().

Öffentliches Benchmarking.

Del Giorgio Solfa, Federico.

Cita:
Del Giorgio Solfa, Federico (2019). *Öffentliches Benchmarking*. : .

Dirección estable: https://www.aacademica.org/del.giorgio.solfa/392

ARK: https://n2t.net/ark:/13683/pa9s/GYP

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto*. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: https://www.aacademica.org*.

öffentliches benchmarking

beiträge für subnationale regierungen und benchmarking design

Federico Del Giorgio Solfa
Nationale Universität von La Plata (UNLP)
Kommission für wissenschaftliche Untersuchungen (CIC)

ISBN 978-987-86-0126-7

ÖFFENTLICHES BENCHMARKING

Beiträge für subnationale Regierungen und Benchmarking Design

FEDERICO DEL GIORGIO SOLFA

Nationale Universität von La Plata (UNLP)
Kommission für wissenschaftliche Forschung (CIC)

Del Giorgio Solfa, Federico
Öffentliches Benchmarking : beiträge für subnationale regierungen und Benchmarking design / Federico Del Giorgio Solfa. - 1a ed . - Villa Elisa : Federico Del Giorgio Solfa, 2019.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-86-0126-7

1. Administración Comparada. 2. Gestión Pública. 3. Diseño Industrial. I. Título.
CDD 336.09

Primera edición en Argentina: abril de 2019

Fecha de catalogación: 12/04/2019

© Federico Del Giorgio Solfa
28 No. 2029, 1894 Villa Elisa, Provincia de Buenos Aires
www.researchgate.net/profile/Federico_Del_Giorgio_Solfa2

ISBN 978-987-86-0126-7

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723

Es ist streng verboten, ohne die Genehmigung des Inhabers des Urheberrechts. im Rahmen der gesetzlich festgelegten Sanktion die teilweise oder vollständige Reproduktion dieses Werks auf irgendeine Weise oder in jedem Verfahren, einschließlich Reprographie und Computerverarbeitung, und die Verbreitung von Kopien davon mittels Miete oder öffentlichem Kredit. Zu Bildungszwecken ist eine vollständige oder teilweise Reproduktion unter Angabe der Quelle gestattet.

