta a lo externo	-----	
Quienes le reportan	Operadores/as postales de sección Aérea	
Funciones Generales	Controlar y supervisar la ejecución de las actividades programadas de salidas de los despachos al exterior e interior del país, planteando mejoras en procesos y métodos que se llevan a cabo en el área.	
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar la entrega y recepción de los despachos mediante los formatos establecidos para ello. ▪ Verificar la correcta rotulación de la etiqueta, precinto de seguridad y peso de cada saca recibida, comparando con las facturas de entrega. ▪ Coordinar detalles de los despachos de salida internacional con las Líneas Aéreas y/o agentes de carga de acuerdo al encaminamiento establecido, recibiendo la documentación pertinente. ▪ Controlar la recepción a las compañías aéreas los despachos para ser llevados a la Planta de Tratamiento Postal, verificando el estado en que llegan; el cierre, el precinto, el peso y la integridad de las valijas. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigir a las líneas aéreas la entrega de los despachos con las respectivas facturas, donde consigne la cantidad y peso de las sacas. ▪ Transferir a la central de boletines las irregularidades observadas en la recepción de los despachos. ▪ Garantizar la supervisión operativa al personal en los turnos laborales establecidos, incluyendo el control en la entrega y recepción de cada turno. ▪ Registrar diariamente la asistencia del personal. ▪ Apoyar en labores operativas de acuerdo a la necesidad en el servicio. ▪ Apoyar a las investigaciones que se realicen sobre irregularidades en el proceso de tratamiento. ▪ Cualquier otra función o asunto que su autoridad inmediata le instruya atender.
Administración de Recursos Financieros / Materiales.	<p>Los equipos asignados por la DAF para el desarrollo de las actividades propias del puesto. (Computador con todos sus accesorios, archivador, escritorio, entre otros).</p> <p>Bibliografía: Manuales y Normas del Departamento. Leyes y Reglamentos específicos.</p>
Niveles de Coordinación	<p>Internas: Sección de cierre de envíos de salida y de Apertura de envíos de entrada y Departamento de Transportación.</p>

	Externa: Compañías áreas, Autoridades del aeropuerto, Dirección General de Aduana.
--	---

PERFIL DEL PUESTO	
Formación Académica	Bachillerato completo o carrera técnica de preferencia.
Experiencia	Experiencia mínima de un año en puestos similares en instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales o empresas privadas.
Competencias Genéricas / Actitud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de asumir responsabilidades. ▪ Trato cordial en las relaciones humanas. ▪ Capacidad de adaptación a los cambios. ▪ Capacidad de resolución de conflictos. ▪ Capacidad de comunicarse correctamente de manera oral y escrita. ▪ Capacidad de trabajar bajo presión. ▪ Manejo de múltiples tareas ▪ Responsabilidad y madurez en el manejo de información sensible y confidencial.
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de paquete Microsoft Office ▪ Dominio del contenido de las tareas, normas y procedimientos del área. ▪ Manejo de los sistemas de información propios de la Institución. ▪ Adecuada organización y planificación del trabajo.

o) Operador/a postal de sección Postal Aérea

	Manuales de Perfiles y Puestos	Departamento de Tratamiento Postal
Descripción de Puesto		
Sección	Postal Aérea	
Departamento	Tratamiento Postal	
Nombre del Puesto	Operador/a postal de sección Aérea	
Reporta a lo interno	Supervisor/a postal y Jefe/a de sección Aérea	
Reporta a lo externo	-----	
Quienes le reportan	-----	
Funciones Generales	Recibir, verificar, registrar y ordenar los despachos.	
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carga y/o descarga de las sacas de correspondencia y demás envíos. ▪ Ordenar y registrar los despachos de correspondencia por tipo de servicio indicando el origen, cantidad, peso, tipo, línea aérea, hora de llegada y observaciones de expoliación u otros si las hubiera. ▪ Efectuar el levantamiento de boletines de verificación para los casos que se requieran. ▪ Elaborar las estadísticas mensuales, consideradas herramientas de gestión. ▪ Apoyar a las investigaciones que se realicen sobre irregularidades en el proceso de tratamiento. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cualquier otra función o asunto que su autoridad inmediata le instruya atender.
Administración de Recursos Financieros / Materiales.	<p>Los equipos asignados por la DAF para el desarrollo de las actividades propias del puesto. (Computador con todos sus accesorios, archivador, escritorio, entre otros).</p> <p>Bibliografía: Manuales y Normas del Departamento. Leyes y Reglamentos específicos.</p>
Niveles de Coordinación	<p>Internas: Sección de apertura de envíos de entrada, Sección de cierre de envíos de salida, Departamento de Transportación</p> <p>Externa: Líneas aéreas, autoridades del aeropuerto.</p>

PERFIL DEL PUESTO	
Formación Académica	Bachillerato completo.
Experiencia	Ninguna.
Competencias Genéricas / Actitud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trato cordial en las relaciones humanas. ▪ Capacidad de adaptación a los cambios. ▪ Mejora continua en el desempeño de sus funciones. ▪ Capacidad de comunicarse correctamente de manera oral y escrita. ▪ Capacidad de trabajar bajo presión. ▪ Responsabilidad y madurez en el manejo de información sensible y confidencial.
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominio del contenido de las tareas, normas y procedimientos de la sección. ▪ Manejo de los sistemas de información propios de la institución. ▪ Adecuada organización del trabajo.



MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA 5 S

Departamento de Tratamiento Postal

Septiembre de 2016

6. MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA 5 S

6.1. Implementación de la Técnica 5 S para el Departamento de Procesamiento Postal de Correos de Nicaragua¹⁴

- **Concepto “5 S”:**

Es una técnica de origen japonés destinada a mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo.

- **Objetivos de la herramienta:**

- Mantener áreas más limpias y seguras para el personal.
- Mejorar la calidad del producto.
- Reducir pérdidas.
- Mejorar el uso de recursos.
- Detectar necesidades de mantenimiento.
- Estimular los buenos hábitos y criterios del personal.
- Mejorar la imagen de la empresa ante terceros.
- Reducir costos.
- Mejorar la productividad.

- **Características:**

Se denominan como las “5 S”, por estar basadas en la aplicación de cinco (5) conceptos o principios de acción, cuyos términos originales en el idioma japonés comienzan con la letra S.

Estos principios, una vez aplicados al ambiente de trabajo, generan transformaciones físicas que impactan positivamente la productividad de las operaciones que se ejecutan el mismo.

¹⁴ (INFOTEP, 2010)

SEIRI = SELECCIONAR O CLASIFICAR

Separar elementos innecesarios de los que son necesarios. Descarte lo innecesario.

SEITON = ORGANIZAR

Colocar lo necesario en lugares fácilmente accesibles, según la frecuencia y secuencia de uso. ¡Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar!

SEISO = LIMPIAR

Limpiar completamente el lugar de trabajo, de tal manera que no haya polvo, ni grasa en máquinas, herramientas, pisos, equipos, etc.

SEIKETSU = ESTANDARIZAR O MANTENER

Estandarizar la aplicación de las (3 S) anteriores, de tal manera que la aplicación de éstas se convierta en una rutina o acto reflejo.

SHITSUKE = DISCIPLINAR

Entrenar a la gente para que aplique con disciplina las buenas prácticas de orden y limpieza.

- **Actividades preliminares para la implementación de las 5´S:**

1. Estructuración comités de aplicación de las 5 S
2. Entrenamiento de facilitadores
3. Entrenamiento de personal involucrado
4. Elaboración plan de trabajo
5. Anuncio oficial de inicio del proyecto 5 S
6. Campaña promocional

▪ **Estructuración de comités de aplicación de las 5 S**

Para la implementación de este tipo de técnicas es necesario la organización de un equipo de trabajo que planifiquen y verifique la ejecución de las distintas actividades a realizar para la implementación de la técnica.

Este comité deberá estar conformado por miembros de distintas áreas, sugiriendo de esta manera contar con un representante de las siguientes áreas, de preferencias Jefes/as:

- ✓ Recursos humanos
- ✓ Servicios Generales
- ✓ Seguridad e Higiene
- ✓ Departamento de Tratamiento Postal

✓ **Funciones del Comité:**

- Nombrar a Facilitadores/as de 5 S
- Nombrar a Auditores/as de 5 S
- Promover involucramiento de colaboradores/as de las áreas en que serán aplicadas las 5 S.
- Sensibilizar a los/as colaboradores/as con el ejemplo; las mejoras de orden, limpieza y clasificación deben empezar por los niveles jerárquicos superiores de la empresa.
- Medir progresos o retrocesos del proyecto 5 S (auditar).

