

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

CARRERA DE RELACIONES INTERNACIONALES

TALLER DE GRADUACIÓN.

**LA UNIÓN POSTAL UNIVERSAL, FORO PRIMARIO PARA LA
COOPERACIÓN ENTRE LOS OPERADORES POSTALES DE
LA RED INTERNACIONAL DE CORREO PÚBLICO Y EL
PAPEL DE COSTA RICA EN EL PERÍODO COMPRENDIDO
ENTRE 2013-2019.**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE
BACHILLERATO EN RELACIONES INTERNACIONALES.**

SUSTENTANTE:

KARLA MATAMOROS BARRIENTOS

TUTORA DE LA INVESTIGACIÓN:

LIC. TATIANA ARROYO GUADAMUZ

SEDE ARANJUEZ, SAN JOSÉ, NOVIEMBRE, 2020

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN | 12 |
| 1.1 Planteamiento del problema | 16 |
| 1.2 Objetivos de la investigación | 20 |
| 1.2.1 Objetivo general | 20 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 20 |
| 1.3 Justificación..... | 21 |
| 1.4 Antecedentes | 25 |
| 1.5 Proyecciones..... | 31 |
| 1.5.1 Alcances..... | 31 |
| 1.5.2 Limitaciones | 35 |
| CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA | 37 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO | 53 |
| 3.1 Enfoque de la investigación | 53 |
| 3.2 Diseño de la investigación | 55 |
| 3.3 Fuentes de información | 56 |
| 3.4 Unidades de análisis | 58 |
| 3.5 Instrumentos de la investigación | 60 |
| 3.6 Recolección de datos | 62 |
| CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS | 66 |
| 4.1 Historia, organización y miembros de la UPU..... | 66 |
| 4.2 Productos y servicios que ofrece la UPU a los países miembros..... | 84 |
| 4.3 Estrategia Postal de Doha de UPU del período 2013-2016. | 98 |
| 4.3.1 Acciones realizadas durante el ciclo 2013–2016 en América Latina. | 103 |
| 4.3.2 Caso de Costa Rica. | 109 |
| 4.4 Estrategia 2017–2020 de Estambul de UPU. | 110 |
| 4.4.1 Meta 1. | 114 |
| 4.4.2 Meta 2. | 115 |
| 4.4.3 Meta 3. | 116 |
| 4.4.4 Resultados sobre la Implementación de EPME..... | 118 |
| 4.4.5 Análisis sobre la EPME, mediante entrevista realizada al señor Rudy Cuadra, director de Cooperación Internacional de la Unión Postal Universal. | 122 |

| | |
|--|------------|
| 4.4.6 Análisis sobre la EPME, mediante entrevista realizada a los señores José Alexis Jiménez Chavarría y Kenneth Campos Villalobos, presidente de la Junta Directiva y asesor en Relaciones Internacionales, respectivamente, de Correos de Costa Rica S.A..... | 128 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES..... | 130 |
| RECOMENDACIONES | 135 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 136 |

Entren por sus puertas con acción de gracias; vengan a sus atrios con himnos de alabanza; denle gracias, alaben su nombre. Porque el Señor es bueno y su gran amor es eterno; su fidelidad permanece para siempre. Salmo 100:4-5.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi empresa Correos de Costa Rica S.A. por haberme permitido alcanzar esta meta profesional.

También a la Unión Postal Universal, organismo internacional que sirvió de referente e inspiración para realizar la investigación.

Agradecimiento

Agradezco a Nuestro Señor Jesucristo por haberme bendecido con salud, entendimiento y tenacidad para poder cumplir con este trabajo y por amarme cada día sin límites.

A mis hijos. Jimena por ser mi amiga, fortaleza, compañera e por inyectarme la energía para continuar navegando por esta vida. Gracias por ser mi copiloto y sostener nuestro hogar en todos los aspectos, sé que cuando no esté tomarás las riendas de manera excepcional. Roberto por su comprensión, abrazos y confianza en que podría finalizar con éxito esta meta. Gracias por entender mis largas horas de estudio y darme espacio en silencio para lograrlo.

A mi gran amigo Guillermo Andrés Valverde Lizano por haberme dado en estos años universitarios un sinfín de enseñanzas, toneladas de risas, valiosísimos libros, estudiadas kilométricas, pero sobre todo, su amistad incondicional y que siempre atesoraré en mi corazón.

A quienes depositaron en mí su confianza para educarme en esta bella carrera universitaria y fueron los facilitadores para poder acceder a esta oportunidad: José Alexis Jiménez Chavarría y Mauricio Rojas Cartín.

A los profesores que me educaron más allá de un programa universitario y expandieron mis conocimientos no solo en la materia que impartían. Además, los felicito por educar con compromiso, respeto, humildad y entrega.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Es importante conocer que la humanidad en su necesidad de comunicarse a distancia, ha recurrido, en primera instancia, a los mensajeros. Estos estaban al servicio de reyes y emperadores, órdenes religiosas y hasta las universidades y contaban con sus propios sistemas de entrega de mensajes para intercambiar noticias e información. De esta forma se crearon estaciones de retransmisión a lo largo de las rutas, cuya finalidad era entregar un mensaje o algún bien. Conforme al paso del tiempo, también se les permitió a los particulares usar a los mensajeros para comunicarse entre ellos. El primer documento postal conocido, encontrado en Egipto, data del 255 a. C. (Unión Postal Universal, s.f.)

Durante los siglos XVII y XVIII, el intercambio de correspondencia entre países estaba reglamentado por acuerdos postales bilaterales, pero para el siglo XIX, la red de acuerdos bilaterales fue tan compleja, que impedía el desarrollo de los sectores comerciales. Por esa razón, se plantearon ordenar y simplificar esta red de comunicación en una red de servicios postales internacionales.

El proceso fue iniciado por reformas postales nacionales. La reforma de mayor trascendencia ocurrió en Inglaterra en el año 1840, cuando Sir Rowland Hill¹ introdujo un sistema mediante el cual el franqueo de las cartas tenía que ser pagado por adelantado. Además, se cobraron tarifas uniformes por todas las cartas de cierto peso en el servicio doméstico, independientemente de la distancia recorrida. A Sir Rowland Hill también se le atribuyó la presentación del primer sello de correos del mundo.

En 1863, el director general de Correos de los Estados Unidos, Montgomery Blair, convocó una conferencia en París. Los delegados de 15 países europeos y americanos² se reunieron y lograron establecer una serie de principios generales para acuerdos mutuos, pero no pudieron llegar a un acuerdo postal internacional. En vista de que no se llegó a un acuerdo, se le

¹ Sir Rowland Hill (1795-1879), Lord inglés, formuló un conjunto de propuestas para la reforma postal, publicado como Reforma de la oficina de correos: su importancia y practicidad. Sir Rowland Hill, The Story of a Great Reform. Smyth, E. 2017. Tomado de <https://www.gutenberg.org/files/55467/55467-h/55467-h.htm>

² Los gobernantes costarricenses del siglo XIX por el interés de organizar el servicio postal asistieron a la Conferencia de París, en la que sólo dos países latinoamericanos participaron: Costa Rica y Ecuador. Historia del Correo en costa Rica. Tomado de <https://correos.go.cr/nuestra-empresa/>

encargó a Heinrich von Stephan, un alto funcionario postal de la Confederación Alemana del Norte que elaborara un plan para una unión postal internacional.

Entonces el señor Von Stephan presentó el plan solicitado y el Gobierno suizo lo acogió, por lo que posteriormente convocó una conferencia internacional en la ciudad Berna, el 15 de setiembre de 1874, a la cual asistieron representantes de 22 naciones. Como resultado de esta reunión se firmó el 09 de octubre³, el Tratado de Berna, el cual establece la creación de la Unión Postal General, cuyo nombre fue cambiado a Unión Postal Universal, en 1878, en virtud de su acelerado crecimiento.

El Tratado de Berna de 1874 logró unificar a nivel internacional, los servicios postales y regulaciones en una sola organización postal, cuyo primer objetivo fue el intercambio recíproco de cartas. Con esto logró fundar la Unión de los operadores postales públicos, cuyos miembros ascienden actualmente a 192 países alrededor del mundo. Es la segunda organización internacional más antigua del mundo, con más de 100 años de historia, está adscrita a la Organización de las Naciones Unidas⁴, y desempeña un papel preponderante en el desarrollo de las actividades en todo el sector postal mundial.

Por otra parte, en Costa Rica, antes de la creación de la organización postal universal, en 1834 se dispuso establecer un correo diario (Correos de Costa Rica, 2016), el cual abarcaba las provincias de San José, Cartago y Alajuela, donde dicho servicio funcionaría por cuenta del Tesorero Público, quedando su administración a cargo del Estado. En 1836, es nombrado director de Correos el señor Recaredo Bonilla Carrillo, quien a través del Departamento de Hacienda establece los primeros enlaces que sentaría las bases de la prestación del Servicio Postal en Costa Rica.

Ya para el año 1838, se contaba con los servicios postales regulares entre las poblaciones de San José, Cartago, Alajuela, Heredia y el Puerto de Caldera en Costa Rica, y fuera de las fronteras nacionales con la ciudad de David en Panamá, así como en la Nueva Granada y Rivas

³ Debido a la firma del Tratado se celebra en todo el mundo ese día como el "Día Mundial del Correo". Unión Postal Universal. Tomado de <http://www.upu.int/en/the-upu/history/about-history.html>

⁴ Fondos, programas y agencias de la ONU. UPU es una de las Agencias especializadas autónoma, trabaja dentro de las Naciones Unidas y mantiene su vínculo con la ONU a través de un acuerdo. Su existencia data desde antes de la Primera Guerra Mundial. Tomado de <https://www.un.org/es/sections/about-un/funds-programmes-specialized-agencies-and-others/index.html>

en Nicaragua. Además, en forma irregular funcionaba un correo a cargo de soldados de las guarniciones con el Puerto de Moín en la provincia de Limón de Costa Rica.

No obstante, el servicio nacional de correos se estableció formalmente tres años después, mediante el reglamento de Hacienda, Decreto n.º XII del 10 de diciembre de 1939, el cual fue ratificado con la Ley de Correos del 28 de diciembre de 1847 y la creación de la Administración General de Correos en San José en 1849.

A partir de 1849, con la creación de la Administración General de Correos en San José, se fortalece y comienza su sistematización en cuanto a este servicio, pero hasta 1885 a partir de la Ley n.º 31 de octubre de 1885, se establece en el Código Fiscal de Costa Rica, un aporte referente a los correos y telégrafos, específicamente del artículo 333 al 439. Con estos artículos, por primera vez, se organiza legalmente la actividad de correos, estableciendo los servicios que prestará, la responsabilidad de los funcionarios y las tarifas que cobrarán dichos servicios.

El control administrativo del correo lo realizaba el Ministerio de Gobernación, y lo referente a los ingresos, material fiscal y emisión de estampillas eran labores realizadas por el Ministerio de Hacienda, lo cual se mantuvo así hasta el siglo XIX. El Servicio de Correos, mediante la Secretaría de Gobernación, efectuaba contratos de particulares para el envío y transporte de la correspondencia. En 1878 se dictan disposiciones con motivo del fallo de cumplimiento del contrato sobre correspondencia por parte de los vapores de las mulas del Pacífico.

De esta forma, para finales del siglo XIX, ese Ministerio se encargaba de la Administración de los Correos y Telégrafos, la Imprenta Nacional, las Gobernaciones de cada provincia, el Registro Central del Estado Civil (Registro Civil) y el Registro Público. Dependencias que se mantienen hasta 1949, cuando se separa el Registro Civil y se le anexan otras como el Archivo Nacional.

La Dirección Nacional de Comunicaciones es creada mediante la Ley n.º 5870, del 12 de diciembre de 1975, siendo presidente de la República el Lic. Daniel Oduber Quirós. Ley que en su artículo 1 dice:

Créase la Dirección Nacional de Comunicaciones, la que estará dirigida por una Junta Administrativa como órgano dependiente del Ministerio de Gobernación y se integran

bajo ese organismo la Dirección General de Correos y la Dirección General de Telégrafos y Radios Nacionales.

Transcurridos los años y en el interés de ampliar el accionar y en aras de diversificar los servicios postales, se decide transformar en Correos de Costa Rica S.A., sociedad anónima perteneciente al Estado costarricense y cuyo socio mayoritario es el Consejo de Gobierno, a partir de la transformación de la Dirección Nacional de Comunicaciones, de acuerdo con la Ley n.º 7768, publicada en el Diario Oficial La Gaceta del viernes 29 de mayo de 1998. Tal y como lo indica en su artículo 2: “será el correo oficial de la República y asumirá las obligaciones y los derechos inherentes a este carácter”.

A partir del 01 de enero de 1883⁵, Costa Rica se une como miembro de la Unión Postal Universal, y es a partir de julio de 1948 que entra en vigencia el acuerdo suscrito en 1947 con la Organización de las Naciones Unidas en la que se convierte en organismo especializado. A través de los años la Constitución que crea a la UPU, en el Congreso Postal en 1964, ha sufrido modificaciones en los Congresos que se han llevado a cabo, siendo el último en 2019 en Ginebra, Suiza.

⁵ Miembros de la UPU. Tomado de <http://www.upu.int/en/the-upu/member-countries/americas/costa-rica.html>

1.1 Planteamiento del problema

La necesidad de contar con una comunicación fluida entre las personas en sus propios territorios, así como con el resto del mundo, puso en la mente de nuestros antepasados la posibilidad de crear un sistema que satisficiera ese intercambio primeramente de información y posteriormente de bienes. Esto dio pie a la creación de los sistemas postales y cuando estos se volvieron complejos y numerosos, se dio el nacimiento de un organismo especializado en materia postal que reuniera a los operadores postales públicos del mundo.

En sus inicios se da el intercambio de cartas cuyo contenido podría ser meramente de noticias sobre las situaciones imperantes en los territorios, ya sea políticas, climáticas, de salud para convertirse luego en el traslado de bienes y productos de primera necesidad. Por consiguiente los operadores postales tuvieron que ampliar sus negocios y diversificarlos.

Esto último también se tuvo que ampliar a nivel internacional, ya que no solo se contaba con el trasiego de cartas y mercancías a nivel nacional. Entonces es cuando el organismo especializado, la Unión Postal Universal desarrolla para los países miembros, productos y servicios para la red postal global con la circulación libre del correo internacional. Todo esto bajo un sistema de regulación, control, mediciones de calidad y operatividad, desempeño y otros aspectos, para que los países miembros tengan igualdad de oportunidades.

Con el tema "Nuevo mundo, nueva estrategia", del 25^{vo} Congreso Postal Universal de Doha 2012, se reflejan los grandes cambios que afectaban al sector postal global actual y la necesidad de que los Correos de todo el mundo se adaptaran a una nueva realidad a medida que el panorama de la comunicación mutua avanzaba. Los volúmenes tradicionales de envío de cartas estaban disminuyendo y la era digital estaba creando trastornos en el negocio. Pero la evolución de las necesidades de los clientes y los avances tecnológicos también estaban creando oportunidades únicas para los operadores postales de todo el mundo.

Los delegados en el 25^{vo} Congreso Postal Universal se centraron en los desafíos que enfrentaba el sector postal para seguir siendo viable y brindar los servicios que las personas y las empresas necesitaban y deseaban en un mundo en constante cambio. Es por esto que los Gobiernos de los 192 países miembros de la UPU adoptaron la Estrategia Postal de Doha, mediante la cual definieron una hoja de ruta de cuatro años para mejorar la calidad del servicio,

ampliar los servicios existentes y desarrollar nuevos servicios, y reformar el sector postal, entre otros temas.

Al mismo tiempo, se hizo una gran reflexión, para comenzar, sobre dónde ir después de 2016, con una conferencia ministerial preguntando a los tomadores de decisiones postales cómo ven el futuro. La Estrategia Postal de Doha fue adoptada formalmente por los países miembros de la UPU durante el 25^{vo} Congreso Postal Universal, contiene cuatro objetivos generales, que se desarrollan en 18 programas que tratan temas específicos, basados en cuatro objetivos para alcanzar en 2016:

1. Mejorar la interoperabilidad de las redes postales internacionales. Las redes postales deben operar de manera eficiente para ofrecer la más alta calidad de servicio y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La UPU continuará trabajando para fortalecer las tres dimensiones de las redes postales: física, electrónica/digital y financiera.
2. Proporcionar conocimientos técnicos y experiencia relacionada con el sector postal. Utilizar la experiencia de la UPU para posicionar a la organización como un foro clave para el intercambio de ideas y mejores prácticas y el desarrollo de herramientas analíticas, como estadísticas, relacionadas con el sector postal.
3. Promover productos y servicios innovadores. La UPU promoverá este enfoque y ayudará a sus miembros a aprovechar las oportunidades que resultan de la diversificación de sus productos y servicios. También fomentará la innovación en las tres dimensiones de la red.
4. Fomentar el desarrollo sostenible del sector postal. El desarrollo sostenible debe entenderse en su sentido más amplio para abarcar la sostenibilidad de los modelos comerciales postales y no solo las cuestiones ambientales y sociales. (Estrategia Postal de Doha, s.f.)

En cuanto a lo que respecta al 26^{vo} Congreso de Estambul, la Estrategia Postal Mundial se adoptó como la hoja de ruta de la UPU para el ciclo de trabajo 2017-2020. La estrategia se centró en tres objetivos:

Objetivo 1: Mejorar la interoperabilidad de la infraestructura de red.

Objetivo 2: Garantizar productos sostenibles y modernos.

Objetivo 3: Fomentar el funcionamiento efectivo del mercado y del sector.

Estos objetivos evolucionaron a partir de debates que involucraron a casi el 90 por ciento de los 192 países miembros de la UPU. Algunos de los debates se dieron en el marco de una serie de siete conferencias regionales en el año 2015, se detectaron prioridades comunes entre países de todo el mundo. El desarrollo del comercio electrónico y el fortalecimiento de la eficiencia operativa surgieron como los principales puntos en todas las regiones.

La estrategia también incluyó un plan de negocios que vincula las propuestas de trabajo con los resultados y beneficios esperados para los países miembros. Se desarrollaron quince programas de actividades para implementar los objetivos estratégicos. Se detectó que esta era digital se caracterizaba por disparidades en las condiciones socioeconómicas, por lo que la UPU contribuyó en proporcionar soluciones orientadas a la inclusión social.

El marco legal que el Gobierno de Costa Rica presenta en materia postal, se sustenta en estudios técnicos sobre el diagnóstico general de la situación de los servicios postales en el país, así como en la definición del Servicio Postal Universal (SPU) que debe establecerse para todas las comunidades, según el artículo 3 del Convenio de la Unión Postal Universal (Le Blanc (2005).

El sector postal es parte importante del sector económico de los países, como por ejemplo el caso europeo, en donde los Correos son organizaciones consolidadas, funcionando bajo esquemas de regulación sectorial claros, alcanzando un nivel de desarrollo y modernización que impacta positivamente a sus economías, toda vez que se genera empleo y se facilita la actividad comercial.

Es por eso que el papel que juega la empresa de Correos de Costa Rica S.A. en el desarrollo económico del país es primordial. Cuenta con diversos servicios que genera empleos a más de dos mil empleados y su infraestructura cubre todo el territorio nacional. Es el enlace con la comunidad internacional con el intercambio de productos a nivel de comercio electrónico, lo que permite el acceso de los costarricenses a la red mundial global comercial, no solo para adquirir productos, sino para venderlos.

La relación de tantos años con la Unión Postal Universal y con los países miembros ha posibilitado el intercambio comercial, la cooperación internacional, el crecimiento tecnológico y

el posicionamiento como país en vías de desarrollo, en los diferentes foros internacionales en los que se desenvuelven los operadores postales. Se ha dejado una huella significativa en los procesos aduaneros, el comercio electrónico y el desarrollo sostenible. Se ha posicionado al país como uno de los líderes a nivel de la región latinoamericana en el sector postal.

Por medio de la consolidación de alianzas entre los países y organizaciones de la región, el sector postal tiene la capacidad de contribuir al alcance de los objetivos planteados. Durante el ciclo 2017–2020, el desafío de la UPU está en reforzar los acuerdos regionales y otras organizaciones que intervienen en la región (agencias de las Naciones Unidas, la unión postal restringida de la región Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP), instituciones financieras internacionales, etc.) con el fin de optimizar y valorizar el aporte del sector postal en materia de desarrollo socioeconómico de los países de la región.

Debido a lo anterior, se genera la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el papel de Costa Rica en el período comprendido entre los años 2013-2019 dentro de la Unión Postal Universal, organización intergubernamental de los operadores postales públicos?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar sobre la Unión Postal Universal (UPU), foro primario para la cooperación entre los operadores postales de la red internacional de correo público y el papel de Costa Rica en el período comprendido entre 2013-2019.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Describir la historia, organización y miembros de la UPU.
2. Detallar la serie de productos y servicios que ofrece la UPU a los países miembros para ayudar a la red postal global con la circulación libre del correo internacional.
3. Explicar el desarrollo de la Estrategia Postal de Doha de UPU del período comprendido entre los años 2013-2016.
4. Mostrar la visión adoptada por la UPU para la Estrategia 2017–2020 de Estambul, orientada hacia el desarrollo postal inclusivo y sostenible de los servicios postales universales.

1.3 Justificación

El sector postal desempeña un papel importante en la promoción del desarrollo socioeconómico. Los servicios postales asequibles, eficientes y universales reducen los costos de transacción entre los actores involucrados, otorgándoles acceso a una gran red de comunicaciones e infraestructura. En este sentido, el sector postal contribuye activamente al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

El desarrollo postal puede definirse como la capacidad de la red postal de un país que permite el desarrollo socioeconómico. En este sentido, las redes postales pueden considerarse de alto rendimiento si ofrecen un servicio confiable y tienen una buena conectividad, un alto nivel de demanda de los ciudadanos y operaciones con una logística definida y con un buen desarrollo tecnológico.

El sector postal ha tenido una gran profunda transformación. Cambios tecnológicos, cuestionamiento del modelo económico tradicional, liberalización, nuevas expectativas de los clientes o transformación de los modos de consumo, estos son algunos de los factores que impulsan a los Correos a reinventarse; estos tienen en común las redes postales, las cuales siguen siendo actores fundamentales de la infraestructura socioeconómica de sus países.

Un estudio realizado en 2016 por la Unión Postal Universal, la iniciativa Global Pulse de las Naciones Unidas y la Universidad de Cambridge, analizó los flujos postales de 184 países en un período de cuatro años, revelando una correlación muy importante entre la conectividad postal y el PIB (Producto Interno Bruto) por habitante o el porcentaje de pobreza. Esta conectividad postal se define como la capacidad de la red postal para realizar intercambios con un número elevado de países; de este modo, cuantos más intercambios realiza el Correo de un determinado país con otros Correos, más crece la economía de ese país y más disminuye su porcentaje de pobreza. (Hristova, Rutherford, Ansón et al., 2016).

Los Gobiernos de los países miembros de la UPU tienen la obligación de implementar un servicio postal universal, es decir la prestación a todos los habitantes de su territorio de un servicio postal básico a tarifas asequibles. Por lo tanto, cada país designa a un operador postal (lo que se denomina como “operador designado”) con la misión primordial de proporcionar el acceso al servicio postal. Al contrario de otras instituciones que se concentran en las grandes ciudades o en las zonas más desarrolladas, los operadores designados tienen la obligación de cubrir la totalidad de su territorio nacional y de ofrecer sus servicios a una tarifa asequible.

La UPU crea las condiciones para que los Correos del mundo entero puedan ofrecer a las empresas la infraestructura necesaria para realizar intercambios de la manera más segura posible, elaborando diversos tratados internacionales y normas para los intercambios de cartas, encomiendas o transferencias postales de dinero.

En el seno de la UPU se discuten cuestiones técnicas y operativas relacionadas con los intercambios postales internacionales. Además, a través de su Centro de Tecnologías Postales (CTP) provee a los Correos de todo el mundo de soluciones técnicas para ayudarlos a proteger sus intercambios y mejorar su calidad de servicio. La UPU contribuye con una política de cooperación para apoyar a los Correos de los países en desarrollo. Las actividades de cooperación se dividen de la manera siguiente:

- Apoyo a las políticas públicas: Como centro de conocimientos especializados, publica estudios sobre el sector postal que destacan las mejores prácticas, con análisis de impacto de diferentes políticas públicas y permiten comprender los modelos de negocio adoptados por diferentes operadores. Uno de los principales ejes de trabajo desde hace algunos años consiste en utilizar los grandes volúmenes de datos (big data) para cuantificar mejor la contribución del sector postal al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Reforma del sector: Desde 2005, la UPU ha acompañado a los Gobiernos de cerca de 70 países en la reforma de su sector postal. Este proceso se relaciona en la adopción de un marco jurídico adaptado, en la definición de una política sectorial coherente y suficientemente amplia y, por último, en la modernización del operador designado.
- Asistencia técnica para los operadores designados: Ejecuta proyectos a nivel regional y nacional, con el fin de mejorar las capacidades de los Correos para ofrecer servicios adaptados a las necesidades de las poblaciones. Esta asistencia se puede dar en diversas formas, como: la adquisición de equipos, creación de nuevos servicios, asesoramiento, capacitación, etc.

En conclusión, el aporte al desarrollo de los países de los operadores designados y de la UPU, como organismo especializado de la ONU, se puede consolidar en 11 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus 169 metas adoptados por las Naciones Unidas en setiembre

de 2015, como hoja de ruta a la comunidad internacional para construir un futuro sostenible y promover el progreso social y el bienestar de los habitantes. (Plan de Desarrollo Regional de la UPU 2017-2019).

El sector postal desempeña un papel determinante en los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible a escala nacional, regional e internacional, con su red diversificada y su presencia en todas partes del mundo:

- **OBJETIVO 1:** Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo. En la actualidad, 91% de los Correos del mundo ofrecen servicios financieros, incluidos servicios de transferencia de dinero nacionales e internacionales. Suministran cuentas a unos 1000 millones de personas y constituyen por lo tanto el segundo actor principal de la inclusión financiera a escala mundial. Debido a sus redes físicas con su presencia en las zonas rurales, son actores clave de la inclusión financiera en una diversidad de contextos.
- **OBJETIVO 2:** Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. En un contexto de desarrollo rural, donde es mayor la necesidad de productos financieros adecuados y oportunidades económicas. Por ejemplo, en Burundi, en 2013, el Correo implementó un programa gubernamental tendiente a facilitar la distribución de fertilizantes a unas 350 000 familias, contribuyendo así a que Burundi se sitúe como exportador neto de arroz.
- **OBJETIVO 5:** Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. En 2015, un estudio conjunto de ONU Mujeres y de la UPU mostró el carácter no discriminatorio de los Correos en materia de prestación de servicios financieros. Como promedio, en los países en desarrollo, las instituciones financieras postales (bancos postales o cajas de ahorro postal) tienen el doble de mujeres entre sus clientes que las demás instituciones financieras, más en las zonas rurales.
- **OBJETIVO 8:** Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Los 192 países miembros de la UPU, operadores postales, emplean a millones de personas

alrededor del mundo, generando el sustento de las familias de los funcionarios postales.

- **OBJETIVO 9:** Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación. La red postal constituye un instrumento único de acceso a la sociedad de la información en favor de las poblaciones insuficientemente atendidas. En Botswana, el acceso ampliado a Internet y la prestación de diferentes servicios de comunicación en los centros de conocimiento instalados en las oficinas de Correos conectadas, permitió aumentar sus ingresos en un 25% como promedio y suministró a las comunidades locales toda una gama de servicios electrónicos.
- **OBJETIVO 10:** Reducir la desigualdad en y entre los países. Una red para la inclusión económica y social, cumpliendo con la Meta 10.2 de este objetivo, con más de 660 000 oficinas de Correos en el mundo, la red postal en zonas rurales no es igualada por ninguna otra red en materia de acceso a la inclusión económica y social.
- **OBJETIVO 11:** Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Aproximadamente un cuarto de la población urbana mundial vive en barrios marginales (UN–Habitat 2013). Los Correos contribuyen al suministro de direcciones a todos los habitantes. La UPU apoya a los Correos de los países en desarrollo y de los países menos adelantados con sistemas de direcciones para las poblaciones excluidas. Los sistemas de direcciones y de códigos postales de calidad son esenciales para la infraestructura nacional y el desarrollo socioeconómico de un país.
- **OBJETIVO 12:** Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Los Correos figuran entre los principales actores de la cadena logística a nivel de transporte local, nacional e internacional. Cada vez más operadores postales calculan su huella de carbono. En los países en desarrollo y los países menos adelantados, los Correos pueden contar con el apoyo de OSCAR de la UPU, una herramienta de gestión de la huella de carbono especialmente diseñada para el sector postal.

- **OBJETIVO 13:** Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. Reducir los efectos de las actividades postales en el medio ambiente es parte no sólo en los países industrializados, sino también en los países en desarrollo y los países menos adelantados. Muchos Correos elaboran estrategias de desarrollo de productos con bajas emisiones de carbono y utilizan energías renovables para sus flotas de vehículos y edificios.
- **OBJETIVO 16:** Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. Como instituciones públicas en muchos países, los Correos suministran servicios administrativos, por ejemplo, contribuyen a la organización de elecciones, a la entrega de documentos de identidad y de documentos oficiales.
- **OBJETIVO 17:** Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible. La implementación de programas de facilitación del comercio tuvo un impacto significativo en la evolución de las exportaciones, principalmente de las pequeñas y medianas empresas en las zonas rurales de los países en desarrollo. Tal es el caso en América Latina, donde los programas de facilitación del comercio implementados en cooperación con las autoridades nacionales competentes y de la unión postal restringida UPAEP, fueron un éxito. Como ejemplo, Costa Rica es parte del Proyecto regional de cooperación “Preparación operativa para el comercio electrónico” coordinado por UPU-UPAEP (Unión Postal de las Américas, España y Portugal), unión restringida de la UPU, para los países de América Latina.

1.4 Antecedentes

En el mundo existen más de cinco millones de empleados de correos y 663 000 oficinas. Los servicios postales procesan y entregan cada año alrededor de 368 000 millones de cartas y 6400 millones de paquetes (ONU, 2020). según datos de la Unión Postal Universal. También suministran servicios bancarios y electrónicos con el objetivo de estrechar la brecha financiera y la digital entre los países, cumpliendo con las crecientes necesidades de los clientes en todo el mundo.

Establecida en 1874, la Unión Postal Universal tiene su sede en Berna, la capital de Suiza y es la segunda organización intergubernamental más antigua del mundo y ha sido una agencia especializada de las Naciones Unidas desde 1948. Está compuesta por 192 países miembros, es el foro principal para la cooperación entre Gobiernos, Correos, reguladores y otros actores involucrados en el sector postal.