In Argentinien hergestellt

ISBN 978-987-86-0126-7

Index

Abstrakt. 5

Kapitel I. Einführung. 7

1. Die Bedeutung der Anwendung von Benchmarking im öffentlichen Sektor. 7

Kapitel II. Die Implementierung der Technik in der Provinz Buenos Aires. 8

2. Vom Gegensatz von Organisationen zu Richtlinien der öffentlichen Verwaltung 8

Kapitel III. Die Theorie: Modelle und Ansätze von Hauptautoren. 9

3. Benchmarking. 9

3.1. Etymologie des Benchmarking 9

3.2. Die Benchmarking-Technik: Herkunft und Definitionen 9

3.2.1. Die Vorteile der Verwendung 11

3.2.2. Haupteigenschaften. 11

3.2.3. Benchmarking im öffentlichen Sektor. 12

3.3. Arten von Benchmarking. 12

3.3.1. Internes Benchmarking 12

3.3.2. Wettbewerbsfähiges Benchmarking 13

3.3.3. Funktionales Benchmarking. 13

3.3.4. Generisches Benchmarking. 13

3.3.5. Operatives Benchmarking. 14

3.3.6. Management-Benchmarking. 14

3.3.7. Strategisches Benchmarking 15

3.4. Benchmarking-Methoden. 15

3.4.1. Das Spendolini-Modell. 15

3.4.2. Das Lagermodell. 16

3.4.3. Das Bruder & Grey-Modell. 17

3.4.4. Das Pfeiffer-Modell. 18

Kapitel IV. Methoden und institutionelle Praktiken. 19

4. Benchmarking experiences in the public domain. 19

4. Benchmarking von Erfahrungen im öffentlichen Bereich. 19

4.1.1. Lateinamerika. 19

4.1.1.1. Der Fall von ADERASA. 19

4.1.1.2. Der Fall CLAD. 20

4.1.1.3. Chile. 22

4.1.1.3.1. Der Fall von INDAP. 22

4.1.1.3.2. Der Fall des SIEGP. 22

4.1.1.4. Brasilien 23

4.1.1.3.1. Der Fall des Helio Beltrão-Preises. 23

4.1.1.5. Kolumbien. 24

4.1.1.5.1. Der Fall von Bildung im Bezirk Bogota 24

4.1.2. Europa. 24

4.1.2.1. Spanien 26

4.1.2.1.1. Der Fall der primären Gesundheitsversorgung Barcelona 26

4.1.2.2. Italien. 27

4.1.2.2.1. Der Fall der "Cantieri". 27

4.2. Institutionen in Argentinien. 28

4.2.1. Die Fälle der ONIG 28

4.2.1.1. Der National Quality Award in der öffentlichen Verwaltung. 28

4.2.1.2. Das Charta-Verpflichtungsprogramm mitBürger 29

4.2.2. Die INAP-Fälle. 30

4.2.2.1. Die PIEEGCE. 30

4.2.2.2. Die RedMuni. 30

4.2.2.3. Die RENDIAP. 31

4.2.2.4. Das Bundesnetz INAP-Universitäten. . . . 31

4.2.3. Der Fall von ERAS 32

4.2.4. Der Fall der Naturwissenschaftlichen Fakultät der UNP. 33

4.3. Institutionen des argentinischen subnationalen Geltungsbereichs. 34

4.3.1. Autonome Stadt Buenos Aires. 34

4.3.1.1. Auszeichnung für Qualitätsmanagement in der Gesundheit. 34

4.3.2. Buenos Aires Provinz. 35

4.3.2.1. Der Fall der Bank of Innovation Projects. 35

4.3.2.2. Der Fall der Water Control Agency vonBuenos Aires. 36

Kapitel V. Benchmarking in der Provinz Buenos Aires. 37

5. Mögliche Anwendungen in der Provinz Public Domain. 37

Kapitel VI. Umsetzungsvorschläge. 39

6. Die Artikulation von Grundlagen, Richtlinien, Phasen undAbmessungen der Anwendung 39

6.1. Benchmarking in der Organisationsstruktur vondie DPGP. 39

6.2. Provincial Public Management Benchmarking Kontrollausschuss 40

6.3. Die Bank für erfolgreiche Projekte und das NetzwerkProvinziales Benchmarking 40

6.4. Beziehungen zu anderen Tools oder AktionenPriorität 40

Schlussbetrachtungen. 42

Literaturverzeichnis. 44

Besonderes Kapitel. Benchmarking Design 48

7. Technische Hilfe für KKMU bei Design und Produktentwicklung. 48

7.1. Einführung. 48

7.2. Methodik. 49

7.3. Entwicklung. 49

7.3.1. Benchmarking: Theorie und Ansätze der Autoren. 49

7.3.2. Anwendungsvorteile 50

7.3.3. Benchmarking im öffentlichen Sektor. 51

7.3.4. Arten von Benchmarking. 51

7.3.5. Anwendungen des Benchmarking in der Provinz Buenos Aires. 51

7.4. Benchmarking-Design in der Organisationsstruktur des CIC. 52

7.5. Technische Unterstützung bei Design und Produktentwicklung 53

7.6. Die Bank für erfolgreiche Projekte im Bereich Industrial Design und Design Benchmarking 53

7.7. Designmaße für Benchmarking. . . .. .54

7.8. Schlussfolgerungen. 55

Verweise. 56

Abstrakt

Diese Arbeit basiert hauptsächlich auf den Inhalten der Integrativen Abschlussarbeit (TFI), die im Rahmen des Spezialisierungsprogramms für öffentliches Management durchgeführt und genehmigt wurde, das gemeinsam von der Nationalen Universität von Tres de Febrero und dem Unterstaatssekretariat für Modernisierung organisiert wurde der Bundesstaat der Provinz Buenos Aires.

Gegenstand dieser Arbeit ist Benchmarking im öffentlichen Sektor.

Diese Forschung war Teil des Interesses, um die Bedeutung des Benchmarking in der Branche zu analysieren - als Instrument zur Verbesserung und Innovation der öffentlichen Verwaltung -, bei dem Staaten Anstrengungen unternehmen, um Qualität, Effizienz und Effektivität der angebotenen Dienstleistungen zu erreichen.

In diese Logik ist das Hauptziel eingeschrieben, das darin besteht, Beiträge und Vorschläge für die Umsetzung von Benchmarking-Instrumenten in den transversalen und regionalen Dimensionen des Bundesstaates Buenos Aires zu leisten.

Die Studie ist explorativ und deskriptiv und verwendet eine qualitative Methodik, die eine bibliographische Analyse für die Entwicklung des theoretischen Rahmens und die Definition der Typen und Dimensionen des Benchmarking mit der Ermittlung und Beschreibung von Erfahrungen auf der Grundlage der empirischen Daten kombiniert.

Der theoretische Ausgangspunkt dieser Studie basiert auf den Modellen und Ansätzen des Benchmarkings, die von Robert Camp (1991 und 1996), Michael Spendolini (1997), Rolf Pfeiffer (2002) und Fernando Marchitto (2002) entwickelt wurden.

Die Anwendung dieses konzeptionellen Rahmens ermöglicht es uns, die verschiedenen Benchmarking-Methoden und -Praktiken, die institutionell auf subnationaler, nationaler und internationaler Ebene durchgeführt werden, zu untersuchen und zu verstehen. die es dann ermöglichen, die abschließende Phase zu erreichen.