▪ **Entrenamiento de facilitadores/as**

- ✓ Entrenarse en términos generales de concepto y principios de aplicación de las 5 S para la posterior capacitación del personal involucrado.
- ✓ Los/as facilitadores/as deberán poseer las siguientes características:
 - Credibilidad
 - Habilidad para instruir

- **Entrenamiento de personal involucrado**

Entrenamiento que será impartido para todo el personal involucrado a fin de sentar las bases para su empoderamiento, por parte del personal elegido como facilitadores/as.

- **Elaboración plan de trabajo**

En esta etapa, el comité definirá: cronograma (gráfico de Gantt), responsabilidades y organigrama de la estructura del comité central y facilitadores/as. La jornada inicial de aplicación de las primeras 3S se realizará en un espacio de tiempo que no exceda a un 1 mes.

- **Anuncio oficial de inicio del proyecto 5 S**

El comité comunicará oficialmente el inicio del proyecto, a través de una de los siguientes medios: 1) Comunicación escrita, 2) Reuniones por áreas, 3) Reunión con todo el personal del departamento. Por cualquiera de los medios antes citados, se plantearán objetivos y beneficios del proyecto, así como, expectativas.

- **Ejecución de actividades de implementación**

Antes de Iniciar con la dinámica de transformación que implica la técnica de implementación de 5S se deben tomar fotos de todas las áreas donde se perciban condiciones anormales.

6.2. Aplicación de Seiri (Clasificar)

- Identificar áreas críticas a mejorar.
- Establecer criterios para descartar artículos innecesarios.
- Elaborar Listado de Artículos, equipos, herramientas y materiales innecesarios, luego proceder a eliminarlos.
- Descartar artículos innecesarios conforme al criterio establecido.
- Agrupar en calidad de almacenamiento temporal (patio de la empresa), los artículos innecesarios que han sido desechados en las áreas intervenidas.
- Fotografiar cúmulo de artículos desechados.
- Aplicar tarjeta roja a aquellos artículos sobre cuya utilización se tiene duda.

▪ Aplicación de Tarjeta Roja

La tarjeta roja es una herramienta de control visual usada para evidenciar a simple vista, artículos sobre cuya utilización se tiene duda y deben ser descartados o reubicados, a fin de mejorar la organización de las diversas áreas de la empresa.

Para la aplicación de esta tarjeta debe contarse con la autorización del jefe/a del área de los artículos a los cuales se les propone identificar con esta tarjeta.

En el caso de inventarios o existencias en exceso (innecesarias), se les aplicará tarjeta roja.

Los artículos etiquetados deben almacenarse en un espacio temporal.

✓ Modelos de tarjeta roja:

Tamaño: 3" X 6"

Color: rojo brillante, de manera que pueda ser identificada fácilmente.

○ **Modelo 1**

No. _____

TARJETA ROJA

Fecha _____ / _____ / _____

Area _____

Item _____

Cantidad _____

ACCION SUGERIDA

Agrupar en espacio separado

Eliminar

Reubicar

Reparar

Reciclar

Comentario _____

Fecha p/concluir acción _____ / _____ / _____

3"

6"

○ **Modelo 2**

No. _____

TARJETA ROJA 5'S

Información Gen-

Propuesta por _____ Responsable de área _____

Area / Depto. _____

Descripción de artículo _____

CATEGORIA

<input type="checkbox"/> Máquina/Equipo	<input type="checkbox"/> Material gastable
<input type="checkbox"/> Herramienta	<input type="checkbox"/> Materia prima
<input type="checkbox"/> Instrumento	<input type="checkbox"/> Trabajo en proceso
<input type="checkbox"/> Partes eléctricas	<input type="checkbox"/> Producto terminado
<input type="checkbox"/> Partes mecánicas	<input type="checkbox"/> Otros

OTROS/COMENTARIO _____

RAZON DE TARJETA

<input type="checkbox"/> Innecesario	<input type="checkbox"/> Defectuoso
<input type="checkbox"/> Fuera de especificaciones	<input type="checkbox"/> Otros

Otros _____

ACCION REQUERIDA

Eliminar

Agrupar en espacio separado

Retornar

Otros: _____

Fecha inicio _____ / _____ / _____ Final de la acción _____ / _____ / _____

3"

6"

6.3. Aplicación de Seiton (Organizar)

La organización es el estudio de la eficacia. Es una cuestión de cuán rápido uno puede conseguir lo que necesita, y cuán rápido puede devolverla a su sitio nuevo.

- Cada cosa debe tener un único y exclusivo lugar donde debe encontrarse antes de su uso, y después de utilizarlo debe volver a él. Todo debe estar disponible y próximo en el lugar de uso. En primer lugar, se debe asumir el criterio complementario de las “3 F”:
 - **Fácil de ver**
 - **Fácil de accesibilidad**
 - **Fácil de retornar a la ubicación original**
- Organizar todo de tal forma que los primeros artículos en entrar sean los primeros en salir (Método PEPS/FIFO).
- Todo artículo debe tener su nombre y lugar identificado (rotulado).
- Definir nombre, color o código para cada clase de artículo.
- El área de piso debe ser señalizada.
- Usar diferentes colores para áreas de piso, según la utilización de cada una de estas.
- Coloque en forma sistemática herramientas, materiales y equipos necesarios de manera que el flujo de trabajo sea constante y estable
- Simultáneamente con la organización, se debe ejecutar un operativo preliminar de limpieza, se limpian lugares sucios y espacios de los cuales fueron removidos artículos innecesarios.

- **Pautas para organizar artículos necesarios**

FRECUENCIA DE USO	COLOCAR
Muchas veces al día	Colocar tan cerca como sea posible
Varias veces al día	Colocar cerca del usuario
Varias veces por semana	Colocar cerca del área de trabajo
Algunas veces al mes	Colocar en áreas comunes
Algunas veces al año	Colocar en almacén o en Archivos
No se usa pero podría usarse	Guardar etiquetado en archivo muerto o área para tales fines

- **Control visual**

Es un estándar representado mediante un elemento físico, gráfico, numérico o de color y siempre será muy fácil de ver. La estandarización se transforma en gráficos, éstos a su vez se convierten en controles visuales y cuando esto sucede, sólo hay un lugar para cada cosa.

Por otro lado, permite tener una visión en tiempo real de condiciones normales y anormales que se suscitan en el lugar de trabajo. A fin de incorporar elementos de control visual en las áreas, se recomiendan entre otros, los siguientes recursos:

- Indicador visual (Andon).
- Indicaciones visuales que ayuden a evitar errores operacionales.
- Rótulos que indiquen nombres de áreas, secciones o departamentos.
- Señalización de pisos.
- Indicaciones de salidas de emergencia.
- Alertas de peligro.
- Indicaciones de sentido de giro de motores eléctricos.
- Indicaciones de puntos de lubricación de equipos, tipos de lubricantes, etc.
- Visores en tanques de combustibles y reservorios de lubricantes.
- Indicaciones de inventarios máximos y mínimos en estantes.
- Paneles con siluetas de herramientas en su lugar de colocación.
- Mapas y paneles de resultados de 5 S.

6.4. Aplicación de Seiso (Limpiar)

- Decida qué limpiar.
- Decida qué método de limpieza usar.
- Determine equipos y herramientas de limpieza a usar.
- Haga un listado de todas las actividades de limpieza, antes de preparar el programa de ésta.
- Asigne limpieza de máquinas y equipos a sus respectivos operarios.
- Asigne un/a encargado/a o responsable a cada máquina.
- En el caso de equipos de gran tamaño o líneas complejas, es conveniente dividirlos y asignar responsabilidades por zona a cada trabajador.
- Elabore mapa de la planta, demarcando las áreas y señalando en éstas los respectivos responsables de su limpieza y organización. (MAPA 5 S)
- Coloque mapa y programa de limpieza en lugar visible.
- Establezca sistema de turnos para mantenimiento de áreas comunes.
- Indique forma de utilizar los elementos de limpieza, detergentes, jabones, aire, agua, de igual manera la frecuencia y tiempo medio establecido para esas labores.
- Las actividades de limpieza deben incluir inspección antes, durante y al final de los turnos.
- Combinar limpieza con inspección de mantenimiento.
- Eliminar causas de suciedad para hacer sostenible la limpieza.
- Ejecutar labor de Seiso de 5 a 10 minutos diarios.
- Organizar “El día de la gran limpieza”. En el mismo, se promoverán los siguientes efectos:
 - El compromiso de la alta gerencia.
 - Involucrar todos los niveles de la organización.
 - Eliminar muchas cosas innecesarias.
 - Crear un espacio que promueva el crecimiento y desarrollo de líderes prácticos.
- Concluir con una actividad de reconocimiento al gran esfuerzo.

- Se deben programar jornadas de limpieza profunda, por lo menos dos (2) veces al año.