Es la única organización internacional que representa los intereses del sector postal mundial de manera independiente. Mantiene una red universal, con dimensiones físicas, financieras y electrónicas, establece las reglas para el intercambio de correo internacional entre sus países miembros y hace recomendaciones para modernizar productos y servicios, estimular el crecimiento del volumen de correo y mejorar la calidad del servicio para los clientes.

La UPU trabaja en asociación con muchas organizaciones de las Naciones Unidas en una variedad de proyectos concretos. Estas organizaciones incluyen el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial del Comercio (OMC).

También mantiene relaciones con otras organizaciones no pertenecientes a la ONU, como la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), la Organización Internacional de Normalización (ISO), la Organización Internacional para las Migraciones y la Organización Mundial de Aduanas (OMA).

El Congreso Postal Universal, que se celebra cada cuatro años, es la autoridad superior de la Unión. Los plenipotenciarios de los 192 países miembros se reúnen para adoptar una nueva estrategia postal mundial y las reglas futuras para el intercambio de correos internacionales. Entre los Congresos, el Consejo de Administración, compuesto por 41 países miembros, y el Consejo de Operaciones Postales, compuesto por 40 países miembros, se encargan del trabajo de la Unión. El Comité Consultivo, cuyos miembros representan a los interesados postales en general, participa en el trabajo de la Unión.

La Oficina Internacional, con sede en Berna, Suiza, actúa como secretaría de la Unión y emplea a unos 250 empleados. También cuenta con dos cooperativas, la Cooperativa Telemática, a través del Centro de Tecnología Postal, desarrolla tecnología eficiente y asequible para los operadores designados de los países miembros, para que puedan gestionar mejor los

procesos de correo y la calidad del servicio, así como proporcionar servicios financieros postales modernos. Por otra parte está la Cooperativa EMS, esta ayuda a los operadores designados que ofrecen el servicio de correo urgente o exprés y el servicio de mensajería de publicaciones.

Para el año 2002, de acuerdo con la *Estadística de los Servicios Postales de la UPU*, páginas 84 y 85, el volumen total del sector ascendía a aproximadamente 65 millones de envíos postales cada año, el 85% corresponde a correo comercial y gubernamental. El operador público solamente cubre el 43% del correo nacional y el 73% del internacional en lo referente a los productos postales tradicionales (cartas, estados de cuenta, giros, etc.), y por el otro lado, el sector privado, empresas como DHL, UPS, FEDEX y TNT, controlaban el mercado nacional e internacional del negocio de mensajería (paquetería).

Entre los documentos, estudios y publicaciones de la UPU, el anuario “Estadística de los Servicios Postales” (recopilación de datos para análisis de todos los países miembros que permite seguir la tendencia general del tráfico postal y se utiliza como instrumento de gestión y planificación) y los nuevos productos “POST*CODE” son probablemente los más utilizados por los socios postales y los clientes en general. Igualmente se cuenta con la Revista “Union Postale”, revista que se publica trimestralmente en siete lenguas (francés, inglés, español, chino, árabe, portugués y ruso) oficiales de las Naciones Unidas, que contienen artículos escritos por los diferentes representantes de los Correos alrededor del mundo.

Adicionalmente, como fuente primordial de los operadores postales, están las actas que se generan de los Congresos (contienen resoluciones, decisiones, recomendaciones y votos que constituyen las Decisiones del Congreso), las cuales contienen modificaciones a la Constitución y las disposiciones relativas al funcionamiento de la Unión, así como las normas comunes de aplicación del servicio postal internacional y las correspondientes a los servicios de envíos de correspondencia y de encomiendas postales, estas últimas se recogen en el Convenio y sus Reglamentos.

De acuerdo con la Tesis Doctoral sobre la UPU de 1983 de Ascandoni, indica que se puede establecer una distinción básica de las fuentes de la UPU, clasificándolas en dos grupos:

1. El derecho originario o primario, que la constituyen: las Actas de la Unión, Tratado fundacional de Berna de 1874, los distintos Convenios y Acuerdos que han regido después de cada Congreso, hasta la actualidad con la Constitución y Actas obligatorias (Reglamento General, Convenio, Protocolos Adicionales y Finales.

2. El derecho derivado secundario, que es el que procede de los actos normativos adoptados por los Congresos en su condición de máximo órgano legislador, o por el Consejo Ejecutivo en virtud de las facultades delegadas que le conceden las Actas:
 - a. Las que se refieren al funcionamiento de la organización y que adoptan el nombre de decisiones o resoluciones. Jurídicamente tienen el mismo valor que las Actas, ya que resultan de cumplimiento obligado para todos los países miembros.
 - b. Las que conciernen a la propia explotación de los servicios de correos, que se ven como recomendaciones y cuyo grado de aplicación es de decisión de las administraciones postales, las cuales son libres de aceptarlas o no.

Las interpretaciones de la Oficina Internacional de la UPU, aunque no tienen carácter vinculante para los países miembros, se toman en cuenta dentro de la normativa, la cual toda está en textos escritos, por lo que no se puede aplicar la práctica de la costumbre, a no ser que se mantenga la tesis doctrinal que, las normas de carácter internacional contenidas en los Tratados son precisamente normas consuetudinarias que han sido codificadas.

Costa Rica en su necesidad de ampliar sus relaciones internacionales con el resto del mundo, se unió en 1883 a la UPU, cuyo escenario le sirvió para fortalecer las relaciones diplomáticas con otras naciones y a su vez cimentar el intercambio comercial a través del trasiego de correspondencia, que al pasar de los años se convertiría en comercialización de paquetería y ya en la actualidad en comercio electrónico.

La administración postal de Costa Rica era parte de la Dirección Nacional de Comunicaciones del Ministerio de Gobernación. Las primeras leyes postales datan de 1885, y no fueron modificadas sino hasta 1921 y 1975. La dirección general de la actividad postal la supervisaba el Consejo de Administración de dicha dirección. La administración postal se reservaba el monopolio respecto a los productos postales, los precios los establecía el Ministerio de Gobernación.

La red postal se basaba en una única planta de procesamiento de correo que abastecía a 160 sucursales, 60 000 apartados y 350 rutas de entrega, incluidas las zonas rurales. La Administración Postal como proveedor de comunicaciones no era la mejor, y muchos de los servicios gubernamentales y las grandes empresas privadas preferían tener su propio servicio

privado de reparto o pagar precios altos a operarios especializados que atendían sus necesidades específicas.

Es por eso que partir de 1996, el Gobierno costarricense comenzó un proceso de reforma postal para aprovechar al máximo la contribución de dicho sector al crecimiento económico del país. El plan de la reforma se basó en seis estrategias:

1. Crear un nuevo servicio postal con suficiente autonomía para poder competir a nivel comercial.
2. Eliminar los subsidios gubernamentales al sector.
3. Definir metas operativas y financieras para garantizar el desarrollo futuro.
4. Aprovechar la combinación de los productos tradicionales postales con los medios emergentes de comunicación digital.
5. Subir las tarifas a cambio de mejoras en el servicio, ofreciendo mayor confiabilidad, imagen y respuesta a los usuarios.
6. Aprovechar el nuevo enfoque comercial para elevar la participación del sector privado mediante alianzas y operaciones conjuntas con dicho sector.

Es entonces, cuando a partir de 1996 se redacta la nueva ley postal lo que genera el establecimiento de Correos de Costa Rica S.A., como una empresa estatal autónoma que funciona bajo los mismos reglamentos que las compañías del sector privado. El sector postal fue considerado una prioridad nacional y la obligación de garantizar el servicio postal universal (principalmente en cuanto a cartas, lo que se define como LC en la Convención de la UPU, Berna 2018, página 8) fue reafirmada como deber nacional.

Se estableció una función normativa aparte dentro del Ministerio de Gobernación y la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos ARESEP (entidad encargada de negociar los precios con Correos de Costa Rica S.A., en lo referente al servicio postal universal). Todos los demás productos postales están sujetos a la libre competencia. La nueva ley postal quedó promulgada en abril de 1998 y entró en vigor a finales de ese mismo año.

Correos de Costa Rica S.A. se basó en la reforma normativa para establecer un servicio postal más comercial y orientado a satisfacer más necesidades del cliente, desde entonces. Si bien la reforma fue impulsada principalmente por la gerencia postal, ha recibido, en todo momento, el apoyo y orientación del propio gobierno. La nueva empresa empezó dando mejores resultados financieros y operativos que su predecesor, y eliminó la costosa carga que suponía

para el gobierno, con respecto a su mantenimiento (desde su creación no recibe presupuesto del Estado, se mantiene con los productos y servicios que vende).

Los clientes tienen una imagen más positiva del servicio postal y están más dispuestos a utilizar los servicios de Correos de Costa Rica S.A. como proveedor de servicios de comunicación, comercio y demás. Este nivel de progreso se ha logrado con recursos internos, pero siempre continúa a la disposición de agregar conocimientos especializados y tecnología para hacer mejoras adicionales a la empresa nacional y promover el desarrollo total del sector postal.

El mercado postal de Costa Rica es pequeño en comparación con países desarrollados y de mayor tamaño territorial, por lo que a partir del año 2005 se propuso incluir un sistema de direcciones urbanas, cuyo beneficio impactaría las relaciones internacionales a través de la comunicación entre los interesados situados fuera de sus fronteras, ya que podrían tener la seguridad que toda correspondencia que enviaran, ya sea personal o comercial, tendría la certeza de llegar a su destino, al tener las direcciones claras y adaptadas a un sistema global proporcionado por la UPU.

En la actualidad la oferta de productos digitales y postales han convertido a Correos de Costa Rica S.A. en actor importante dentro del desarrollo económico del país, ya que su nuevo enfoque garantiza la oferta de servicios universales de comunicación a todos los ciudadanos y se posiciona a nivel global como ejemplo, al lado de países industrializados y desarrollados, como Alemania y Francia en Europa, y Chile y Brasil en Latinoamérica.

De acuerdo con la Ley de Correos n.º 7768⁶ en su artículo 3 Normas aplicables:

“Correos de Costa Rica se regirá por esta ley y sus reglamentos, el Código de Comercio, el Código Civil, el Código de Trabajo y las normas conexas. Todos los servicios postales que operen en el país estarán sujetos a los convenios internacionales postales y de telecomunicaciones ratificados por Costa Rica, las disposiciones de esta ley, las leyes conexas y los reglamentos que se dicten sobre esta materia”.

Son estas las fuentes que rigen al operador público de Costa Rica, por lo que sus fuentes de consulta jurídica operativa se basan en lo descrito en el párrafo anterior, adicionalmente, a nivel internacional, en las publicaciones que realicen tanto la Unión Postal Universal, como los

⁶ La Ley de Correos ha sufrido modificaciones, mediante las Leyes N° 8249 del 2002, 8762 y 8698 ambas de 2009.

países socios miembros de la UPU, con los que mantiene estrecha relación mediante el intercambio de productos postales y de la cooperación internacional.

Asimismo, Costa Rica pertenece a la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP), Organismo Internacional de carácter Intergubernamental, fundado en el año 1911 en la ciudad de Montevideo, Uruguay, conformado por los Gobiernos de 28 países miembros de Latinoamérica, España y Portugal, y cuya finalidad primordial es promover la Cooperación Técnica entre los Operadores Postales de los Países Miembros. Está calificado dentro de la Unión Postal Universal como una Unión Restringida (UPAEP, 2020).

La UPAEP realiza congresos mediante los cuales se emiten actas y estas a su vez generan decisiones o resoluciones que son acatadas por los países miembros, así como las modificaciones que sufra su Reglamento. Estas disposiciones son aplicables para los miembros, toda vez que al participar y firmar las actas muestran su beneplácito en los asuntos acordados y se tornan en una normativa de aplicación a nivel regional. El documento, aparte de las actas de los congresos, de mayor relevancia y de consulta y atención, es el Plan de Desarrollo Regional, el cual es elaborado en conjunto con la UPU, cuyo objetivo es el desarrollo socioeconómico de los territorios de la región latinoamericana, mediante la cooperación; este plan se elabora por ciclos y su ejecución es evaluada en los Congresos.

1.5 Proyecciones

Esta investigación muestra su trascendencia y demarcación en cuanto al desarrollo de los objetivos propuestos, con respecto a la Unión Postal Universal, como organismo especializado de la Organización de las Naciones Unidas de cooperación entre los operadores postales de la red internacional de correo público. Asimismo, se incluye el papel que juega Costa Rica, en este caso la empresa del Estado, Correos de Costa Rica S.A. en el período comprendido entre los años 2013 a 2019.

1.5.1 Alcances

Como aporte a las relaciones internacionales que se desarrollan en Costa Rica, es importante conocer a los actores que interactúan con las distintas instituciones que mantienen un intercambio permanente ya sea comercial, económico, social, educativo, etc. Al estar en un

mundo globalizado estas relaciones se vuelven esenciales y obligatorias, esto porque nos necesitamos los unos a los otros para desarrollarnos.

Con esta premisa se vuelve imperativo que no solo las personas particulares realicen o mantengan relaciones dentro y fuera de sus fronteras, sino que las empresas públicas y privadas, las instituciones gubernamentales y no gubernamentales y otros actores del Sistema Internacional, tengan un papel protagónico para el crecimiento de las economías y por ende de las sociedades de cada uno de los países.

El sector postal es un motor que genera empleos, permite la comunicación dentro y fuera de los países, ofrece productos y servicios que facilitan la vida diaria y es un puente para el mantenimiento de las relaciones internacionales. La Unión Postal Universal nace con la idea de agrupar a los países alrededor del mundo con el fin de normar y estandarizar la operación postal, y de esta forma promover la cooperación y el intercambio entre sus miembros.

Los productos y servicios que ofrece la UPU como el direccionamiento de calidad y los sistemas de código postal son esenciales para la infraestructura nacional y el desarrollo socioeconómico de un país. También forman la piedra angular de los servicios postales de calidad, lo que facilita el intercambio comercial y, por lo tanto, contribuye al crecimiento económico de un país.

El creciente mercado de comercio electrónico significa que un gran número de paquetes y paquetes pequeños se intercambian a través de las fronteras, lo que hace que la colaboración fluida entre Correos y Aduanas sea más necesaria que nunca. La UPU trabaja activamente con socios en la cadena de suministro para mantener el correo en movimiento a través de las fronteras y garantizar que estos elementos lleguen a su destino de manera segura y puntual.

Un elemento de correo físico, entregado a una dirección individual o empresa, que contiene información destinada a obtener una respuesta de esa persona o empresa (clientes y clientes potenciales por igual). Esta respuesta es medible y la interacción entre el remitente y el destinatario puede rastrearse y almacenarse en una base de datos para uso futuro. Se puede combinar con otras herramientas de *marketing* directo (fax, telemarketing, correo electrónico, medios de respuesta directa, etc.) o con otros medios publicitarios (televisión, radio, revistas, periódicos, Internet, etc.) para lograr la campaña. Es un proceso del cliente, en el que los Correos participan como proveedor de productos y servicios.

Como parte del objetivo de la UPU de ayudar a sus operadores designados a responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas siempre cambiantes de sus clientes, lleva a cabo una serie de proyectos destinados a mejorar la calidad del servicio en todo el mundo y elevar la imagen y el perfil del correo postal internacional. Estos proyectos han sido diseñados específicamente para estimular el crecimiento del desarrollo de la participación de los Correos en el mercado global de paquetes internacionales.

Para poder atender a la red postal global se establecieron estrategias, mediante los Congresos celebrados en los años 2012 y 2016, en Qatar y Turquía, respectivamente. El desarrollo de estas estrategias fueron la guía para iniciar con la transformación de los Correos, ofreciendo: innovación compartida, promovida e impulsada, no como un lujo, sino como una realidad para todos; plena integración de las redes a nivel nacional, regional y mundial como una realidad; y capacidad única del sector postal para incluir poblaciones, actores económicos y territorios, plenamente reconocida y explotada por los Gobiernos, los socios de desarrollo y las organizaciones internacionales.

La Estrategia Postal de Doha del período comprendido entre los años 2013-2016, es la hoja de ruta para la UPU, por consiguiente, los órganos de la UPU con el apoyo de todos los Países miembros y las Uniones restringidas deben abordar las cuatro metas estratégicas establecidas y sus programas asociados. Cada región y su respectiva Unión restringida deberían definir las actividades que deseaban realizar en el marco de la Estrategia, siguiendo las grandes líneas establecidas en los planes regionales de desarrollo que están basados en las matrices de las prioridades especificadas por cada región.

Las cuatro metas constituyen una orientación general, pero las actividades que se lleven a cabo para lograrlas pueden diferir de los programas establecidos para la Estrategia en su conjunto, a fin de tener en cuenta las prioridades regionales. A nivel nacional, cada país tiene la libertad de fijar su propia política postal. Los operadores designados pueden definir la estrategia que más les convenga en función de las oportunidades y de los desafíos específicos que enfrentan. En este sentido, la Estrategia Postal de Doha buscó servir de fuente de inspiración y guía estratégica.

Lo que es más importante de la Estrategia es que se asegurara que los responsables de la toma de decisiones no pertenecientes al sector postal vean los servicios postales como pilares de la economía global. Esto fue fundamental en un momento en el que los Gobiernos y las

instituciones mundiales buscaban vías integradoras de crecimiento económico. Los operadores postales de todo el mundo se estaban enfrentando al declive de los servicios básicos mediante la exploración de nuevos modelos de negocio, y la Unión Postal Universal acompañó al sector postal en su transformación, asegurándose que ninguno de sus miembros se quedara atrás.

El camino abierto en Doha llevó a darle continuidad a los programas y acciones, así como la creación de nuevos proyectos de cara a los cambios imperantes en el mundo, por lo que nace la Estrategia Postal 2017–2020 de Estambul (EPME). Viviendo en una nueva era, en un mundo en el que hay una gran disparidad en los ingresos y en el nivel de vida, pero en el que a su vez está emergiendo una floreciente clase media que en algunos países luchan con la crisis económica y política, y otros irrumpen con éxito en el comercio internacional. La adopción generalizada de la tecnología móvil en los países en desarrollo trae la digitalización idónea de todos los sectores.

Con la participación del sector postal, se proporciona la adaptación y la conexión a un mundo en constante cambio. Como resultado de esta simbiosis, las tendencias globales afectan al sector postal, proporcionando también oportunidades para que este lidere un cambio positivo, por lo que a partir de las tendencias actuales, de las enseñanzas del pasado y de las realidades del mañana, se hizo un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que permitió extraer tres conclusiones esenciales de esta Estrategia:

1. Para lograr que la UPU y el sector postal sigan siendo pertinentes para la economía mundial en los próximos años, es crucial que el sector se adapte en forma mucho más rápida a las tendencias mundiales, en sus tres dimensiones: física, financiera y electrónica.
2. Para reaccionar rápidamente ante las tendencias actuales y futuras, la UPU debe corregir en forma prioritaria las debilidades identificadas a través del análisis FODA. Esas debilidades no han cambiado significativamente durante los dos últimos ciclos, lo que indica con claridad que nada se ha hecho para corregirlas. Si no se adoptan medidas decisivas, la UPU va a tener cada vez mayores dificultades para aprovechar las oportunidades que se presentan y deberá hacer frente a las amenazas identificadas. Esperar que los cambios se produzcan gradualmente ya no es una opción. Por el contrario, la UPU necesita con urgencia enfrentar los desafíos, adaptarse rápidamente al mercado y corregir sus debilidades, a través de:

- una reforma estructural integrada que permita una toma de decisiones más eficaz y efectiva, de modo que los órganos de la UPU puedan reaccionar rápidamente ante las tendencias y la evolución de las necesidades de los clientes;
 - un mayor compromiso y la adopción de un conjunto de productos y servicios modernos y sostenibles por parte los países miembros y sus operadores designados.
3. Aprovechar sus fortalezas y corregir sus debilidades permitirá a la UPU sacar provecho de las oportunidades y protegerse de las amenazas a través de una aplicación integrada, innovadora e inclusiva de la EPME a nivel mundial, a nivel regional y a nivel nacional.

1.5.2 Limitaciones

En la presente investigación no se incluirá el funcionamiento de los Comités especializados de los Consejos de Administración y de Explotación Postal, órganos principales de la UPU, toda vez que cada una de esas unidades abarca las cuestiones reglamentarios y de procesos, en cuanto al análisis profundo de las cuestiones postales. Las propuestas que emanan de esos comités son presentadas a los consejos para deliberación y voto, y estas a su vez cuando son aprobadas se elevan a los congresos, estos últimos son los encargados de aprobar, improbar o vetar definitivamente los cambios propuestos.

Cada uno de estos comités se especializan en las distintas áreas de regulación de la UPU, que afectan directamente a los operadores designados alrededor del mundo, pero a fin de ver en forma más precisa la reglamentación, se va a analizar en el seno de los consejos y a nivel macro en los congresos, específicamente en los períodos comprendidos de los ciclos 2013-2016 y 2017-2020. Cabe aclarar que el último año a contemplar es el 2019, se conversa el año 2020, ya que es el nombre oficial de la Estrategia y es el período indicado de trabajo.

Con respecto a Costa Rica, se medirá su desempeño y avance dentro de las Estrategias de Doha y Estambul, en virtud de los cambios que ha experimentado la empresa nacional Correos de Costa Rica S.A., operador postal oficial del Estado costarricense. Estos cambios se refieren a su modelo de negocios, así como su transformación a partir de diversificar los servicios que ofrece para poder hacerle frente al mundo globalizado. No se incluirá entonces, ninguna de las

instituciones predecesoras, como lo es la Dirección Nacional de Comunicaciones ni Correos y Telégrafos de Costa Rica.

Asimismo, no se tomará en cuenta el desarrollo de los Grupos de Trabajo que conforman la Unión Postal de las Américas, España y Portugal, se enfocará la investigación en el Plan de Desarrollo Regional, el cual esta Unión Restringida lleva a cabo en conjunto con la Unión Postal Universal con los países de Latinoamérica que la conforman, pero en específico a Costa Rica, se excluyen también los países pertenecientes al Caribe.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

Según Hernández et al. (2014, p. 60) el objetivo de este capítulo es exponer las teorías y las conceptualizaciones que se consideren válidas para encuadrar el estudio. Los contenidos que se seleccionan para desarrollar los capítulos siguientes, muestran una secuencia lógica y conforman una unión para comprender en su totalidad los aspectos concernientes a la Unión Postal Universal.

Análisis FODA: De acuerdo con Ponce (2006), FODA proviene del acrónimo en inglés *SWOT* (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*), en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. El análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Big Data: De acuerdo con la página web Power Data, este un término que describe el gran volumen de datos, tanto estructurados como no estructurados, que inundan los negocios cada día. Lo que importa con el *big data* es lo que las organizaciones hacen con los datos, ya que se puede analizar para obtener ideas que conduzcan a mejores decisiones y movimientos de negocios estratégicos.

Proporciona un punto de referencia con una cantidad grande de información, los datos pueden ser moldeados o probados de cualquier manera que la empresa considere adecuada. Al hacerlo, las organizaciones son capaces de identificar los problemas de una forma más comprensible. La recopilación de grandes cantidades de datos y la búsqueda de tendencias dentro de los datos permiten que las empresas se muevan mucho más rápidamente, sin problemas y de manera eficiente. También les permite eliminar las áreas problemáticas antes de que los problemas acaben con sus beneficios o su reputación.

CMSI (Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información): De acuerdo con la Resolución 56/183 de la Asamblea General de la ONU, la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información se llevó a cabo en dos fases. La primera fase tuvo lugar en Ginebra, Suiza, del 10-12 de diciembre del 2003 y la segunda tuvo lugar en Túnez, del 16-18 de noviembre del 2005.

La CMSI fue un foro en la que múltiples partes interesadas, incluidas las organizaciones internacionales, los gobiernos; el sector privado y la sociedad civil pudieron discutir las oportunidades del nuevo ambiente de información y comunicación, y así como afrontar retos como la desigualdad en el acceso a la información y la comunicación llamada brecha digital.

La Cumbre se produjo un conjunto de documentos finales y también dio lugar a la creación de Foro de la Gobernanza de Internet (*Internet Governance Forum IGF*) y Grupo de las Naciones Unidas sobre la Sociedad de Información (*UN Group on the Information Society UNGIS*). (Unesco, 2020).

Correos: Con este vocablo se generaliza o se llama a los operadores postales públicos dentro de la jerga utilizada dentro del sector postal.

Código Postal: Según el documentos “Así son nuestros servicios” de Correos de Costa Rica S.A., el código postal es una serie de números o letras que permite ubicar geográficamente una dirección postal, con el objeto de facilitar los procesos operativos de clasificación. Este código se compone de cinco dígitos donde el primer dígito corresponde a la provincia, el conjunto de los dos segundos dígitos corresponde al cantón y los últimos dos dígitos corresponden al distrito.

Estampilla o Sello: De acuerdo con la UPU, en su página web, con respecto a la Filatelia, el *Penny Black*, es el primer sello postal de la historia, fue creado por Rowland Hill y emitido en Gran Bretaña el 1 de mayo de 1840 durante la reforma del sistema postal británico, que proponía que el remitente de una carta, en lugar del destinatario, debía pagar el franqueo. A partir de ese momento, comenzaron a aparecer los primeros filatelistas, con nuevas especializaciones y mayores niveles de conocimiento año tras año; la filatelia se convirtió en el pasatiempo más popular.

Hoy existe todo un sector dedicado a la filatelia. El enfoque de los coleccionistas está cambiando gradualmente de la tradición y el patrimonio a la innovación y la tecnología. Con la

libertad que ofrece el comercio electrónico y los desarrollos globales en tecnologías de la información y la comunicación, el *marketing* filatélico ha experimentado una transformación radical. Las ventas presenciales de productos filatélicos son ahora más bajas que antes, debido al aumento de las ventas *online*.

La filatelia en línea ofrece el potencial para la transición del mercado local al mercado global y del *marketing* masivo al personalizado. Moverse en línea es esencial para el éxito del negocio de la filatelia: más que una nueva tecnología, se trata de un cambio estructural fundamental: una nueva forma de comercializar la filatelia.

El papel de la UPU, en cooperación con la *World Association for the Development of Philately (WADP)*, consiste en seguir ofreciendo apoyo a los operadores designados y facilitar el intercambio de información y la formación, para mejorar el negocio y maximizar los ingresos. La lucha contra los sellos ilegales ayuda a lograr este objetivo. La UPU y WADP trabajan en conjunto para facilitar la cooperación entre las partes interesadas y los socios y para monitorear el mercado filatélico global con el fin de desarrollar aún más el sector.

Franqueo: Es un sustituto de la estampilla y sirve para franquear (asignar el importe o costo a pagar) cualquier envío postal. Está dirigido a personas o empresas que generan grandes cantidades de envíos postales tanto a nivel nacional como internacional. Esta modalidad de franqueo es hecha por una máquina que imprime en forma automática el porte o franqueo sobre el envío postal. Los clientes que utilicen la máquina franqueadora obtienen tarifas diferenciadas.

La máquina franqueadora posee un “metro”, que es un contador que acumula las cargas efectuadas selladas de funcionamiento mecánico automático. Además de un troquel que tenga disposición para imprimir en tinta roja la siguiente información: la fecha, valor del importe del franqueo, indicar Correos de Costa Rica S.A., palabra colones y el número de permiso. Esta debe estar colocada en la máquina franqueadora para la impresión en el ángulo superior derecho del anverso de los envíos. Datos obtenidos del documento “Así son nuestros servicios” de Correos de Costa Rica S.A.

Gastos terminales: El sistema de remuneración de la UPU para cartas y paquetes pequeños, conocido como gastos terminales, garantiza que el operador designado del país de

destino sea compensado por los costos asociados con el manejo, transporte y entrega de los envíos postales que recibe del operador designado remitente (*Terminal Dues*, UPU. 2020).

La metodología actual para el sistema de cuotas terminales fue establecida por el Congreso de Estambul de 2016 y es aplicable para el período 2018-2021. Coloca a los países en grupos escalonados y aplica diferentes tarifas basadas en índices de desarrollo postal, con el objetivo de mover a todos los países a un sistema de tarifas único. Las tarifas también varían según el formato del artículo, con una estructura de tarifas diferente para cartas grandes y pequeñas, frente a cartas voluminosas que contienen documentos y paquetes pequeños que contienen productos.

El Congreso Extraordinario de 2019 revisó las tarifas de remuneración para cartas voluminosas y paquetes pequeños (conocidas como tarifas de formato E), y aprobó la autodeclaración de estas tarifas, que se introducirá en dos etapas:

- 1 de julio de 2020. Autodeclaración de tasas de formato E para flujos entre operadores designados y los Estados Unidos de América.
- 1 de enero de 2021. Todos los países miembros tienen la opción de introducir tasas de formato E autodeclaradas.

Giro postal: Es un servicio de transferencia de dinero a solicitud del expedidor y a beneficio del destinatario del giro, quien se presenta a retirar su dinero a la Oficina Postal previa notificación. Funciona a través de una cuenta madre en un banco del sistema bancario, sobre la que se hacen depósitos (oficina donde se imponen) y retiros (oficina de destino) de efectivo, o se giran cheques en su contra a favor del destinatario del giro.

Huella carbono: Las actividades humanas, particularmente nuestro consumo de energía para finalidades como electricidad o transporte, suponen en muchos casos que usemos combustibles fósiles y, al hacerlo, emitimos gases como el dióxido de carbono o el metano. De esta forma, aumentamos su concentración en la atmósfera por encima de lo que serían sus niveles habituales. Este tipo de gases, por su composición química, absorben parte del calor que nos llega del sol y, como resultado, la temperatura media de la tierra está aumentando más allá de lo que ocurriría en condiciones naturales.

Los gases de efecto invernadero (GEI) principales son el dióxido de carbono, el metano, el óxido de nitrógeno y el ozono. Los GEI, cuya concentración ha ido en aumento desde la Revolución Industrial, están directamente relacionados con el incremento de la temperatura media de la Tierra. El más abundante, resultado de la quema de combustibles fósiles (petróleo, carbón, gas natural y gas licuado) y que representa aproximadamente dos tercios de todos los tipos de GEI, es el dióxido de carbono (CO₂).

Según datos de Naciones Unidas, desde 1990 las emisiones mundiales de dióxido de carbono han aumentado casi un 50%, destacando que entre 2000 y el 2010 el incremento de éstas fue mayor que en las tres décadas anteriores. De ahí que uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la ONU, en concreto el número 13, ponga el foco en la adopción de medidas urgentes contra el cambio climático por parte de los países en desarrollo para que avancen hacia una economía baja en carbono.

El Acuerdo de París, aprobado en 2015, aspira a reforzar la respuesta mundial a la amenaza del cambio climático manteniendo el aumento global de la temperatura durante este siglo muy por debajo de 2 grados Celsius con respecto a los niveles preindustriales. El acuerdo también aspira a reforzar la capacidad de los países para lidiar con los efectos del cambio climático mediante flujos financieros apropiados, un nuevo marco tecnológico y un marco de desarrollo de la capacidad mejorado. (Naciones Unidas. Cambio Climático, 2020).