Die unterschiedlichen Schlussfolgerungen erlauben uns, uns in der Provinz Buenos Aires zu positionieren und die Grundlagen, Richtlinien, Phasen und Dimensionen für die Erstellung von Instrumenten und institutionellen Anwendungen des Benchmarking in der öffentlichen Verwaltung zu formulieren.

Kurz gesagt, werden wir uns nicht auf die genauen Möglichkeiten konzentrieren, wie die Technik auf Provinzebene implementiert werden kann, sondern darauf, wie sie die Qualität der Produktion öffentlicher Organisationen durch einen bewussten Prozess der Anwendung verbessern kann, in dem das wahre Potenzial aufgewertet wird die ihre kontinuierliche institutionelle Nutzung gewährleistet.

In diesem Sinne behaupten wir, dass dieser Vorschlag innovativ ist, weil wir auf Provinzebene keine Studien oder spezifischen Anwendungen dieser Technik haben, die die Verbreitung und Installation erlauben, als eine der ständigen Nutzungspraktiken, die Verbesserungen fördert und die Entwicklung ermöglicht von Organisationen.

Soweit wir wissen, gibt es in der Provinz Buenos Aires nur wenige vereinzelte Fälle von Benchmarking.

Kurz gesagt, wir verstehen, dass diese Arbeit zeigen wird, wie die Benchmarking-Technik funktioniert und welche Anwendungsmöglichkeiten sie im öffentlichen Bereich der Provinz finden.

ÖFFENTLICHESBENCHMARKING

Kapitel I. Einführung

1. Die Bedeutung von Benchmarking im öffentlichen Sektor

Benchmarking (BM) ist eine Managementtechnik, die im Wesentlichen einen kontinuierlichen Prozess der Messung von Produkten, Dienstleistungen und Produktionstechnologien einer bestimmten Organisation umfasst, um sie mit denen einer Modellorganisation (Führungskraft oder Modell) zu vergleichen.

Benchmarking ist eine der relativ erfolgreichen Managementtechniken, die im privaten Sektor weit verbreitet ist. Im öffentlichen Sektor werden seit einigen Jahren sektorspezifische Anträge gestellt.

In den letzten zehn Jahren haben verschiedene Regierungen in Europa und in Amerika umfassendere Anwendungen von Benchmarking-Methoden in verschiedenen Themenbereichen des öffentlichen Sektors entwickelt: Territorien, Unternehmen, öffentliche Dienstleistungen, Universitäten, Science Parks und so weiter.

Durch seine Nutzung in den stärker entwickelten Ländern ist es zu einem elementaren Bestandteil der Regulierungsprozesse und Konzessionen öffentlicher Dienstleistungen geworden (Chillo, 2010).

Die Ergebnisse der Benchmarking-Anwendungen im öffentlichen Sektor haben gezeigt, dass bessere Dienste und Organisationen mit effizienteren Umgebungen entwickelt werden.

Wir gehen daher von dieser Arbeit aus, die darauf abzielt, die Benchmarking-Technik mit ihren unterschiedlichen Typologien und Anwendungsniveaus synthetisch und präzise bekannt zu machen; Ermittlung von Anwendungsfällen im nationalen und internationalen öffentlichen Sektor; und schlagen Strategien für die Umsetzung in der Provinz Buenos Aires vor.

Der ursprüngliche Beitrag desselben basiert auf einer einfachen Darstellung der verschiedenen konzeptuellen Formen auf theoretischer Ebene und der Typologien der herausragendsten Fälle im öffentlichen Sektor. Gleichzeitig ermöglichen uns nationale und regionale Trends die Visualisierung möglicher Anwendungen in der Region Buenos Aires, unter denen wir Alternativen mit Querschnitts- und regionalen Benchmarking-Maßnahmen sowohl für die Dimensionen öffentlicher Organisationen als auch für private politische Maßnahmen hervorheben können.

ÖFFENTLICHESBENCHMARKING

Kapitel II. Die Implementierung der Technik in der Provinz Buenos Aires

2. Vom Gegensatz der Organisationen zur übergreifenden Politik der öffentlichen Verwaltung

Die erheblichen Unterschiede in Bezug auf die Kapazität und die institutionelle Entwicklung der öffentlichen Verwaltungen in der Provinz Buenos Aires zeigen die unterschiedlichen Ebenen der wirtschaftlichen, menschlichen und technologischen Ressourcen auf, die für den Betrieb und die Entwicklung jeder Organisation verwendet werden.

Diese Unterschiede untergraben häufig die Effizienz und Wirksamkeit der staatlichen Maßnahmen der am stärksten benachteiligten Organismen und verschlechtern sogar das Image desselben - und damit der gesamten Provinzverwaltung - beim unbewussten Bürger (Jung, 1991).