6.5. Aplicación de Seiketsu (Mantener o estandarizar)

En esta etapa se emprenderán acciones de estandarización de las tres (3) primeras S, a fin de conservar y mejorar los resultados ya logrados. Para esto se sugieren las siguientes actividades:

- Auditorías de 5 S por parte del equipo designado para tal propósito; eventualmente participarán integrantes de la alta gerencia (o jefaturas).
- Reuniones breves para discutir aspectos relacionados con el proceso.
- Competencias inter-departamentales e inter-empresariales de 5 S.
- Premiaciones por desempeño sobresaliente.
- Asignar un/a encargado/a o responsable a cada máquina.
- Ejecutar labor de Seiso de 5 a 10 minutos diarios.
- Programar por lo menos dos (2) jornadas de limpieza profunda por año.
- Promover condiciones que contribuyan a controlar lo que ocurre en su área de trabajo de manera visual.

Si la empresa tiene algún boletín, en éste se reseñarán los aspectos más relevantes del proceso, al tiempo que se publicarán reconocimientos, instrucciones e informaciones en general.

La estandarización plantea un modo consistente de realización de tareas y procedimientos que coadyuvan al mantenimiento del estado limpio y ordenado. La organización y control visual en las áreas de trabajo son elementos fundamentales de los procesos de estandarización.

La estandarización comienza con el principio de los “**3 NO**”

- a. No artículos innecesarios**
- b. No desorden**
- c. No sucio**

6.6. Principio Shitsuke (Auto-Disciplina)

- Los estándares y normas constituyen la base de sustentación de la disciplina.
- Se debe fomentar la autodisciplina, es decir, el hábito de operar con apego a procedimientos estándares y controles previamente establecidos.
- El control visual ayuda a mejorar la disciplina y el trabajo en equipo.
- Procurar que las buenas prácticas de 5 S se conviertan en rutinas o actos reflejos.
- Shitsuke = disciplina = respeto a normas y acuerdos.

- **¿Cómo promover la auto-disciplina?**
 - Coloque papeles, desperdicios, chatarras, etc., en lugares destinados para tales fines.
 - Coloque siempre en el lugar de origen, los materiales, herramientas y equipos, después de usarlos.
 - Después de realizar alguna actividad, deje limpias las áreas de uso común.
 - Establezca las bases para que cada colaborador cumpla con las normas de su área.
 - Respete las normas en otras áreas.
 - Considere en reuniones breves, casos de incumplimiento de normas y acuerdos, aun cuando el infractor no pertenezca al área.

6.7. Auditoria 5 S

Es una evaluación sistemática de las áreas de la empresa que están aplicando la técnica de las 5 S, y tiene la finalidad de medir el nivel de cumplimiento de las directrices establecidas, utilizando como soporte un cuestionario de referencia por parte de los auditores, quienes son personas cualificadas; de preferencia no pertenecen al área auditada.

La auditoría “5 S” arrojará como resultado una relación de desviaciones (sí existen), las cuales serán valoradas mediante la asignación de puntaje que se

establecerá de manera convencional, éste nos dará un valor representativo del nivel de orden y limpieza del área auditada.

El informe de auditoría puede ser complementado con fotos que reflejen situaciones diferentes a las deseadas, éstas servirán de referencia para posteriores acciones de mejora.

¿Cómo estructurar el equipo de auditoría?

Los equipos de auditoría deben incluir:

- Representante de la alta gerencia (si es posible, el Gerente de la empresa)
- Jefes/as de áreas
- Encargados/as de Departamentos
- Supervisores/as
- Otros/as

Condiciones y características de las auditorías

- Establecer fecha fija para las auditorías de 5 S (ejemplo, los terceros viernes de cada mes).
- Establecer ruta fija de inspección.
- Idealmente, una vez al mes, jefes/as y otros/as ejecutivos/as deben hacer un recorrido en las instalaciones (oficinas, plantas, talleres, etc.), a fin de evaluar avances en 5 S.
- Notificar a cada sección puntuación alcanzada.
- El equipo de auditoría debe escuchar comentarios y opiniones de las personas en las áreas y departamentos auditados.
- El informe de auditoría se entregará al responsable del área para definir las acciones de mejora con los/as involucrados/as. Estas auditorías pueden estar integradas en otras auditorías más amplias, como son las de proceso.
- Se sugieren dos modalidades de auditorías, algunas serán avisadas oportunamente y otras de manera aleatoria y sin previo aviso.

* Todos podemos participar como auditores en otras áreas.

Criterios de medición en las auditorías

Las auditorías, así como las actividades de medición que deben realizar las áreas a lo interno de éstas, constituyen la piedra angular que sostiene el avance del proceso de implementación de las 5 S, para tales fines, en la sección Anexos, presentamos algunos modelos de listas de chequeo, las cuales no pretenden en modo alguno ser exhaustivas, sino, más bien, instrumentos flexibles, susceptibles de ser adaptados a los diferentes tipos de entornos productivos.

Las listas de chequeo antes mencionadas se dividen en dos categorías:

1. Listas de chequeo para auditorías, éstas serán aplicadas por auditores externos a las áreas auditadas.
2. Listas de chequeo para seguimiento, éstas consisten en auto-evaluación aplicada por el personal a sus propias áreas.

El programa de las 5 S es flexible, en términos de los criterios que se pueden asumir para medir el avance del proceso de implementación; a tal efecto, se propone la siguiente escala, por estar alineada con los formatos de auditorías propuestos en esta guía.

Escala de Medición

A	91 - 100 = Excelente
B	71 - 90 = Muy Bueno
C	51 - 70 = Promedio
D	31 - 50 = Por debajo del Promedio
E	0 - 30 = Insatisfactorio

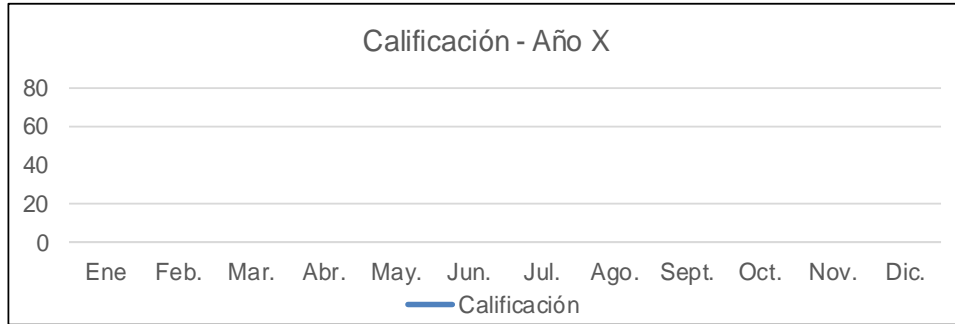
6.8. Anexos

Lista de Chequeo 5 S (Control Visual)			Auditor/a		
			Departamento		
			Fecha		
Item	N°	Puntos de Chequeo	Si	No	Acción correctiva
E X I S T E N C I A S	1	¿Hay signos de las (3) claves de la organización en las áreas de almacenamiento?			
	2	¿Se pueden ver indicadores de cantidad a simple vista?			
	3	¿Están las áreas libres de artículos almacenados directamente sobre el piso?			
	4	¿Hay un lugar designado para almacenar artículos defectuosos?			
	5	¿Tiene rótulo de identificación el área para artículos defectuosos?			
H E R R A M I E N T A S	6	¿Hay evidencias visibles de la aplicación de las 3 claves de la organización?			
	7	¿Están las herramientas de uso frecuente cerca del lugar de uso?			
	8	¿Se pueden identificar fácilmente artículos almacenados en lugares equivocados?			
	9	¿La organización actual facilita el retorno de las herramientas a su lugar de origen?			
	10	¿Están las herramientas de uso regular cerca del operador?			

