

**ORGANIZACIÓN DE AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL**

**SÉPTIMA REUNIÓN/SEMINARIO DE DIRECTORES DE CENTROS DE INSTRUCCIÓN DE AVIACIÓN CIVIL (CIAC/7)**

(Lima, Perú, 20 al 24 de octubre de 2003)

**Cuestión 6 del  
Orden del Día: Cooperación regional en materia de instrucción**

**BENCHMARKING**

(Presentada por la Secretaría y el Centro de Instrucción de Aviación Civil de CORPAC S.A.)

**RESUMEN**

Esta Nota de Estudio describe brevemente el proceso de "*benchmarking*", propone que los Centros de Instrucción busquen de manera activa socios para hacer "*benchmarking*" y que la Unidad Central TRAINAIR ayude a estos Centros de Instrucción en la búsqueda de dichos socios. Finalmente, la nota propone que la Unidad Central TRAINAIR, en cooperación con los Centros de Instrucción que tienen experiencia en "*benchmarking*", desarrollen apropiadas listas de verificación, que identifiquen las áreas críticas que deben ser tratadas en el proceso y que inciden directamente en los factores críticos de éxito (FCE) identificados en su Plan Estratégico, Sistema de Gestión de la Calidad u otro modelo sistémico que rige su accionar y desarrollo organizacional.

**1. INTRODUCCIÓN**

1.1 Durante las Segundas Conferencias Regionales de Coordinación TRAINAIR (RTCC/2, Hoofddorp, Holanda, del 21 al 23 de Octubre 2002 y Buenos Aires, Argentina, del 21 al 25 de Octubre de 2002), un Centro de Instrucción presentó el caso de una experiencia regional de cooperación. Basada en esta experiencia, se hizo una propuesta para reforzar la cooperación regional. Una de las iniciativas de cooperación regional descritas comprendía un proyecto de gestión de la calidad que aplicaba un proceso de "*benchmarking*".

1.2 La conferencia apoyó el uso de este proceso como una herramienta de gestión de la calidad y se indicó que la Unidad Central TRAINAIR facilitaría el proceso actuando como un “*Centro Distribuidor de Información*” para lograr la comunicación entre los Centros de Instrucción que estén en búsqueda de socios. La Unidad Central no tiene pericia o experiencia en “*benchmarking*”. Por lo tanto, se acordó que el material guía y las listas de verificación sobre “*benchmarking*” necesitarían ser preparados en cooperación con los Centros de Instrucción que tienen pericia en esta área. Dado el beneficio potencial de este enfoque, se decidió proceder con la implementación del “*benchmarking*” dentro de la región.

#### **DECISIÓN 4/3: BENCHMARKING**

Que los Centros de Instrucción busquen activamente socios para hacer “*benchmarking*” como una manera de identificar áreas clave para la mejora de la calidad.

#### **DECISIÓN 4/4: APOYO DE LA UNIDAD CENTRAL TRAINAIR Y "BENCHMARKING"**

Que la Unidad Central facilite el “*benchmarking*” actuando como un “Centro Distribuidor de Información” para contactar a los Centros que estén en la búsqueda de socios y, en cooperación con los Centros de Instrucción que tienen experiencia en “*benchmarking*”, desarrollen adecuadas listas de verificación, identificando las áreas críticas que deben ser tratadas en el proceso.

## **2. DISCUSIÓN**

### **2.1 El Proceso de "Benchmarking"**

2.1.1 A través del “*benchmarking*”, dos organizaciones comparan los procesos que usan en áreas similares. El propósito de esta comparación es identificar áreas fuertes y débiles, posibilitando a ambas organizaciones el enfocar su trabajo de optimización en procesos relevantes.

2.1.2 El “*benchmarking*” es llevado a cabo en una atmósfera no competitiva, con la finalidad de aprender de las mejores prácticas de cada organización que actúa como socio del proyecto. Esto requiere el consentimiento y la buena voluntad de ambas organizaciones para una discusión abierta, que permita identificar fallas o debilidades dentro de los Centros de Instrucción.

2.1.3 Un proyecto típico de “*benchmarking*” involucra los pasos siguientes: la identificación por parte de una organización del proceso que requiere optimización; la identificación de una organización socia, de cuyas mejores prácticas pueda aprenderse; la conducción de reuniones preliminares con nuestro socio y el bosquejo de un documento de acuerdo; la recopilación, análisis, intercambio y comparación de datos; el desarrollo de un plan de optimización; la implementación del plan de optimización y la evaluación de la mejora lograda.