Bei diesen organisatorischen Gegensätzen müssen wir hinzufügen, dass sie das Produkt der bestehenden horizontalen (zwischen ähnlichen Organismen) oder vertikalen (mit anderen Regierungsebenen) Wettbewerbsfähigkeit sein können (Chillo, 2010); oder wegen der mangelnden gesellschaftlichen Anerkennung der Organisationen und des daraus resultierenden Budgets, das in dieser Lesung von Gesetzgebern und Regierungsbeamten bestimmt wird.

Die Provinz Buenos Aires hat, obwohl sie über weitreichende Erfahrung in der Gestaltung und Verwaltung von Querschnittsstrategien der öffentlichen Verwaltung verfügt, das Benchmarking noch nicht institutionell eingeführt.

Ausgehend von der Überlegung, dass die Regierungen alle Maßnahmen ergreifen sollten, um ihre Organisationen zu verbessern, um bessere und mehr Dienstleistungen für die Bürger zu erbringen, halten wir es für notwendig, dass in der Provinz Buenos Aires Benchmarking angewendet wird.

Wir sind auch überzeugt, dass die homogene Entwicklung der verschiedenen öffentlichen Verwaltungsbehörden der Provinzen synergistisch zur Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen in den Provinzen und folglich zu einer größeren Zufriedenheit der Bürger insgesamt beitragen kann.

In diesem Zusammenhang ist die vom Staatssekretariat für staatliche Modernisierung abhängige Direktion für öffentliche Verwaltung der Provinzen als der förderlichste Bereich für die Entwicklung einer transversalen Benchmarking-Politik sinnvoll.

Innovationsmaßnahmen können vor allem von der Anwendung von Benchmarking-Methoden bei der Reproduktion von Best Practices und Prozessen profitieren, um öffentliche Produktionen effizienter zu gestalten (Clemente und Balmaseda, 2010).

Kapitel III. Die Theorie: Modelle und Ansätze der Hauptautoren

3. Benchmarking

3.1. Etymologie des Benchmarking

Ursprünglich stammt der Ausdruck "Benchmark" aus der Topographie. Es ist eine Markierung, die von Vermessungsingenieuren auf einem Felsen oder einem Betonmast erstellt wurde, um die Ebenen zu vergleichen.

Benchmarking ist ein Begriff, der ursprünglich von Vermessern zum Vergleichen von Höhen verwendet wurde. Benchmarking hat jedoch heute im Management-Lexikon eine eher eingeschränkte Bedeutung, da es sich dabei um die Benchmark der Best Practice der Branche handelt (Kouzmin et al. 1999).

3.2. Die Benchmarking-Technik: Ursprünge und Definitionen

Benchmarking wurde Ende der 70er Jahre in den Vereinigten Staaten veröffentlicht, basierend auf der Notwendigkeit, dass das Xerox-Unternehmen seine Wettbewerbsnachteile verstehen und überwinden muss.[1]

[1] Vielleicht der erste westliche Vorläufer der Methode, geht sie auf den Zweiten Weltkrieg zurück, als es unter amerikanischen Unternehmen üblich geworden war, einander zu vergleichen, um die Zahlungsmuster, Arbeitsbelastungen, Sicherheit, Hygiene und andere damit zusammenhängende Faktoren zu bestimmen (Bertoncello, 2003: S. 20).

Später waren andere Unternehmensorganisationen erfolgreich beim Benchmarking, darunter die Ford Motor Company, Alcoa, Millken, AT & T, IBM, Johnson & Johnson, Kodak, Motorola und Texas Instruments; für Unternehmen, die ihre Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Ergebnisse verbessern möchten, nahezu obligatorisch.

Die Benennung des Benchmarking wird der Veröffentlichung von Camp (1991) zugeschrieben, in der der Antrag in Xerox als eine Technik der Selbstbewertung und Suche nach den besten Praktiken mit dem Ziel der Verbesserung der Qualität seiner Prozesse behandelt wird.

Diese Veröffentlichung fiel zeitlich mit der Auszeichnung des Malcolm Baldrige National Quality Award von Xerox zusammen, der seine Qualitätsführerschaft durch Benchmarking-Techniken erreichte. Diese Auszeichnung umfasste neben den Bewertungskriterien auch die Umsetzung aktueller Informationen und die Entwicklung von Benchmarking, einer der ersten Phasen dessen, was jetzt als Benchmarking gilt (Czuchry et al., 1995).

Sowohl diese US-amerikanische Auszeichnung als auch die von der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) verliehenen Auszeichnungen enthalten Klauseln, nach denen die teilnehmenden Organisationen Informationen über Prozessverbesserungen und Qualitätsstrategien austauschen müssen, um den Zugang zu kleineren Organisationen zu ermöglichen, eine gute Informationsquelle zur Benchmarking-Praxis .

Die Einbeziehung von Total Quality Management-Modellen in großen Organisationen und die Ausweitung des Malcolm Baldrige Prize ermöglichte eine rasche Ausweitung des Benchmarking in den

Vereinigten Staaten ab den späten achtziger Jahren (Spendolini, 1992).