Lista de Chequeo 5 S (Oficinas)				Auditor				
				Departamento				
				Calificación (Actual)			Fecha	
				Calificación (Anterior)				
5S	N°	Item a Evaluar	Criterio de Evaluación	Calificación				
				0	1	2	3	4
C L A S I F I C A R	1	Archivos	Documentos no clasificados (en archivos físicos y virtuales)					
	2	Escritorios	Documentos, equipos, material gastable innecesario en tope o gavetas.					
	3	Control Visual	Artículos o documentos irrelevantes pueden ser identificados a simple vista.					
	4	Estandares para descartar	Evidencia de estándares para descartar documentos y equipos.					
	5	Regla para desechar	Evidencias de normas para desechar ítems innecesarios.					
O R G A N I Z A R	6	Rótulos (Lugares de Almacenamiento)	Rótulos de lockers y equipos permiten fácil identificación					
	7	Etiquetas de documentos	Son los documentos fácilmente identificables y localizables.					
	8	Gavetas de escritorios	Mezcla de documentos y artículos sin afinidad de uso.					
	9	Organización de equipos y documentos	Todo tiene un lugar fijo y está siempre en su lugar.					
	10	Documentos y equipos	Ubicados según frecuencia y secuencia de uso.					
L I M P I A R	11	Piso	Piso limpio, sin polvo, manchas, ni basura.					
	12	Polvo y suciedad	Ventanas, puertas, rincones etc. libres de polvo y suciedad.					
	13	Limpieza habitual	Es evidente el uso de herramientas de limpieza.					
	14	Herramientas de limpieza	Todo tiene un lugar fijo y está siempre en su lugar.					
	15	Equipos de oficina	Archivos, computadoras, sumadoras, teléfonos, etc. sin polvo, grasa, ningún otro tipo de suciedad.					
E S T A N D A R I Z A R	16	Evidencia de sostenibilidad de primeras 3 S	Identificar normas y recursos para mantener clasificación, organización y limpieza.					
	17	Evidencia de patrullas o auditorías de 5 S	Ver físicamente secuencia de registros de auditorías realizadas.					
	18	Evidencia de algún tipo incentivo por avances de 5 S logrados.	Competencias departamentales, premios metálicos y no metálicos, pergaminos (por áreas).					
	19	Evidencias de reuniones de seguimiento para tratar asuntos relativos al avance del proceso 5 S.	Agendas de reuniones realizadas.					
	20	Evidencias de compromiso de alta gerencia y los demás involucrados.	Verificar nivel de involucramiento y compromiso de alta gerencia y el resto de los colaboradores.					
D I S C I P L I N A R	21	Regulaciones y normas.	Todas las regulaciones y normas son estrictamente observadas.					
	22	Interacción entre compañeros.	¿Hay una atmósfera laboral agradable?, ¿Se tratan las personas con respeto y cortesía?					
	23	Horarios de comidas, reuniones, eventos, etc.	¿Hacen todos/as esfuerzo por ser puntuales?					
	24	Equipos de oficina.	Regularmente dejan encendidas, calculadoras, computadoras, luces, etc.					
	25	Comer, beber, fumar.	En áreas no destinadas a tales fines.					

Lista de Chequeo 5 S (Planta de Tratamiento Postal)				Auditor						
				Departamento						
				Calificación (Actual)			/ 100		Fecha	
				Calificación (Anterior)			/ 100		/ /	
5S	N°	Item a Evaluar	Criterio de Evaluación	Calificación						
				0	1	2	3	4		
C L A S I F I C A R	1	Materiales y partes	Existencias y trabajo en proceso innecesarios.							
	2	Máquinas y equipos	Todas las máquinas y partes de equipos están regularmente en uso.							
	3	Herramientas, plantillas	Todas las herramientas de ajustes, cortes, etc., están regularmente en uso.							
	4	Control Visual	Todo lo que es innecesario en el área de trabajo, se puede distinguir a simple vista.							
	5	Estandares para descartar artículos	Hay estándares claros para eliminar excesos.							
O R G A N I Z A R	6	Rótulos áreas de almacenamiento	Rótulos que identifican todas las áreas de almacenamiento.							
	7	Rótulos en estantes y artículos almacenados	Todas las tramerías, anaqueles y artículos almacenados están claramente rotulados.							
	8	Indicadores de cantidad	Hay claras indicaciones de stocks máximos y mínimos.							
	9	Lineas de señalización	Están las áreas señalizadas mediante líneas divisorias blancas en los pisos.							
	10	Instrumentos y herramientas.	Instrumentos y herramientas están organizadas, de modo que facilite su localización y retorno.							
L I M P I A R	11	Pisos	Está el piso limpio y sin basura.							
	12	Máquinas	Se mantienen las máquinas limpias.							
	13	Limpieza y chequeo	Limpieza e inspección de mantenimiento son conceptos indistintos.							
	14	Responsabilidad de limpieza	Hay rotación o sistema de turnos para la limpieza.							
	15	Maquinas, equipos y herramientas	Sin polvo, grasa, ningún otro tipo de suciedad.							
E S T A N D A R I Z A R	16	Evidencia de sostenibilidad de primeras 3 S	Identificar normas y recursos para mantener clasificación, organización y limpieza.							
	17	Evidencia de patrullas o auditorías de 5 S	Ver físicamente secuencia de registros de auditorías realizadas.							
	18	Evidencia de algún tipo incentivo por avances de 5 S logrados.	Competencias departamentales, premios metálicos y no metálicos, pergaminos (por áreas).							
	19	Evidencias de reuniones de seguimiento para tratar asuntos relativos al avance del proceso 5 S.	Agendas de reuniones realizadas.							
	20	Evidencias de compromiso de alta gerencia y los demás involucrados.	Verificar nivel de involucramiento y compromiso de alta gerencia y el resto de los colaboradores.							
D I S C I P L I N A R	21	Regulaciones y normas	Todas las regulaciones y normas son estrictamente observadas.							
	22	Interacción entre compañeros/as	¿Hay una atmósfera laboral agradable?, ¿Se tratan las personas con respeto y cortesía?							
	23	Horarios de comidas, reuniones, eventos, etc.	¿Hacen todos/as esfuerzo por ser puntuales?							
	24	Equipos de oficina	Regularmente dejan encendidas, calculadoras, computadoras, luces, etc.							
	25	Comer, beber, fumar	En áreas no destinadas a tales fines.							

Representación Gráfica de Resultados Auditorías de 5S	
Dpto:	
Fecha:	



Calificación	Ene	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Mes	Ene	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.

Escala de Medición

A	91	-	100	=	Excelente
B	71	-	90	=	Muy Bueno
C	51	-	70	=	Promedio
D	31	-	50	=	Por debajo del Promedio
E	0	-	30	=	Insatisfactorio

7. PLAN Y PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES PARA LA REORGANIZACIÓN DE LA PLANTA DE PROCESAMIENTO POSTAL DE CORREOS DE NICARAGUA

7.1. Plan de ejecución

La implementación de la propuesta presentada demanda la ejecución de una serie de actividades que garanticen la efectividad de la misma, estas deben seguir un orden lógico de continuidad sin afectar la operatividad del departamento, para ello es necesario habilitar áreas temporales para el tratamiento de los servicios que se verían afectados con la redistribución de la planta.

Se recomienda que las labores principales de armar y desarmar el enmallado, así como las de pintura y rotulación sean realizadas por un contratista, de igual forma estas modificaciones deben realizarse conjugadas con la ejecución del Manual de implementación de la técnica 5S en la planta, el cual debe iniciar en paralelo con la realización de estas actividades. Al finalizar las modificaciones, el personal involucrado deberá contar con las capacitaciones necesarias para la apropiación de sus nuevos puestos de trabajo, por tanto también se debe desarrollar un plan de entrenamiento y capacitación al inicio de la ejecución de este plan y a continuación el inicio del mismo.

Finalmente, en caso de ser necesario, es imperioso realizar cambios en la configuración actual de las cámaras de seguridad, garantizando el control adecuado de las actividades críticas.

La ejecución total de esta transformación de la Planta de Procesamiento Postal estaría planificada para un total de 35 días.

Tabla 4

Actividades para la implementación de la propuesta de Reorganización del proceso de tratamiento postal

Proyecto		Reorganización del proceso de tratamiento postal - Departamento de procesamiento postal de CDN				
Unidad de tiempo		Días				
Fecha de inicio		16/01/2017				
N°	Actividades	Duración (días)	Precedencia	Inicio	Fin	Alcance
A	Acondicionar ubicación temporal para el tratamiento de los servicios ordinario, certificados y encomiendas.	4		16/01/2017	19/01/2017	- Dividir área de tratamiento postal de correos tipo EMS y Empresarial, con el fin de poder dar tratamiento los demás servicios en estas mismas áreas.
B	Asignar nuevos roles y responsabilidades.	3		16/01/2017	18/01/2017	- Se deben asignar nuevos roles y responsabilidades para el personal de acuerdo con sus principales capacidades, según Manual de organización y funciones propuesto.
C	Diseñar programa de capacitación y entrenamiento.	7	B	19/01/2017	25/01/2017	- Diseñar programa de Capacitación y entrenamiento dirigido a los/a colaboradores/as, según sus nuevas asignaciones.
D	Implementar programa de capacitación y entrenamiento semanal.	25	C	26/01/2017	19/02/2017	- Desarrollar programa de capacitación y entrenamiento, de forma semanal y por grupos, a fin de lograr que los/as colaboradores/as logren mejor asimilación de cómo realizar sus labores, su responsabilidad e importancia de su trabajo.
E	Movimiento de equipos y mobiliarios.	2	A	20/01/2017	21/01/2017	- Solicitar apoyo de operadores/as postales para realizar movimiento y ubicación de equipos (equipos de computo y demás equipos) a las áreas temporales de tratamiento postal de EMS y Correo empresarial.
F	Elaborar inventario de mobiliario actual.	1	E	22/01/2017	22/01/2017	- Elaborar inventario actual de mobiliario, verificando contra mobiliario requerido para determinar posibilidad de nuevas adquisiciones.
G	Desinstalar actual configuración de mallas.	5	F	23/01/2017	27/01/2017	- Quitar enmallado de la áreas actualmente designadas a correo ordinario, certificado y encomiendas postales.
H	Contabilizar enmallado.	2	G	28/01/2017	29/01/2017	- Realizar inventario actual de mallas, verificando las cantidades necesarias para la configuración propuesta.
I	Reordenar y reubicar de casilleros de apartados postales.	5	H	30/01/2017	03/02/2017	- Reordenar casilleros de apartados postales (casilleros pequeños), según diseño propuesto, considerando espacio para la ubicación de casilleros postales que vendrán del área suprimida. - Reubicación de casilleros postales (actualmente localizados contiguo a la bodega de encomienda postales) en espacio habilitado previamente en casilleros postales (pequeños).
J	Preparar espacios para instalación de mallas.	3	I	04/02/2017	06/02/2017	- Preparar espacios para la nueva división del departamento de tratamiento postal, realizando obras civiles para acondicionar espacio para la nueva posición de mallas.
K	Instalación de mallas.	5	J	07/02/2017	11/02/2017	- Instalar enmallado delimitando nuevas secciones de Apertura y Cierre según configuración recomendada
L	Realizar señalización y pintura.	4	K	12/02/2017	15/02/2017	- Pintar y señalizar pisos en nuevas secciones designadas para la planta de tratamiento postal (Apertura y Cierre), así como las demás áreas relacionadas a la operación (Bodega y Archivo, Correo empresarial, Etc.).
M	Instalar equipos y mobiliario.	2	L	16/02/2017	17/02/2017	- Instalar equipos (de computo y demás) y mobiliarios para la operación del procesamiento postal en las nuevas secciones de trabajo.
N	Actualizar configuración de cámaras de seguridad.	2	M	18/02/2017	19/02/2017	- Actualizar actual configuración de cámaras permitiendo la vigilancia apropiada de áreas críticas dentro del proceso de tratamiento postal.