IATA: De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio, en su página web, la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (*IATA International Air Transport Association*) es la asociación comercial mundial del sector de las líneas aéreas internacionales. De los 57 miembros fundadores que la integraban en 1945, la IATA ha pasado a representar a unas 290 aerolíneas de 120 países, que mueven el 82% del tráfico aéreo mundial. Entre ellas figuran las compañías aéreas de pasajeros y de carga más importantes del mundo.

En un sector tan cambiante como el de la aviación, en el que la privatización, las alianzas y el aumento de la competencia son realidades mundiales, sigue siendo necesario que las compañías aéreas cooperen para ofrecer un producto eficiente del más alto nivel posible. Gran parte de esa cooperación se manifiesta a través de la IATA, que aspira a "ser la fuerza de creación de valor e innovación capaz de impulsar un transporte aéreo seguro y rentable que conecte y enriquezca nuestro mundo de manera sostenible".

La IATA se esfuerza por garantizar que las personas, la carga y el correo transiten por la red mundial de líneas aéreas con la misma facilidad que si estuvieran en un solo país, y que las aeronaves de los miembros operen de manera segura, protegida, eficiente y económica con arreglo a normas claramente definidas y bien comprendidas por todos.

ISO: *International Organization for Standardization*, son los estándares establecidos por personas con experiencia en su tema y que conocen las necesidades de las organizaciones a las que representan: personas como fabricantes, vendedores, compradores, clientes, asociaciones comerciales, usuarios o reguladores.

Por ejemplo:

- Estándares de gestión de calidad para ayudar a trabajar de manera más eficiente y reducir las fallas de los productos.
- Estándares de gestión ambiental para ayudar a reducir los impactos ambientales, reducir los desechos y ser más sostenibles.
- Estándares de salud y seguridad para ayudar a reducir los accidentes laborales.
- Estándares de gestión energética para ayudar a reducir el consumo energético.
- Normas de seguridad alimentaria para ayudar a prevenir la contaminación de los alimentos.
- Estándares de seguridad de TI para ayudar a mantener segura la información confidencial.

A través de sus miembros (los organismos nacionales de normalización en 165 países diferentes) reúnen a expertos de todo el mundo para desarrollar normas internacionales. Trabajan para ayudar a aumentar la conciencia pública sobre los estándares y la estandarización, promueven la enseñanza de la estandarización, participando directamente en un programa de maestría conjunto, ayudando a sus miembros a establecer programas similares y manteniendo una base de datos de materiales relacionados con los estándares en educación en todos los niveles. (ISO, 2020).

Macroentorno: De acuerdo con Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro *Fundamentos de Marketing*, el macroentorno consiste en las mayores fuerzas de la sociedad que afectan al microentorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. El

microentorno se refiere a las fuerzas cercanas a la empresa las cuales afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa, proveedores, empresas de canal de *marketing*, mercados de clientes, competidores y públicos.

OACI: La Organización de Aviación Civil Internacional es un organismo especializado de la ONU, creado por los Estados en 1944 para ejercer la administración y velar por la aplicación del Convenio sobre Aviación Civil Internacional (Convenio de Chicago). Trabaja junto a los 193 Estados miembros del Convenio y a grupos de la industria para alcanzar un consenso sobre las normas y métodos recomendados (SARPs) para la aviación civil internacional y sobre políticas que hagan posible que el sector de la aviación civil sea operacionalmente seguro, eficiente, protegido, económicamente sostenible y ambientalmente responsable.

Los Estados miembros de la OACI emplean estas SARPs y políticas para garantizar que sus operaciones y normas de aviación civil nacionales se ajusten a las normas mundiales, permitiendo a su vez la operación segura y confiable en la red mundial de aviación de más de 100 000 vuelos diarios en cada región del mundo.

Además de cumplir con su función principal de establecer SARPs y políticas internacionales basadas en el consenso entre sus Estados miembros y la industria, y entre muchas otras prioridades y programas, coordina la asistencia y la creación de capacidad de los Estados, en apoyo de los numerosos objetivos de desarrollo de la aviación; produce planes globales para coordinar avances multilaterales estratégicos para la seguridad operacional y la navegación aérea; efectúa el seguimiento y elabora informes sobre numerosos indicadores del sector de transporte aéreo, y audita la capacidad de los estados de supervisión y vigilancia de la seguridad operacional y protección de la aviación civil. (OACI, 2020).

ODS: El 25 de setiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años. Para alcanzar estas metas, todo el mundo tiene que hacer su parte: los Gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y personas individuales.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo. En 2015, todos los Estados miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzarlos en 15 años.

Actualmente, se está progresando en muchos lugares, pero, en general, las medidas encaminadas a lograr los Objetivos todavía no avanzan a la velocidad ni en la escala necesarias. El año 2020 debe marcar el inicio de una década de acción ambiciosa a fin de alcanzar los Objetivos para 2030, que a continuación se detallan (ODS, 2020):

1. Erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre, conseguir la seguridad alimentaria y una mejor nutrición, y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos para todas las edades.
4. Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
5. Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
7. Asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos.
8. Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.
9. Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.
10. Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos.
11. Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenible.

13. Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (tomando nota de los acuerdos adoptados en el foro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático).
14. Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, mares y recursos marinos para lograr el desarrollo sostenible.
15. Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación y detener y revertir la degradación de la tierra, y frenar la pérdida de diversidad biológica.
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17. Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

OIT: De acuerdo con la página oficial de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), esta fue creada en 1919, como parte del Tratado de Versalles que terminó con la Primera Guerra Mundial, y reflejó la convicción de que la justicia social es esencial para alcanzar una paz universal y permanente.

Su constitución fue elaborada entre enero y abril de 1919 por una Comisión del Trabajo establecida por la Conferencia de Paz, que se reunió por primera vez en París y luego en Versalles. La comisión, presidida por Samuel Gompers, presidente de la Federación Estadounidense del Trabajo (AFL), estaba compuesta por representantes de nueve países: Bélgica, Cuba, Checoslovaquia, Francia, Italia, Japón, Polonia, Reino Unido y Estados Unidos. El resultado fue una organización tripartita, la única en su género con representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores en sus órganos ejecutivos.

La constitución contenía ideas ya experimentadas en la Asociación Internacional para la Protección Internacional de los Trabajadores, fundada en Basilea en 1901. Las acciones en favor de una organización internacional que enfrentara temas laborales se iniciaron en el siglo XIX, y fueron lideradas por dos empresarios, Robert Owen (1771-1853) de Gales y Daniel Legrand (1783-1859) de Francia.

La fuerza que impulsó la creación de la OIT fue provocada por consideraciones sobre seguridad, humanitarias, políticas y económicas. Al sintetizarlas, el Preámbulo de la constitución de la OIT dice que las Altas Partes Contratantes estaban “movidas por sentimientos de justicia y humanidad así como por el deseo de asegurar la paz permanente en el mundo...”

OMA: La Organización Mundial de Aduanas (OMA), establecida en 1952 como Consejo de Cooperación Aduanera (CCC) es un organismo intergubernamental independiente cuya misión es mejorar la eficacia y eficiencia de las administraciones aduaneras.

En la actualidad, la OMA representa a 183 administraciones de aduanas de todo el mundo que, en conjunto, procesan aproximadamente el 98% del comercio mundial. Como centro global de experiencia en Aduanas, la OMA es la única organización internacional con competencia en asuntos de Aduanas y con razón puede llamarse a sí misma la voz de la comunidad internacional de Aduanas. (OMA, 2020).

OMC: La Organización Mundial del Comercio es una organización internacional sin vínculos con el sistema de las Naciones Unidas (ONU), ni de los distintos organismos como el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional, dicha organización está dedicada a supervisar las normas internacionales por las que se rige el comercio entre las naciones del mundo, sirviendo como observador imparcial en las mismas y como soporte en caso de ser necesario.

Los pilares sobre los que se basa son los Acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la gran mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificados por sus respectivos parlamentos. El objetivo es ayudar a los productores de bienes y servicios, los exportadores y los importadores a llevar adelante sus actividades.

Está integrada por 164 miembros, más los países observadores, los cuales alrededor de 60 acuerdos comerciales en los que están suscritos los países, la organización está encargada de velar. Asimismo, la organización obliga a los países miembros a aceptar la totalidad de estos acuerdos, no pudiendo suscribir unos y otros no. Dentro de los países miembros están Afganistán, Albania, Alemania, Angola, Laos, Lituania, Cuba, Perú, Egipto, Estados Unidos, Senegal, Japón, la Unión europea, entre muchos otros más.

Además, la organización cuenta con países observadores los cuales son Andorra, Argelia, Azerbaiyán, Bahamas, Bielorrusia, Bután, Bosnia y Herzegovina, Ciudad del Vaticano, Comoras, Guinea Ecuatorial, Irán, Irak, Libia, Siria, Líbano, Santo Tomé y Príncipe, Serbia, Seychelles, Sudán, Uzbekistán. La calidad de observador supone a los gobiernos u organizaciones como el Fondo Monetario Internacional que es un ejemplo de organizaciones que participa como observador en algunos órganos de la OMC. (Organización Mundial del Comercio, 2020).

Organización de las Naciones Unidas (ONU): Como antecedente de este organismo internacional, se conoce a la Sociedad de Naciones, la cual dejó oficialmente de existir, con una sensación de fracaso ante el descrédito sufrido al no haber podido evitar violaciones territoriales, conflictos civiles o la misma Segunda Guerra Mundial. Por lo que posteriormente quedó ratificada mediante la Carta de las Naciones Unidas por parte de las cinco grandes potencias: EE UU, URSS, China, Gran Bretaña y Francia, junto al resto de los 51 Estados Fundadores, la creación de la ONU.

Las Naciones Unidas fue un nombre concebido por el presidente Theodore Roosevelt de los Estados Unidos de América, frente a la expresión Gran Alianza propuesta por Winston Churchill, primer ministro inglés, utilizado por vez primera en la Declaración de las Naciones Unidas del 1 de enero de 1942, suscrita por 26 Estados aliados que luchaban contra las potencias del Eje. Durante el año 1943 se fueron perfilando los objetivos de la Organización, aunque no fue hasta fines de 1944 cuando se comenzó a elaborar la nueva estructura institucional.

En la Conferencia de Dumbarton Oaks, en Washington, EEUU, participaron EE.UU., China, la URSS, Francia y el Reino Unido y se alcanzaron varios acuerdos sobre la futura Organización, pero también aparecieron las primeras discrepancias. Así, se establecieron los principios y propósitos principales, la adhesión de sus miembros y los órganos principales, especialmente el Consejo de Seguridad.

Las Naciones Unidas tiene seis órganos principales, la Asamblea General, el Consejo de Seguridad, el Consejo Económico y Social, el Consejo de Administración Fiduciaria y la Secretaría, se encuentran en la Sede, en Nueva York. El sexto, la Corte Internacional de Justicia, está en La Haya (Países Bajos). (ONU, 2020).

Plenipotenciario: Dicho de una persona enviada por un Estado o de un representante diplomático: Que tiene pleno poder y facultad para tratar, concluir y acordar la paz u otros intereses. (Real Academia Española, 2019).

PIB: De acuerdo con la página web datosmacro.com, el PIB es el acrónimo de producto interior bruto también conocido como producto bruto interno (PBI). El PIB también se define como el conjunto de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un año. Este mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un año. El PIB se utiliza habitualmente como medida del grado de bienestar de la población de un país.

PNUD: El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Informe ONUSIDA 2015) es la red mundial de la ONU para el desarrollo, que propugna el cambio y hace que los países tengan acceso al conocimiento, a la experiencia y a los recursos necesarios para ayudar a que las personas se labren un futuro mejor. El programa está presente en 177 países y territorios, y colabora con Gobiernos y ciudadanos para que den con sus propias soluciones frente a los desafíos que plantea el desarrollo nacional y mundial. De este modo, a medida que desarrollan su capacidad local, los países se benefician del personal del PNUD y de su amplia variedad de asociados para obtener resultados.

Asimismo, el PNUD es miembro fundador y copatrocinador de ONUSIDA, asociado del Fondo Mundial para la Lucha contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria (Fondo Mundial), y copatrocinador de otras asociaciones de salud internacionales. La labor del PNUD en el ámbito del VIH, la salud y el desarrollo impulsa las principales acciones y mandatos de la organización en materia de desarrollo humano, gobernanza y desarrollo de la capacidad; y sirve para complementar los esfuerzos de otras agencias de las Naciones Unidas especializadas en la salud.

Porte pago: Es un número de permiso que otorga un operador postal a un cliente determinado que impone más de 3000 envíos mensuales (esta cantidad corresponde a lo establecido en Correos de Costa Rica S.A.). Se utiliza tanto para envíos nacionales como para envíos internacionales.

Sustituye a la estampilla por medio de un sello de hule o una impresión de color azul o negro en el ángulo superior derecho del envío, con las siguientes características:

- Grandes impositores son clientes que imponen más de cinco mil envíos mensuales. Tales clientes cuentan, dentro de la Empresa, con varios beneficios por el volumen de imposición mensual. Entre los beneficios con que cuentan están los siguientes: Se les hace la recolección de la correspondencia y se les da una tarifa diferenciada, la cual se va haciendo más pequeña conforme el cliente impone un mayor volumen de envíos y si entregan la correspondencia preclasificada.
- Preclasificación de la correspondencia. Los requisitos para contar con una tarifa diferenciada por preclasificación: Clasificación de la correspondencia a imponer de acuerdo al código postal, correspondencia separada por distritos, la correspondencia debe presentarse en orden y cada uno de los envíos debe ser dispuesto en la misma posición dentro del atado o recipiente, la parte frontal de cada envío debe orientarse en un mismo sentido y debe firmarse un contrato con la Gerencia Comercial, el cual podrá ajustarse a un pago de contado, de débito o crédito según corresponda.

Remuneración: De acuerdo con la página web de la UPU, 2020, los sistemas de remuneración de la UPU para los intercambios postales internacionales compensan los costos de envío entre los operadores postales de los países emisores y de destino; representan una importante fuente de ingresos para los operadores postales designados. Estos sistemas son el resultado de un acuerdo entre los Gobiernos de los 192 países miembros de la UPU, logrando un equilibrio entre la evidencia basada en el mercado y principios como la asequibilidad, la cobertura de costos y los niveles de desarrollo.

Los pagos que el operador designado receptor puede cobrar del operador designado remitente se conocen como cuotas terminales en el caso de los envíos de correspondencia (una categoría que cubre los paquetes pequeños que contienen mercancías, así como las cartas tradicionales) y las tarifas de entrada por tierra para los paquetes. Las disposiciones que rigen los sistemas de remuneración se establecen en los reglamentos. Además, la UPU prevé tarifas de tránsito para el correo intercambiado entre operadores designados a través de un tercer país. Los cargos de tránsito son pagados por el operador designado del país de origen al operador designado del país intermediario por su reenvío de correo al país de destino.

En su mayor parte, las liquidaciones de los gastos terminales, las tarifas terrestres de entrada y los cargos de tránsito se basan en estadísticas sobre el correo intercambiado entre los operadores designados de los países emisores y de destino, específicos para el peso y los datos de los artículos de cada flujo respectivo.

Sistema Internacional: También se le conoce como Sociedad Internacional o Actores Internacionales. La disciplina de las Relaciones Internacionales tiene como meta principal el tratar de localizar y explicar adecuadamente los patrones de comportamiento que siguen los distintos actores internacionales del mundo, al interactuar entre ellos. Dentro del comportamiento se deben de incluir todos los aspectos que le interesan a un Estado, como por ejemplo el comercio, las relaciones diplomáticas, la imagen del exterior, las guerras, conflictos, cooperación técnica y otros.

El politólogo e internacionalista español Celestino del Arenal Moyúa, en su libro *Introducción a las Relaciones Internacionales* ofrece la siguiente definición: las relaciones internacionales nacen ligadas a la búsqueda de soluciones a los problemas internacionales desde la perspectiva de la paz, considerada no solo como ausencia de conflicto y guerra, sino también como la realización del hombre. El origen y desarrollo de las relaciones Internacionales, se ha materializado en 2 procesos de cambios:

1. Paso de una sociedad internacional, desintegrada, regionalizada donde los intereses comunes y solidarios estaban ausentes, anclada en problemas y estructuras que tenían a los Estados o a otras formas de organización político-social como referentes prácticos, a una sociedad mundial más integrada, universal, cuyos problemas y estructuras no tienen referentes exclusivamente estatales. En esta nueva sociedad se afirman los intereses comunes y solidarios con el objetivo de supervivencia.
2. Paso del conflicto (traducido en violencia, vía normal de solución de problemas) a la cooperación. La mundialización de la sociedad internacional provoca cambios en las pautas de comportamiento, en los valores imperantes, modos de gestión con el fin de dar respuesta a la nueva realidad.

De acuerdo con Caldusch (1991) la sociedad internacional es aquella sociedad global (macrosociedad) que comprende a los grupos con un poder social autónomo, entre los que destacan los estados, que mantienen entre sí unas relaciones recíprocas, intensas, duraderas y

desiguales, sobre las que se asienta un cierto orden común. Se habla de una macrosociedad, porque en ella se desenvuelven los grupos humanos, desde la familia hasta las organizaciones intergubernamentales, pasando por los Estados. Sus protagonistas, desde el momento mismo en que participan de la vida internacional, comparten y contribuyen a la existencia de ese orden social internacional, incluso cuando aspiran a modificarlo pacífica o violentamente.

Es entonces la sociedad internacional el conjunto de los Estados y otras entidades capaces de actuar más allá de las fronteras estatales (organismos no gubernamentales, organizaciones internacionales, pueblos, corporaciones transnacionales e incluso particulares), que son capaces de interactuar con cada uno y la influencia entre sí de manera significativa. También se puede entender como un proceso. Por lo tanto, las características de la sociedad internacional pueden cambiar dependiendo del momento histórico.

Servicio Postal Universal: El PIDEP (Plan Integral de Reforma y Desarrollo Postal) de la Oficina Internacional de la Unión Postal Universal, indica que los Gobiernos de los países miembros de la UPU acordaron este compromiso de servicios en la constitución y en el Convenio Postal Universal y lo fijaron como uno de los objetivos fundamentales en la estrategia postal mundial como forma efectiva de reforzar el concepto del territorio único. El Servicio Postal Universal está contemplado en el artículo 3 del Convenio Postal Universal de la UPU aprobado por los representantes plenipotenciarios de los países miembros en el Congreso de Bucarest en 2004.

La determinación de la obligación del Estado, es una tarea técnica que exige lograr un punto virtuoso, sin carencias ni excesos, en las condiciones que se deben garantizar para los servicios básicos del Convenio y que el país esté en capacidad operativa, técnica y económica de sostener.

El servicio postal universal como deber del Estado, es el núcleo determinante de la organización legal, operativa y comercial de las actividades y del mercado postal del país. De allí se desprende luego que los servicios deban ser de calidad, en una red postal eficiente para atender las necesidades de los clientes en el mercado. La consideración de estos lineamientos conduce a estructurar las acciones de reforma postal, en donde se tiene que considerar necesariamente la interacción de las partes interesadas para que la reforma sea posible y tenga éxito.

Una vez que se haya podido definir y especificar el servicio postal universal que el Estado debe y puede garantizar, el Gobierno estará en capacidad de establecer la política nacional para el sector y podrá proponer al Poder Legislativo el marco legal que se requiere para disponer del ambiente jurídico apto, en el que las actividades del sector postal realmente contribuyan al desarrollo del país. Es en este ambiente legal propicio, donde es posible la modernización de los servicios y de la operación, por medio de inversión y uso de la tecnología.

Transfronterizo: De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica en el Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos define como comercio transfronterizo de servicios o suministro transfronterizo de servicios el suministro de un servicio:

- Del territorio de una Parte al territorio de otra Parte.
- En el territorio de una Parte, por una persona de esa Parte, a una persona de otra Parte.
- Por un nacional de una Parte en el territorio de otra Parte;

Tratados bilaterales y multilaterales:

UIT: La Unión Internacional de Telecomunicaciones es el organismo especializado de las Naciones Unidas para las tecnologías de la información y la comunicación TIC. Fundada en 1865 para facilitar la conectividad internacional de las redes de comunicaciones, atribuyen en el plano mundial el espectro de frecuencias radioeléctricas y las órbitas de satélite, elaboran las normas técnicas que garantizan la interconexión armoniosa de redes y tecnologías, y se esfuerzan por mejorar el acceso a las TIC para las comunidades insuficientemente atendidas del mundo entero.

La UIT está comprometida para conectar a toda la población mundial, dondequiera que viva y cualesquiera que sean sus medios. A través de su labor, protegen y apoyan el derecho de toda persona a comunicarse. De conformidad con su mandato y los documentos finales de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (CMSI), la UIT sigue desempeñando un papel fundamental en la aplicación y el seguimiento de la CMSI. (UIT, 2020).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo con Hurtado y Toro (2007) el diseño del marco metodológico constituye la médula de la investigación. Se refiere al desarrollo propiamente del trabajo investigativo: la población sujeta al estudio, diseño y aplicación de los instrumentos, la recolección de datos y su análisis e interpretación. Se indica la metodología que se va a seguir para lograr los objetivos propuestos (p. 90).

3.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, tal y como lo indica Ruiz en su libro “Metodología de la investigación cualitativa” del año 2012:

Si una investigación pretende captar el significado de las cosas (procesos, comportamientos, actos) más bien que describir los hechos sociales, se puede decir que entra en el ámbito de la investigación cualitativa. Su objetivo es la captación y reconstrucción de un significado (p.23).

La evolución de la investigación cualitativa existe a partir de la consideración del proceso seguido por cada una de las diferentes áreas que han conformado esta manera de entender la investigación en el campo de las ciencias sociales, sobre todo desde la antropología y la sociología, así como las relaciones internacionales; se hace necesario una revisión histórica que trascienda el contexto de una única disciplina (Rodríguez, 1996).

De acuerdo con Rodríguez, en su libro Metodología de la Investigación Cualitativa, las principales revisiones en torno a la evolución de la investigación cualitativa se dan a partir de las aportaciones de Bogdan y Biklen (1982), Denzin y Lincoln (1994), Goetz y LeCompte (1988), Stocking (1993) y Vidich y Lyman (1994). En el caso de los primeros autores, establecieron cuatro fases en la investigación cualitativa en educación. Un primer periodo que va desde finales del siglo XIX hasta la década de los treinta, donde se presentan los primeros trabajos cualitativos, como la observación participante, la entrevista en profundidad o los documentos personales.

Lo anterior cobra tal importancia que se desarrolla la Escuela de Chicago⁷ y tiene lugar el nacimiento de la sociología de la educación. Un segundo periodo que comprende desde la década de los treinta a los cincuenta, en el que se produce un declive en el interés por el enfoque cualitativo. Un tercer momento se produce en torno a la década de los sesenta, época marcada por el cambio social y el resurgimiento de los métodos cualitativos.

El cuarto periodo, iniciado en la década de los setenta, se ve por parte de Bogdan y Biklen como la época en jaque comienza a realizarse investigación cualitativa por los investigadores educativos, y no por antropólogos o sociólogos como había sido lo normal hasta este momento. Por otra parte Vidich y Lyman, al analizar la historia de la investigación cualitativa, desde la antropología y la sociología, consideran las siguientes etapas en su evolución: la etnografía primitiva, en la que tiene lugar el descubrimiento del otro; la etnografía colonial, donde destaca la labor de los exploradores de los siglos XVII, XVIII y XIX; la etnografía del indio americano, llevada a cabo por la antropología a finales del XIX y comienzos del XX; la etnografía de los otros ciudadanos,

Se analiza a la Unión Postal Universal como foro primario para la cooperación entre los operadores postales de la red internacional de correo público, así como el papel que ha tenido Correos de Costa Rica S.A., dentro de las decisiones del organismo y a su vez se analiza el comportamiento de los procesos de cambio de la que fuera una institución pública dependiente del Estado, a una empresa que se mantiene a si misma con los productos y servicios que vende; procesos que ha llevado bajo la guía de UPU.

De acuerdo con Taylor y Bogdan (1987, p. 15), en la observación participante, el análisis de los datos es una actividad en proceso continuo. Los observadores van y vienen entre los datos ya recogidos y el campo. De lo que ya han aprendido depende lo que traten de observar y el contenido de las preguntas en el campo. Así de esta forma, se recopilan los eventos más significativos de los procesos de desarrollo, en el caso de la presente investigación, lo referente al desarrollo y desempeño de los operadores postales públicos y su interacción con la UPU.

Para LeCompte (1995, p. 3), la investigación cualitativa podría entenderse como "una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que

⁷ En las décadas de 1920 y 1930 el trabajo de la "Escuela de Chicago" estableció en sociología la importancia de la investigación cualitativa para el estudio de la vida de grupos humanos. Handbook of Quality Research. Denzin and Lincoln. 1994. Obtenido de <https://cutt.ly/jimQyrG>

adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo cassettes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos". De esta forma a través de narraciones y entrevistas a profundidad se va a describir tanto el entorno y función de la UPU a nivel global, como su influencia en Correos de Costa Rica S.A. como operador público del Estado costarricense.

3.2 Diseño de la investigación

La investigación descriptiva, según Rodríguez (2005), comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica principal es la de presentarnos una interpretación correcta (págs. 24 y 25).

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Por lo anterior el diseño de la presente investigación es descriptivo, toda vez que se busca detallar los fenómenos que llevaron a la creación de la UPU como órgano especializado de la ONU, cómo ha contribuido al desarrollo de los operadores públicos, especialmente de Costa Rica, y las metas que se ha propuesto cumplir a través de las estrategias postales acordadas para el período comprendido entre los años 2013 a 2016.

En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno (Cazau, 2006). Cada objetivo específico se va medir mediante las variables que lo componen, para lograr desarrollar a partir de los hechos históricos de la creación y desarrollo de la UPU, su correlación con los operadores postales públicos, específicamente con Correos de Costa Rica S.A.

De acuerdo con Salinas (s.f.), la investigación descriptiva es aquella que se refiere a la descripción de algún objeto, sujeto, fenómeno, etc. en total o parte del mismo, tal como un

aparato, técnica, método, procedimiento, proceso, etc., que se consideran y por tanto deben ser nuevas para la ciencia, es decir, que en este tipo de investigación sea parte del supuesto que la descripción que se va a realizar no ha sido hecha anteriormente.

Sin embargo, se acepta como perfectamente válida y original, la descripción de alguna variación o modificación de algo ya descrito, por ejemplo, en esta investigación sobre la UPU se dará a conocer el resultado de la puesta en marcha de las dos últimas estrategias postales, Doha y Estambul, con respecto a los beneficios que trajo en la transformación y reforma de Correos de Costa Rica S.A., en la empresa de servicios postales que es hoy en día.

Entonces, para realizar esta investigación descriptiva se realizará una búsqueda documental sobre los antecedentes del tema, es decir, el historial o información previa de la Unión Postal Universal, sus funciones y desarrollo de competencias. Como se puede observar, la investigación descriptiva incluye a la investigación documental, no solo de la UPU sino también de Correos de Costa Rica S.A

3.3 Fuentes de información

Las fuentes de información se pueden clasificar en tres tipos, según Gómez (2006. p.51):

- a. Primarias: Proporcionan datos de primera mano, directamente del autor, como por ejemplo: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis, disertaciones, documentos oficiales, etc.
- b. Secundarias: Son compilaciones, resúmenes, listados de referencias, publicadas en un área de conocimiento en particular, donde se mencionan y comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos relevantes.
- c. Terciarias: Estas son compilaciones de fuentes secundarias.

Para efectos de la presente investigación se van a consultar solamente fuentes primarias y secundarias, también a partir de entrevistas que se realizarán a expertos en el tema postal. Las fuentes mayoritariamente se encuentran a disposición de los operadores postales públicos miembros de la Unión Postal Universal, así como también del organismo restringido regional, la Unión Postal de las Américas, España y Portugal, en sus páginas oficiales de internet.

Asimismo, siendo Correos de Costa Rica S.A. la empresa que se encarga del sector postal en el país, también se consultarán informes, propuestas, proyectos y otros documentos de

carácter oficial que emite la empresa estatal y que son de carácter público, excepto los documentos que contenga información de carácter estratégico/comercial, no se podrán consultar debido a que los mismos están declarados como confidenciales por contener información sensible hacia la competencia.

Aunque se dispone de bibliografía sobre diversos temas en extremo abundante, también es cierto que en el tema que nos atañe, la materia postal, se limita un poco. En el presente trabajo se va a profundizar, con el fin de poder delimitar y presentar a través de las fuentes de información disponibles, tanto a nivel de la UPU, de otros organismos y de operadores postales públicos, los aspectos más relevantes de quehacer de este sector.

Según Villaseñor (2008), existen dos campos de la actividad humana donde las fuentes de información han sido objeto de estudio: el de la teoría y metodología de la investigación, y el de la biblioteconomía y la documentación; en uno y otro se han estudiado como instrumentos de trabajo de uso indispensable para poder alcanzar la información que necesitan investigadores y usuarios de centros de información como recursos necesarios para poder acceder a la información y al conocimiento en general.

Entonces, las fuentes de información son todo recurso que proporciona la información requerida por cualquiera, ya sea una institución, un documento o una persona, se haya creado o no con ese fin y sea utilizado directamente o a través de un profesional de la información como intermediario. Por eso se puede afirmar que el principal rasgo característico de las fuentes de información en su conjunto es el de su utilidad.

Continúa Villaseñor (2008) en su artículo “Metodología para la elaboración de guías de fuentes de información”, que las fuentes son útiles para cualquier persona que cuente con una necesidad informativa y desee satisfacerla; para investigadores, profesionales de la información y el público en general, pero fundamentalmente para los segundos, porque conociéndolas y sabiéndolas manejar pueden resolver, cualquier necesidad informativa de sus usuarios y ayudarlos a hacer lo mismo.

Los tipos de fuentes varían según las disciplinas y el orden en el que se han de consultar, son útiles para el investigador, quien no puede iniciar su trabajo sin tener el conocimiento previo de ellas. En todo proceso de investigación, cualquiera que sea su nivel (trabajo de curso, tesis doctoral, redacción de libros, etc.), es imprescindible el uso de determinados instrumentos de trabajo para alcanzar la información que necesita el investigador.

Para iniciar con la investigación bibliográfica y documental de la cual se va a obtener la información precisa, se busca el material de primera mano, las publicaciones, actas de congresos, documentos y otros, disponibles en la página web de la UPU, UPAEP, organismos especializados de la ONU y operadores postales públicos, los cuales tienen compilada toda la información que se necesita extraer para completar los objetivos específicos.

El investigador inicia su trabajo manejando aquellas fuentes que sabe que le servirán para conocer el estado de la cuestión. Pero además de serle útiles en esa fase inicial, las fuentes le servirán, a lo largo de la investigación, para controlar y aprovechar las aportaciones que vayan produciéndose, y para completar y profundizar más en sus progresos; en algunas ocasiones las fuentes pueden ser también ellas mismas el objeto de estudio del investigador (Villaseñor, 2008).