Weitere Hintergrundinformationen zur Leistungsmessung waren die International City / County Management Association (ICMA), die 1938 mit W. Edwards Deming und seinen Anhängern innovative Maßnahmen zur Messung der städtischen Aktivitäten unternahm.

Tabelle 1. Vergleich zwischen Deming und Benchmarking

Deming-Zyklus (PDCA)	Benchmarking-Modell
P (Plan)	Benchmarking-Planung
D (Do)	Erhebung nützlicher Daten
C (Check)	Analyse von Abweichungen
A (Act)	Umsetzung von Verbesserungen

Quelle: selbst gemacht.

In der Wirtschaft wird Benchmarking üblicherweise als eine Technik bezeichnet, die es ermöglicht, die Konkurrenz zu kennen und Änderungen in den Prozessen, Produkten oder Dienstleistungen vorzunehmen, um wettbewerbsfähiger zu sein, basierend auf den Erfahrungen, die den Führungskräften abgenommen wurden.

Verschiedene Autoren definieren Benchmarking als einen Prozess der vergleichenden, kontinuierlichen und systematischen Bewertung zwischen Organisationen, Prozessen, Produkten und Dienstleistungen. um Verbesserungen in einer Organisation umzusetzen (Spendolini, 1994).

Das Benchmarking Clearinghouse des American Productivity & Quality Centers (APQC) definiert Benchmarking als "einen kontinuierlichen und systematischen Bewertungsprozess, einen Prozess, durch den die Geschäftsprozesse eines Unternehmens analysiert und permanent mit den Prozessen führender Unternehmen weltweit verglichen werden um Informationen zu erhalten, die der Organisation bei ihrer Leistung helfen können. "(Zitiert von Montero und Oreja, 2010: S.182).

Die Benchmarking-Technik basiert auf dem Finden, Anpassen und Implementieren von Best Practices (Del Giorgio Solfa, 2004).

Bruder und Gray definieren dies als "einen rigorosen und praktischen Prozess, um die Leistung Ihrer Organisation und Prozesse im Gegensatz zu den besten öffentlichen und privaten Organisationen dieser Art zu messen und anschließend diese Analyse zur Verbesserung von Diensten, Abläufen und Aktivitäten zu verwenden Kostensituation drastisch. " (Bruder und Grey 1994: S. 9).

Richard Fischer definiert Benchmarking in Bezug auf die Leistungsmessung: "Durch eine Reihe von Leistungskennzahlen - so genannte Benchmarks - kann eine Person insbesondere unter denjenigen, die eine Aufgabe ausführen, das Beste in einer Klasse ermitteln. Anschließend werden die Best Practices analysiert und für die Verwendung durch angepasst andere, die ihre Arbeitsweise verbessern wollen. " (Fischer 1994, S. 3).

Michael Spendolini (1994) argumentiert, dass das Bestimmen einer genauen Definition von Benchmarking eine unsinnige Aktion ist, da bestehende Definitionen nun die in Organisationen verwendeten Techniken auslassen oder hinzufügen. Ideal wäre es, eine Definition zu finden, in der sich alle Organisationen einig sind. Angesichts dieser Unmöglichkeit nehmen die neuen Organisationen eine Definition vor, vergleichen sie mit anderen und passen sie an ihre eigene Realität und Interessen an.

Für Rolf Pfeiffer (2002) ist Benchmarking kein einfacher Vergleich der Indikatoren einer Organisation mit denen einer anderen Organisation oder mit anderen Idealen. vor allem wenn es nur einmal gemacht wird.

Es ist wichtig, die aus den Prozessen der gesamten Organisation abgeleiteten Werte zu vergleichen, kontinuierlich zu vergleichen und immer nach besseren Lösungen zu suchen. Das Ziel ist "die lernende Organisation" (ebenda).

3.2.1. Die Vorteile der Verwendung

Organisationen verwenden Benchmarking für unterschiedliche Zwecke. Einige setzen Benchmarking als Teil eines allgemeinen Prozesses, der die Organisation verbessern soll. Andere sehen es als einen kontinuierlichen Mechanismus, um auf dem neuesten Stand zu bleiben (Spendolini, 1997).

Es ist eine sehr effiziente Technik, um Verbesserungen in Organisationen einzuführen, da Prozesse integriert und angepasst werden können, deren Wirksamkeit bereits von anderen Organisationen nachgewiesen wurde. Aus diesem Grund hilft es Organisationen, schnell Verbesserungen vorzunehmen.

Darüber hinaus ist Benchmarking eine relativ kostengünstige Technik mit geringem Aufwand und schneller Reaktion, die jedes Unternehmen anwenden kann. Es scheint auch über den gesunden Menschenverstand zu verfügen, um für Manager, Manager, Arbeitnehmer, Lieferanten, Kunden, Medien und die Öffentlichkeit leicht verständlich zu sein (Cohen und Eimicke, 1995 und 1996; Cohen et al., 2008).