Una descripción más detallada del proceso de “*benchmarking*” y sus actividades relacionadas, desarrollada por la *ATS Academy* de Suecia, puede encontrarse en el Apéndice de esta Nota de Estudio.

### 3. CONCLUSIÓN

3.1 El "*benchmarking*" representa una valiosa herramienta, que puede incrementar la cooperación entre los Centros de Instrucción. Es una manera efectiva de identificar áreas que podrían optimizarse, permitiendo que los Centros de Instrucción concentren sus esfuerzos y recursos en aquellas áreas donde se obtendría un mayor impacto organizacional.

### 4. ACCIÓN PROPUESTA

4.1 Se invita a los Centros de Instrucción a:

- a) buscar activamente socios para hacer "*benchmarking*";
- b) Comunicar a la Unidad Central TRAINAIR sus intenciones de iniciar un proceso de "*benchmarking*", para facilitar la identificación de socios para "*benchmarking*".
- c) Compartir información entre todos los Centros de Instrucción acerca de sus experiencias en "*benchmarking*"; y
- d) apoyar el desarrollo futuro de listas de verificación sobre "*benchmarking*", por parte de la Unidad Central TRAINAIR, en cooperación con los Centros de Instrucción que tienen experiencia en "*benchmarking*".

-----



## APÉNDICE

### UNA GUÍA SENCILLA SOBRE BENCHMARKING

Compilado para TRAINAIR por **Clas Folin**, Quality Manager, **ATS Academy** de Suecia  
(Traducido al español por William Aranda, Gerente CIAC de CORPAC S.A., Lima - Perú)

#### QUÉ ES "BENCHMARKING"?

Un proceso exitoso de *"benchmarking"* es más que la sola comparación de indicadores clave, para descubrir si su organización se está desempeñando mejor o peor que otra organización. Es importante ir más allá de los simples números y descubrir porqué la otra organización se desempeña mejor y cómo es que lo hace y no solamente establecer el hecho de que lo hacen mejor. Trate de tener siempre presente el porqué se desarrolla el *"benchmarking"*: *"Es un método para aprender sistemáticamente de las mejores prácticas, independientemente del rubro o campo de acción. El objetivo debe ser ganar entendimiento y conocimiento, que es utilizado para mejorar sus propios procesos"*.

#### PORQUÉ "BENCHMARKING"?

- Para liberar a su organización del síndrome: *"si no fue inventado aquí, no es bueno"*;
- Ganar conocimiento e inspiración de otros;
- Promover, entre los miembros de la organización, un sentido de participación y deseo de aprender;
- Optimizar su habilidad para establecer metas retadoras pero realistas;
- Ganar conocimiento sobre la forma de ser exitoso.

#### PREPARATIVOS

- Ponerse en contacto con una organización idónea para hacer *"benchmarking"*, ya sea directamente o a través de la Unidad Central TRAINAIR. No es necesario que la otra organización esté involucrada en exactamente las mismas actividades que las suyas, pero la diferencia en tamaño y complejidad no debe ser demasiado grande.
- Seleccione un número de procesos o áreas, que usted desee incluir en la actividad de *"benchmarking"*. No seleccione en primer lugar aquellos procesos que considere que son sus puntos fuertes, sino aquellos que considere como sus áreas para mejorar. No seleccione demasiadas – es mejor hacer un buen trabajo con pocos procesos, que una inspección superficial de muchos.
- Solicite a su socio hacer lo mismo. Intercambie listas y llegue a un acuerdo acerca de los procesos y/o áreas a ser incluidas en la actividad, que deben ser desempeñadas en ambas organizaciones; ya que de otra manera no es posible hacer una comparación.
- Decida acerca de dónde y cuándo reunirse. Establezca una fecha que permita tiempo suficiente para hacer preparativos cuidadosos, para así conseguir los mejores resultados posibles. Tome decisiones acerca de los participantes – debería incluirse a alguien responsable de la gestión, con la autoridad para decidir sobre el trabajo futuro de mejora, basado en los hallazgos de su actividad de *"benchmarking"*. Otros participantes deberían ser especialistas en los procesos y/o áreas a ser examinadas. El número de participantes de cada lado generalmente no debería ser muy grande, de 2 a 4 es normalmente suficiente y más eficiente.
- Considere la participación de un facilitador, especialmente si esta es la primera vez que está comprometido con una actividad de *"benchmarking"*. De preferencia, el facilitador debería ser alguien externo, con experiencia previa en tales actividades. Él o ella puede guiarlo paso a paso y ayudarlo a vencer la timidez o inseguridad inicial que podría retrasar u obstaculizar el proceso.