3.4 Unidades de análisis

La palabra variable se usa para describir cualquier factor que cambia o puede ser cambiado, y que además se le puede asignar un valor (Santelices, p. 44). El éxito de esta investigación radica en la capacidad de controlar las variables mediante la veracidad de la información y la recolección de datos de fuentes confiables y oficiales.

| Objetivo | Unidades de análisis | Definición Conceptual | Definición Operacional | Definición Instrumental |
|--|--|--|--|--------------------------------|
| 1. Describir la historia, organización y miembros de la UPU. | Historia de la Unión Postal Universal. Funcionamiento, Organización y miembros. | La Unión Postal Universal como organismo especializado en el sector postal, adscrito a la Organización de las Naciones Unidas. | Foro primario para la cooperación entre los operadores postales de la red internacional de correo público. | Revisión bibliográfica. |
| 2. Detallar la serie de productos y servicios que ofrece la UPU a los países miembros para ayudar a la red | Productos y Servicios que ofrece la UPU a sus miembros. | Los productos y servicios que ofrece están clasificados dentro de los recursos tecnológicos a través de | Facilitan el intercambio de datos, la cooperación técnica, la comunicación global, la relación o | Revisión bibliográfica. |

| Objetivo | Unidades de análisis | Definición Conceptual | Definición Operacional | Definición Instrumental |
|--|--|--|--|---------------------------|
| postal global con la circulación libre del correo internacional. | | sistemas, aplicaciones y programas mediante los cuales interactúan los miembros de la organización. | interacción con otros actores del Sistema Internacional. | |
| 3. Explicar el desarrollo de la Estrategia Postal de Doha de UPU del período comprendido entre los años 2013-2016. | Estrategia Postal de Doha 2013-2016. | Contiene los desafíos que enfrentaba el sector postal para seguir siendo viable y brindar los servicios que las personas y las empresas necesitaban y deseaban en un mundo en constante cambio. | Mediante esta se definió una hoja de ruta de cuatro años para mejorar la calidad del servicio, ampliar los servicios existentes y desarrollar nuevos servicios, y reformar el sector postal, entre otros temas. | Revisión bibliográfica. |
| 4. Mostrar la visión adoptada por la UPU para la Estrategia ciclo 2017-2020 de Estambul. | Estrategia Postal de Estambul 2017-2020. | Orientada hacia el desarrollo postal inclusivo y sostenible de los servicios postales universales. Se incluyeron prioridades comunes entre países de todo el mundo, como el desarrollo del comercio electrónico y el fortalecimiento de la eficiencia operativa, | Se recoge en 3 objetivos primordiales: 1. Mejorar la interoperabilidad de la infraestructura de red. 2. Garantizar productos sostenibles y modernos. 3. Fomentar el funcionamiento efectivo del mercado y del sector. | Entrevista a profundidad. |

| Objetivo | Unidades de análisis | Definición Conceptual | Definición Operacional | Definición Instrumental |
|-----------------|-----------------------------|---|-------------------------------|--------------------------------|
| | | principales puntos en todas las regiones. | | |

3.5 Instrumentos de la investigación

Según Gómez (2006. p. 51) “...recordemos que cuando hablamos de bibliografía, no nos referimos aquí solo a libros, sino a todo tipo de información que nos sirva a los fines de nuestro estudio, como por ejemplo material audio visual, informático, tesis elaboradas en instituciones universitarias, revistas científicas, etc.”. Adicionalmente, de los documentos que se van a consultar, como informes, reportes, Actas de Congresos, etc., también se incluye el método de la entrevista a uno o varios expertos en el sector postal.

Objetivo 1. Para este objetivo se utilizará la revisión bibliográfica que tendrá como fin detallar la historia, funcionamiento, organización y miembros de la UPU.

| Autores | Historia de la UPU. | Relación con la Investigación |
|----------------|----------------------------|--------------------------------------|
| | | |
| | | |

| Autores | Funcionamiento, organización y miembros de la UPU. | Relación con la Investigación |
|----------------|---|--------------------------------------|
| | | |
| | | |

Objetivo 2. Para este objetivo se utilizará la revisión bibliográfica que tendrá como fin describir la serie de productos y servicios que ofrece la UPU a los países miembros para ayudar a la red postal global con la circulación libre del correo internacional.

| Autores | Productos y Servicios que ofrece la UPU a sus miembros. | Relación con la Investigación |
|----------------|--|--------------------------------------|
| | | |
| | | |

Objetivo 3. Para este objetivo se utilizará la revisión bibliográfica que tendrá como fin explicar el desarrollo de la Estrategia Postal de Doha de UPU del período comprendido entre los años 2013-2016.

| Autores | Estrategia Postal de Doha 2013-2016 | Relación con la Investigación |
|---------|-------------------------------------|-------------------------------|
| | | |
| | | |

Objetivo 4. Para este objetivo se utilizará la entrevista a profundidad, cuyo fin será mostrar la visión adoptada por la UPU para la Estrategia de Estambul ciclo 2017–2020, orientada hacia el desarrollo postal inclusivo y sostenible de los servicios postales universales.

De acuerdo con el OBJETIVO 1 Mejorar la interoperabilidad de la red infraestructura de la Estrategia Postal Estambul 2017-2020:

1. ¿Cuánto se ha logrado mejorar el nivel de desempeño operacional de los países en América Latina, en lo que respecta a calidad del servicio y estándares, cadena de suministro y seguridad, procesos operativos y tecnologías de la comunicación (TIC)?

De acuerdo con el OBJETIVO 2 Garantizar sostenibilidad y productos modernos de la Estrategia Postal Estambul 2017-2020:

2. ¿Cómo ha sido el desarrollo del comercio electrónico de los países miembros, de qué formas la UPU les ha dado soporte con el desarrollo de productos relacionados con la remuneración integrada y los servicios electrónicos para la facilitación del comercio, así como la inclusión financiera y servicios financieros?

De acuerdo con el OBJETIVO 3 Fomentar funcionamiento del mercado y sector de la Estrategia Postal Estambul 2017-2020:

3. ¿Cuál ha sido el papel y aporte de la UPU en el ámbito político de los países miembros, en cuanto a regulación y estrategia, incluyendo *USO (Universal Service Obligation)* a nivel nacional?

4. Asimismo, ¿cómo se han desenvuelto los países de América Latina para posicionar el mercado postal dentro de sus economías de la mano con el desarrollo sostenible?

En relación con Costa Rica,

5. ¿Cómo ha sido la transformación digital de Correos de Costa Rica S.A. mediante la cual han desarrollado una plataforma de comercio electrónico, apoyados en las herramientas proporcionadas por la UPU?
6. ¿De qué forma ven a Correos de Costa Rica S.A. al casi estar concluido el ciclo o periodo correspondiente de la Estrategia Postal de Estambul 2017-2020, en cuánto a la calidad del servicio, sus procesos operativos, comercio electrónico y desarrollo sostenible?

3.6 Recolección de datos

Según Gómez (2006, págs. 53, 54 y 55,) lo importante a la hora de recopilar los datos, es extraer las ideas necesarias y adecuadas para construir el marco teórico con coherencia interna, secuencial y lógico, lo indispensable es anotar la referencia donde se extrajo la información completa, a efectos de no cometer un plagio y que el lector del trabajo de investigación pueda ubicar de forma precisa las fuentes consultadas.

Objetivo 1. Para este objetivo se utilizará la revisión bibliográfica que tendrá como fin detallar la historia, funcionamiento, organización y miembros de la UPU.

| Tema | Instrumentos por utilizar | Relación con la Investigación |
|---------------------|--|---|
| Historia de la UPU. | Contexto histórico y de funcionamiento de la UPU en su página oficial en la red de internet, actas de los Congresos, informes de los ciclos de las estrategias, documentos oficiales de Correos de Costa Rica S.A. y también información de la página oficial en la red de internet de la Unión Postal de las Américas, España y Portugal, así como de las páginas oficiales de los países miembros. | Al conocer el contexto histórico de la UPU se puede comprender al sector postal, el cual es un actor económico global poco explorado, pero que genera ganancias e intercambio de productos a nivel mundial. |

| Tema | Instrumentos por utilizar | Relación con la Investigación |
|--|--|--|
| Funcionamiento, organización y miembros de la UPU. | Estructura organizativa, miembros y funcionamiento de la UPU en su página oficial en la red de internet. | Conocer cómo está conformada la UPU administrativamente como organismo especializado, los países miembros alrededor del mundo y su funcionamiento a nivel interno y externo. |

Objetivo 2. Para este objetivo se utilizará la revisión bibliográfica que tendrá como fin describir la serie de productos y servicios que ofrece la UPU a los países miembros para ayudar a la red postal global con la circulación libre del correo internacional.

| Tema | Instrumentos por utilizar | Implicaciones de su estudio |
|---|---|--|
| Productos y servicios que ofrece la UPU a sus miembros. | En la página oficial en la red de internet de la UPU, actas de los Congresos, informes de los ciclos de las estrategias, etc. | Dar a conocer los recursos tecnológicos a través de sistemas, aplicaciones y programas mediante los cuales interactúan los países miembros de la organización. |

Objetivo 3. Para este objetivo se utilizará la revisión bibliográfica que tendrá como fin explicar el desarrollo de la Estrategia Postal de Doha de UPU del período comprendido entre los años 2013-2016.

| Tema | Instrumentos por utilizar | Implicaciones de su estudio |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Estrategia Postal de Doha 2013-2016. | Estrategia Postal de Doha 2013-2016. | Reforma del sector postal, contiene los desafíos que enfrentaba el sector postal para seguir siendo viable y brindar los servicios que las personas y las empresas necesitaban y deseaban en un mundo en constante cambio. |

Objetivo 4. Para este objetivo se utilizará la entrevista a profundidad, cuyo fin será mostrar la visión adoptada por la UPU para la Estrategia de Estambul ciclo 2017–2020, orientada hacia el desarrollo postal inclusivo y sostenible de los servicios postales universales.

De acuerdo con el Objetivo 1 Mejorar la interoperabilidad de la red infraestructura de la Estrategia Postal Estambul 2017-2020:

1. ¿Cuánto se ha logrado en mejorar nivel de desempeño operacional de los países en América Latina, en lo que respecta a calidad del servicio y estándares, cadena de suministro y seguridad, procesos operativos y tecnologías de la comunicación (TIC)?

De acuerdo con el Objetivo 2 Garantizar sostenibilidad y productos modernos de la Estrategia Postal Estambul 2017-2020:

2. ¿Cómo ha sido el desarrollo del comercio electrónico de los países miembros, de qué formas la UPU les ha dado soporte con el desarrollo de productos relacionados con la remuneración integrada y los servicios electrónicos para la facilitación del comercio, así como la inclusión financiera y servicios financieros?

De acuerdo con el Objetivo 3 Fomentar funcionamiento del mercado y sector de la Estrategia Postal Estambul 2017-2020:

3. ¿Cuál ha sido el papel y aporte de la UPU en el ámbito político de los países miembros, en cuanto a regulación y estrategia, incluyendo *USO (Universal Service Obligation)* a nivel nacional?

4. Asimismo, ¿Cómo se han desenvuelto los países de América Latina para posicionar el mercado postal dentro de sus economías de la mano con el desarrollo sostenible?

En relación con Costa Rica,

5. ¿Cómo ha sido la transformación digital de Correos de Costa Rica S.A. mediante la cual han desarrollado una plataforma de comercio electrónico, apoyados en las herramientas proporcionadas por la UPU?

6. ¿De qué forma ven a Correos de Costa Rica S.A. al casi estar concluido el ciclo o periodo correspondiente de la Estrategia Postal de Estambul 2017-2020, en cuanto a la calidad del servicio, sus procesos operativos, comercio electrónico y desarrollo sostenible?

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Historia, organización y miembros de la UPU

Historia

Los principios adoptados por la Conferencia de París (Ascandoni, 1983, p. 7) fueron, en general, recogidos en los nuevos convenios bilaterales suscritos posteriormente por las administraciones postales, lo que contribuyó en alguna medida a simplificar los reglamentos que los desarrollaban, facilitando el intercambio de los envíos confiados al Correo. Pero no transcurrió mucho tiempo sin que empezara a manifestarse nuevamente una falta de uniformidad en muchos aspectos del servicio, que se reflejaba tanto en la diversidad en los límites de pesos admitidos, como en las tasas aplicables a los diferentes envíos o en la forma de llevar a cabo las liquidaciones entre países, como consecuencia todo ello de la carencia de un ente que se ocupara de vigilar para que no se produjeran esas discrepancias.

Estas desigualdades se daban no solo en las relaciones con aquellos países que no habían tomado parte en la Conferencia de 1863, sino también en las que se mantenían entre quienes habían asistido a la misma y se habían mostrado conformes con la adopción de principios uniformes. Por otra parte, también las tasas continuaban sin ser uniformes. La tarifa postal de un envío para determinado país variaba en función de la vía de encaminamiento a emplear.

Resultaba evidente que los acuerdos bilaterales ya no eran suficientes, llegando incluso a constituir un problema para el creciente desarrollo de las comunicaciones postales internacionales. Para remediar esta situación, era indispensable elaborar un convenio único que regulara las relaciones postales entre los diferentes Estados; y es a Heinrich von Stephan, alto funcionario de la Administración Postal de la Confederación de Alemania del Norte, a quien se le encomendó poner en marcha este proyecto.

De acuerdo a Ascandoni (1983) en noviembre de 1868, von Stephan sometió al Gobierno de su país la celebración de la convocatoria de un congreso postal general⁸, en la que primaba la constitución de una comunidad de transportes y comunicaciones, así como la fijación de un porte

⁸ Publicada en la "Amtsblatt des Reichspostamtes, Nr. 15 for 1871. Berlín" (Hoja Oficial de la Administración alemana de Correos, n° 15 de 1871).

para los encaminamientos internacionales, la libertad de tránsito y, fijación de los portes, según el principio de que cada país deberá conservar para sí, el total de las tasas percibidas.

Sus ideas fueron convincentes, tanto, que su Gobierno como los de los países consultados, se mostraron en principio de acuerdo con ese proyecto. En 1869 Prusia emprendió las primeras gestiones diplomáticas para la realización del proyecto, pero la guerra franco-alemana retrasó su realización. Cuando se firmó la paz en Frankfurt, el 10 de mayo de 1871 (Blayac, 1932, p. 69, citado por Ascandoni, 1983), von Stephan reanudó su trabajo con las demás administraciones postales y el nuevo Imperio alemán solicitó al Gobierno de la Confederación Suiza que convocara a los Estados para reunirse y de esta forma resolver los problemas postales internacionales.

La convocatoria, inicialmente fue para el 12 de setiembre de 1873, fue acompañada de un proyecto de Tratado, que reproducía las proposiciones enunciadas por von Stephan. Los Gobiernos respondieron, sin embargo, Rusia, favorable en principio a este proyecto, no consideró oportuno tomar parte en la elaboración de un convenio general, debido a su situación financiera y económica, y Francia manifestó su deseo de mantenerse apartada; debido a esos motivos el congreso quedó aplazado para el año siguiente.

La idea de una organización postal universal había llegado a su grado de madurez y el proyectado congreso se inició en Berna (Suiza) el 15 de setiembre de 1874, con la participación de plenipotenciarios de 22 países (Ascandoni, 1983, p. 78): Alemania, Austria, Hungría, Bélgica, Dinamarca, Egipto, España, Estados Unidos de América, Francia, Gran Bretaña, Grecia, Italia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Portugal, Rumania, Rusia, Serbia, Suecia, Suiza y Turquía.

El congreso concluyó sus sesiones el 9 de octubre de 1874, con la creación de la “Unión General de Correos”. Las conclusiones de la Conferencia de París (1863) se unieron en el proyecto de Tratado multilateral (Ascandoni, 1983, p. 78), cuyos puntos principales son:

1. Conclusión de un convenio que abarque las cartas, tarjetas postales, periódicos, impresos, muestras y papeles de negocios.
2. Reconocimiento del derecho para cada Estado contratante de poder determinar a su voluntad:

- a. El porte único a percibir en su servicio por todas las cartas procedentes o destinadas a los Estados de la Unión, cuidando de que no exceda de 3 gramos.
 - b. El precio del franqueo de los periódicos y otros impresos, de las muestras y de los papeles de negocios.
3. Obligación de franquear las tarjetas postales.
 4. Posibilidad de certificar todos los envíos, con facultad para los expedidores de solicitar un aviso de recibo y obligación para las Administraciones de no percibir por estos conceptos tasas superiores a las que rijan en el servicio interior.
 5. Obligación de emplear sellos de Correos válidos en el país de origen para el franqueo de la correspondencia.
 6. Prohibición de percibir un importe suplementario para los envíos reexpedidos en el interior de la Unión, cuando hubieren abonado la tasa establecida por la misma.
 7. Facultad para los países de la Unión de poder concertar tratados con otros que no pertenezcan a ella, con base en el Convenio de la Unión.
 8. Especificación de que el Convenio no puede perjudicar o contradecir la legislación interna de cada uno de los países, ni fijar ningún tipo de restricción a los derechos de las partes contratantes para concluir tratados entre sí o para establecer Uniones restringidas con miras al perfeccionamiento y mejora de sus relaciones postales.
 9. Arreglo de las controversias por medio de sentencia arbitral.

El 9 de octubre de 1874, después de 14 sesiones de trabajo presididas por el Consejero federal suizo Eugenio Borel, se somete a la firma de los participantes el "Tratado concerniente a la creación de una Unión General de Correos". Este Tratado fue firmado por los delegados de los Estados representados, salvo por el de Francia, que tenía que someterlo previamente a su Asamblea Nacional (Ascandoni, 1983, p. 80), lo que trajo consigo que este país no pudiera ejecutar el nuevo Convenio hasta seis meses después de su puesta en aplicación por los demás.

Dicho tratado subsiste hoy, aunque su forma primitiva haya sido modificada y completada por sucesivas revisiones y a pesar de que la denominación de la nueva organización pasara a ser cuatro años más tarde como la Unión Postal Universal. Dos principios esenciales constituyen la base del Tratado de Berna (1874) (Ascandoni, 1983, p. 81):

- a. El principio de la unificación. En diversos artículos del Acta constitutiva se contempla ese firme propósito, recogido en primer lugar en su artículo primero, en el que se establece que "los países entre los que se concluye el Tratado forman un solo territorio postal para el cambio recíproco de correspondencia".
- b. El principio del respeto de la soberanía de cada país , que se refleja en el artículo 14, al reconocer que las estipulaciones del Tratado no suponen ninguna clase de alteración de la legislación postal interna de cada país.

La ciudad de Berna en Suiza fue designada como sede de la Oficina Internacional de la Unión. Dicha Oficina recibió el encargo de coordinar, publicar y distribuir las informaciones referentes al servicio postal internacional, de emitir su opinión en las cuestiones litigiosas, de notificar los cambios al Reglamento de Ejecución del Convenio y de colaborar en la preparación de los trabajos de los Congresos, entre otras funciones.

Organización y miembros de la UPU.

Cualquier miembro de la Organización de las Naciones Unidas puede adherirse a la UPU. Los países soberanos que no forman parte de la ONU también pueden convertirse en miembros, a condición de que sus solicitudes en este sentido sean aprobadas al menos por las dos terceras partes de los países miembros de la Unión. En la actualidad, la UPU cuenta con 192 países miembros.

Los países miembros se encuentran congregados en cinco grupos en una clasificación de países y territorios a los efectos del sistema de gastos terminales y del Fondo para el Mejoramiento de la Calidad de Servicio de la UPU.

Grupo I. Lista de los países y territorios que formaban parte del sistema objetivo antes de 2010, que aplican el sistema de gastos terminales objetivo durante el período 2018–2021 y que contribuyen al Fondo para el Mejoramiento de la Calidad de Servicio en la forma indicada en el artículo 28 del Convenio.

| PAÍSES Y TERRITORIOS |
|-----------------------------|
| Alemania |
| Australia: Norfolk (Isla) |

Austria

Bélgica

Canadá

Dinamarca: Islas Feroé y Groenlandia

España

Estados Unidos de América

Finlandia (comprendidas las Islas Åland)

Francia

Territorios Franceses de Ultramar comprendidos en la jurisdicción de la Unión en virtud del artículo 23 de la Constitución:

- Nueva Caledonia

-Polinesia Francesa (comprendido el Isote de Clipperton)

-Wallis y Futuna

Gran Bretaña:

– Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte

– Guernesey

– Isla de Man

– Jersey

Territorios de Ultramar (Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte):

– Gibraltar

– Malvinas (Falkland)

– Pitcairn, Henderson, Ducie y Oeno (Islas)

– Tristán da Cunha

Grecia

Irlanda

Islandia

Israel

Italia

Japón

Liechtenstein

Luxemburgo

| |
|--|
| Mónaco |
| Noruega |
| Nueva Zelanda (comprendida la dependencia de Ross) |
| Países Bajos |
| Portugal |
| San Marino |
| Suecia |
| Suiza |
| Vaticano |

Grupo II. Lista de los países y territorios que adhirieron al sistema objetivo en 2010 (anteriormente grupo 1.2) y en 2012 (anteriormente grupo 2), que aplican el sistema de gastos terminales objetivo durante el período 2018–2021 y que contribuyen al Fondo para el Mejoramiento de la Calidad de Servicio en la forma indicada en el artículo 28 del Convenio.

| PAÍSES Y TERRITORIOS |
|-----------------------------|
|-----------------------------|

| |
|----------------------------|
| Antigua y Barbuda |
| Arabia Saudita |
| Aruba, Curazao, S. Marteen |
| Bahamas |
| Bahrein (Reino de) |
| Barbados |
| Brunei Darussalam |
| Checa (Rep.) |
| Hongkong, China |
| Macao, China |
| Chipre |
| Corea (Rep.) |
| Croacia |
| Curazao |
| Dominica |

| |
|--|
| Eslovaquia |
| Eslovenia |
| Estonia |
| Territorios de Ultramar (Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte): |
| – Anguila |
| – Bermudas |
| – Caimán |
| – Montserrat |
| – Turcas y Caicos |
| – Vírgenes británicas (Islas) |
| Granada |
| Hungría |
| Kuwait |
| Letonia |
| Malta |
| Nueva Zelanda: – Islas Cook |
| Caribe Neerlandés (Bonaire, Saba y San Eustaquio) |
| Polonia |
| Qatar |
| S. Maarten |
| Saint Kitts y Nevis |
| Singapur |
| Trinidad y Tobago |

Grupo III. Lista de los países y territorios que adhirieron al sistema objetivo en 2016, que aplican el sistema de gastos terminales objetivo durante el período 2018–2021 y que contribuyen al Fondo para el Mejoramiento de la Calidad de Servicio en la forma indicada en el artículo 28 del Convenio.

| PAÍSES Y TERRITORIOS |
|-----------------------------|
| Argentina |

Belarús
Bosnia y Herzegovina
Botswana
Brasil
Bulgaria (Rep.)
Chile
China (Rep. Pop.)
Costa Rica
Cuba
Emiratos Árabes Unidos
Fiji
Gabón
Jamaica
Kazajstán
La ex República Yugoslava de Macedonia
Líbano
Lituania
Malasia
Mauricio
México
Montenegro
Nauru
Nueva Zelanda: – Niue
Omán
Panamá (Rep.)
Rumania
Rusia (Federación de)
San Vicente y Granadinas
Santa Lucía
Serbia
Seychelles

| |
|------------------------------|
| Sudáfrica |
| Suriname |
| Tailandia |
| Turquía |
| Ucrania |
| Uruguay |
| Venezuela (Rep. Bolivariana) |

Grupo IV. Lista de los países y territorios que aplican el sistema de gastos terminales de transición durante el período 2018–2021 y que reciben recursos del Fondo para el Mejoramiento de la Calidad de Servicio en la forma indicada en el artículo 28 del Convenio.

| PAÍSES Y TERRITORIOS |
|-----------------------------|
| Afganistán |
| Albania |
| Angola |
| Argelia |
| Armenia |
| Azerbaiyán |
| Bangladesh |
| Belice |
| Benin |
| Bhután |
| Bolivia |
| Burkina Faso |
| Burundi |
| Cabo Verde |
| Camboya |
| Camerún |
| Centroafricana (Rep.) |
| Chad |

Colombia

Comoras

Congo (Rep.)

Côte d'Ivoire (Rep.).

Djibouti

Dominicana (Rep.)

Ecuador

Egipto

El Salvador

Eritrea

-Territorios de los Estados Unidos de América comprendidos en la jurisdicción de la Unión en virtud del artículo 23 de la Constitución: Samoa

Etiopía

Filipinas

Gambia

Georgia

Ghana

-Territorios de Ultramar (Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte): Ascensión y Santa

Elena

Guatemala

Guinea

Guinea-Bissau

Guinea Ecuatorial

Guyana

Haití

Honduras (Rep.)

India

Indonesia

Irak

Irán (Rep. Islámica)

Jordania

Kenya
Kirguistán
Kiribati
Lao (Rep. Dem. Pop.)
Lesotho
Liberia
Libia
Madagascar
Malawi
Maldivas
Malí
Marruecos
Mauritania
Moldova
Mongolia
Mozambique
Myanmar
Namibia
Nepal
Nicaragua
Níger
Nigeria
Nueva Zelanda: – Tokelau
Palestina
Papúa – Nueva Guinea
Paquistán
Paraguay
Perú
Rep. Democrática del Congo
Rep. Pop. Democrática de Corea
Rwanda

Salomón (Islas)
Samoa
Santo Tomé y Príncipe
Senegal
Sierra Leona
Siria (Rep. Árabe)
Somalia
Sri Lanka
Sudán
Sudán del Sur
Swazilandia
Tanzania (Rep. Unida)
Tayikistán
Timor-Leste (Rep. Democrática)
Togo
Tonga (comprendida Niuafu'ou)
Túnez
Turkmenistán
Tuvalu
Uganda
Uzbekistán
Vanuatu
Vietnam
Yemen
Zambia
Zimbabwe

Si bien el idioma francés sigue siendo la lengua oficial de la UPU, el inglés fue adoptado en 1994, como lengua de trabajo de la Oficina Internacional. Durante los congresos y los períodos de sesiones de los órganos de la Unión se cuenta con interpretación simultánea a varias lenguas. Los documentos y publicaciones de la UPU se traducen al alemán, árabe, chino,

español, inglés, portugués y ruso. Los costos de los servicios de traducción son asumidos por el grupo lingüístico que solicita el servicio.

El 1 de julio de 1948 la UPU se convirtió en un organismo especializado de las Naciones Unidas. Desde entonces se fueron desarrollando sus relaciones y su cooperación activa con otros organismos internacionales. Esto se tradujo en varios protocolos de compromiso y otros acuerdos con instituciones y programas de las Naciones Unidas, así como con otras organizaciones internacionales.

La UPU mantiene relaciones particularmente estrechas con organismos tales como: el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), para promover el desarrollo del Correo; el Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas (PNUFID), para la lucha contra el envío de drogas por correo; y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), para sensibilizar a los Correos sobre temas ambientales.

La organización coopera también con organismos especializados, tales como la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial del Comercio (OMC). La UPU colabora, asimismo, con el Banco Mundial para promover el desarrollo y la reforma del Correo.

A fin de facilitar la transmisión del correo internacional, también mantiene estrechas relaciones de trabajo con organizaciones internacionales, tales como, la Asociación del Transporte Aéreo Internacional (IATA), la Organización Internacional de Normalización (ISO), la Organización Mundial de Aduanas (OMA) e INTERPOL (Policía Internacional).

La financiación de las actividades de la UPU es independiente del sistema de las Naciones Unidas. Todos los gastos presupuestarios son financiados conjuntamente por los países miembros según un sistema de categorías de contribución. En el momento de admisión, los nuevos miembros pueden elegir una de las diez categorías de contribución que varían de 1 a 50 unidades. Existe una categoría de contribución adicional de media unidad reservada para los países menos adelantados. En la actualidad hay cinco países en la categoría de contribución máxima.

Desde 1992, la UPU se ajusta a la exigencia de un crecimiento cero, manteniendo su presupuesto anual al nivel de la inflación o aún por debajo de ella. La organización tiene el presupuesto anual más pequeño de todo el sistema de Naciones Unidas, que asciende aproximadamente a 35 millones de francos suizos (debido a que su sede se encuentra en Suiza, sus finanzas se calculan en esa moneda).

El Congreso Postal Universal es la autoridad suprema de la Unión y congrega a los plenipotenciarios de todos los países miembros. Se reúne cada cinco años. Uno de los principales logros de los congresos celebrados desde el primero en Berna en 1874, es haber permitido a los países miembros elaborar nuevos productos y servicios e integrarlos en la red postal internacional; de este modo, servicios como el correo certificado, los giros postales, los cupones de respuesta internacional, los pequeños paquetes, las encomiendas postales y el EMS (*Express Mail Service*), pudieron ser ofrecidos a la mayoría de los habitantes del planeta.

Aunque la principal función del Congreso es legislativa, en estos últimos años ha habido una tendencia a delegar más poderes de reglamentación en los dos Consejos de la UPU, para permitir al Congreso concentrarse en cuestiones estratégicas y de política en general. El Congreso elige al director general y al vicedirector general, así como a los miembros del Consejo de Administración y el Consejo de Explotación Postal. Asimismo, establece el tope presupuestario para los cinco años siguientes.

La Constitución de la Unión Postal Universal es el acta fundamental que contiene las reglas orgánicas de la Unión. Es un acta diplomática, ratificada por la autoridad competente de cada país. Solo en el Congreso pueden introducirse modificaciones a la Constitución y las mismas se consignan en un protocolo adicional que también está sujeto a ratificación.

La Constitución actual data del Congreso de Viena de 1964 y hay seis protocolos adicionales. Las disposiciones relativas a la aplicación de la Constitución y al funcionamiento de la Unión están contenidas en el Reglamento General, que se revisa en cada congreso. Las normas comunes de aplicación en el servicio postal internacional y las disposiciones relativas a los servicios de envíos de correspondencia y de encomiendas postales figuran en el Convenio y en sus reglamentos.

Los reglamentos del Convenio son acuerdos suscritos por las administraciones postales nacionales elegidas por el Congreso, para integrar el Consejo de Explotación Postal (CEP), el que está facultado para modificar los reglamentos en sus períodos de sesiones anuales. El Convenio y sus reglamentos son obligatorios para todos los países miembros. El Acuerdo relativo a los Servicios de Pago y su Reglamento son obligatorios únicamente para los países que son parte de él. Además de las Actas de la UPU propiamente dichas, cabe agregar las resoluciones, recomendaciones y votos, que constituyen las decisiones del Congreso.