In der Regel kann eine Organisation ihre Kultur und ihr Verhalten, einen starken Geist der Wettbewerbsfähigkeit, Stolz, Zuversicht, Energie und Anstrengungen zur Verbesserung der Bestrebungen, die Besten ihrer Klasse zu identifizieren und zu übertreffen oder zu übertreffen, verbessern (Cohen und Eimicke, 1996).

Innovation ist einer der direkten Vorteile, die durch Benchmarking-Praktiken erzielt werden, und wirkt sich direkt auf die Art und Weise aus, wie neue Konzepte für ein Thema, Ideen oder konkrete Anwendungen umgesetzt werden (Clemente und Balmaseda, 2010).

3.2.2. Haupteigenschaften

Benchmarking kann als zentraler interner Mechanismus für die Entwicklung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung in Organisationen verstanden werden. Das Potenzial dieser Technik hängt hauptsächlich von ihrer kontinuierlichen Verwendung ab. Benchmarking ist nicht nur ein Prozess, der nur einmal durchgeführt wird, sondern ein kontinuierlicher und konstanter Prozess.

Um Benchmarking-Prozesse durchführen zu können, müssen die Prozesse selbst und andere Organisationen gemessen werden, um sie zu vergleichen. Es müssen Vergleiche mit führenden Organisationen angestellt werden, die die Praxis des internen Vergleichs durch Vergleich auf der Grundlage externer Standards ändern, die von Organisationen stammen, die als Branchenführer oder im Prozess anerkannt sind.

3.2.3. Benchmarking im öffentlichen Sektor

Fernando Marchitto (2001, 2002 und 2009), der Benchmarking im öffentlichen Sektor erforscht, entwickelt und angewendet hat, argumentiert, dass diese Technik für die öffentliche Verwaltung das geeignete Mittel sein könnte, um die Rolle des Wohlfahrtsproduzenten für die Gemeinschaft angemessen zu gestalten Effizienz und Effektivität.

Im öffentlichen Bereich könnte Benchmarking als kontinuierlicher und systematischer Prozess definiert werden, durch den die öffentlichen Verwaltungen - in einer eingehenden Analysephase - Bereiche zur Verbesserung individualisieren und interne und externe Vergleiche durchführen, um: Maßnahmen zu integrieren mit gemeinsamen Zielen im Einklang mit den allgemeinen Zielen des Staates; eine Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungen des Netzwerks zu erreichen, um den Empfängern einen höheren Wert zu bieten; und Planungsverbesserungen (Marchitto, 2001 und 2003).

3.3. Arten von Benchmarking

Für Camp (1991) gibt es vier Arten von Benchmarking: intern, wettbewerbsfähig, funktional und generisch.

Im Gegensatz dazu kategorisiert Spendolini (1994) drei Arten von Benchmarking: internes, wettbewerbsorientiertes und generisches (funktionales), Gruppieren von generischem und funktionalem Benchmarking in eine Kategorie.

Das interne Benchmarking konzentriert sich auf den Vergleich interner Maßnahmen zur Ermittlung der besten Prozesse der Organisation. Der Wettbewerber identifiziert und sammelt Informationen über Prozesse, Produkte und Dienstleistungen im direkten Wettbewerb, um diese mit seinen eigenen zu vergleichen. Das Generikum identifiziert und sammelt Informationen auf dieselbe Weise wie das Konkurrenzprodukt, jedoch von anderen Organisationen, die möglicherweise miteinander konkurrieren (Spendolini, ebenda).

Aus einer anderen Perspektive können diese Arten von Benchmarking (intern, wettbewerbsfähig und funktional) mit anderen Merkmalen gekreuzt werden, um den strategischen Typ zu bestimmen, wenn die Ziele, Ziele und Visionen von Organisationen analysiert werden. oder der operationelle Typ, wenn sich die Forschung auf spezifischere und operative Aufgaben konzentriert (Marchitto, 2001; INSS, 2003).

In Ergänzung dazu schlägt Marchitto (2002) eine speziell für die öffentliche Verwaltung angepasste Klassifizierung vor, die hauptsächlich auf der Differenzierung der Prozesse basiert: operativ, management und strategisch.[2]

3.3.1. Internes Benchmarking

This Die Art der Technik nimmt die gesamte Organisation als Handlungsrahmen. Es ist vielleicht das am häufigsten eingesetzte Vorgehen bei institutioneller Qualität, da das Hauptziel darin besteht, die Entwicklungsnormen der Organisation und die entsprechenden Aktivitäten in verschiedenen Bereichen, Abteilungen, Regionen usw. zu ermitteln.Diese Art von Technik ist in großen

[2] Marchito integriert in seine Klassifizierung das von Gregory H. Watson (1993) eingeführte Konzept des strategischen Benchmarking.