Fuente: Elaboración propia

7.1.1. Diagrama de Gantt

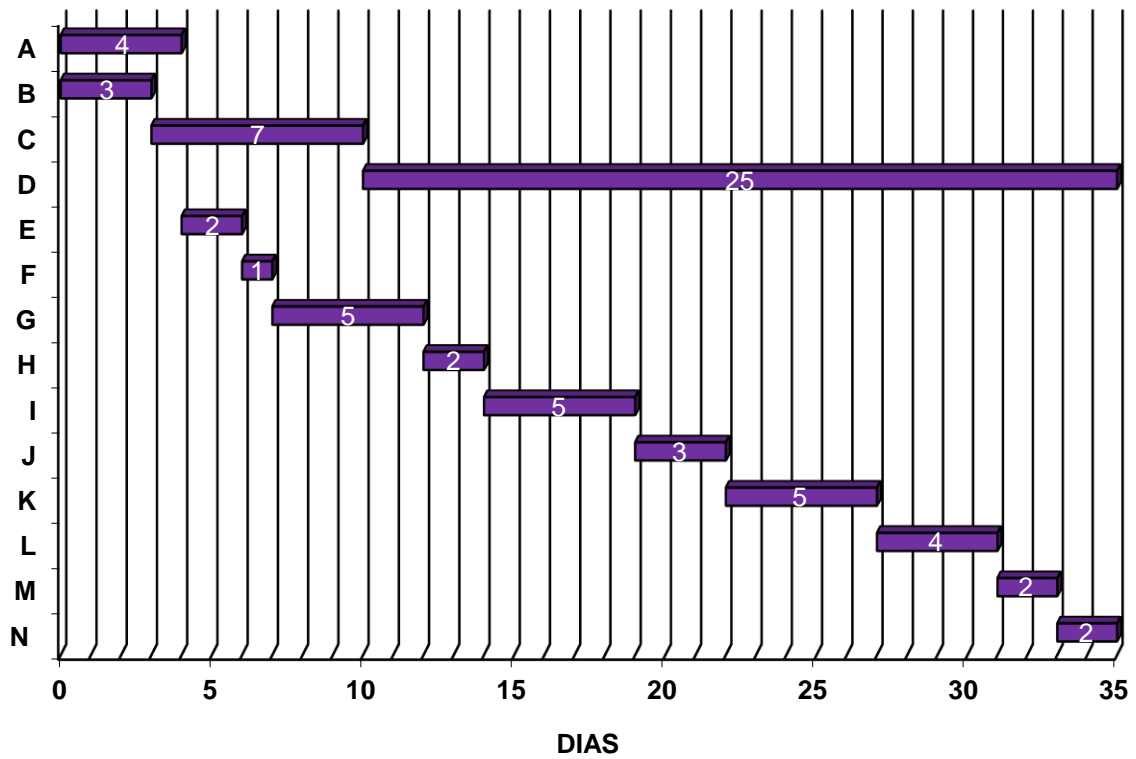


Figura 12: Tiempo previsto para la ejecución de las actividades

Fuente: Elaboración propia

7.2. Presupuesto de ejecución

La presente propuesta no implica un gasto significativo, sin embargo, debe considerarse un presupuesto para las actividades principales como son el cambio de configuración de las mallas divisorias de las áreas, así como de la pintura y señalización de las mismas.

Para esto se muestra en la Tabla 5 el costo aproximado basado en los precios actuales del mercado de un proveedor de servicios por contratos, teniendo CDN que suministrar los materiales para la pintura y señalización de la planta, los demás materiales y herramientas serán suministradas por el contratista.

Tabla 5

Presupuesto para la implementación de la propuesta de Reorganización del proceso de tratamiento postal

Proyecto	Reorganización del proceso de tratamiento postal - Departamento de procesamiento postal de CDN
Unidad de tiempo	Días
Fecha de inicio	16/01/2017

N°	Actividades	Costo estimado por Actividad		Costo Total	Materiales necesarios	Personal requerido
		Mano de Obra	Materiales			
A	Acondicionar ubicación temporal para el tratamiento de los servicios ordinario, certificados y encomiendas.	\$ -	\$ -	\$ -	N/A	Operadores/as postales / Personal servicios generales
B	Asignar nuevos roles y responsabilidades.	\$ -	\$ -		N/A	Dirección de Planificación y Desarrollo / RRHH
C	Diseñar programa de capacitación y entrenamiento.	\$ -	\$ -		N/A	Dirección de Planificación y Desarrollo / RRHH
D	Implementar programa de capacitación y entrenamiento semanal.	\$ -	\$ -		N/A	Dirección de Planificación y Desarrollo / RRHH
E	Trasladar de equipos y mobiliarios.	\$ -	\$ -	\$ -	N/A	Operadores/as postales
F	Elaborar inventario de mobiliario actual.	\$ -	\$ -	\$ -	N/A	Operadores/as postales
G	Desinstalar actual configuración de mallas.	\$ -	\$ 45.00	\$ 45.00	Herramientas y materiales incluidos en cotización de contratista	Personal contratista
H	Contabilizar enmallado.	\$ -	\$ 15.00	\$ 15.00	Herramientas y materiales incluidos en cotización de contratista	Personal contratista
I	Reordenar y reubicar de casilleros de apartados postales.	\$ -	\$ 30.00	\$ 30.00	Herramientas y materiales incluidos en cotización de contratista	Personal contratista
J	Preparar espacios para instalación de mallas.	\$ -	\$ 100.00	\$ 100.00	Herramientas y materiales incluidos en cotización de contratista	Personal contratista
K	Instalación de mallas.	\$ -	\$ 100.00	\$ 100.00	Herramientas y materiales incluidos en cotización de contratista	Personal contratista
L	Realizar señalización y pintura.	\$ 350.00	\$ 120.00	\$ 470.00	Compra de pintura, según especificaciones de contratista	Personal contratista
M	Instalar equipos y mobiliario.	\$ -	\$ -	\$ -	N/A	Personal TI
N	Actualizar configuración de cámaras de seguridad.	\$ -	\$ -	\$ -	N/A	Personal TI
Totales		\$ 350.00	\$ 410.00	\$ 760.00		

Fuente: Elaboración propia.

8. CONCLUSIONES

La unificación del procesamiento de los envíos postales en una sola línea de producción, teniendo una clasificación única según destino (Managua, Regiones nacionales e Internacional) y una distribución de la planta orientada al producto, es factible en términos de la integración de las características particulares para el tratamiento de cada servicio ofertado y permite un mejor aprovechamiento tanto del espacio disponible en la planta como de los recursos humanos existentes.