Por ejemplo, el Congreso de Beijing de 1999 aprobó el Plan Estratégico de la UPU para los años 2000 a 2004, conocido como Estrategia Postal de Beijing (EPB). Esta invitaba a los Correos a aprovechar todas las oportunidades que ofrecían las nuevas tecnologías, las nuevas exigencias de la clientela y las nuevas opciones a nivel institucional. La EPB proponía un plan de acción para los Gobiernos, las administraciones postales y los órganos de la Unión.

La UPU cuenta con dos consejos. El Consejo de Administración (CA) está compuesto de 41 países miembros, se reúne todos los años en la sede de la UPU en Berna. Garantiza la continuidad de los trabajos de la UPU entre los congresos, supervisa las actividades de la Unión y examina cuestiones reglamentarias, administrativas, legislativas y jurídicas, a fin de que la UPU pueda reaccionar ante los cambios en el medio postal. El CA fue investido de la facultad de aprobar las proposiciones del Consejo de Explotación Postal, para la adopción de reglamentos o de nuevos procedimientos, hasta el siguiente congreso.

El CA puede adoptar también cualquier medida que considere necesaria para resolver cuestiones urgentes. Aprueba el presupuesto bienal y las cuentas de la Unión, así como las actualizaciones del programa y presupuesto de la UPU. También está encargado de la promoción y la coordinación de la asistencia técnica entre los países miembros en todos sus aspectos. La presidencia del CA corresponde de oficio al país sede del último congreso.

Del 19 de setiembre al 7 de octubre del 2016, en la ciudad de Estambul, Turquía., se presentó la candidatura de Costa Rica al Consejo de Administración de la Unión Postal Universal (UPU) 2017-2020, Costa Rica buscó así la reelección a este consejo con el objetivo de continuar realizando aportes que hacen de la UPU y de los correos en general, un servicio más representativo, moderno e inclusivo, la cual ganó. Desde su ingreso en 1883, Costa Rica se ha

destacado por mantener una participación muy activa en el Consejo de Administración de la UPU siendo miembro en cuatro oportunidades (años 1989, 1999, 2004 y 2012).

Por otro lado, el Consejo de Explotación Postal (CEP) es el órgano de la UPU encargado de los problemas técnicos y de las cuestiones relativas a la explotación y está compuesto de 40 Países miembros elegidos. Se ocupa de la explotación y de los aspectos económicos y comerciales del servicio postal internacional. En su primera reunión después de cada congreso, el CEP revisa el Convenio y sus Reglamentos, así como el Acuerdo relativo a los Servicios de Pago del Correo y su Reglamento.

El CEP también promueve la introducción de nuevos productos postales, compilando, analizando y difundiendo los resultados de las experiencias y las investigaciones efectuadas por algunos Correos. Además, formula a los países miembros, recomendaciones relativas a las normas que deberán adoptar en materia de tecnología o de explotación, o sobre procedimientos de su competencia que exigen prácticas uniformes. El programa de trabajo del CEP está destinado a ayudar a los Correos a modernizar y a perfeccionar sus productos. El CEP elige a su presidente para el período comprendido entre los Congresos.

La Oficina Internacional es la sede de la UPU y se encuentra en Berna, Suiza. Su personal permanente, constituido por 150 empleados provenientes de unos 40 países, brinda apoyo logístico a los órganos de la UPU. Esta oficina actúa como órgano de enlace, de información y consulta y promueve la cooperación técnica entre los miembros de la Unión. En los últimos años ha asumido un papel más importante en algunas actividades, como la aplicación de técnicas postales a través de su Centro de Tecnología Postal (CTP), el desarrollo de los mercados postales a través de sectores que ofrecen posibilidades de crecimiento, tales como la publicidad directa y el EMS, y el control de la calidad del servicio postal a escala mundial.

La presencia en el terreno de los Consejeros Regionales de la UPU tiene por objeto fortalecer la capacidad de la Oficina Internacional para ayudar a los Correos de los países en desarrollo lo más eficazmente posible. Estos consejeros están encargados de la programación, preparación, ejecución y seguimiento de proyectos de desarrollo postal en su región. A través de su Centro de Tecnología Postal, la UPU creó varios centros de apoyo regionales en distintas partes del mundo, destinados a promover las actividades en materia de tecnología de la

información; estos centros administran la instalación y el soporte técnico de las aplicaciones, los productos y los servicios tecnológicos de la UPU.

Los países miembros tienen derecho a constituir Uniones restringidas para fortalecer la cooperación entre las administraciones postales y así mejorar los servicios. También pueden suscribir acuerdos especiales entre ellos. Sin embargo, ningún acuerdo de este tipo podrá contener disposiciones que estipulen un trato menos favorable para los clientes que el previsto por las Actas de la UPU. Existen actualmente 14 Uniones restringidas que abarcan la mayoría de las regiones del mundo⁹.

Costa Rica pertenece a la unión restringida llamada 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.

El 8 de enero de 1911 fue inaugurado el Primer Congreso Postal Sudamericano en el Salón de Actos Públicos del Ateneo de Montevideo por el Sr. Benjamín Fernández y Medina, encargado del Ministerio del Interior, en presencia de los miembros del Cuerpo Diplomático y Altas Autoridades Gubernamentales. Contó con la presencia de delegados de los siguientes países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

Durante el Congreso se denotó el interés que existía en América, y más en Sudamérica, por crear una red de Correos con facilidades para todos los ciudadanos. Este interés no podía estar en pugna con el interés de la Unión Postal Universal, es por ello que se decide buscar el mejoramiento de los servicios, la supresión de trabas y gravámenes y, en consecuencia, se tiende a facilitar y ampliar las relaciones del mismo orden con el resto del mundo. Se redactó el Primer Reglamento referido al Congreso, donde García y Santos ejerció como presidente del Congreso.

⁹ Uniones restringidas: Unión Postal Africana, Comisión Árabe Permanente de Correos, Unión Postal de Asia y el Pacífico, Asociación de Operadores Postales Públicos Europeos, Unión Postal Báltica, Unión Postal del Caribe, Conferencia Europea de Administraciones de Correos y Telecomunicaciones, Comisión de Servicios Financieros Postales Europeos, Unión Postal de los Países Nórdicos, Unión Panafricana de Correos, Unión Postal de las Américas, España y Portugal, Comunidad Regional de Correos y Telecomunicaciones y Unión Postal del Sur y Oeste de Asia. Fuente página web de UPU www.upu.int

El Primer Congreso Postal Panamericano se celebró en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, del 25 de agosto al 15 de setiembre de 1921. En este congreso, la Unión de los Correos Sudamericanos amplía sus límites geográficos transformándose en "Unión Postal Panamericana", con la incorporación de los países de América Central, de América del Norte y del Caribe. En este congreso participan 19 países (10 más que en el anterior): Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos de América, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela.

México D.F. fue la sede del Segundo Congreso Postal Panamericano, elegida durante el Primer Congreso. El Segundo Congreso se realizó del 15 de octubre al 9 de noviembre de 1926. El Segundo Congreso Postal Panamericano contó con la incorporación de Honduras y España (en su condición de Madre Patria de los países de habla hispana de América, y aceptando la invitación de la Unión Postal Panamericana).

El 10 de octubre de 1931 se inaugura el Tercer Congreso Postal Panamericano en Madrid, y se clausuró el 10 de noviembre del mismo año. Este fue el primer congreso de la Unión Postal Panamericana en realizarse fuera del continente americano, con miras a extender el concepto del territorio postal único de los países de América y habla hispana. En este congreso se incorporan Haití y Canadá y se le cambia el nombre a la Unión. En efecto, en esa oportunidad por resolución del Congreso se la llama "Unión Postal de las Américas y España" nombre que estará vigente hasta el Congreso de Buenos Aires 1990.

El Decimocuarto Congreso de la Unión Postal de las Américas, España y Portugal, se celebró en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, del 10 al 21 de setiembre de 1990. En el Congreso de Buenos Aires de 1990 se incorpora Portugal y se da a la Unión su denominación actual "Unión Postal de las Américas, España y Portugal". En la reunión del Consejo Consultivo y Ejecutivo de 1992, se incorporan a la Unión las Administraciones Postales de Antillas Neerlandesas y Aruba para completar así la plantilla actual de países miembros.

Dentro de los objetivos (UPAEP, 2020) principales de la UPAEP, se destacan los siguientes:

- Promover la prestación del servicio postal universal, así como mejorar e impulsar el mercado postal en la región, mediante la reforma de las estructuras del sector

postal de los países o territorios miembros, transformando y modernizando sus organizaciones y capacitando sus recursos humanos.

- Fomentar una eficiente cooperación para el desarrollo postal de los países o territorios miembros y facilitar el intercambio de información y conocimiento en los ámbitos operativo, regulatorio y gubernamental.
- Mejorar la calidad de servicio, la interoperabilidad y la seguridad de las redes, a través de la promoción y aplicación de la tecnología de información que permita la medición del desempeño de los servicios postales y una mayor fiabilidad en el intercambio de datos entre los países o territorios miembros, correspondiendo de esta forma a las demandas de los usuarios y clientes.
- Garantizar la integración de sus acciones y estrategias en el marco de la Estrategia Postal Mundial de la UPU y favorecer la interacción, coordinación y comunicación con la UPU, las Uniones Restringidas, otros organismos internacionales y demás partes interesadas en el ámbito postal.

LISTA PAÍSES MIEMBROS DE LA UPAEP

| | |
|---------------------------|----------------------|
| Argentina | Guatemala |
| Aruba | Haití |
| Bolivia | Honduras |
| Brasil | México |
| Canadá | Nicaragua |
| Chile | Paraguay |
| Colombia | Perú |
| Costa Rica | Portugal |
| Cuba | República Dominicana |
| Curazao | Sint Marteen |
| Ecuador | Suriname |
| El Salvador | Uruguay |
| España | Venezuela |
| Estados Unidos de América | |

4.2 Productos y servicios que ofrece la UPU a los países miembros.

La serie de productos y servicios que ofrece la UPU a los países miembros para ayudar a la red postal global con la circulación libre del correo internacional, están clasificados dentro de los recursos tecnológicos a través de sistemas, aplicaciones y programas mediante los cuales interactúan los miembros de la organización. Facilitan el intercambio de datos, la cooperación

técnica, la comunicación global, la relación o interacción con otros actores del Sistema Internacional. A continuación se describen algunos de los productos y servicios principales que ofrece la UPU a los operadores postales:

Direccionamiento.

Los sistemas de direccionamiento y código postal de calidad son esenciales para la infraestructura nacional y el desarrollo socioeconómico de un país. También forman la piedra angular de los servicios postales de calidad, lo que facilita el intercambio comercial y, por lo tanto, contribuye al crecimiento económico de un país.

A través de sus actividades de direccionamiento, la UPU pretende ser el punto focal internacional para las direcciones postales en todo el mundo, tanto para los países miembros como para los socios regionales e internacionales. A través de la iniciativa global "Abordar el mundo: una dirección para todos", las actividades de direccionamiento de la UPU crean sinergias entre las partes interesadas nacionales, regionales e internacionales para encontrar soluciones compartidas a los desafíos asociados con el abordaje.

La UPU ayuda a los países miembros a desarrollar y mejorar sus sistemas de direcciones y códigos postales, con el objetivo de mejorar la cobertura de la infraestructura de direcciones a nivel mundial. Brinda asistencia técnica en las áreas de direcciones físicas, estándares nacionales de direccionamiento, códigos postales y bases de datos postales.

También ayuda a los países miembros a desarrollar estándares internacionales de direccionamiento para facilitar la interoperabilidad de los datos de nombres y direcciones, permitir la validación de direcciones y proporcionar pautas para construir y mantener infraestructuras de direcciones.

Aduanas.

El creciente mercado de comercio electrónico significa que se intercambia un número sin precedentes de paquetes y paquetes pequeños a través de las fronteras, lo que hace que la colaboración fluida entre Correos y Aduanas sea muy necesaria. La UPU trabaja activamente con socios en la cadena de suministro para mantener el correo en movimiento a través de las fronteras y garantizar que estos elementos lleguen a su destino de manera segura y a tiempo.

Esta cooperación se da entre la Organización Mundial de Aduanas (OMA) y la UPU, mediante el Comité de contacto OMA-UPU se estableció en 1964 en el Congreso Postal Universal de Viena como un medio para colaborar en cuestiones relacionadas con el despacho de artículos postales a través de la aduana. Este comité conjunto desarrolla procedimientos y publicaciones para guiar el trabajo posterior a la aduana a nivel nacional e internacional. Las dos organizaciones también participan en proyectos conjuntos de creación de capacidad, organizando talleres sobre cuestiones aduaneras postales para países en desarrollo.

El Sistema de Declaración de Aduanas (CDS), creado por el Centro de Tecnología Postal de la UPU, ayuda a agilizar el despacho de aduanas al permitir que los Correos y Aduanas intercambien datos anticipados y calculen los aranceles e impuestos requeridos. Para los paquetes enviados, las regulaciones de la UPU requieren que compartan información sobre el remitente, los contenidos y el valor con las autoridades aduaneras.

El CDS también permite a las autoridades aduaneras enviar mensajes, por ejemplo, la Aduana puede usar la plataforma para notificar si un artículo ha sido rechazado durante el proceso de selección. Esto, a su vez, permite a los operadores postales realizar un mejor seguimiento de los paquetes a medida que avanzan por la cadena de suministro.

Marketing Directo.

La Junta Asesora de Marketing Directo es un grupo de trabajo con membresía activa y participación de compañías privadas y asociaciones industriales. Comprende operadores designados de los países miembros de la UPU y empresas y asociaciones del sector privado. Funciona bajo los auspicios del Consejo de Explotación Postal y se autofinancia.

La UPU fomenta el crecimiento del *marketing* directo a través de los Correos, posicionando a los operadores designados como canales importantes de marketing directo y contribuyendo a la expansión económica y del mercado al aumentar el conocimiento del mercado y desarrollar la experiencia de las partes interesadas en todos los niveles.

La cooperativa EMS.

La cooperativa EMS fue creada por el Consejo de Explotación Postal para desarrollar servicios de correo expreso. La Cooperativa EMS promueve la cooperación entre las

organizaciones postales para permitirles proporcionar a los clientes un servicio EMS de alta calidad a nivel mundial. La membresía en la Cooperativa EMS es voluntaria, actualmente hay más de 170 operadores designados como miembros.

Desde su creación, la Cooperativa EMS ha fortalecido el producto EMS y ha desarrollado una serie de iniciativas para ayudar a los miembros a mejorar su servicio: guía operacional, base de datos en línea, programa de auditoría y medición, estándares de para el rendimiento y un sistema llamado Rugby para consultas internacionales.

Centro de Tecnología Postal.

El Centro de Tecnología Postal (CTP) es el brazo operativo de la Cooperativa Telemática y desarrolla una gama de aplicaciones tecnológicas y soluciones de software para los países miembros de la UPU. El CTP aplica tecnología avanzada a estructuras y equipos postales, asegurando así su eficiencia en un mercado cada vez más competitivo. Sus actividades principales son:

- **POST* Net.** La red mundial de comunicaciones postales electrónicas permite a los operadores postales de todo el mundo intercambiar mensajes. La red POST * Net, que proporciona servicios de monitoreo y un sistema de advertencia integrado para señalar problemas, un sistema de seguimiento y localización, y la remuneración postal y la facturación, ofrece precios basados en costos que están en línea con el nivel de desarrollo del país.
- **Sistema Postal Internacional (*IPS International Postal System*).** Es un sistema integrado de gestión de correo internacional. Proporciona un seguimiento de extremo a extremo de artículos y despachos, así como el procesamiento automatizado de despachos, seguimiento y rastreo, todo esto mediante mensajes electrónicos.
- **Sistema Financiero Internacional (*IFS International Finance System*).** Es una aplicación de *software* para servicios internacionales de giro postal. El procesamiento internacional de giros postales está cubierto en todas las etapas, desde la facturación estándar internacional hasta el monitoreo y la medición de control de calidad utilizando una técnica avanzada de cifrado de datos compatible con su propia infraestructura de clave pública.

Gestión del riesgo de desastres en el sector postal.

En los últimos años, el mundo ha visto su parte de desastres naturales, con efectos devastadores en las poblaciones y la infraestructura de comunicación de los países, incluidas las redes postales. Desde tsunamis en Japón y el sudeste asiático hasta el tifón Haiyan en Filipinas, el ciclón Nargis en Myanmar y los terremotos en Chile o Haití; los desastres naturales impactan directamente los servicios postales públicos al causar daños a la infraestructura, vehículos y equipos, pérdida de artículos postales y datos de clientes e incluso pérdida de vidas.

Como resultado de los desastres naturales, se detiene o impide un importante canal de comercio y comunicación. Al mismo tiempo, los desastres también pueden resaltar el valor de los servicios postales en la respuesta posterior al desastre. Dada su extensa red, las oficinas de correos y los centros de procesamiento de correo pueden actuar como puntos de distribución de suministros de emergencia, pueden ayudar a coordinar las operaciones de ayuda de emergencia y proporcionar transferencias de dinero a las víctimas en las áreas afectadas, así como un medio básico de comunicación.

La UPU apoya las acciones de las Naciones Unidas en la reducción del riesgo de desastres. Desde 2013, la UPU ha desarrollado una política global de reducción y gestión del riesgo de desastres para el sector postal, consistente con los principales instrumentos internacionales: "El Marco de Acción de Hyogo" y "El Plan de Acción de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres para la Resiliencia"; este último alienta a las agencias especializadas de la ONU a incluir el cambio climático y la gestión del riesgo de desastres en sus actividades.

El objetivo de la UPU es garantizar que el sector postal pueda adaptar las estrategias relevantes para enfrentar los desafíos del aumento de los peligros naturales y los posibles efectos adversos en su red mundial. En última instancia, ayudarán a que la red postal sea más resistente a los desastres y un componente clave de la respuesta nacional a los desastres. También mejorará la capacidad de las comunidades locales para resistir los desastres, gracias a la información transmitida a través de la red postal.

Comercio electrónico.

Mientras que el correo tradicional sigue siendo una fuente importante de ingresos para los operadores postales, el comercio electrónico toma el lugar de uno de los principales impulsores del negocio de entrega en el sector postal, llenando el vacío causado por la disminución de los volúmenes de cartas. Entre 2011 y 2014, las entregas globales de paquetes pequeños y paquetes por Correos en todo el mundo aumentaron en un 48% para llegar a unos 357 millones de artículos. En Asia y Oceanía, donde hay unos 460 millones de compradores en línea reportados, la participación de las exportaciones relacionadas aumentó del 25,5 al 32,9 por ciento durante el mismo período, mientras que su participación en las importaciones aumentó del 23 por ciento al 23,9 por ciento.

El comercio electrónico global está valorado en alrededor de \$1.2 billones. Si bien es considerablemente más pequeño que el comercio electrónico entre empresas, valorado en más de \$15 billones, este segmento está creciendo más rápido, especialmente en Asia y África. Esta área también ofrece un alto potencial para el crecimiento del comercio electrónico en los países en desarrollo.

El comercio electrónico ha estado en el foco de los grupos de trabajo de la UPU durante muchos años. En la primera mitad del año 2014, la UPU y sus países miembros han creado una serie de medidas para aprovechar mejor el crecimiento del comercio electrónico bajo ECOMPRO, un nuevo marco global integrado, en un tiempo récord.

El Foro de Comercio Electrónico de la UPU, celebrado los días 26 y 27 de marzo de 2014 en Berna, destacó que el comercio electrónico ofrece un potencial de crecimiento para la industria postal y que los clientes requieren acceso a servicios postales internacionales simples, asequibles y confiables. Sin embargo, existen muchas barreras para el crecimiento del comercio electrónico transfronterizo, como la complejidad de la oferta de productos postales, la falta de soporte de infraestructura adecuado y los procesos postales, aduaneros y de transporte son obsoletos e ineficientes.

El foro recomendó que los miembros de la UPU apuntaran a un producto postal verdaderamente integrado y una red integrada para satisfacer las necesidades modernas de los

clientes. El comercio electrónico representa el nuevo negocio para la red postal global, y es vital para satisfacer las nuevas necesidades imperantes en los mercados internacionales.

El desarrollo de productos postales, modelos de negocios e integración dirigidos al mercado de comercio electrónico es uno de los temas principales del Grupo de Comercio Electrónico de la UPU. La Guía de comercio electrónico es uno de los documentos del grupo para apoyar a los operadores designados y al gobierno en el desarrollo de soluciones postales en áreas de desarrollo colaborativo de productos, integración de la cadena de suministro, estrategias de comercio electrónico (local, regional y global), asociaciones, negocios estrategias y el proceso de comercio electrónico.

El Grupo de Comercio Electrónico también ha trabajado intensamente en la construcción y actividades del Programa de Comercio Electrónico de la UPU (ECOMPRO). Este programa involucra al Consejo de Explotación Postal, con el fin de acelerar la acción para desarrollar el comercio electrónico a través de la red postal internacional de la UPU, trabajando dentro de la estructura y los organismos del CEP existentes en una visión integrada, para facilitar la coordinación integrada de las actividades relacionadas con el comercio electrónico.

***.POST**

* .POST, es un dominio exclusivo de nivel superior para el sector postal y está disponible exclusivamente para el sector postal. Es una infraestructura electrónica segura y confiable en Internet para satisfacer las necesidades de la comunidad postal global en el ciberespacio. Tiene como objetivo integrar las dimensiones físicas, financieras y electrónicas de los servicios postales para habilitar y facilitar los servicios de correos electrónicos, finanzas electrónicas, comercio electrónico y gobierno electrónico.

Utiliza la última seguridad en Internet y está 100% protegido por las extensiones de seguridad del sistema de nombres de dominio, un conjunto de códigos para proteger el Sistema de Nombres de Dominio, el sistema de base de datos global que traduce el nombre de dominio completo de una computadora en un protocolo de internet (Dirección IP). Es el más seguro en la red en este momento.

Como *.POST es para una comunidad exclusiva totalmente autenticada, existen controles estrictos sobre quién puede poseer un dominio *.POST. Mediante estos controles rigurosos, los

propietarios de dominios pueden interconectar sus dominios y servicios en un entorno seguro y confiable, usando los estándares de la UPU, la interoperabilidad de los servicios electrónicos para abrir nuevos servicios digitales internacionales. La UPU se convirtió en la primera organización de las Naciones Unidas en obtener un dominio patrocinado de alto nivel de la Corporación de Internet para Nombres y Números Asignados (ICANN) en 2009.

Servicios electrónicos.

La transformación digital se ha convertido en una prioridad estratégica para los operadores postales que desean mantener su relevancia en de todo el mundo, lo están implementando mediante nuevas tecnologías para adaptarse a las demandas de los clientes de servicios electrónicos. Por ejemplo, ofrecen servicios electrónicos básicos como seguimiento y localización en línea, publicación electrónica, notificaciones electrónicas, aplicaciones móviles e integración de sitios web.

La UPU proporciona herramientas y recursos para ayudar a los Correos a diseñar estrategias y políticas para desarrollar servicios más innovadores, asegurando el desarrollo sostenible del sector postal. Publica estudios de caso y guías, establece estándares para garantizar la interoperabilidad, desarrolla regulaciones para apoyar la innovación y brinda recomendaciones, desarrollo de capacidades y capacitación para ayudar a los operadores postales a servir mejor a sus clientes.

El Programa de Servicios Postales Electrónicos también publica el informe de medición del desarrollo de servicios electrónicos postales. Este destaca los desarrollos en los servicios electrónicos postales entre países y regiones, brindando a los líderes postales, a los encargados de formular políticas y a los analistas una mejor comprensión de los patrones y desafíos globales emergentes en la implementación de estos servicios. Sus hallazgos reafirman el papel fundamental que pueden desempeñar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la industria postal, identificando áreas donde las TIC y los servicios electrónicos aún no se han explotado por completo.

El primer informe de medición de desarrollo de servicios electrónicos postales, publicado en 2012, mostró un fuerte crecimiento en la importancia de las TIC dentro de la red postal como medio de comunicación, difusión de información y atención al cliente en todas las regiones del

mundo. La segunda edición, publicada en 2015, se centró en la transformación digital de los operadores postales y mostró los siguientes hallazgos:

- Los operadores postales en las regiones emergentes y en desarrollo ahora ofrecen servicios electrónicos de soporte como seguimiento y localización, contacto en línea y servicios al cliente, o servicios de publicación electrónica como tarjetas electrónicas, notificación electrónica.
- Los operadores postales más avanzados han ampliado su cartera con servicios de próxima generación, como aplicaciones móviles.
- Ha habido un fuerte desarrollo de los servicios de correo electrónico y gobierno electrónico en países donde el medio ambiente es favorable

Los participantes de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (CMSI) se comprometieron a aprovechar el potencial de las TIC para lograr la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. La UPU es un facilitador de la línea de acción de comercio electrónico de la CMSI, que muestra cómo la innovación digital dentro de la industria postal puede proporcionar oportunidades significativas para mejorar la inclusión para todos.

A través de la innovación y la modernización, la red postal tridimensional de servicios físicos, financieros y electrónicos puede ayudar a:

- Los ciudadanos, asegurando que los servicios universales y multicanal lleguen a todos en la sociedad, especialmente en términos de inclusión digital y financiera a través de canales móviles
- Las empresas, especialmente micro, pequeñas y medianas empresas, a través de su amplio alcance geográfico que permite un mayor acceso al comercio internacional, especialmente en el área de comercio electrónico
- Los Gobiernos que se vuelven más eficientes, brindan mejores servicios y responden a las demandas de inclusión, transparencia y responsabilidad a través del gobierno electrónico

Sistema de Monitoreo Global (*GMS Global Monitoring System*).

La calidad del servicio postal solo se puede mejorar si se mide y mediante el Sistema de Monitoreo Global se realiza la medición proporcionando a cada participante, los resultados operativos precisos y de alta calidad. Esta información se puede utilizar para determinar la

remuneración de las cuotas terminales de la UPU, de acuerdo con un sistema de bonificación de rendimiento establecido dentro de la UPU, y para contribuir a decisiones informadas sobre la mejora operativa y de calidad.

Este sistema funciona mediante los elementos de prueba, que contienen un transpondedor de identificación por radiofrecuencia (RFID), son leídos por antenas RFID instaladas en instalaciones operativas donde se recibe y procesa el tráfico postal. Este proceso genera la porción principal de información requerida para determinar la calidad del servicio.

El GMS está abierto a todos los miembros de la UPU, incluidos los que participan en las pruebas continuas de la UPU, que deseen dar un paso adelante en el monitoreo de su calidad de servicio y operaciones sobre la base de un sistema de medición de última generación. Los países miembros de la UPU que necesitan ayuda para financiar sus costos de participación son elegibles para recibir fondos del Proyecto Global del Fondo de Calidad de Servicio (QSF), la Oficina Internacional es la encargada de realizar los trámites.

Plan de Producto Integrado (*IPP Integrated Product Plan*).

Con la introducción del IPP, la UPU adoptó por primera vez un enfoque totalmente integrado para el desarrollo de productos y garantizo una toma de decisiones más rápida en respuesta a las necesidades del mercado. Los operadores postales enfrentan desafíos de la disminución de los volúmenes de cartas acompañadas de un aumento exponencial en los artículos postales que contienen productos. El mercado transfronterizo de correo y paquetería es altamente competitivo y altamente fragmentado.

Uno de los desafíos que enfrenta la UPU en relación con las necesidades del cliente y las características del producto es encontrar formas de satisfacer los requisitos del mercado racionalizando, modernizando e integrando el marco de productos existente. Sin embargo, como parte de un sector industrial involucrado en el intercambio transfronterizo de bienes, también deberá ser consciente de cómo sus productos se ajustan a los requisitos aduaneros, de seguridad y reglamentarios emergentes.

Además, con el crecimiento mundial anual, el comercio electrónico transfronterizo representa un potencial sin explotar para el sector postal. Sin embargo, una barrera principal para el crecimiento del mercado postal es la complejidad de la cartera de productos postales, que

impide que los Correos exploten por completo las crecientes oportunidades que ofrece el mercado de comercio electrónico.

El Plan de Producto Integrado de la UPU está diseñado para romper esta barrera, este constituye una respuesta de primera etapa a los desarrollos recientes del mercado. Es importante destacar que, en un entorno tan competitivo y de rápida evolución, el IPP necesita una implementación rápida, globalmente coordinada e integrada, así como innovación, adaptación y confiabilidad continuas.

El objetivo principal del IPP es desarrollar una cartera totalmente integrada de productos postales y sistemas de remuneración adecuados y competitivos que cubran los costos de entrega. Esto, a su vez, asegurará que las oportunidades creadas por el comercio electrónico puedan ser aprovechadas por todos los miembros de la UPU.

Cupones de respuesta internacional.

El cupón de respuesta internacional (*IRC International Respond Coupon*) permite que alguien que envíe una carta a otro país y pague por adelantado el franqueo de la respuesta. Cuando el remitente escribe una carta a un destinatario extranjero que requiere una respuesta, puede comprar un IRC y adjuntarlo con su carta. El IRC dará derecho al destinatario a uno o más sellos postales de devolución que representan el franqueo mínimo para un artículo prioritario no registrado o una carta de correo aéreo a un país extranjero.

Los IRC no se pueden comprar directamente de la UPU. Están disponibles en las oficinas de correos locales y en ciertos operadores postales. Si un Correo nacional no vende IRC, los clientes pueden comprarlos en la oficina de correos de un país vecino. Los IRC se pueden usar para una variedad de propósitos:

- Solicitudes de información o documentos del exterior.
- Matrícula escolar y universitaria.
- Invitaciones extranjeras que requieren una respuesta.
- Papeletas de votaciones.

Filatelia.

Se estima que 17 millones de suscriptores privados y comerciales compran nuevas emisiones en general o por su interés temático específico, o personalizan sus sellos postales en línea. El programa de Filatelia de UPU realiza varias funciones, entre otras cosas, actúa como Secretaría de la Asociación Mundial para el Desarrollo de la Filatelia (*WADP World Association for Development of Philately*), organiza mesas redondas y foros filatélicos, y coordina las relaciones con la prensa filatélica, editores de catálogos, vendedores de sellos, impresores de seguridad y asociaciones filatélicas.

Para apoyar los servicios filatélicos proporcionados por los operadores postales, para cada ciclo, la UPU y la WADP elaboran un plan de desarrollo que contiene un programa de cuatro años de talleres filatélicos sobre temas que satisfacen las necesidades de los operadores designados de las diferentes regiones geográficas.

Paquetes postales.

El mercado internacional de paquetería está experimentando un rápido crecimiento y el potencial para una expansión continua es excelente, dadas las oportunidades que ahora ofrece el desarrollo del comercio electrónico. El aumento de la demanda del producto de paquetería internacional también está impulsado por la reducción de las barreras comerciales y la globalización de los negocios y la fabricación en general.