Organisationen anwendbar, in denen versucht wird, innerhalb derselben Organisation die effizientesten und effektivsten Prozesse zu identifizieren. Auf diese Weise ist es möglich, Benchmarking-Standards zu entwickeln und als Standards für kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu verwenden.Internes Benchmarking hilft Organisationen, eigenes Wissen zu generieren und zukünftige Anwendungen intern, wettbewerbsfähig oder funktional zu nutzen. Darüber hinaus schult es das involvierte Personal und motiviert zu kontinuierlicher Verbesserung und Exzellenz.Ein Risiko des internen Ansatzes besteht in der Möglichkeit, dass beim Vergleich interner Methoden nicht der Eindruck entsteht, dass sie wesentlich weniger effizient sind als die anderer Organisationen. Daher kann der interne Benchmarking-Ansatz die globale Vision verhindern, die erforderlich ist, um die außerhalb der Organisation selbst erzielten Effizienzsteigerungen zu verstehen.

3.3.2. Wettbewerbsfähiges Benchmarking

Diese Art von Benchmarking ist die bekannteste und besteht aus Identifizierung, Sammlung von Informationen und Analyse von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen des Wettbewerbs, um diese mit denen der Forschungseinrichtung zu vergleichen.

Wettbewerbsorientiertes Benchmarking dient Organisationen, die ihre Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen in ihrem Umfeld (Markt) verbessern möchten.

In der Regel verwenden die übrigen konkurrierenden Organisationen Technologien oder Vorgänge, die denen der Organisation selbst ähneln. Durch die Identifizierung dieser Ähnlichkeiten können wir die Wettbewerbsvorteile der wichtigsten Organisationen verstehen und als Innovationen auf die Organisation selbst anwenden.

Bei dieser Art von Bewertung kann es Einschränkungen geben, die sich aus dem Unvermögen ergeben, auf wichtige Informationen aus den Geschäftstätigkeiten der Wettbewerber zuzugreifen, oder auf die Anwendung von Methoden oder Designs von Mitbewerbern, die durch Register oder Patente geschützt werden können.

3.3.3. Funktionales Benchmarking

Beim funktionalen Benchmarking werden Funktionen und Prozesse analysiert, die zu derselben Branche gehören, aber keinem Wettbewerb unterliegen.

Es ist funktional definiert, da es sich auf das Benchmarking bestimmter Funktionen mit einer anderen Organisation bezieht, die in dem spezifischen Bereich, in dem Benchmarking durchgeführt wird, Exzellenzstandards aufweist.

Dies ist die Art von Benchmarking, die am häufigsten zwischen öffentlichen Stellen und großen Dienstleistungsunternehmen angewandt wird.

3.3.4. Generisches Benchmarking

Es gibt Aktionen und Prozesse, die in Organisationen, die verschiedenen Sektoren und Sektoren angehören, identisch sein können. Daher können die Bereiche oder Abteilungen des Rechnungswesens, des Rechnungswesens, des Einkaufs, der Personalressourcen (etc.) von Organisationen in verschiedenen Sektoren Ähnlichkeiten aufweisen und den logischen Vergleich ihrer Best Practices sowie die

Einführung neuer Systeme oder Verbesserungsprozesse ermöglichen.

Aus diesem Grund identifiziert diese Art von Benchmarking in jeder Art von Organisation (Wettbewerber oder nicht) Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, um Best Practices und Ergebnisse in einem bestimmten Bereich zu ermitteln.

Generisches Benchmarking erfordert eine breite Palette von Kenntnissen in verschiedenen Bereichen der Verwaltung, so dass verschiedene Arten der Erbringung von Gütern oder Dienstleistungen in verschiedenen Sektoren erforscht werden können, wobei jedoch der generische Prozess, in dem er tätig ist, vollständig verstanden wird.

Es ist die Art von Benchmarking, die schwieriger in Organisationen zu integrieren und zu verwenden ist, aber wahrscheinlich zu einem größeren Wettbewerbsvorteil und einer langfristigen Leistung führt.

3.3.5. Operatives Benchmarking

Operational Benchmarking ist eine besonders nützliche Vergleichsmethode in der öffentlichen Verwaltung. Es ermöglicht die permanente Verbesserung der Organisation durch fortlaufende Selbstevaluierung ihrer Produkte und Methoden im Vergleich zu anderen vergleichbaren Behörden, die als führend anerkannt sind (Marchitto, 2002).

Operative Benchmarking-Untersuchungen können Vergleiche der primären Prozesse zwischen den Gebietseinheiten derselben Verwaltung umfassen. zwischen Verwaltungen, die dieselben Arten von Primärprozessen durchführen und denselben Rechtsvorschriften unterliegen; zwischen Verwaltungen auf internationaler Ebene, die ähnliche Aufgaben haben und vergleichbare Primärprozesse durchführen; und mit der äußeren Realität über die Prozesse, die eine gewisse Analogie zu den Prozessen der öffentlichen Verwaltung haben können (ebenda).