En la actualidad, el procesamiento postal de los envíos se realiza en secciones y espacios físicos separados según servicios, sin embargo, estas se caracterizan por estar desordenadas y desorganizadas, lo cual propicia una calidad y seguridad inestable en el servicio. Asimismo, debido a que las tareas efectuadas para el tratamiento de los envíos no se encuentran normalizadas se hace imposible a este punto realizar un estudio de tiempos y movimientos que provea de la información necesaria para el control del proceso, es por ello que la presente propuesta establece una nueva estructura lógica para el proceso (producto de la generalización de las actividades realizadas en cada sección), complementada con la estandarización de las actividades de este flujo y la definición de las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo en la planta, de forma que permita avanzar hacia un seguimiento, medición y control del proceso, que proporcione información valiosa para procurar una mejora continua del mismo, lo cual –respaldado en las metodologías de gestión por procesos (ISO 9000:2000 y el modelo de la EFQM) mundialmente utilizadas- garantizará que Correos de Nicaragua pueda incrementar sus niveles de competitividad.

Por último, se considera de ineludible cumplimiento la implementación de la técnica 5 S en la Planta de Procesamiento Postal, a fin de garantizar organización, orden y limpieza en los lugares de trabajo de forma sostenible, mediante el manual planteado para el departamento.

9. RECOMENDACIONES

- Desarrollar un plan de entrenamiento y capacitación ágil y práctico dirigido a los/as trabajadores/as de la planta para asumir los nuevos puestos de trabajo, haciendo énfasis en los/as Digitadores/as postales y Supervisores/as postales de todas las secciones, ya que ambos puestos implican una nueva concepción del trabajo que hasta el momento se ha realizado. Asimismo, pasado este proceso, este plan debería de ser actualizado y retroalimentado para orientar a los/as nuevos/as trabajadores/as que en el futuro se integren.
- Señalar las áreas designadas en la distribución de planta propuesta, haciendo énfasis en la delimitación y rotulación de espacios, así como de los sitios que sean propensos a ocasionar riesgos laborales.
- Identificar -al momento de la apertura- los envíos postales con una calcomanía redonda de colores, según servicio:
 - Envíos certificados: azul.
 - Encomiendas postales: anaranjado.
 - Envíos ordinarios: verde.
Exceptuando los envíos EMS, puesto que estos ya traen su propia identificación.
- Implementar un estudio de tiempos y movimientos, que permita minimizar el tiempo requerido para la ejecución de las actividades, medir el nivel de productividad existente en la línea productiva y optimizar los movimientos que se realizan.
- Desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la ISO 9001, que permita gestionar y controlar de manera continua e integral la calidad en todos los procesos.

- Desarrollar un plan de seguimiento, control y medición del proceso, a fin de establecer parámetros que evalúen de forma permanente la capacidad y eficacia del proceso, permitiendo realizar mejoras cuando sea pertinente.

- Integrar el archivo de la documentación derivada del procesamiento postal, tanto de los envíos ordinarios como los especiales, en una única administración de los mismos, haciendo uso del espacio actual para archivos de los servicios especiales conjugado con el área designada para este fin en la nueva distribución de planta (Ver Anexos, Distribución de planta propuesta).

- Para la Sección de Correo Empresarial, tomando en cuenta que es un servicio de envíos masivos y que la actividad que más demanda tiempo es el llenado de los datos en las Pruebas de Entrega, se propone evaluar que este sea realizado en computadora y luego impreso, asignando operadores postales de correo empresarial en fases de:
 - Digitalar los datos
 - Imprimir las POD
 - Cortar las POD
 - Engrapando las POD a los envíos

Posteriormente, continuar con el proceso como hasta ahora se ha realizado.

Asimismo, se pone a consideración el uso de tecnologías que agilicen la clasificación de estos envíos; sin embargo, se debe realizar un estudio financiero para valorar si es rentable en términos de la demanda de este servicio a futuro.

10. GLOSARIO

- **Apartado postal:** Es el espacio físico en forma de casillero que permite al destinatario recibir de una forma cómoda y discreta sus envíos, en cualquier modalidad dirigida al mismo por un remitente.
- **Cecogramas:** es un envío de hasta siete kilos (7 kg) de peso utilizado por las personas no videntes o por personas que usan escritura Braille, por el cual pueden enviar cartas cecográficas, grabaciones sonoras y el papel especial destinado para el uso de los ciegos. Un cecograma goza de franquicia en el ámbito nacional e internacional siempre y cuando sean expedidas por un instituto de no vidente o asociaciones de estos formalmente reconocidos. Estos envíos pueden ser remitidos por instituciones oficiales y van dirigidos a organizaciones similares a nivel internacional, gozan de franquicia postal, que comprende su encaminamiento por vía de superficie.
- **Conjunto de Servicios Postales:** Son los servicios postales atribuibles al servicio postal, debidamente normados y organizados cuyos fundamentos descansan sobre las Actas de la Unión Postal Universal y lo establecido en la legislación interna, siempre que se coloque el interés social y el desarrollo humano como centro de la actividad postal y. la utilidad pública del mismo.
- **Despachos postales:** conjunto de envíos postales expedidos por un operador postal designado que transitan por el sistema postal.
- **Sacas postales:** sacos de polietileno para transportar envíos postales.
- **Sacas “M”:** Es el medio por el cual se permite el envío de impresos, tales como libros, revistas, impresos y otros, a un único expedidor para un único destinatario de hasta 30 kilogramos de peso.

- **Precinto:** es un sello de seguridad, un dispositivo físico que se coloca las sacas para asegurar que éstas no se abran sin autorización (adrede o por accidente).
- **Procesamiento postal:** es el proceso de revisión del contenido, clasificación y re-encaminamiento de los envíos postales gestionados por un operador postal designado. En el presente trabajo se usa indistintamente con el término Tratamiento postal.
- **Transportación Postal:** Acto consistente en el traslado del envío postal, por cualquier medio, hasta su punto de distribución final.
- **Unión Postal Universal:** es un organismo especializado de las Naciones Unidas. Tiene como objetivo afianzar la organización y mejorar los servicios postales, participar en la asistencia técnica postal que soliciten los países miembros y fomentar la colaboración internacional en materia postal.
- **Unión postal de las Américas, España y Portugal:** es un Organismo Internacional de carácter Intergubernamental, fundado en el año 1911 en la ciudad de Montevideo, conformado por los gobiernos de 28 países miembros y cuya finalidad primordial es promover la Cooperación Técnica entre los Operadores Postales de los Países Miembros.
- **ISO 9000:** es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría.

11. BIBLIOGRAFÍA

Criollo, R. G. (2005). *Estudio del Trabajo: Ingeniería de métodos y medición del trabajo*. Monterrey, México: McGraw-Hill.

Everett, A., & Ebert, R. (1991). *Administración de producción y las operaciones*. México: Prentice Hall Hispanamericana S.A.

INFOTEP. (2010). *MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN SOSTENIBLE DE 5S*. Santo Domingo, R.D.: Editora de Revistas.

Instituto Andaluz de Tecnología. (s.f.). *Guía para una Gestión basada en los Procesos*. Obtenido de CEX. Centros de Excelencia:
<http://www.centrosdeexcelencia.com/>

Secretaría de relaciones exteriores de Los Estados Unidos Mexicanos. (Enero de 2005). *Guía técnica para la elaboración de Manuales de Organización*.

Unión Postal Universal. (1999). *Reglamento relativo a Envíos de Correspondencia*. Berna.

Unión Postal Universal. (2013). *Manual de Encomiendas Postales*. Berna.

12. SIGLAS Y ABREVIATURAS

CDN	Correos de Nicaragua
CEDIS	Centros de distribución postal
CPP	Centro de Procesamiento Postal
DAF	Dirección Administrativa Financiera
EMS	Express Mail Service
EFQM	European Foundation for Quality Management – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad
SIC	Sistema Integrado de Correos
SPO	Servicio Postal Ordinario
SPP	Sistema de Procesamiento Postal
SPU	Servicio Postal Universal
SSE	Servicios Especiales
TELCOR	Ente regulador de telecomunicaciones y correos
UPAEP	Unión postal para las Américas, España y Portugal
UPU	Unión postal universal

13. ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Figuras

Figura 1: Símbolos más habituales para la representación de diagramas.....	20
Figura 2: Conceptos de Proceso y Procedimiento	24
Figura 3: Diferencias entre Procedimientos y Procesos.....	25
Figura 4: Localización geográfica del Edificio “Jorge Navarro”	38
Figura 5: Procesamiento anual por tipo de envío.....	43
Figura 6: Correspondencias tratadas de Correo Ordinario	43
Figura 7: Correspondencias tratadas de Encomiendas Postales.....	44
Figura 8: Correspondencias tratadas de Correo Certificado	45
Figura 9: Correspondencias tratadas del servicio EMS	45
Figura 10: Flujo del procesamiento postal de los envíos en Correos de Nicaragua	46
Figura 11: Organigrama actual del Departamento de Procesamiento Postal	61
Figura 12: Tiempo previsto para la ejecución de las actividades	224