Como parte del objetivo de la UPU de ayudar a sus operadores postales a responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas siempre cambiantes de sus clientes, está llevando a cabo una serie de proyectos destinados a mejorar la calidad del servicio en todo el mundo y elevar la imagen y el perfil del correo postal internacional. Estos proyectos han sido diseñados específicamente para estimular el crecimiento del desarrollo de la participación de los operadores postales en el mercado global de paquetes internacionales.

Las actividades de la UPU en el sector de paquetería se centran en la provisión de productos de paquetería internacional de servicio completo, con tiempos de entrega consistentes de extremo a extremo y un fuerte soporte al cliente y al producto. Las tarifas son el sistema de pago entre los operadores de paquetería para la entrega de paquetes entrantes. En un intento por garantizar que el pago por la entrega de paquetes esté vinculado a la calidad del servicio

prestado, el CEP aprobó un sistema de pago de bonificaciones por la prestación del servicio de paquetes en 2006.

Las características de los servicios otorgados por un pago de bonificación incluyen el uso de un sistema de seguimiento para todos los paquetes entrantes y salientes, la provisión de entrega a domicilio y la publicación de estándares de entrega detallados. La última característica del servicio es el uso del sistema de consulta basado en Internet de la UPU para todas las consultas de los clientes para paquetes internacionales cuyo objetivo es mejorar el servicio al cliente después de la atención.

Fondo de Calidad de Servicio.

El Fondo de Calidad de Servicio (*QSF Quality Service Fund*) se creó en 2001 a raíz de una decisión del 22 ° Congreso en Beijing en 1999. El Fondo financia proyectos destinados a mejorar la calidad de los flujos de correo entrante, haciendo que los servicios postales nacionales y los correos internacionales sean más rápidos, confiables y seguros; ha sido una fuente estable de financiación para los países en desarrollo y menos avanzados. El financiamiento se utiliza, entre otros, para comprar *software*, equipos y vehículos que conducen a mejoras en el procesamiento y la entrega del correo.

A finales de 2012, la Junta del QSF había aprobado 600 proyectos desde la creación del Fondo, beneficiando a unos 150 operadores postales. De estos, 400 proyectos se han completado y 218 proyectos están siendo evaluados y están en curso. Aunque la mayoría de los proyectos normalmente involucran a un operador específico, el QSF también promueve un enfoque regional y la solidaridad entre países. Los operadores pueden agrupar sus recursos financieros para establecer un proyecto conjunto en beneficio de toda una región.

Con 50 millones de dólares disponibles hoy para nuevos proyectos, el Fondo se mantiene mediante contribuciones obligatorias pagaderas por todos los países y territorios, con la excepción de los países menos desarrollados, y mediante contribuciones voluntarias, ingresos de inversiones y otras fuentes de ingresos. La forma en que opera el QSF garantiza una distribución justa de los recursos financieros a los operadores más necesitados, particularmente a los menos desarrollados.

Desarrollo sostenible.

El desarrollo sostenible es un elemento esencial de las operaciones postales, contribuye a mejorar la eficiencia y la resistencia del negocio, fortalecer las relaciones con los clientes y el desarrollo de nuevos mercados. Además, las operaciones responsables permiten a los operadores postales crear lugares de trabajo atractivos y seguros, generar confianza con las comunidades en las que operan y aprovechar sus redes para la participación y el beneficio del público en general.

La UPU apoya a los operadores postales en sus esfuerzos por incorporar el desarrollo sostenible en sus actividades, trabaja en los tres pilares de la sostenibilidad:

- **Económico:** respalda a los operadores postales con herramientas y conocimientos para aumentar la calidad del servicio e implementar métodos comerciales rentables y procesos de compra responsables. El programa de inclusión financiera ayuda a los operadores postales a ampliar su capacidad para proporcionar acceso a servicios financieros, en particular para grupos con servicios insuficientes.
- **Ambiental:** supervisa las emisiones de gases de efecto invernadero de las operaciones postales y permite a los operadores postales analizar y abordar las emisiones relacionadas con sus actividades. Comparte mejores prácticas y conocimientos sobre gestión ambiental, uso de recursos naturales y energías renovables. También contribuye a la agenda de sostenibilidad global.
- **Social:** crea conciencia sobre los problemas sociales y de salud a través de la red postal, contribuye con la lucha contra la exclusión y la discriminación, promueve la diversidad y la igualdad de género profesional, y apoya al sector postal en su papel como un importante empleador.

Cuotas terminales y los cargos de tránsito.

Desde 1969, el operador postal que envía un artículo de correo postal a otro país remunera al Correo de destino por procesar y entregar ese artículo. Este sistema de remuneración se conoce como cuotas terminales. Las cuotas terminales son una fuente importante de ingresos para los países miembros de la UPU. El sistema continúa evolucionando de un Congreso Postal Universal a otro. En el Congreso de Bucarest de 2004, los países miembros adoptaron un sistema

destinado a cubrir sus costos reales de procesamiento de correo. Además, se estableció un vínculo entre la remuneración recibida y la calidad del servicio prestado.

No todos los países están en la misma etapa de desarrollo y hay variaciones significativas en sus volúmenes de correo, tarifas postales y absorción de costos. Por lo tanto, el objetivo es incorporar progresivamente a los países en desarrollo y menos adelantados en un sistema objetivo que ya se aplica a los países industrializados. Los servicios de tránsito prestados al operador designado del país de origen siempre han sido pagados. En el caso de los envíos postales, la remuneración que cubre el costo del transporte terrestre o marítimo de los correos se denomina cargos de tránsito.

UPU * Clearing.

Es la solución eficiente y de bajo costo de la UPU para la liquidación de cuentas internacionales entre Correos. Los miembros simplemente consolidan sus facturas utilizando la plataforma en línea centralizada del sistema y pagan sus deudas con un pago simple por mes en euros (EUR) y/o dólares estadounidenses (USD). La interfaz también les permite comentar, cambiar, aceptar o rechazar facturas electrónicas a través de una plataforma de discusión.

Unos 47 países ya utilizan el sistema para manejar facturas relacionadas con cuotas terminales, pagos del Fondo de Calidad de Servicio (QSF), el Centro de Tecnología Postal (PTC) de la UPU y más, lo que les permite obtener beneficios tales como: costos reducidos, seguridad, pago confiable y flexibilidad.

4.3 Estrategia Postal de Doha de UPU del período 2013-2016.

La Estrategia Postal de Doha (EPD) es el documento de referencia de la Unión Postal Universal para el periodo que va de 2013 a 2016. Basada en un análisis integral y en un proceso de consulta, establece las grandes líneas de acción para la UPU como organización que agrupa a 192 Países miembros. También afecta a todos los órganos de la UPU: el Consejo de Administración (CA), el Consejo de Explotación Postal (CEP) y la Oficina Internacional (OI).

Asimismo, sirve como referencia para la definición de las prioridades de las regiones de la UPU representadas por sus Uniones restringidas e implementada mediante los Planes de

Desarrollo Regional (PDR). Las autoridades postales y los gobiernos pueden también utilizar la Estrategia a nivel nacional para desarrollar sus propias políticas y estrategias postales.

La Estrategia Postal de Doha (EPD) se elaboró basándose en el éxito de la aplicación de la anterior estrategia de la UPU, la Estrategia Postal de Nairobi (EPN) (UPU Actas, 2010, p. 60), usando el concepto de red tridimensional que ofrece productos y servicios dentro de la dimensión física, digital/electrónica y financiera. Los tres ejes, interconexión, gobernanza y desarrollo, fueron los valores clave para la aplicación de esta estrategia.

La hoja de ruta para los cuatro años de la EPD también tiene en cuenta las lecciones aprendidas de la aplicación de la EPN, tales como la necesidad de cooperación tanto interna como externa, y la importancia de basarse en las fortalezas de la UPU, para alcanzar los resultados esperados. La EPD es el resultado de un amplio proceso reflexión y consulta que comenzó con el debate general que tuvo lugar durante el 24º Congreso de la UPU. El Debate General estableció el camino de lo que debería ser la futura estrategia de la UPU.

La Conferencia Estratégica de la UPU celebrada en Kenia en 2010, hizo un balance de lo logrado en la aplicación de la Estrategia Postal de Nairobi, la hoja de ruta de la UPU para el periodo 2009–2012. La Conferencia Estratégica también destacó cinco ideas que se incluirían en la de Doha y que se presentan más adelante.

Durante el año 2011 se desarrolló un proceso de consulta a los miembros de la UPU con una doble vertiente. En primer lugar, se organizaron siete mesas redondas regionales con el fin de presentar el proyecto de la Estrategia Postal de Doha a los países miembros de la UPU y recoger sus sugerencias. Estas mesas redondas también sirvieron para definir las prioridades de cada región. La otra parte del proceso de consulta fue un cuestionario sobre el proyecto de estrategia distribuido a nivel mundial, que ayudó a priorizar los diversos objetivos y programas, así como a validar la dirección a seguir.

La Conferencia Estratégica de la UPU celebrada en Nairobi en 2010, identificó las siguientes cinco ideas que deberían guiar a la UPU a la hora de definir su nueva estrategia:

1. Los cambios y las crisis no solo deben verse como una amenaza sino también como una oportunidad para el desarrollo y la evolución.

2. La diversificación y la innovación son elementos clave para el éxito.
3. La red es importante.
4. El desarrollo sostenible no es un freno para el crecimiento ni un privilegio de los países ricos.
5. Los reglamentos deben constituir reglas de juego equitativas.

Esta estrategia fue definida en cuatro metas y 18 programas que permitirían a la UPU llevar a cabo su misión y hacer realidad su visión. A continuación se describen cada una de las metas para poder comprender la EPD como un todo:

Meta 1. Mejorar la interoperabilidad de las redes postales internacionales.

Esta meta fue considerada por los países miembros de la UPU como la más importante, ya que su objetivo primordial fue asegurar la eficiente y efectiva operación de las redes postales internacionales, incluyendo las redes físicas, electrónicas/digitales y financieras. La calidad de servicio será el objetivo principal, sin escatimarse los recursos destinados a mantener la seguridad de la cadena global postal de suministros y el trabajo con las autoridades aduaneras.

Meta 2. Aportar conocimientos técnicos y competencias relacionadas con el sector postal.

Esta aborda la necesidad de que la UPU proporcione información sistemática y fiable sobre el sector postal mundial, basada en sus conocimientos y experiencia. Su primer programa busca aumentar la conciencia sobre el papel que desempeña el sector postal para el desarrollo económico en general. También proporciona orientación a los países miembros en la gestión de su servicio universal. Así mismo deben llevarse a cabo investigaciones sobre el sector postal y los mercados postales, con el fin de facilitar el tratamiento del correo, deben desarrollando procedimientos estadísticos y contables; lo anterior se lograría fomentando la interacción con las partes interesadas.

Meta 3. Promover los productos y servicios innovadores (desarrollando la red tridimensional).

La Unión busca contrarrestar el declive de las actividades básicas postales relativas a la correspondencia, ayudando a sus miembros a mejorar, modernizar y diversificar sus productos y servicios para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. La UPU presentó las siguientes formas para conseguirlo: promoviendo la innovación de productos adaptados a las necesidades del usuario, tales como la publicidad directa y los servicios postales de pago y a través de la red .post, mediante la cual la UPU ofrecería una plataforma especialmente dedicada a los servicios postales electrónicos.

Esta meta se incluyó como resultado del incremento del comercio electrónico internacional y, en particular, con el papel del sector postal en el apoyo a las necesidades del cliente así como con los objetivos gubernamentales en áreas relativas al desarrollo económico, la inclusión y el comercio. Aprovechando el buen funcionamiento de la red internacional, se da respuesta al mercado de entrega de las mercancías solicitadas. Finalmente, la UPU debería asegurar que la innovación tenga lugar en las tres dimensiones del sector postal.

Meta 4. Promover el desarrollo sostenible del sector postal.

La última meta se refiere al desarrollo sostenible del sector postal y de la UPU. El desarrollo sostenible debe entenderse aquí en su sentido más amplio, ya que incluye los aspectos económicos, sociales y medioambientales. El primer programa aborda el tema de los sistemas de remuneración para los operadores designados, en un momento en el que las condiciones de mercado cambian con tanta rapidez, los sistemas de remuneración para cartas, encomiendas y paquetes deben adaptarse para que sigan siendo justos y eficientes para todos.

De manera similar, la UPU debía también asegurar que su estructura y procesos de toma de decisiones estén en sintonía con las necesidades de sus miembros. Además, debía fomentarse, el concepto de inclusión en su lado financiero. En lo que se refiere al trabajo en los aspectos sociales y medioambientales, debía continuar según las líneas trazadas en el ciclo 2009–2012 correspondiente a la Estrategia Postal de Nairobi.

Con algunas excepciones, todos los proyectos y resoluciones relacionadas con la Estrategia Postal de Doha se completaron a finales de 2016. La tasa de ejecución fue del 81% en diciembre de 2015 y 97% en setiembre de 2016. El Objetivo 2 logró la mayor tasa de

consecución en setiembre de 2016, al 99%, seguido de cerca por el Objetivo 4 (98%), el Objetivo 3 (96%) y el Objetivo 1 (91%) (UPU, 2017, p. 21).

Los programas extrapresupuestarios, la cooperación técnica y los programas de apoyo también lograron altas tasas de ejecución, todas superiores al 98%. Durante el ciclo 2013-2016, la Oficina Internacional de UPU proporcionó servicios de asesoría y apoyo a más de 100 comités, grupos de trabajo y subgrupos de los órganos de la UPU. Esto incluyó la organización de siete sesiones de los Consejos de Administración (CA) y de Explotación Postal (CEP) y un Congreso.

La Oficina Internacional también ayudó a organizar alrededor de 25 eventos globales y regionales en una amplia gama de temas (incluida la estrategia, el comercio electrónico y regulación) y para diferentes partes interesadas (gobiernos, reguladores, operadores postales, otros participantes del sector postal y otras organizaciones del sistema). Estos incluyeron la Conferencia de estrategia y siete conferencias de estrategias regionales, así como la edición inaugural del Foro Mundial de la UPU.

La UPU fortaleció aún más las asociaciones con una amplia gama de organizaciones internacionales. Las áreas clave de la cooperación incluyeron servicios financieros postales e inclusión financiera, desarrollo sostenible y gestión del riesgo de desastres, seguridad postal, aduanas y cadena de suministro, servicios electrónicos, comercio electrónico y sociedad de la información, facilitación del comercio, *big data* y estadísticas, cooperación al desarrollo, y relaciones de gestión de alto nivel con el sistema de la ONU.

Entre las soluciones ofrecidas a los países miembros, en 2016, el 75% de los participantes en la Sistema de Monitoreo Global (GMS) desde 2012 presentaron una mejora en su seguimiento. La Cooperativa EMS había establecido el marco para un correo urgente exportado, con un volumen anual de más de 65,8 millones de artículos (cifras de 2015, representando más del 20% de crecimiento con respecto a 2014), con una tasa global de rendimiento de entregas a tiempo por encima del 90% en el ciclo de Doha.

En términos de apoyo a los servicios de pago postal, al final del ciclo de Doha, la Oficina Internacional logró facilitar la creación de PosTransfer, la primera marca mundial de la UPU para servicios postales de remesas. Asimismo, el servicio de UPU * Clearing se amplió aún más

en su membresía, esto con 40 operadores en total, los cuales utilizan el sistema para acelerar la liquidación de cuentas entre ellos en 2016, un total de 151.449.507 DEG (derecho especial de giro).

Se trabajó activamente en el área de estándares técnicos actualizados, para un total de 175 estándares gestionados al final del ciclo. Además, el número de proyectos planificados en cooperación técnica (excluidos los del Fondo de Calidad de Servicio (QSF por sus siglas en inglés, *Quality Service Fund*) contabilizaron más del doble entre 2013 y 2016, y el número de los proyectos implementados aumentaron más de ocho veces en el mismo período. También proporcionó equipo esencial a los países miembros, con el equivalente a más de 1,5 millones CHF (francos suizos), asignados a los países menos adelantados para adquirir vehículos, equipos de clasificación y de TI, y paneles solares.

En el ámbito de la creación de capacidad para operadores postales, la Oficina Internacional apoyó la apertura de seis nuevos centros de formación y la celebración de 100 talleres para países miembros a nivel mundial, incluidos 19 talleres regionales de calidad del servicio, durante el ciclo completo de Doha.

4.3.1 Acciones realizadas durante el ciclo 2013–2016 en América Latina.

En América Latina, los Gobiernos mostraron cada vez más consciencia de la relevancia del sector postal como factor de desarrollo económico, inclusión social y financiera y de comunicación de sus respectivos países. Sin embargo, la región presentaba grandes disparidades en términos de los niveles de gestión, planeación, apoyo tecnológico y estandarización de las operaciones. Se presentaban diferencias significativas en el alcance de cobertura, calidad y eficiencia de los servicios prestados.

Aunque algunos países contaban con estructuras de gestión y planeación sistematizadas a escala nacional. Las debilidades tanto de gestión y financieras, como estructurales y operativas, se magnificaban ante la ausencia de inversión en el sector, creando un círculo vicioso de falta de inversión por malos resultados, sin reconocer el verdadero potencial del sector como infraestructura de desarrollo económico y factor de inclusión social y financiera.

En el último decenio, se vio un crecimiento acelerado de la demanda postal por el flujo de productos derivados del comercio electrónico, así como la necesidad cada vez más fuerte por

contar con una cadena logística robusta y una amplia cobertura de servicios financieros. En varios países latinoamericanos, por razones históricas, los operadores de correo no contaban con servicios financieros entre su oferta tradicional; esto cambió a partir de la implementación de la Estrategia Postal de Doha.

Como resultado de las acciones implementadas durante este ciclo, el sector postal se constituyó como parte importante del desarrollo económico, social y de comunicaciones para la población y las empresas de cada país. Se puso en marcha un proceso de reforma y modernización del sector postal como una responsabilidad de los Gobiernos de los países miembros de la Unión Postal Universal para garantizar:

- La prestación del servicio postal básico al que la población tiene derecho y que, debido al contexto regional de escasez de recursos, no siempre es considerado como un derecho fundamental.
- El cumplimiento de las normas preservando una sana competencia en el mercado.
- Apoyo a los Gobiernos para la puesta en marcha de las iniciativas de reforma postal.
- Impulso técnico y teórico para propiciar la permanencia y transferencia de conocimientos (expertos, herramientas metodológicas e intercambio de buenas prácticas para la consolidación de una clara hoja de ruta para la reforma postal).
- Movilización de recursos destinados a garantizar la implementación de la reforma, como formación, inversión técnica y tecnológica destinada a la modernización de servicios y operaciones de los operadores designados por los Gobiernos para prestar el servicio postal.

La UPU, como plataforma de asistencia técnica y de información para el sector postal, apoyó a sus países miembros a desarrollar servicios financieros sostenibles e inclusivos. Como ejemplo representativo se puede citar el proyecto de soporte de servicio a los giros o transferencias postales electrónicas Correogiros, enfocado en facilitar la coordinación entre países latinoamericanos miembros de la red.

Se promovió el servicio entre operadores, alcanzando avances significativos en el desarrollo de las redes de correo en la región, ayudando a los habitantes de las zonas rurales más

apartadas a acceder a servicios de remesas, disminuyendo además de manera significativa el costo de las transferencias asociadas.

En varios países de la región, la falta de procesos estandarizados y controlados, así como de una adecuada gestión de la calidad ha contribuido al deterioro de los servicios ofrecidos por los operadores designados. Para fortalecer la prestación de los servicios postales básicos y, a la vez, promover una plataforma para el desarrollo de servicios innovadores como el comercio electrónico y las exportaciones por vía postal, la UPU llevó acabo entre 2013 y 2016 una serie de actividades, en cooperación y con cofinanciamiento de la unión postal restringida de la región, la Unión de las Américas, España y Portugal (UPAEP), mediante:

- Realización de auditorías operativas.
- Mapeo de los principales procesos postales con el propósito de promover su estandarización.
- Formulación de planes de acción de calidad para mejorar los servicios e incrementar los volúmenes de correo y paquetes manejados por el operador designado.
- Financiación de equipos y misiones de consultores para el desarrollo de la red postal.
- Creación de manuales y guías prácticas, con el apoyo de expertos regionales, que fueran utilizadas y aplicadas en la mejora de los servicios.

Un elemento fundamental de la calidad de servicio es la formación continua del recurso humano dado que el quehacer postal tiene un alto componente técnico especializado. Con este fin se creó en 2014, el Centro Regional de Formación Postal, en la sede de la UPAEP en Montevideo, con el propósito de proveer espacios de formación en las diversas áreas operativas y de servicios de los Correos. Desde su entrada en funcionamiento, en el Centro se han capacitado 1135 personas, de las cuales 181 han asistido al Centro de Formación y 954 han sido formadas a través del efecto multiplicador.

Las acciones en materia de desarrollo sostenible realizadas entre 2013 y 2016 articulan proyectos con los tres pilares de desarrollo (medio ambiente, social y económico), obteniendo resultados muy alentadores. En 2016, se puso en marcha una iniciativa con 12 países de la

región, destinada a promover la adquisición de bicicletas convencionales y eléctricas como medio de transporte sano y ambientalmente limpio que apoye las operaciones de los Correos.

El proyecto incluyó la medición del impacto de esta iniciativa en términos de desarrollo sostenible, por medio de la recolección periódica y el análisis de estadísticas que permitieran alimentar indicadores económicos, sociales y ambientales. Un ejemplo concreto de acciones relacionadas con la gestión de riesgos, a raíz del terremoto que azotó a Ecuador en abril de 2016, la red postal apoyó, en la parte álgida de la crisis, los esfuerzos de ayuda y rehabilitación liderados por el Gobierno. Posteriormente, se concretó la puesta en marcha de un proyecto destinado a garantizar el restablecimiento de la operación en las oficinas postales ubicadas en las zonas afectadas por el seísmo.

De acuerdo con el Boletín N° 33 publicado por la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP), la Estrategia Postal de Doha benefició a los países de la región en América Latina en distintos campos del quehacer postal. El proyecto del Programa de Desarrollo Regional (PDR), llamado Giros Postales Electrónicos, desarrolló sus etapas muy favorablemente y con amplios resultados con respecto al cronograma propuesto. El lanzamiento del Clearing, el cual se trabajó conjuntamente con la Unión Postal Universal para llevar adelante el proyecto estructurante de Giros Postales Electrónicos.

A través de este proyecto, los operadores postales de Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Perú y Uruguay, empezaron con el intercambiando de giros electrónicos. Dentro del proyecto se trabajó en el desarrollo de una herramienta que permitió la liquidación y compensación de los giros electrónicos. Esta herramienta proporcionaba una disciplina de pago, reduciendo los costos administrativos y otorgando transparencia en la facturación.

En el año 2012 se consolidó el sistema de compensación, instalándose el centro operativo piloto del sistema Clearing en la sede de la UPAEP, en Montevideo, Uruguay. Después de varios años de trabajo conjunto entre la UPAEP, la UPU y los operadores postales, se comenzó a operar el servicio de Clearing, para el beneficio de los países miembros. En el ámbito operativo se tomaron decisiones en cuanto a la calidad del servicio, precio, sistema de reclamaciones, expansión de la red e incorporación de nuevos operadores al acuerdo.

Asimismo, la EPD marcó la orientación estratégica de los trabajos de la UPAEP durante el ciclo, en base a los trabajos desarrollados a nivel de la Conferencia Estratégica de Nairobi, de las priorizaciones resultantes de las Mesas Redondas Regionales. De la misma forma, la UPAEP también participó ampliamente en el desarrollo de las elecciones del Consejo de Administración (CA), en el cual Costa Rica fue electa.

Durante la novena sesión plenaria se procedió a la elección de los miembros del CA, resultando elegidos los siguientes países (8 de los cuales son miembros de la UPAEP): Arabia Saudita, Bulgaria, Costa de Marfil, Argentina, Australia, Bangladesh, Barbados, Brasil, Burkina Faso, Canadá República del Congo, Costa Rica, República de Corea, Ecuador, Egipto, Estados Unidos, Francia, Gabón, Grecia, India, Italia, Japón, Kuwait, Malawi, México, Marruecos, Noruega, Pakistán, Polonia, Portugal, Rumania, Rusia, Sud África, Sudán, Tailandia, Tanzania, Turquía, Uganda, Ucrania, Vietnam y Qatar.

Al iniciarse las acciones del ciclo de la EPD, la Secretaría General de la UPAEP presentó a los países miembros las principales acciones desarrolladas en el marco del Plan Estratégico de la UPAEP (PEU) que se vinculan a las Metas de la Estrategia Postal de Doha (Documento N° CG/13 – Doc.3.5, Cumplimiento de la Resolución 32 del 22° Congreso de la Unión – Acciones de la Unión en el Marco de la Estrategia Postal de Doha, Diciembre 2013):

| Meta 1 | Eje del PEU vinculado a la Meta de la EPD |
|--|---|
| Mejorar la interoperabilidad de las redes postales Internacionales. | Eje Estratégico N° 1: Promover el mejoramiento de la interoperabilidad de las redes postales. Tiene relación directa con la Meta 1 de la EPD y recoge sus programas en los proyectos inscritos en el Plan Estratégico de la UPAEP que se relacionan con cada uno de los programas. Este Eje tiene 3 componentes destinados a asegurar los conceptos de interoperabilidad: 1) Mejorar la calidad de servicio y la eficacia de la red postal para atender las actuales demandas del cliente. 2) Desarrollar la interoperabilidad y la interconexión de las redes postales a través de la aplicación de normas definidas por la UPU y la reglamentación adecuada. 3) Impulsar el desarrollo y aplicación de las TIC así como la mayor utilización de sistemas tecnológicos de la UPU. |
| Meta 2 | Eje del PEU vinculado a la Meta de la EPD |
| Aportar conocimientos técnicos y competencias relacionadas con el sector postal. | Este objetivo guarda directa relación con el Eje Estratégico n.º 2 del Plan Estratégico de la UPAEP, a saber: Promover la reforma y modernización del sector postal y |

| | |
|--|---|
| | <p>prestación del SPU. Contiene las siguientes líneas de acción:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Mejorar la capacidad de los países miembros para prestar y administrar su Servicio Postal Universal y otros servicios postales. 2) Dar continuidad a los procesos de reforma del sector postal con énfasis en la determinación del SPU y la definición de una política sectorial y sensibilizar a las partes interesadas respecto de la importancia del rol postal. 3) Fomentar el conocimiento del mercado a los efectos de poder atender las necesidades de los clientes y establecer estrategias de crecimiento de la porción de la porción de mercado atendida por los operadores designados. 4) Asesorar en el desarrollo del ámbito regulatorio para el sector postal con miras al fortalecimiento de la aplicación de principios de transparencia, y equidad en las transacciones entre operadores. |
| Meta 3 | Eje del PEU vinculado a la Meta de la EPD |
| <p>Promover los productos y servicios innovadores (desarrollando la red tridimensional).</p> | <p>Eje Estratégico N° 3 del Plan Estratégico de la Unión Fomentar la cooperación para el desarrollo postal. Contiene las siguientes líneas de acción:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Suministrar información y conocimientos técnicos para fomentar la cooperación y la interacción entre todos los integrantes del sector postal. 2. Estrechar las relaciones con las Uniones Restringidas y los órganos de la Unión Postal Universal. 3. Promover la comunicación y colaboración con organismos relacionados con el sector postal. 4. Orientar a los países y territorios miembros en el mejoramiento de los sistemas de remuneración entre los operadores postales y los procedimientos estadísticos y contables. |
| Meta 4 | Eje del PEU vinculado a la Meta de la EPD |
| <p>Promover el desarrollo sostenible del sector postal.</p> | <p>El Eje Estratégico N° 4 de Plan Estratégico de la UPAEP guarda una íntima relación con el Objetivo 4 de la EPD. Contiene las siguientes líneas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar el desarrollo y crecimiento del mercado postal, utilizando para ello nuevas tecnologías y generando productos innovadores en las tres dimensiones de la red (física, electrónica y financiera) así como fortalecer los servicios postales tradicionales. 2. Estimular la inclusión social gracias a un mejor o más adecuado acceso a los servicios postales. 3. Promover acciones tendientes a la elaboración e implementación de iniciativas y políticas en defensa del medio ambiente y la responsabilidad social, la gestión del capital humano y su vinculación con el desarrollo sostenible |

4.3.2 Caso de Costa Rica.

Cuando se realizó el 25° Congreso de la UPU en la ciudad de Doha, Qatar, en el mes octubre de 2012, Costa Rica se postuló para formar parte del Consejo de Administración (CA) de la UPU, y fue elegida para ocupar uno de los asientos. Asimismo tuvo una participación activa en las distintas Comisiones y por ende aportó en la elaboración de la Estrategia Postal de Doha. En este caso, la empresa nacional Correos de Costa Rica S.A. fue quien nos representó en tan relevante evento.

En el año 2012, fecha de realización del Congreso, Correos de Costa Rica se destacó como la empresa innovadora del año. El premio fue otorgado por la Cámara de Comercio de Costa Rica y entregado en el acto Noche de Galardones, con la presencia de la presidenta de la república, Laura Chinchilla. Gracias al proceso de transformación hacia nuevos negocios, bajo un concepto de generar servicios innovadores, Correos de Costa Rica recibió el premio a la Empresa Innovadora del Año categoría empresa grande.

En esa oportunidad la Cámara de Comercio reconoció las estrategias implementadas por la empresa para lograr competir en un mercado cada día más dinámico y exigente. El reconocimiento se centró en dos estrategias de innovación; la primera los trámites en ventanilla, que han convertido a Correos de Costa Rica en el brazo estratégico del Estado para la descentralización de sus trámites, garantizando con ello, mayor comodidad y cercanía a los ciudadanos. Las Ventanillas Electrónicas de Servicios (VES), las certificaciones registrales, el trámite de placas vehiculares y el pago de servicios públicos y privados, son parte de los principales servicios prestados en los diferentes puntos de venta de Correos de Costa Rica en todo el país.

Como segunda estrategia, se tomó en cuenta el gran aporte de Correos de Costa Rica en el fortalecimiento de las capacidades logísticas de las diferentes empresas e instituciones del sector público y privado, mediante sus plataformas especializadas, que incluyen la entrega de tarjetas de crédito, distribución de notificaciones judiciales, entrega de pasaportes y logística inversa, entre otras. De igual forma en este mismo aspecto, se destacó la inclusión del nuevo

servicio de casilleros internacionales Box Correos y la administración de centros de llamadas de entidades bancarias, mediante la Unidad Estratégica de Negocios de Telecomunicaciones.

Este premio no solo ratifica la evolución de Correos de Costa Rica a lo largo de los años con la implementación de servicios novedosos, sino el desarrollo en apego a la Estrategia Postal de Doha, en cumplimiento de las metas propuestas y, la coordinación e intercambio en cooperación internacional y comercio con los países miembros de la Unión Postal Universal; todo esto siguiendo la hoja de ruta planteada en el Congreso.