- Utilice el tiempo previo a la actividad de "*benchmarking*" para producir descripciones detalladas de los procesos y/o áreas que ha acordado comparar. Incluya indicadores clave, cuando estén disponibles, pero también la forma en que usted desempeña y aplica sus procesos, cómo mide el desempeño de los procesos y cómo mide el resultado de sus mediciones para optimizar sus procesos. Haga copias de todo lo que sea posible para proporcionárselas a su socio.

*Describe la situación real – no lo que usted piensa que la situación debería ser!*

### **LA ACTIVIDAD DE "BENCHMARKING"**

- Empiece con una breve presentación de los participantes – no solamente los nombres y títulos, sino también las tareas y especialidades de todos los presentes.
- Acuerde la agenda, permitiendo tiempo suficiente para análisis detallados, cuando sea necesario.
- Si todavía no son conocidas, una breve presentación de las dos organizaciones puede simplificar las actividades siguientes. Incluir, por ejemplo, la estructura organizacional, marco de actividades, clientes principales, etc.
- Presente los procesos/ áreas acordadas, una por una. Usualmente, una parte presenta su versión primero, seguida de preguntas de la otra parte, para asegurar que todo es comprendido completamente. Luego el proceso es invertido y la otra parte presenta su versión, seguida de preguntas, según sea necesario. Cuando ambas partes acuerdan que han entendido completamente ambos procesos, es hora de discutir los pro y los contra. No tiene que llegar a un acuerdo acerca de la mejor solución posible, pero trate de mantener una mentalidad abierta y aprender de mejores maneras de hacer las cosas.
- Tome notas! – Sus notas y el material proporcionado por la otra parte serán una valiosa fuente de información en su futuro trabajo de mejora.
- Cuando todas las áreas acordadas han sido cubiertas, resume sus discusiones y evalúe la forma cómo trabajó durante los preparativos y la actividad de "*benchmarking*". Si es necesario, trate de llegar a un acuerdo sobre la forma de cambiar sus métodos de trabajo, de manera que sean más eficientes en el futuro. Aproveche al facilitador como "observador del proceso", si es que algún observador estuvo presente.
- Si encuentra que la actividad es útil, haga un acuerdo sobre cuándo reunirse la próxima vez y qué áreas/ procesos deberán estar entonces en la agenda. Esto es mucho más fácil si ambas partes han realizado preparativos por adelantado. Desde luego que no existen reglas que nos especifiquen la frecuencia con que estas actividades deben desarrollarse, pero una sugerencia razonable es una vez al año.

### **TAREA**

Una vez finalizada la actividad de "*benchmarking*", su equipo debería reunirse nuevamente para tomar decisiones acerca de futuras actividades, basadas en los hallazgos. No espere por mucho tiempo – actúe mientras todo está fresco en sus mentes! También podría incluirse a otros especialistas, para formar un competente equipo de mejora. Discuta las lecciones aprendidas y liste las actividades que tienen por finalidad optimizar su desempeño. Si es posible, liste los indicadores clave para cada mejora y establezca metas para lo que desea realizar. Para cada actividad, nomine a una persona responsable y una fecha de finalización. El responsable de la gestión, incluido en el grupo, tendrá la responsabilidad de proporcionar los recursos necesarios para el desarrollo e implementación, así como para la evaluación de los resultados.

Cuando las actividades de "*benchmarking*" han sido repetidas un par de veces, la mayor parte de las principales áreas/ procesos habrán sido cubiertas. Es aconsejable entonces volver al comienzo y dar una segunda mirada a aquellas que fueron examinadas inicialmente, para observar si el trabajo de optimización ha tenido los efectos deseados.

### **Palabras finales**

- Los documentos recibidos de su socio deben ser tratados con el mismo grado de confidencialidad con el que trataría a los suyos - la confianza mutua es esencial.
- Sea honesto y abierto – de otra manera, la reunión será una actividad social y no una contribución valiosa para su trabajo de mejora.
- Recuerde: El "*benchmarking*" no es una competencia!

— FIN —