Tablas

Tabla 1	33
Tabla 2.....	42
Tabla 3.....	63
Tabla 4.....	223
Tabla 5.....	226

14. ANEXOS

a) Hoja de recolección de datos

Universidad Nacional de Ingeniería					
Hoja de inspección de áreas de trabajo					
N°	Elementos a Observar	Área evaluada:			Comentarios
		Si	No	N/A	
1	Operadores cuentan con suficiente espacio físico para realizar sus tareas				
2	Operadores cuentan con el mobiliario apropiado para el desempeño de sus tareas				
3	Operadores cuentan con las herramientas apropiadas para el desempeño de sus tareas				
4	La ubicación de los mobiliarios y equipos respeta la secuencia de las actividades que realiza cada operador				
5	Se cuenta con delimitación de espacios para la realización de cada actividad				
6	Existe adecuada rotulación del área de procesamiento Postal				
7	Se cuenta con delimitación de espacios para almacenamiento temporal de correspondencia				
8	Existe riesgo de deterioro de correspondencias por falta de condiciones de almacenamiento temporal				
9	Se evidencia orden en la ubicación de la documentación soporte				
10	Se evidencia actividades en común en las distintas áreas de la sección de tratamiento Postal				
11	Se cuenta con suficiente equipos de cómputos para la grabación en sistema de las distintas actividades				
12	El software permite la grabación apropiada de los datos (suficientes Caracteres, estabilidad del sistema, Grabación completa de datos)				
13	Existe riesgo de deterioro de correspondencias por inapropiada manipulación por parte de los operarios				
14	Es de conocimiento de los operarios cada una de las actividades correspondientes a su área de trabajo según el manual de procesos vigente				
15	Es de conocimiento de los supervisores cada una de las actividades correspondientes a su área de trabajo según el manual de procesos vigentes				
16	Existe el riesgo de mezclar pequeñas correspondencias con elementos de desperdicio (Basura)				

b) Entrevista a operadores/as y supervisores/as postales

Universidad Nacional de Ingeniera
Entrevista a Operadores y Supervisores del área de Tratamiento Postal en Correos de Nicaragua
Marzo de 2016

- 1- Cargo de Ocupa.
- 2- Dentro del área de Tratamiento postal, ¿En que sección Labora?.
- 3- ¿Ha trabajado en otra sección dentro de tratamiento postal distinta a la asignada inicialmente?, de ser afirmativa su repuesta, menciones cuales.
- 4- Describa cuales son las actividades que realiza.
- 5- ¿Qué Dificultad logra identificar para el cumplimiento de sus actividades?.
- 6- Dentro de sus tareas, ¿cuál considera representa mayor dificultad para realizar?
- 7- Dentro de sus tareas, ¿Cuál considera requiere mayor cantidad de tiempo para su realización?
- 8- ¿Considera que alguna de las actividades de las que realiza en su trabajo no son necesarias?, de
- 9- ¿Considera que debería añadirse alguna actividad a las que actualmente realiza?, ¿Cuáles serian?.
- 10- ¿Considera que alguna de las actividades que realiza es repetitiva?, ¿Cuáles?
- 11- Dentro de sus actividades o en las de las otras áreas considera que existe algún atraso, de ser positiva su repuesta ¿Cuál considera sea la causa?.
- 12- ¿Conoce usted al supervisor de su área?, de ser así podría indicarme ¿Cuáles son las responsabilidades de este con usted?
- 13- ¿Como considera la relación entre usted y el supervisor de su área?, Describa.
- 14- ¿Como es su relación con los demás compañeros de su misma sección dentro del área de tratamiento postal?
- 15- ¿Como es su relación con los demás compañeros de las demás secciones del área de tratamiento postal?
- 16- ¿Cuáles considera sean sus mayores Cualidades como trabajador?
- 17- ¿Considera que el proceso actual de su sección dentro del área de tratamiento postal así como el espacio físico favorece a la realización de su trabajo?, en caso de ser su repuesta negativa, ¿Qué elementos le gustaría cambiar?

c) Entrevista a Jefe de Departamento de Tratamiento Postal

Entrevista al Jefe de Departamento de Procesamiento Postal

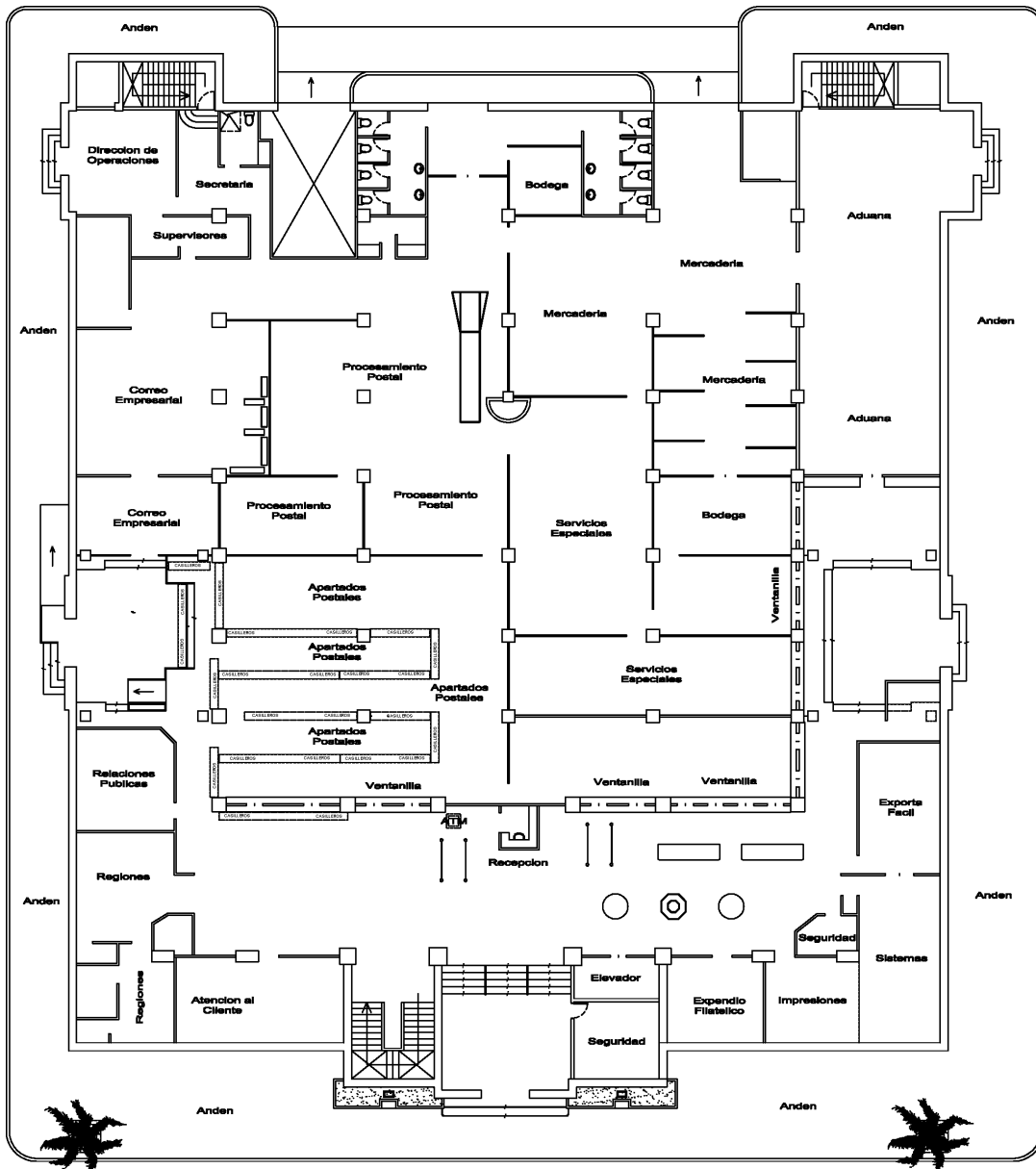
- 1 Describa el trabajo que se realiza en el área bajo su cargo.**
- 2 Mencione la importancia que tiene este departamento para Correos de Nicaragua.**
- 3 ¿Cuáles son las principales problemáticas que se presentan para cumplir con el trabajo en el departamento?**
- 4 ¿Cuál es la sección que demanda mayor tiempo para cumplir con su proceso?**
- 5 ¿Cuál es la principal causa de retraso del trabajo en las diferentes secciones?**
- 6 ¿Qué medidas aplicaría para mejorar la eficiencia del departamento?**
- 7 ¿Existen estadísticas sobre el volumen que se procesa, reclamos e**
- 8 ¿Cuántos trabajadores/as tiene bajo su cargo?**
- 9 ¿Cómo valora el desempeño de los/as Jefes/as de Sección y Supervisores/as?**
- 10 ¿Cómo valora el desempeño de los/as trabajadores/as?**
- 11 ¿Existen formas establecidas de medir el desempeño? ¿existen estímulos?**

d) Entrevista a Jefes/as de secciones

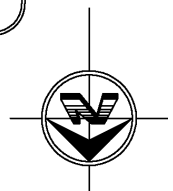
Entrevista a Jefes/as de Sección

- 1 Describa el trabajo que se realiza en el área bajo su cargo.**
- 2 ¿Cuáles son las principales problemáticas que se presentan para cumplir con el trabajo en su área?**
- 3 ¿Cuál es el procedimiento que demanda mayor tiempo?**
- 4 ¿Cuál es la principal causa de retraso del trabajo?**
- 5 ¿Existen estadísticas sobre el volumen que se procesa, reclamos e irregularidades?**
- 6 ¿Cuántos trabajadores/as tiene bajo su cargo?**
- 7 ¿Cómo valora el desempeño de los/as trabajadores/as?**
- 8 ¿Qué procedimiento se realiza cuando se integra una persona nueva al trabajo para su aprendizaje?**