4.4 Estrategia 2017–2020 de Estambul de UPU.

En el año 2012, el Congreso de Doha presentó una nueva práctica según la cual el Congreso elaboró y aprobó un proyecto de plan de actividades cuatrienal con el fin de orientar las actividades de la UPU durante el ciclo subsiguiente. La Estrategia Postal Mundial de Estambul constituye la base del proyecto de plan de actividades de Estambul 2017–2020. Su objetivo principal fue el brindar una orientación estratégica de alto nivel que le permitirá a la UPU responder a los principales desafíos que debía enfrentar y aprovechar las oportunidades en ese momento, como también las futuras.

El primer capítulo del plan de actividades se centró en las principales tendencias dentro del macroentorno de la UPU que podrían afectar las actividades de la organización. El segundo capítulo describía la misión, la visión y la estrategia de la UPU para el ciclo 2017–2020. El tercer capítulo giró en torno a las propuestas de trabajo (más de 40 en total), los objetivos y los recursos que la UPU utilizaría para implementar la estrategia y controlar su cumplimiento.

Planificar los trabajos de la Unión durante el ciclo 2017–2020 no solamente sería una obligación jurídica, sino que también una necesidad. En efecto, aunque se alcanzaron prácticamente todas las ambiciosas metas de la Estrategia Postal de Doha (2013–2016), aún restaba mucho más por hacer, esto para garantizar el papel y la sostenibilidad financiera de la UPU en un sector postal que atravesaba profundas transformaciones.

Entre los principales factores que afectaban el macroentorno de la UPU se incluían los desafíos de desarrollo que los Países miembros debían enfrentar, el comportamiento de los consumidores y las prácticas de mercado, las transformaciones significativas del sector postal y las limitaciones financieras impuestas a las organizaciones intergubernamentales. Este entorno

retaba la capacidad de la UPU de seguir brindando soluciones que fueran necesarias para sus principales actores, lo que afectaba la capacidad de la organización para recaudar fondos que aseguraran su sostenibilidad financiera a largo plazo.

Dentro de este entorno difícil también implicaba que los países necesitarían foros, soluciones técnicas accesibles y centros de conocimientos que permitieran informar, diseñar e implementar soluciones multilaterales a los problemas globales. La Estrategia Postal Mundial de Estambul fue el resultado de un extenso proceso de consulta en el que participaron el 89% de todos los Países miembros de la UPU, el cual arrojó tres metas principales (las cuales se explicarán más adelante en el documento):

Meta 1 – Mejorar la interoperabilidad de la infraestructura de la red.

Meta 2 – Ofrecer productos sostenibles y modernos.

Meta 3 – Promover el eficaz funcionamiento del mercado y del sector.

Estas metas se dividieron en 15 programas, un instrumento de acción complementario y actividades de apoyo funcional, que correspondían a las más de 40 propuestas de trabajo. También se incluyó el análisis del impacto financiero de las proposiciones de orden general presentadas por los países con las descripciones de la incidencia en el programa y presupuesto, a fin de evaluar exhaustivamente los trabajos del próximo ciclo.

De acuerdo con el Proyecto de plan de actividades de Estambul 2017–2020, Informe del Consejo de Administración, 26 ° Congreso, documento llamado Congreso-Doc 14, en su página 6, para el ciclo 2017–2020 se necesitó una inversión total de 292.603.072 CHF (francos suizos), de los cuales 164.132. 272 CHF fueron financiados a través del presupuesto ordinario (la fuente de casi el 60% de la financiación total). Los principales programas en términos de recursos (por encima de 20 millones de CHF cada uno, el 70% del total solicitado) relativos a la calidad de servicio, las tecnologías de la información y la comunicación, la diversificación y armonización de los productos y servicios, la cooperación para el desarrollo y la logística.

Entonces, se realizó un Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) a partir de las tendencias imperantes en ese momento, junto con las enseñanzas del pasado y las realidades del mañana, lo cual permitió extraer tres conclusiones esenciales:

1. Para lograr que la UPU y el sector postal siguieran siendo pertinentes para la economía mundial en los próximos años, era crucial que el sector se adaptara de forma rápida a las tendencias mundiales, en sus tres dimensiones: física, financiera y electrónica.
2. Para reaccionar rápidamente ante las tendencias de ese momento y del futuro, la UPU debía corregir en forma prioritaria las debilidades identificadas a través del análisis FODA.
3. Si no se adoptaban medidas decisivas, la UPU tendría cada vez mayores dificultades para aprovechar las oportunidades que se presentaran y debía hacer frente a las amenazas identificadas, por lo que esperar que los cambios se produjeran gradualmente no era más una opción.

Con el fin de corregir las debilidades y enfrentar los desafíos y adaptarse rápidamente al mercado, se tomaron las siguientes acciones, a través de:

- ~ una reforma estructural integrada que permitió una toma de decisiones más eficaz y efectiva, de modo que los órganos de la UPU pudieran reaccionar rápidamente ante las tendencias y la evolución de las necesidades de los clientes.
- ~ un mayor compromiso y la adopción de un conjunto de productos y servicios modernos y sostenibles por parte los Países miembros y sus operadores designados.
- ~ aprovechar sus fortalezas y corregir sus debilidades a través de una aplicación integrada, innovadora e inclusiva de la EPME a nivel mundial, a nivel regional y a nivel nacional.

Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

| Fortalezas | Debilidades |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Red mundial de 192 Países miembros – Carácter intergubernamental – Red integrada tridimensional – Conocimientos técnicos y acceso a la información – Capilaridad de la red mundial en materia de acceso y de distribución – Integración vertical de la cadena logística – Capacidad de suscribir acuerdos bilaterales o Multilaterales | <ul style="list-style-type: none"> – Estructura, lentitud y falta de flexibilidad general en el proceso de toma de decisiones – Dificultad para despertar el interés de los Países miembros – Incapacidad para establecer prioridades – Incapacidad para asumir la gestión de un sector y de partes interesadas cada vez más complejos – Aumento de la presión para abordar los efectos de distorsión del mercado causada por los sistemas de remuneración – Falta de conocimientos y adopción de productos y servicios ofrecidos por la UPU a sus miembros – Percepción de la mala calidad de la red postal |

| | |
|--|---|
| | <p>– Falta de interoperabilidad logística y de conectividad con los socios de la cadena logística</p> |
| <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> – Anticipación de la evolución de las necesidades de los clientes – Necesidad de información y de conocimientos técnicos sobre el sector postal – Crecimiento del comercio electrónico y del comercio internacional – Necesidad de incluir a todos los sectores de la población – Nuevas y mejores redes postales en el futuro – Estructura de las direcciones y accesibilidad – Mayor necesidad de interoperabilidad y de normas internacionales – Envíos publicitarios con dirección, servicios de encomiendas y envíos exprés, servicios de transferencia de fondos seguros y asequibles y servicios digitales seguros– Regulación internacional – Crecimiento económico y del comercio – Cartera de productos modernos y remuneración integrada – Aprovechamiento del carácter intergubernamental – Utilización de la tecnología para satisfacer las necesidades de los clientes y los gobiernos – Red de extremo a extremo sostenible | <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> – Debilitamiento de la base de financiación de la organización – Sustitución tecnológica y diversificación de los medios de comunicación – Unilateralismo que amenaza potencialmente la integridad de la red – Riesgo de que disminuya la importancia de la UPU debido a los acuerdos bilaterales y al unilateralismo – Redes que no forman parte de la UPU – Presión sobre la obligación de servicio universal y su sostenibilidad – Percepción de la UPU como una opción residual – Disminución de los volúmenes de envíos de correspondencia no compensada con un crecimiento adecuado de las encomiendas– Acuerdos sobre remuneración que amenazan la sostenibilidad de la red – Falta de respuesta rápida a la evolución de las necesidades de los clientes – Continuación del desarrollo y crecimiento de redes distintas de la de la UPU |

Documento Congreso–Doc 13.Rev 1. Congreso de Estambul. Unión Postal Universal.

En resumen, la EPME abarcó tres grandes temas, que fueron identificados para proporcionar una visión y una orientación general a la futura estrategia, con objeto de crear colectivamente:

- Un mundo postal donde la innovación es compartida, fomentada y estimulada, no como un lujo, sino como una realidad para todos.
- Un mundo postal donde la total integración de las redes a nivel nacional, regional y mundial deja de ser un objetivo para transformarse en una realidad.
- Un mundo postal en el que la capacidad única que tiene el sector para garantizar la inclusión de las poblaciones, de los actores económicos y de los territorios es plenamente reconocida y aprovechada por los Gobiernos, los socios en materia de desarrollo y las organizaciones internacionales.

Las tres metas estuvieron respaldadas por 15 programas y un instrumento de acción complementario, tal como se indica a continuación (las tres metas permiten fortalecer el papel y

la pertinencia del sector postal, incluidos los Gobiernos, reguladores y operadores, así como la confianza en las transacciones):

Metas y Programas

| Meta 1 – Mejorar la interoperabilidad de la infraestructura de la red | Meta 2 – Ofrecer productos sostenibles y modernos | Meta 3 – Promover el eficaz funcionamiento del mercado y del sector |
|--|---|--|
| 1 Calidad de servicio | 1 Comercio electrónico y facilitación del comercio | 1 Obligaciones de servicio Universal |
| 2 Cadena logística y seguridad | 2 Inclusión financiera y servicios Financieros | 2 Política, reglamentación y Estrategia |
| 3 Procedimientos operativos contables | 3 Diversificación y armonización de los productos y servicios | 3 Información sobre el mercado y el sector |
| 4 Tecnologías de la información y la comunicación | 4 Remuneración integrada | 4 Desarrollo sostenible |
| 5 Normas | 5 Servicios electrónicos | 5 Desarrollo de las capacidades |

Instrumento de acción de la EPME. Cooperación para el desarrollo. Unión Postal Universal.

4.4.1 Meta 1.

Con el fin mejorar la interoperabilidad de la infraestructura de la red, a través de la calidad de servicio, de cadenas logísticas eficaces y seguras, se dio la elaboración de normas y de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así como de procedimientos operativos y de una reglamentación racionalizada, a través de una red de más de 675 000 oficinas de Correos.

Sin embargo, el alcance de la red postal se reforzó mediante una red perfectamente integrada y eficaz. Esta integración tomó en cuenta las nuevas condiciones de transporte, de seguridad y de aduana, partes fundamentales de la sostenibilidad de la red postal. Entonces esta primera meta de la EPME tuvo como objeto reforzar la red postal mundial en el marco de sus actividades en favor de la calidad de servicio, de la cadena logística y de la seguridad, de los procedimientos operativos y contables, de las tecnologías de la información y la comunicación y de las normas.

Con respecto al Programa 1 “Calidad de servicio”, se tomaron en cuenta las Actividades conexas del Fondo para el Mejoramiento de la Calidad de Servicio, el Sistema de Control Mundial (SCM), las encomiendas y EMS, así como también el comercio electrónico. Cada uno de los actores involucrados tuvo funciones asignadas para el logro de los objetivos planteados.

Del Programa 2 “Cadena logística y seguridad”, se tomaron en cuenta las Actividades conexas de: aduanas, seguridad, transporte, estructura de las direcciones, Comités de Contacto mixtos con la Organización Mundial de Aduanas (OMA), la Asociación del Transporte Aéreo Internacional (IATA) y la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI). Cada uno de los actores involucrados tuvo funciones asignadas, facilitando el mejoramiento de las capacidades en favor de la cadena logística y de la interfaz de seguridad.

Los Programas 3 “Procesos operativos y contables” y 4 “Tecnologías de la información y la comunicación”, desarrollaron cuestiones operativas y contables sin soporte de papel, permitiendo que se aceleraran los procesos, de forma eficiente y eficaz, mediante el Centro de Tecnología Postal, los servicios electrónicos y la filatelia. Todo esto mediante el control del uso y la calidad de los mensajes de Intercambio de Datos Electrónicos EDI (*Electronic Data Interchange*), elaborando soluciones tecnológicas apropiadas y financieramente asequibles, adaptadas a la cadena logística postal y a las oportunidades del mercado. Y el Programa 5 “Normas” se desarrolló con el fin de velar la definición y adopción de las normas de UPU, los procesos de certificación, la concesión de licencias y los procesos de acreditación.

4.4.2 Meta 2.

La oferta de productos sostenibles y modernos, se planteó que fuera a través de la modernización e integración completa de la gama de productos y del sistema de remuneración correspondiente, del desarrollo acelerado de soluciones de comercio electrónico. Una vasta red física eficaz en la era de Internet, los Correos debían innovar para ser los promotores e integradores de nuevos servicios postales.

Mediante esta meta se promovió esta diversificación e integración a través de sus actividades en materia de comercio electrónico y facilitación del comercio, de inclusión financiera y servicios financieros, de diversificación y armonización de los productos y servicios, de remuneración integrada y de servicios electrónicos, en cinco programas esenciales, los cuales son:

- Programa 1 Comercio electrónico y facilitación del comercio. Actividades conexas mediante el programa de comercio electrónico (ECOMPRO), Easy Export, colaboración con la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Centro de Comercio Internacional, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (CNUCED), esto

con el fin de elaborar soluciones integradas para promover la facilitación del comercio y contribuir al crecimiento económico y a la inclusión.

Los Gobiernos debían invertir en los nuevos modelos comerciales y las nuevas soluciones, estableciendo marcos de acción para promover la inversión y el apoyo en favor de la facilitación del comercio y de la integración del sector postal, movilizandolos recursos del sector postal para el desarrollo socioeconómico, especialmente mediante ECOMPRO.

- Programa 2 Inclusión financiera y servicios financieros. Se fortalecieron las redes y las capacidades en materia de tecnologías de la información y la comunicación para permitir un despliegue eficaz de los servicios financieros y promover así la inclusión financiera, y la UPU creó productos y servicios para fortalecer la colaboración intersectorial.
- Programa 3 Diversificación y armonización de los productos y servicios. Se reconoció el papel del sector postal como proveedor de productos y servicios tridimensionales, promoviendo y apoyando financieramente la creación de nuevos modelos de empresa postal, promoviendo la armonización de las carteras de productos. La UPU apoyó a los operadores postales de acuerdo con las necesidades del mercado y los modelos comerciales adaptados a las circunstancias, identificando las mejores prácticas.
- Programa 4 Remuneración integrada. Se dio mediante el control, seguimiento y aplicación de los gastos terminales, en los servicios de ECOMPRO, EMS, cuotas-parte territoriales de llegada, envíos certificados, envíos con valor declarado y envíos por expreso. Se implementó la remuneración integrada en toda la gama de productos, centrándose en la sostenibilidad de la red de extremo a extremo.
- Programa 5 Servicios electrónicos mediante la utilización de la plataforma multiservicios de los servicios postales electrónicos para fortalecer y expandir las actividades, los productos y los servicios. De esta forma los Gobiernos pudieron reconocer y promover las ventajas de la red postal en la economía digital (mantenimiento de la confianza, la interconectividad y la visibilidad de la red postal como marca mundial).

4.4.3 Meta 3.

Para esta última meta lo principal fue promover el eficaz funcionamiento del mercado y del sector, a través de la definición y el desarrollo de la obligación de servicio universal, de la introducción y aplicación de medidas de cooperación para el desarrollo adecuadas, de una mejor

información sobre el mercado y el sector, de una mayor eficacia en materia de política y de regulación, así como de la promoción del desarrollo sostenible y los aspectos medioambientales.

Con una red física sólida, así como productos y servicios modernos, diversificados e integrados, la red postal debería teóricamente funcionar en forma eficaz. Sin embargo, los obstáculos en materia de regulación, la falta de conocimiento del mercado y las grandes preocupaciones sociales, económicas y ambientales, dificultaban el crecimiento del sector.

Por lo tanto, la meta 3 de la EPME tuvo por objeto tratar estos aspectos a través de sus actividades sobre la obligación de servicio universal, la política y la regulación, la información sobre el mercado y el sector, el desarrollo sostenible y el desarrollo de las capacidades, igualmente a las dos metas anteriores, con el desarrollo en cinco programas que a continuación se detallan.

En cuanto al Programa 1 “Obligación de servicio universal” se centró en cumplir las obligaciones de servicio universal e implementar las operaciones de acuerdo con las actas de la Unión y la legislación nacional. Los Gobiernos definieron las obligaciones de servicio universal adaptadas a la realidad actual, y la UPU contribuyó al debate aportando conocimientos técnicos y experiencia, proponiendo modificaciones de las actas para adaptarlas a las nuevas realidades operativas.

Del Programa 2 “Política, reglamentación y estrategia” se promovió el papel del sector postal ampliado en las reuniones entre la sociedad y el Gobierno, contribuyendo a la elaboración y aplicación de estrategias, reformas, políticas y reglamentación, para reformar y transformar el sector y ganar la confianza de los inversores.

Con respecto al Programa 3 “Información sobre el mercado y el sector” se manejaron actividades conexas, como estadísticas, estudios económicos y de mercado, gestión de los conocimientos y de la información para facilitar el intercambio y el suministro de datos para contribuir al mejoramiento de la eficiencia operativa y reaccionar mejor a las necesidades y el desarrollo del mercado.

Sobre los Programas 4 “Desarrollo sostenible” y 5 “Desarrollo de las capacidades” incluyeron aspectos sociales, económicos, medioambientales, de inclusión financiera y de reducción de los riesgos de catástrofes naturales. Los Gobiernos debían financiar y apoyar las

iniciativas tendientes a promover el desarrollo sostenible y la inclusión, reconociendo el papel del sector postal en favor del cumplimiento de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

En setiembre de 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus 169 metas. Los objetivos están todos interrelacionados, son universales (interesan a los países desarrollados, en desarrollo y menos adelantados) e integrados (abarcaban las tres dimensiones del desarrollo: social, económico y medioambiental). Como organismo especializado de las Naciones Unidas encargado del sector postal, la UPU apoyó a sus Países miembros en el cumplimiento de los ODS.

Entre las principales actividades de la UPU figuran la identificación y el análisis del papel de la red postal en el cumplimiento de los ODS, la integración del marco de los ODS en la planificación estratégica de la UPU, la participación de los Países miembros para evaluar la pertinencia del sector postal a escala nacional y el seguimiento y la evaluación de los impactos del sector postal en el cumplimiento de los ODS.

A nivel internacional, la UPU es percibida como un promotor del desarrollo inclusivo y un elemento esencial de la economía mundial, encarna los principios fundamentales de los ODS. Al contribuir directa e indirectamente al cumplimiento de muchos ODS y de sus metas, el sector postal constituye el socio natural de los Gobiernos para alcanzar sus objetivos de desarrollo a escala nacional. La UPU permite también superar los desafíos a escala regional en el marco de proyectos conjuntos tendientes a alcanzar objetivos de desarrollo.

4.4.4 Resultados sobre la Implementación de EPME.

La Estrategia adoptada en 2016 por el Congreso de Estambul para el ciclo 2017–2020, la cual se inspiró en la misión de la UPU y en los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas constituyó la principal herramienta para controlar y evaluar la implementación de este plan de manera integral. La ejecución de la misma fue el resultado del trabajo efectuado por parte del Consejo de Administración (CA) y del Consejo de Explotación Postal (CEP), la Oficina Internacional de la UPU, los Operadores Postales y los actores externos.

Una de las primeras percepciones fue que la producción económica mundial estaba creciendo y superó el impacto negativo temporal de la crisis económica y financiera mundial de

2007–2008, sin embargo, el nivel de las exportaciones de bienes y servicios en el PIB mundial no había alcanzado los niveles registrados antes de la crisis; posterior a la crisis, la tecnología e Internet demostraron una gran resiliencia.

En el sector postal, se mantuvo el cambio radical en la composición de los ingresos, pasando de los envíos de correspondencia a las encomiendas postales y la logística. El tonelaje postal internacional también siguió aumentando, lo que reflejó el impacto del comercio electrónico, así como los cambios fundamentales en los hábitos de consumo tanto en las regiones en desarrollo como en las desarrolladas.

Asimismo, las constantes asimetrías regionales en materia de competitividad postal, en términos de nivel de servicio (fiabilidad), conectividad (accesibilidad), ventas (pertinencia) y sostenibilidad (resiliencia), evaluados por el índice integrado de desarrollo postal (IIDP), pusieron de relieve la necesidad de realizar inversiones urgentes para modernizar y transformar la infraestructura postal mundial, concentrándose en particular en las regiones en desarrollo.

En el panorama mundial las regiones en desarrollo mostraban una mayor resiliencia en términos de crecimiento de PIB, en comparación con los países industrializados: las regiones de Asia/Pacífico y África generaron las tasas de crecimiento más elevadas de todas las regiones en términos de ingresos nacionales, esto posterior a la crisis. En estas condiciones, la gran convergencia económica mundial entre las economías menos avanzadas y las más desarrolladas (estas últimas recientemente incluidas en el llamado “estancamiento secular”¹⁰) se sigue produciendo y está previsto que dure.

El total de exportaciones de bienes y servicios también creció a un ritmo significativamente más lento que el observado antes de la crisis económica y financiera mundial (una tasa de crecimiento de 1,3% para el comercio internacional después de la crisis, en comparación con una de 6,1% antes de la crisis (UPU, 2017, p. 5). En las regiones en desarrollo se registró el mayor descenso en la contribución de las exportaciones de bienes y servicios al PIB, mientras que las economías avanzadas mostraron una mayor resiliencia del comercio

¹⁰ El estancamiento secular es una situación de bajo crecimiento económico por un tiempo prolongado, y donde los episodios de pleno empleo son esporádicos y distanciados entre sí. Implica entonces una depresión económica que se convierte en una nueva normalidad, con bajas tasas de expansión del producto interior bruto (PIB) y otros síntomas como una persistente tasa de paro y tipos de interés reducidos.

posterior a la crisis y actualmente alcanzaron un nivel de exportaciones superior a los niveles más altos registrados antes de la crisis (en términos de porcentaje del PIB).

En el mundo posterior a la crisis, el desarrollo del comercio internacional para todos, más allá del auge de los bienes de exportación, parece ser un desafío constante para varios países en desarrollo y emergentes. Las características de las importaciones son similares, excepto en la región de América Latina y el Caribe, que presenta los mismos niveles de importaciones en el PIB que los anteriores a la crisis.

En 2015, el 56% de la población mundial todavía no tenía acceso a Internet (con un promedio mundial de 49 usuarios de Internet cada 100 habitantes) (UPU, 2017, p. 5). Sin embargo, la cantidad de usuarios de Internet siguió creciendo regularmente a nivel mundial. Además, el crecimiento mundial de la cantidad de usuarios de Internet cada 100 habitantes no resultó realmente afectado por la crisis económica y financiera mundial.

La tasa de crecimiento regular mundial de usuarios de Internet anterior a la crisis (10% por año) no cambió drásticamente en el período posterior a la crisis (7% por año) (UPU, 2017, p. 5). Las regiones menos adelantadas, tales como África (con una tasa de crecimiento anual de 20% en términos de acceso a Internet), en realidad presentaron las tasas de crecimiento más altas con respecto a la penetración de Internet.

Al clasificar las regiones de menor a mayor nivel de desarrollo, se obtiene generalmente un patrón para la penetración de Internet: las regiones menos adelantadas muestran las tasas de crecimiento más elevadas y las más desarrolladas se estabilizaron. Por lo tanto, el desarrollo de Internet, así como la revolución tecnológica que lo respalda, sigue presentando la mayor resiliencia en el mundo posterior a la crisis.

Los ingresos reales de los operadores designados registraron un crecimiento moderado a una tasa de crecimiento promedio compuesta (TCPC) inferior a la de la economía general (una TCPC de 1,8%, en comparación con una tasa de 3,4% de crecimiento económico durante los últimos diez años) (UPU, 2017, p. 6). Esta tendencia de crecimiento inferior al PIB se atenuó durante el período posterior a la crisis, tras haber empeorado durante la crisis. Los modelos económicos y operativos postales enfrentan el desafío permanente de coincidir nuevamente con las tendencias generales de desarrollo económico.

El análisis de la evolución de los diferentes segmentos de actividad reveló que se mantuvo un cambio radical en la composición de los ingresos, pasando de los envíos de correspondencia a las encomiendas postales y la logística. Los porcentajes de los servicios financieros y otras actividades postales no tradicionales en el total de los ingresos se mantuvo relativamente estable; sin embargo, esta tendencia no es uniforme en todas las regiones.

De hecho, las asimetrías en el desarrollo postal mundial, desde el punto de vista de los ingresos postales, son claramente visibles, con los países industrializados representando el 56,9% de los ingresos postales mundiales, en comparación con el 75% diez años atrás (UPU, 2017, p.6). Sin embargo, solamente la región de Asia/Pacífico comenzó a alcanzar considerablemente a los países industrializados, las otras regiones enfrentaron dificultades para aumentar su participación en los ingresos postales mundiales.

Esta tendencia no coincide con la mayor participación de las economías en desarrollo y emergentes en la producción económica mundial (las regiones en desarrollo alcanzaron el 60,4% de la producción mundial real en 2015, pero solo el 43,1% de los ingresos postales reales) (UPU, 2017, p. 6). El hecho de que la convergencia económica general entre las economías menos y más desarrolladas no se refleje en una convergencia similar de los ingresos postales plantea serias dudas sobre el grado de pertinencia de varios servicios postales en el mundo.

Al mismo tiempo, el tonelaje postal internacional mundial creció regularmente (TCPC de 14,4% desde 2010) y supera claramente el crecimiento de los volúmenes de comercio internacional tradicional (TCPC de 1,3% desde 2010). También se produjo un notable reequilibrio del tráfico postal internacional entre las regiones en desarrollo y las regiones desarrolladas, tanto a nivel de llegada como de salida. Incluso en algunas de las regiones menos adelantadas, se reflejaron cambios fundamentales en los hábitos de consumo en esas regiones del mundo desde el punto de vista de las importaciones.

En realidad, el cambio en la composición del tráfico internacional (a saber, de las economías en desarrollo a las economías desarrolladas y viceversa), era liderado por la región de Asia/Pacífico (aunque las otras regiones en desarrollo se están quedando atrás), y podría explicarse por la forma en que funciona el comercio electrónico internacional.

Los resultados mundiales del IIDP, junto con los resultados en materia de fiabilidad, accesibilidad, pertinencia y resiliencia postal, reflejaron el desafío en términos de desarrollo postal mundial que el sector debía enfrentar en la era del comercio electrónico. Lo que realmente evalúan los resultados mundiales es la brecha promedio considerable entre los países y sus pares con mejor desempeño en términos de servicios postales.

El grupo de los países industrializados alcanzó los resultados más altos del IIDP, no obstante, incluso dentro de este grupo, las brechas de desarrollo postal entre los países son relativamente grandes y los países a la cabeza superan ampliamente a la mayoría de sus homólogos. Los países que presentaron los mejores resultados tenían actividades relativamente diversificadas o globalizadas. Ejemplo de ello fueron Suiza, Francia y Japón, ocupando respectivamente el primer, segundo y tercer lugar en la clasificación mundial de 2016.

Al comparar los valores del IIDP con los valores de otros indicadores de desarrollo relacionados, tales como el índice de desempeño logístico (IDL) y el índice de facilidad para hacer negocios (IFPHN) del Banco Mundial y el índice de comercio electrónico de empresa a consumidor (ICE B2C) de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), es posible observar varias discrepancias de desempeño entre estas áreas de desarrollo diferentes, pero relacionadas (UPU, 2017, p. 7). En efecto, los indicadores de desarrollo postal generalmente muestran valores de desempeño inferiores en comparación con sus puntos de referencia de logística, comercio o comercio electrónico.

El análisis anterior reveló que existían grandes oportunidades de desarrollo comercial y que los servicios postales de todo el mundo estaban comenzando a aprovecharlas, aunque de manera muy desigual y, a menudo, incluso desequilibrada. Para poder seguir aprovechando esas oportunidades de forma más sostenible, fue necesario abordar rápidamente los graves problemas de desarrollo postal a escala mundial.

4.4.5 Análisis sobre la EPME, mediante entrevista realizada al señor Rudy Cuadra, director de Cooperación Internacional de la Unión Postal Universal.

De acuerdo con el Objetivo 1 sobre la búsqueda de mejora del nivel de desempeño operacional de los países en América Latina, en lo que respecta a calidad del servicio y

estándares, cadena de suministro y seguridad, procesos operativos y tecnologías de la comunicación (TIC) hace la acotación que es difícil responder en términos absolutos, ya que el ciclo de programación I está todavía en proceso y la mayor parte de los proyectos están todavía en ejecución.

Sin embargo, los primeros indicadores de realización muestran un avance sustancial en algunos países de la región de América Latina que permiten concluir un mejoramiento en la mayor parte de las áreas relacionadas con la calidad de servicio y los estándares. Estos indicadores se refieren especialmente a la aplicación de herramientas tecnológicas que permiten dar seguimiento y localización a los envíos, la aplicación de normas de transporte, seguridad y distribución. Sin embargo será necesario esperar al año 2021 para poder medir de manera más clara los niveles de mejora reales. Cabe destacar por otra parte que, sin duda alguna la crisis de la pandemia ligada al Covid19 va a alterar fuertemente el nivel de realización de muchos de los indicadores.

Finalmente, es importante señalar que a diferencia de una red única desde la perspectiva de gestión (como puede ser la de los grandes operadores privados), que permite tener un control claro de todos los puntos de su red, la red postal mundial de los Operadores designados es una red de redes que depende de cada país de manera independiente.

Esta situación dificulta muchas veces mantener un nivel homogéneo de calidad, y este es un elemento fundamental en el que los Gobiernos de los países en desarrollo deberían concentrarse para garantizar que sus ciudadanos y empresas puedan contar con un servicio eficiente y eficaz que permita garantizar los elementos básicos de comunicación. Los Gobiernos deben enfocarse en dar todo el apoyo necesario al Operador del Servicio postal universal para que pueda desarrollarse en un ambiente competitivo pero justo, creando las condiciones de regulación del mercado que garanticen la universalidad de los servicios postales.

En cuanto al Objetivo 2 sobre el desarrollo del comercio electrónico de los países miembros, y las formas mediante las cuales la UPU les ha dado soporte con el desarrollo de productos relacionados con la remuneración integrada y los servicios electrónicos para la facilitación del comercio, así como la inclusión financiera y servicios financieros, se puede decir que como otros sectores ligados al comercio, el sector postal sufrió una transformación radical de

su actividad como resultado de la apertura de los mercados internacionales y el desarrollo de Internet,

Se abrieron un abanico de oportunidades en un tiempo dónde se creía equivocadamente que el Correo iba hacia la extinción. Hay que destacar sin embargo que, la disparidad entre los operadores postales de los países industrializados y los países en desarrollo hizo que la evolución de ese mercado para los operadores postales fuera muy distinta en función del nivel de desarrollo existente con el nacimiento del comercio electrónico.