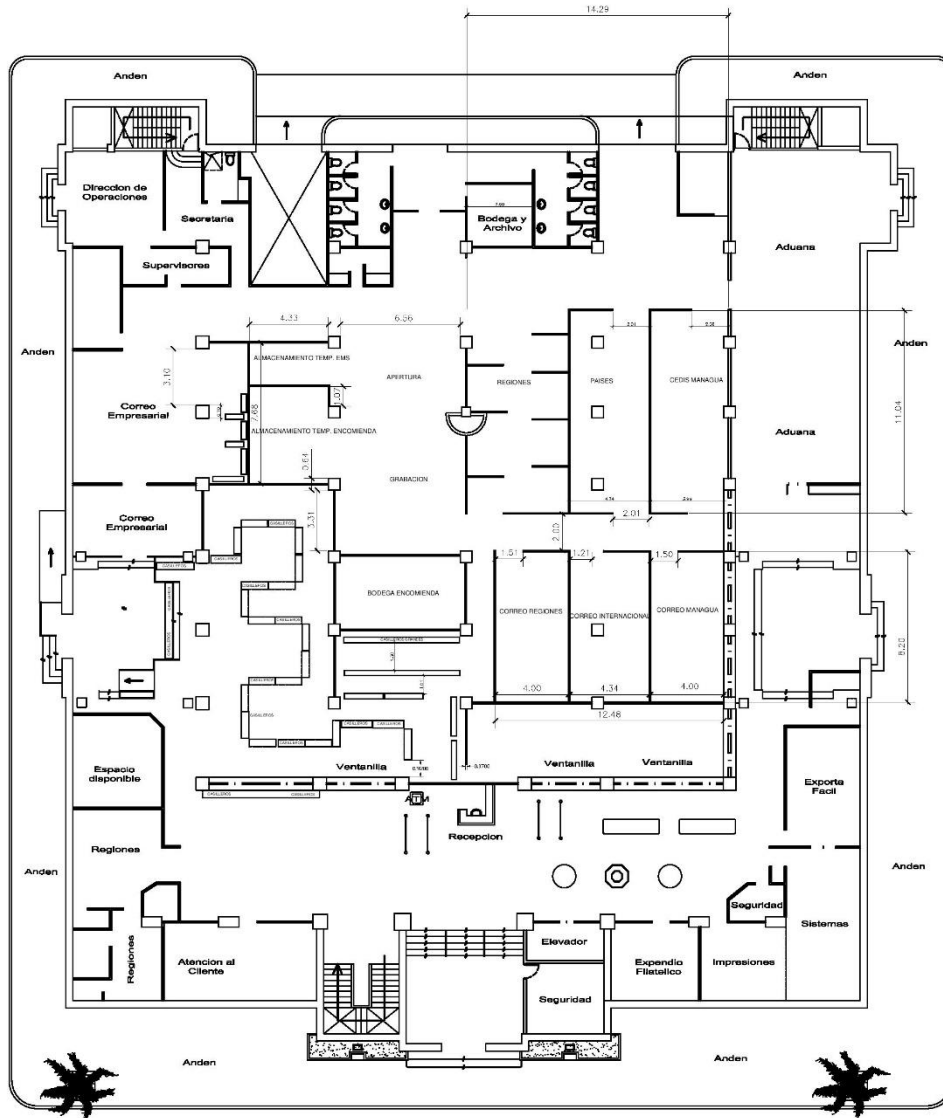
e) Distribución de planta Actual



PROYECTO:	PLANTA DE TRATAMIENTO POSTAL CDN		
PLANO:	PLANTA ARQUITECTONICA PISO 1		
AUTOR:	ESCALA:	FECHA:	Nº
JOSE BARRIOS/FABIOLA AMADOR	1=100	01/07/2016	01 /01



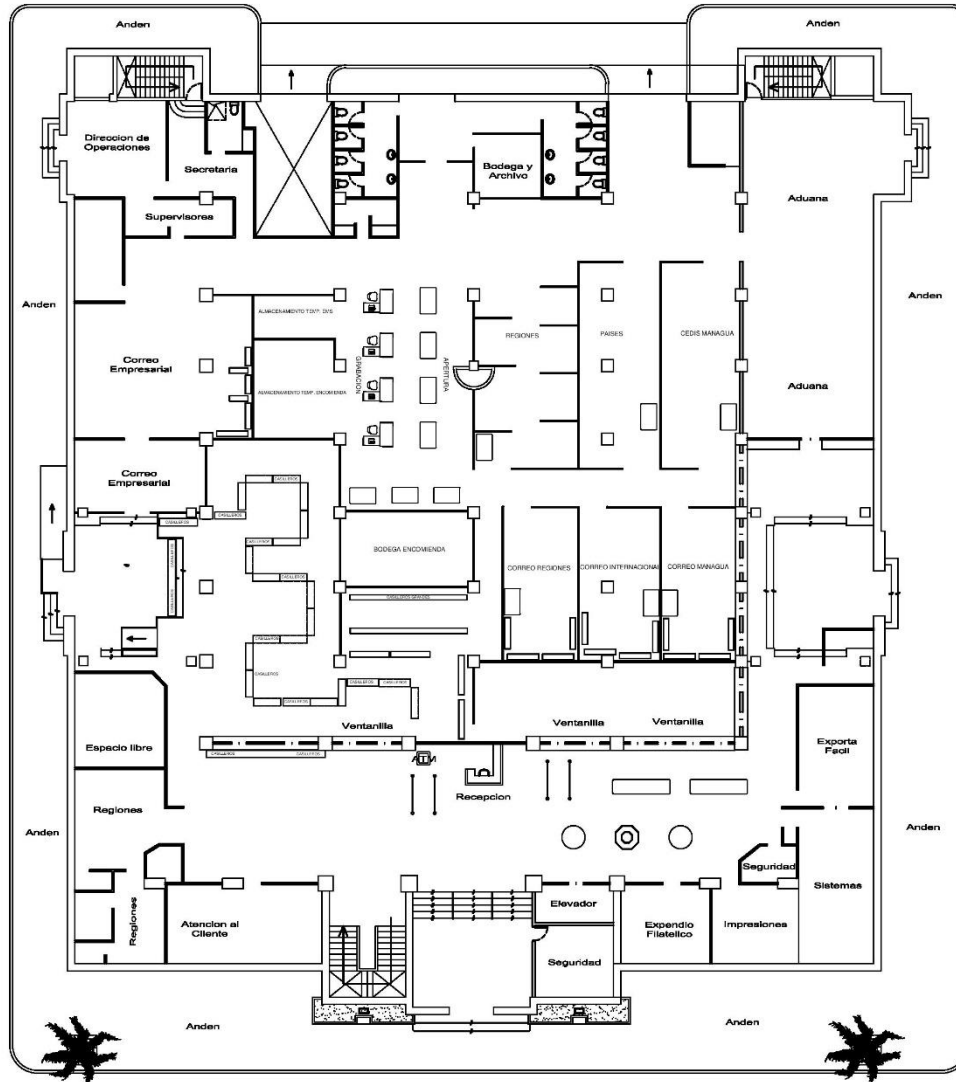
g) Distribución de planta propuesta (sin mobiliario)



PROYECTO:			
REDISTRIBUCIÓN DE PLANTA DE TRATAMIENTO POSTAL CDN			
PLANO:			
PLANTA ARQUITECTONICA PISO 1			
AUTOR:	ESCALA:	FECHA:	Nº
JOSE BARRIOS/FABIOLA AMADOR	1=100	13/09/2016	01 /01



h) Distribución de planta propuesta (con mobiliario)



PROYECTO: REDISTRIBUCIÓN DE PLANTA DE TRATAMIENTO POSTAL CDN			
PLANO: PLANTA ARQUITECTONICA PISO 1			
AUTOR: JOSE BARRIOS/FABIOLA AMADOR	ESCALA: 1=100	FECHA: 13/09/2016	Nº 01 /01