En efecto, aquellos operadores que habían logrado desarrollar de manera decidida su red, su cadena logística y diversificado sus productos y servicios, han podido aprovechar el boom del comercio electrónico de manera más rápida y clara reforzando sus finanzas y creando condiciones para la expansión de su actividad.

Por el contrario, aquellos correos que no habían logrado un avance importante en sus infraestructuras y en su capacidad de gestión, se encontraron sobrepasados por esta nueva actividad y no han podido aprovechar esa actividad para hacer crecer sus empresas. Para poder participar del negocio del comercio electrónico hay requisitos indispensables que debe garantizar cualquier operador que quiera incursionar en el negocio tales como: herramientas de control y seguimiento, una plataforma segura y de fácil acceso, una logística impecable que garantice cobertura, rapidez y confiabilidad, una red de transporte segura y dedicada al negocio, normas de seguridad avanzadas, infraestructura suficiente para evitar congestiones de los paquetes, personal calificado y motivado, etc.

La mayor parte de los operadores de países en desarrollo mediano y pequeño no contaban con muchas de esas condiciones al momento del desarrollo del comercio electrónico. Ante esa disyuntiva, la decisión de la UPU de favorecer proyectos de cooperación que permitieran el desarrollo del comercio electrónico en los países de desarrollo ha sido determinante para ayudar a los países en desarrollo a avanzar en esa actividad.

En efecto, la integración de todas las acciones ligadas a las operaciones y al comercio electrónico en un megaproyecto, ha permitido trabajar con los operadores en un marco estructurado que va en diversos niveles. Desde la base operativa mínima que debe sostener la actividad del *e-commerce*, hasta la implementación de herramientas tecnológicas que la UPU ha

puesto a disposición de los operadores de la red. En América Latina se han logrado avances importantes en ese sentido y se espera que al finalizar el ciclo a finales del 2020, un número importante de operadores de la región, estarán mejor armados para hacer frente a los desafíos de ese negocio.

En la red financiera, la puesta en marcha del programa de inclusión financiera ha permitido brindar oportunidades para poner en marcha proyectos para facilitar el acceso de los ciudadanos a la red financiera. Estos proyectos que están facilitando la creación de productos de valor agregado, son un elemento motor de la asistencia técnica para los países en desarrollo.

En muchos de estos países las poblaciones sin acceso a la bancarización son enormes y el sector postal puede desempeñar un rol fundamental para darle a estas poblaciones oportunidades para sus negocios y su actividad propia. De la misma manera, la red de servicios financieros postales se ha podido fortalecer durante el ciclo de Estambul y se han integrado las acciones en una visión común que busca que una normalización cada vez mayor de los servicios financieros ofrecidos por los operadores postales.

Para definir el papel y aporte de la UPU en el ámbito político de los países miembros, en cuanto a regulación y estrategia, como parte del cumplimiento del Objetivo 3 para fomentar el funcionamiento del mercado y sector postal de manera conjunta, la UPU en su calidad de organización intergubernamental responsable del sector postal tiene una relación directa con los Gobiernos de los Estados miembros brindándoles todas las herramientas y normas relacionadas con el sector postal.

En ese sentido la UPU pone a disposición de los Gobiernos la herramienta conocida como Plan integral de reforma y desarrollo del sector postal (PIDEP) que permite planificar y poner en marcha de manera totalmente estructurada las reformas necesarias para que la regulación y modernización del sector postal pueda realizarse de forma ordenada. Esta herramienta de cooperación permite a los Gobiernos definir las condiciones del servicio postal universal y la política sectorial que permitirá organizar el sector postal nacional y la estrategia nacional para el desarrollo y control de dicho sector.

Dentro de ese trabajo que debe ser realizado por los propios Gobiernos se establecen las características de la regulación y además la reforma legal necesaria para llevar al sector postal a

un desarrollo sostenido. Cabe destacar que, cada Estado en el marco de su soberanía debe decidir llevar adelante esa política y la UPU lo que hace es colaborar con los países que así lo decidan para aportarles toda la pericia necesaria por intermedio de los expertos internacionales que han sido formados en ese campo.

En cuanto al desenvolvimiento de los países de América Latina para posicionar el mercado postal dentro de sus economías de la mano con el desarrollo sostenible, lamentablemente nuestra región es una de las regiones con mayor debilidad en materia de desarrollo postal. Las razones de esta situación son diversas, pero entre las principales se debe mencionar la debilidad del desarrollo de los operadores postales públicos en la región que no lograron avanzar durante décadas como sí lo hicieron otros sectores como las telecomunicaciones, la tecnología, la educación, etc.

Ese retraso evidente y la falta de reglas claras de regulación del sector postal, debilitaron aún más el desarrollo postal. En los años 70 del siglo pasado, se inicia la competencia discriminada con el nacimiento de múltiples correos de garaje sin ningún control, sin ningún aporte a la economía nacional ni en materia de infraestructura, que distorsionan totalmente el mercado y ponen de rodillas a muchos operadores públicos postales en la región.

La mayor parte de ellos no han logrado levantarse de esas décadas nefastas y siguen teniendo falencias enormes que les imposibilitan su desarrollo. La consecuencia principal de esta situación ha sido que se han desarrollado sectores postales muy débiles con operadores “dominantes” muy débiles y que por ende no exigen a la competencia la necesidad de invertir en infraestructura, en tecnología y recurso humano y por ende el sector tiene grandes limitaciones.

Por suerte existen algunos operadores en la región que han logrado, a pesar de todo, avanzar de manera decidida hacia el desarrollo y esos casos deben servir de modelo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo. Para eso se requiere sin embargo una gran voluntad política y la toma de decisiones estratégicas que permitan darle sostenibilidad a este sector.

El caso de Correos de Costa Rica ha sido un modelo que utilizamos de manera permanente para casos similares. Es un caso de un país en desarrollo que logró en un tiempo relativamente corto, convertirse en una empresa con capacidad de competir con los mejores operadores. Es un operador dominante fuerte, obliga a que los otros operadores a ser fuertes

también si quieren sobrevivir en el mercado. Este elemento hace crecer al sector postal y creo que ese es el caso en Costa Rica. Los principales beneficiarios de esta dinámica son los ciudadanos, los clientes, las empresas y el país en general.

Correos de Costa Rica ha sido un caso que demuestra que es posible el cambio cuando hay voluntad política y profesionalismo en la acción. Aquellos correos de países en vías de desarrollo que sigan el modelo de Correos de Costa podrán darle sostenibilidad a sus operaciones, a sus negocios y al sector postal en general. Esos elementos son fundamentales y en la UPU lo aprecian fuertemente.

En todos los aspectos de calidad, procesos operativos y comercio electrónico Correos de Costa Rica está yendo por el camino correcto. Hace sus deberes en todas las normas y no detiene su permanente control y mejoramiento. Esto se debe principalmente a la pericia que existe en sus dirigentes, desde la Junta Directiva, la Gerencia y sus equipos, sin embargo hay un riesgo muy importante que debe considerarse seriamente. El riesgo principal que tiene Correos de Costa Rica actualmente es el de la regulación o mejor dicho, la falta de una regulación del sector postal.

La falta de una regulación para el sector postal en Costa Rica hace que siempre pese sobre Correos una espada de Damocles¹¹, ya que en cualquier momento las reglas de juego pueden cambiar y crear un sisma inesperado en Correos. Si en algo se debe trabajar para darle sostenibilidad a todo lo que se ha logrado hasta ahora, es darle la seguridad jurídica al Operador designado para que pueda sobrevivir a cambios bruscos en políticas gubernamentales que podrían afectarlo seriamente, y en ese aspecto se hace imperativo y totalmente indispensable una adaptación de la política sectorial para el sector postal. Sin embargo, está claro también que ese es un rol del Gobierno central y no del operador designado.

¹¹ Esta frase se utiliza comúnmente como término para describir un peligro inminente. Del mismo modo, el dicho “colgando de un hilo” se ha convertido en una frase hecha para una situación precaria. Uno de sus usos más famosos vino en 1961 durante la Guerra Fría, cuando el Presidente John F. Kennedy pronunció un discurso ante las Naciones Unidas en el que dijo que “Cada hombre, mujer y niño viven bajo una espada nuclear de Damocles, con el más delgado de los hilos, capaz de romperse en cualquier momento por accidente o error de cálculo”. Historia de Nuestra Historia. Espada de Damocles. Tomado de <https://hdnh.es/que-era-la-espada-de-damocles/>

4.4.6 Análisis sobre la EPME, mediante entrevista realizada a los señores José Alexis Jiménez Chavarría y Kenneth Campos Villalobos, presidente de la Junta Directiva y asesor en Relaciones Internacionales, respectivamente, de Correos de Costa Rica S.A.

El intercambio del comercio electrónico con los países miembros de UPU, y el desarrollo de productos relacionados con la remuneración integrada y los servicios electrónicos para la facilitación del comercio, así como la inclusión financiera y servicios financieros, ha sido bastante laborioso para Correos de Costa Rica, ya que no solo ha tenido que hacer inversiones materiales, sino de capacitación para sus colaboradores.

Como uno de los esfuerzos conjuntos principales del sector postal se crea el proyecto de Preparación Operativa para el Comercio Electrónico POCE y una serie de líneas de apoyo de cooperación internacional directamente gestionadas por la UPU para armonizar toda la cadena logística involucrada; de aquí los resultados han sido sumamente desiguales para cada miembro y su capacidad de implementación del proyecto, lo que ha impactado en que las relaciones entre los países dependan de este avance.

En cuanto a la inclusión financiera y sus servicios, la UPU se ha encontrado con retos normativos y operativos para brindar el servicio, sin embargo, ya existen países que a través del operador designado brindan este tipo de servicios, como alternativa, se han brindado esfuerzos de cooperación internacional para levantar los cimientos necesarios para estabilizar el servicio dentro del sector postal como un aporte para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de Naciones Unidas.

El caso de Costa Rica es de resaltar dentro de los operadores designados de la región por sus resultados y cambio en el modelo de negocio para lograr la subsistencia necesaria para competir en un mercado abierto, aprovechando la oportunidad que le brinda ser la red de distribución más grande, con alcance a todo el país, lo posiciona como el servicio de entrega de preferencia.

En cuanto al desarrollo sostenible, no solo ha sido estable con el aporte en el crecimiento económico sostenido, sus dos mil colaboradores y la generación de ingresos a partir de una diversa oferta de servicios, sino que las alianzas estratégicas que ha generado con el sector privado y público han logrado concretar importantes hitos.

La transformación digital de Correos de Costa Rica S.A. se cimienta en que trabaja transversalmente con la UPU como organismo internacional del sector postal en el desarrollo del comercio electrónico, por lo que la transformación ha sido gradual pero decidida, incorporando la actuación de actores involucrados como el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio y el Ministerio de Comercio Exterior, para lograr un engranaje que trasciende el Correo y que su logística llega hasta el involucramiento activo de las pymes y mipymes para poder brindar una solución funcional, es de aquí que nacen estas plataformas.

Al casi estar concluido el ciclo de la Estrategia Postal de Estambul, Correos de Costa Rica se encuentra en permanente cambio e innovación para adaptar sus estrategias a las necesidades y experiencias de sus clientes, a partir de la gestión de las relaciones internacionales se ha aprovechado en doble vía los beneficios de establecer una estrategia global del sector postal, donde toda la empresa se ha visto mejorada en aspectos tan simples como el aprovechamiento de proyectos de cooperación para el desarrollo específico de capacidades del personal y áreas completas, como el ajuste a tiempo de su logística.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

El Servicio Postal Universal permite que las personas alrededor del mundo puedan comunicarse e intercambiar bienes y servicios, y de esta forma crear una gran red global mundial de comunicación. Todos los territorios que son miembros de la Unión Postal Universal, no solo gozan de los beneficios del intercambio postal sino que pueden contar con el apoyo en capacitaciones y programas tecnológicos, asesorías/consultorías que provee este organismo.

El establecimiento de la red postal a nivel global ha proporcionado la comunicación entre las personas de territorios que se encuentran en distintos continentes y esta posibilidad de intercambio, no solo de correspondencia sino de mercadería, ha impulsado el comercio internacional. La Unión Postal Universal ha jugado un papel preponderante en la unión global postal, generando condiciones favorables para que los países miembros desarrollados y en desarrollo, puedan compartir e intercambiar sus experiencias en este foro internacional.

De acuerdo con el mercado de las comunicaciones que cambia rápidamente, los servicios postales dependen cada vez más de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para desarrollar nuevos productos y servicios con el fin de satisfacer las mayores expectativas de los clientes y ser más competitivos. La UPU a través de la serie de productos y servicios, ofrece soluciones a los países miembros, en particular a los países en desarrollo.

La oferta de productos y servicios liderada por la UPU ha contribuido enormemente al desarrollo postal de los países en desarrollo y a su vez ha fomentado la cooperación internacional por parte de los países industrializados, aportando, esto últimos, en capacitaciones, experiencias y financiamiento de un sin número de proyectos regionales. Gracias a la coordinación de la UPU, los avances tecnológicos y las herramientas técnicas han llegado a los operadores postales, para que estos puedan aportar al bienestar de las personas.

La Estrategia Postal de Doha fue el documento de referencia de la UPU para el periodo comprendido entre los años 2013 a 2016. Se basó en un análisis integral y en un proceso de consulta, estableciendo las grandes líneas de acción para la UPU como organización. Fue referencia para la definición de las prioridades de las regiones mediante la implementación de los

planes de desarrollo regionales; permitió a las autoridades postales y a los Gobiernos definir sus propias políticas y estrategias postales, orientadas hacia el desarrollo postal inclusivo y sostenible de los servicios postales universales.

Una enseñanza clave durante el ciclo de Doha, fue que la UPU debía modernizarse y adaptarse si deseaba mantener su pertinencia y no quedar rezagada. El sector postal se enfrentó al descenso de los volúmenes de envíos de correspondencia, esto debido a los cambios de las necesidades de los clientes que surgían en diversos ámbitos, especialmente en los relacionados con el comercio electrónico. La exigencia de una cadena logística integrada de extremo a extremo fue un requisito previo fundamental.

Se comprobó que era necesaria una mayor participación de los países miembros y los operadores designados, así como de nuevos actores, esto para impulsar un cambio efectivo, esto unido al liderazgo en la UPU. Las acciones que se tomaran a futuro serían fundamentales para fomentar mejorar la calidad del servicio postal internacional y de contribuir al desarrollo de la Unión.

Se determinó la importancia de fortalecer la cohesión entre los tres niveles, internacional, regional y nacional, mediante la intervención de partes interesadas clave durante los procesos de desarrollo: conviene coordinar estos tres niveles y procurar que sus esfuerzos estén orientados en la misma dirección.

En esta materia, la principal enseñanza adquirida fue que en el proceso se deben involucrar los actores internacionales, regionales y nacionales, a fin de que se genere una coordinación entre estas partes para que avancen en la misma dirección. Los proyectos estratégicos en cada uno de los tres niveles debían contar con los esfuerzos de búsqueda de financiación y de esta forma los actores pertinentes estarían así en condiciones de participar en los proyectos clave de la UPU, creando nuevas asociaciones estratégicas y utilizando valiosos recursos y conocimientos técnicos que podían ser aprovechados directamente.

De las metas en las que se basó la Estrategia de Doha, se consiguieron los siguientes resultados más relevantes:

| Meta 1. Mejorar la interoperabilidad de las redes postales internacionales. | Meta 2. Aportar conocimientos técnicos y competencias relacionadas con el sector postal. | Meta 3. Promover los productos y servicios innovadores (desarrollando la red tridimensional). | Meta 4. Promover el desarrollo sostenible del sector postal. |
|---|---|--|--|
| <p>Se aumentó de 7% a 35% en 2015 el porcentaje de operadores designados en todas las regiones de la UPU que cumplen con la norma de distribución de más de 90% del correo en un plazo de D + 5. Además, se hizo especial énfasis en el mejoramiento de las capacidades. Los principales indicadores de desempeño fueron utilizados en talleres regionales para incentivar a los operadores designados participantes a que intervengan en las actividades de la UPU en materia de mejoramiento de la calidad.</p> <p>Se aprobaron 119 proyectos financiados</p> | <p>Se llevó a cabo un proyecto de estudio de mercado destinado a comprender de qué forma se utilizan el <i>marketing</i> directo, la publicidad directa y los catálogos para aumentar las ventas en el marco del comercio electrónico.</p> <p>A fines de 2014, 77% de los operadores designados ofrecían un producto de publicidad directa con dirección y 79% un producto sin dirección. Muchos operadores designados, también en los países en desarrollo, comenzaron a prestar servicios de publicidad directa con valor agregado, tales como servicios de consultoría, de listas de distribución, de preparación del correo, así como también tarifas ventajosas.</p> <p>Algunos de ellos, en</p> | <p>Logros en materia de estrategia e integración de los productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de especificaciones mínimas para las encomiendas. • Examen del cuadro de productos de la UPU y elaboración de un plan de productos integrado. • Creación de la nueva categoría de distribución de las encomiendas postales producto del comercio electrónico. | <p>La UPU amplió sus actividades en materia de medioambiente promoviendo las mejores prácticas y evaluando el impacto del sector postal en el medioambiente. En esta materia, fomentó la creación de sinergias con otras organizaciones. Al mismo tiempo, en cooperación con otros organismos de las Naciones Unidas y en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, utilizó la red postal para sensibilizar al público con respecto a cuestiones sociales fundamentales, tales como la lucha contra el VIH/SIDA. Además, se promovió la utilización de la red postal para la reducción de los riesgos de catástrofes,</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| <p>por el FMCS. Estos proyectos, destinados a mejorar la calidad de servicio de los envíos de correspondencia, abarcan la adquisición de vehículos de distribución y equipos de clasificación del correo, la instalación del sistema IPS así como la implementación de sistemas de códigos postales y creación de direcciones, de sistemas de evaluación de la calidad de servicio y de sistemas de seguimiento.</p> | <p>especial en los países industrializados, también comenzaron a posicionar la red postal como un proveedor de servicios de <i>marketing</i> directo más amplios, ampliando el campo de acción y la participación de los Correos en el mercado de la publicidad.</p> | | <p>promoción del diálogo social y condiciones de trabajo decentes en el sector postal.</p> <p>Se realizó un inventario de las emisiones de gases de efecto invernadero para los operadores designados de la UPU (participaron 130 países miembros) y se prepararon 21 informes detallados a solicitud de los países miembros. Se diseñó OSCAR, una herramienta de cálculo y elaboración de informes en línea de las emisiones de gases de efecto invernadero en el sector postal.</p> |
|--|--|--|---|

Fuente: Informe cuatrienal sobre la aplicación de la Estrategia Postal de Doha. 26° Congreso UPU, Estambul, Turquía.

Al adoptar la Estrategia en el Congreso de Estambul la UPU se inspiró en su misión y en los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas. Los objetivos principales se basaron en la interoperabilidad, los productos sostenibles, el eficaz funcionamiento del mercado y del sector, en la cooperación para el desarrollo; constituyendo una clara visión de lograr una unión global postal que no cesa de crecer y que está involucrada con los sectores económicos, políticos, financieros y comerciales.

Se logró involucrar a las grandes transformaciones que afectan actualmente la economía mundial con el sector postal. Una de las primeras conclusiones es que la producción económica

mundial está creciendo y ha superado el impacto negativo temporal de la crisis económica y financiera mundial de 2007–2008. Sin embargo, el nivel de las exportaciones de bienes y servicios en el PBI mundial aún no ha alcanzado los niveles registrados antes de la crisis. En este mundo posterior a la crisis, la tecnología e Internet han demostrado una gran resiliencia.

En el sector postal, se ha mantenido el cambio radical en la composición de los ingresos, pasando de los envíos de correspondencia a las encomiendas postales y la logística. El tonelaje postal internacional también sigue aumentando, lo que refleja el impacto del comercio electrónico, así como los cambios fundamentales en los hábitos de consumo tanto en las regiones en desarrollo como en las desarrolladas.

La transformación de las economías determinó la necesidad de realizar inversiones para modernizar y transformar la infraestructura postal mundial, concentrándose en particular en las regiones en desarrollo. Los problemas en materia de desarrollo postal deben abordarse inmediatamente, si los actores del sector postal pretenden aprovechar las oportunidades de desarrollo comercial que ofrece el crecimiento del comercio electrónico.

RECOMENDACIONES

Es necesario que cada operador postal cuente con el apoyo de su Gobierno o Estado para que no solo lo regule, sino que pueda adherirse a la UPU para poder desarrollar sus funciones postales con los adelantos tecnológicos, comerciales, financieros y operativos que le permita competir con los sectores privados comerciales, cuyos capitales les permiten mayor acceso a los avances y mayor libertad de comercio internacional.

La cooperación para el desarrollo debe seguir siendo parte primordial de la UPU, ya que esta se convierte en el apoyo a los países en sus esfuerzos por desarrollar el sector postal y asegurar el fortalecimiento del servicio postal universal, así como la modernización de la oferta de servicios postales de valor agregado para satisfacer las expectativas de los clientes.

A través de proyectos que desarrolla la UPU, así como los que países desarrollados ofrecen, permiten que la cooperación al desarrollo sea la herramienta fundamental que le permitirá al sector postal adaptarse y reducir la brecha postal entre países industrializados y en desarrollo dentro de un marco político coherente basado en la coordinación sostenida con socios bilaterales y multilaterales.

En definitiva las estrategias postales como las del Congreso de Doha y Estambul, son necesarias para seguir produciendo mejoras en la gobernanza, los procesos y reglas internas aprovechando al máximo las tecnologías de la información y la comunicación, sirviendo de referente para darle la continuidad al trabajo postal.

Es de gran importancia que los operadores postales continúen con las metas establecidas en la estrategia actual para que logren mejorar la interoperabilidad de la infraestructura de la red, a través de la calidad de servicio, de cadenas logísticas eficaces y seguras, de la elaboración de normas y de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

También deben continuar con la oferta de productos sostenibles y modernos, a través de la modernización y desarrollo de soluciones de comercio electrónico, que faciliten el comercio. Todo lo anterior de la mano de la cooperación para el desarrollo entre sus miembros, y que este sea sostenible y respetando los aspectos medioambientales que son esenciales para la preservación del planeta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Annual Strategic Review. Summary Report 2017. UPU.
- Ascandoni, J. (1983). Tesis Doctoral sobre la Unión Postal Universal.
- Correos de Costa Rica S.A. (s.f.) Así son nuestros servicios.
- Calduch, R. (1991). Relaciones Internacionales. Obtenido de <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55159/lib1cap3.pdf>
- Cazau, P. (2006). Introducción a la investigación en Ciencias Sociales. (3ª ed) Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://url2.cl/ZcvAa>
- Correos de Costa Rica S.A. (2020). Historia del Correo en Costa Rica. Obtenido de <https://correos.go.cr/nuestra-empresa/>
- Correos de Costa Rica S.A. (2020). Porte pago. Obtenido de <https://correos.go.cr/porte-pago/>
- Datos macro. Definición de PIB. 2020. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/diccionario/pib>
- Del Arenal, C. (1990). Introducción a las Relaciones Internacionales. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/55182916/Introduccion-a-Las-Ri-celestino-Del-Arenal>
- Denzin N. y Lincoln Y. (1994). Handbook of Quality Research. Obtenido de <https://cutt.ly/uimbjnH>
- Estrategia Postal de Doha 2013-2016. Obtenido de de <http://www.upu.int/en/the-upu/congress/past-congresses/2018-extraordinary-congress.html>
- Estrategia Postal de Estambul 2017-2020. Unión Postal Universal. (Enero 2017).
- Kolter, P. y Amstrong, G. *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación. 2003. Obtenido de <https://n9.cl/p0vhm>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas. Obtenido de <https://cutt.ly/jimcNQo>
- Guía de Formulación del PIDEF (Plan Integral de Reforma y Desarrollo Postal). 2007. Oficina Internacional de la Unión Postal Universal.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Historia de Nuestra Historia. Espada de Damocles. Casanova, F. s.f. Obtenido de <https://hdnh.es/que-era-la-espada-de-damocles/>

- Hristova D., Rutherford A., Ansón J., Luengo-Oroz M., Mascolo C. (2016). The International Postal Network and Other Global Flows as Proxies for National Wellbeing. Obtenido de <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0155976>
- Hurtado, I. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios*. Editorial CEC S.A. Venezuela. Obtenido de <https://cutt.ly/7imvFM6>
- Informe cuatrienal sobre la aplicación de la Estrategia Postal de Doha. 26° Congreso UPU, Estambul, Turquía.
- ISO. 2020. About us. Obtenido de <https://www.iso.org/standards.html>
- Jimeno, J. 2020. Papeles de Economía Española. Sobre las Causas y las Consecuencias del Estancamiento Secular. p. 134-146. Obtenido <https://search.proquest.com/openview/cf61f0e04c0c45e33c18f4f2b4e8cc2f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032638>
- LeCompte, MD. (1995). *Un matrimonio conveniente: diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programas*. Universidad de Colorado. Obtenido de <https://www.uv.es/relieve/v1/RELIEVEv1n1.htm>
- Ley de Correos N° 7768. 24 de abril de 1998. Publicada en Alcance N° 20 a La Gaceta N° 103 de 29 de mayo de 1998. Reformas (Ley No. 8810 de 3 de mayo del 2010. La Gaceta N° 177 de 10 de setiembre del 2010. Ley No. 8762 de 21 de agosto del 2009. La Gaceta N° 186 de 24 de setiembre del 2009. Ley No. 8698 de 5 de enero del 2009. La Gaceta N° 18 de 27 de enero del 2009. Ley No. 8249 de 29 de abril del 2002. La Gaceta N° 94 de 17 de mayo del 2002).
- Plan de Desarrollo Regional de la UPU 2017-2019. Unión Postal Universal. (Enero 2017).
- Objetivos de Desarrollo sostenible. Agenda 2030. 2020. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- OIT. Organización Internacional del Trabajo. 2020. Historia de la OIT. Obtenido de <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang--es/index.htm>
- ONU. (2020). Cambio Climático. Obtenido de <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/climate-change/index.html>
- ONU. (2020). Organización de las Naciones Unidas. Día Mundial del Correo, 9 de octubre. Obtenido de <https://www.un.org/es/events/postday/index.shtml>
- ONU. Organización de las Naciones Unidas. (2020). Fondos, programas y agencias de la ONU. Obtenido de <https://www.un.org/es/sections/about-un/funds-programmes-specialized-agencies-and-others/index.html>
- ONUSIDA. PNUD. 2015. Obtenido de https://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/PNUD_es.pdf

- Organización de Aviación Civil Internacional (OACI). About icao. 2020. Obtenido de https://www.icao.int/about-icao/Pages/ES/default_ES.aspx
- Organización Mundial de Aduanas. About us. 2020. Obtenido de <http://www.wcoomd.org/en/about-us/wco-structure/wco-secretariat.aspx>
- Organización Mundial del Comercio. Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA International Air Transport Association). 2020. Obtenido de <https://www.tfafacility.org/es/asociacion-internacional-de-transporte-aereo-iata>
- Ponce Talancón, H. (2019). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Obtenido de <https://n9.cl/np93>
- Power Data (s.f). Qué es Big Data. Obtenido de <https://www.powerdata.es/big-data>
- Real Academia Española. Definición de Plenipotenciario. 2019. Obtenido de <https://dle.rae.es/plenipotenciario>
- Rodríguez G. y otros. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Ed. Aljibe, Málaga. Obtenido de <http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa.pdf>
- Rodríguez Moguel, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. Universidad Juárez de Tabasco, México. Obtenido de <https://cutt.ly/7imv4gr>
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. (5ª edición). Universidad de Deusto, Bilbao. España. Obtenido de <https://cutt.ly/1imbYxT>
- Salinas, P. (s.f.). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela. Obtenido de <https://cutt.ly/himbF57>
- Santelices, L. (1989). *Metodología de Ciencias Naturales para la Enseñanza Básica*. Editorial Andrés Bello. Santiago de Chile. Obtenido de <https://cutt.ly/9imbXZ9>
- Smyth, E. (2017). Sir Rowland Hill, The Story of a Great Reform. Obtenido de <https://www.gutenberg.org/files/55467/55467-h/55467-h.htm>
- Taylor S. J. y Bogdan R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Obtenido de <https://cutt.ly/timb9c4>
- Unión Internacional de Telecomunicaciones. 2020. Sobre la UIT. Obtenido de <https://www.itu.int/es/about/Pages/default.aspx>
- UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la ciencia, la educación y la cultura). 2020. CMSI. Obtenido de <http://www.unesco.org/new/es/communication-and-information/resources/multimedia/photo-galleries/world-summit-on-the-information-society-wsis/>

- UPU. (2020) About UPU. Compendium of Congress Decisions from 1947 (Paris) to 2016 (Istanbul). Acts. Conferencia Estrategia Postal de Nairobi Setiembre 2010. Obtenido de <https://www.upu.int/UPU/media/upu/files/UPU/aboutUpu/acts/compendiumOfCongressDecisions/actCompendiumDecisionsCongressEn.pdf>
- UPU. (2017). Consejo de Administración. Informe sobre la aplicación de la estrategia. Documento CA C 3 2017.1–Doc 2. Obtenido de https://documents.upu.int/Bodies/2017/CA/CA%20C%203/MEETING/CA%20C%203%202017.1/Doc%202/ES/ca_c_3-1_d002.pdf
- UPU. (2020). Historia de la Unión Postal Universal. Obtenido de <http://www.upu.int/en/the-upu/history/about-history.html>
- UPAEP (2020). Organización. Obtenido de <https://www.upaep.int/upaep/la-organizacion>
- UPAEP. (2020). Países miembros Unión Postal de las Américas, España y Portugal. Obtenido de <https://www.upaep.int/upaep/paises-miembros>
- UPU. (2020). Unión Postal Universal. Miembros. Obtenido de <http://www.upu.int/en/the-upu/member-countries/americas/costa-rica.html>
- UPU. (2020). Activities. Philately. Obtenido de <https://www.upu.int/en/Universal-Postal-Union/Activities/Philately-IRCs>
- UPU. (2020). Proyecto de plan de actividades de Estambul 2017–2020, Informe del Consejo de Administración, 26° Congreso. Congreso-Doc 14. Obtenido de https://documents.upu.int/Bodies/2016/CNG/CNG%20DOC/MEETING/CNG%20DOC%202016/Doc%2014/ES/cng_doc_d014.pdf
- UPU. (2020) Postal Solutions. About Remuneration. Obtenido de <https://www.upu.int/en/Postal-Solutions/Programmes-Services/Remuneration/About-UPU-remuneration>
- UPU. (2020) Postal Solutions. Terminal Dues. Obtenido de <https://www.upu.int/en/Postal-Solutions/Programmes-Services/Remuneration/Terminal-Dues>
- Villaseñor, I. (2008). Metodología para la elaboración de guías de fuentes de información. Universidad Complutense de Madrid, España. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2008000300006