3.3.6. Management-Benchmarking

Management-Benchmarking-Forschung umfasst nicht primäre Prozesse, sondern Managementprozesse, die Management-, Steuerungs-, Moderations- und Unterstützungsprozesse umfassen. Das heißt, eine ganze Reihe von Prozessen, die den Betrieb der operativen oder primären Prozesse ermöglichen.

Hierbei handelt es sich um Prozesse, die dem Personal, dem Management und der Kontrolle innewohnen. Prozesse, die Dienstleistungen und Unterstützung für wesentliche Maßnahmen zur Erreichung der Ziele der Organisation bereitstellen.

Der Vergleich der Managementprozesse kann mit verschiedenen Arten von Partnern durchgeführt werden. Tatsächlich können Prozesse, die sich nicht auf einen bestimmten Sektor beschränken, mit nahezu jeder Art von Organisation verglichen werden, unbeschadet struktureller und umweltbedingter Einschränkungen.

Management-Benchmarking-Projekte werden hauptsächlich von den Generaldirektionen des Managements durchgeführt, wenn Verbesserungen in allen Kompetenzstrukturen in Bezug auf eine Reihe systemischer Faktoren erforderlich sind (Marchitto, 2001).

3.3.7. Strategisches Benchmarking

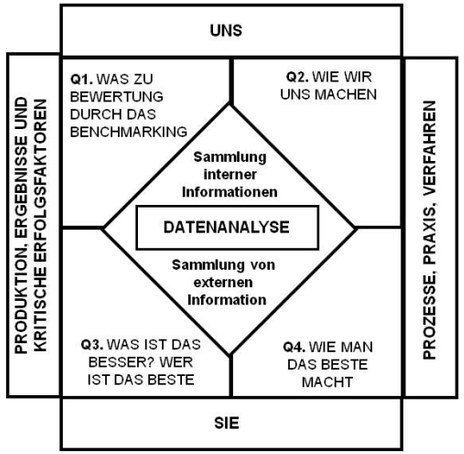
Strategisches Benchmarking ist ein systematischer Prozess, der darauf abzielt, Alternativen zu bewerten, Strategien umzusetzen und die Leistung zu verbessern, indem die erfolgreichen Strategien der externen Organisationen, mit denen sie arbeiten, verstanden und angepasst werden (Watson, 1993).

Diese Art von Benchmarking konzentriert sich auf die Entscheidungen, die jede Organisation treffen muss, wenn die externe Umgebung sie mit neuen Problemen, neuen Bedrohungen, neuen Herausforderungen und neuen Möglichkeiten konfrontiert, die ihre Existenz gefährden könnten. Normalerweise sind dies die realen Situationen, die die Zukunft einer Organisation kennzeichnen (Marchitto, ebenda).

3.4. Benchmarking-Methoden

Mehrere Autoren haben subtil unterschiedliche Methoden zur Anwendung des Benchmarking vorgeschlagen. Unter ihnen Robert Camp (1991 und 1996), Michael Spendolini (1994 und 1997), Bruder & Gray (1994) und Rolf Pfeiffer (2002).

Abbildung 1. Von Xerox Corporation entwickelter multidimensionaler Quadrant



Quelle: INSS-Neuinterpretation (2003: S.11).

3.4.1. Das Spendolini-Modell

Nach Michael Spendolini (1994) muss das Benchmarking fünf Hauptphasen enthalten:

A. Bestimmen Sie, welches Benchmarking für Sie gilt

- Bestimmen Sie, wer die Benchmarking-Teilnehmer sind.
- Ermitteln Sie den Informationsbedarf der Benchmarking-Teilnehmer.
- Identifizieren Sie kritische Erfolgsfaktoren.
- Diagnose des Benchmarking-Prozesses durchführen.

B. Bilden Sie ein Benchmarking-Team

- Betrachten Sie Benchmarking als Teamaktivität.
- Entscheiden Sie, wer am Benchmarking beteiligt ist (Mitarbeiter, interne Spezialisten, externe Spezialisten).
- Definieren Sie die Rollen und Verantwortlichkeiten des Benchmarking-Teams.
- Definieren Sie die Fähigkeiten und Eigenschaften eines effizienten Benchmarking-Managers.
- Trainieren Sie das Benchmarking-Team.
- Legen Sie einen Kalender mit den Benchmarking-Stufen fest.

C. Identifizieren Sie Benchmarking-Partner / Teilnehmer

- Ein eigenes Informationsnetz aufbauen.
- Identifizieren Sie andere Informationsquellen.
- Suchen Sie nach bewährten Methoden.
- Aufbau von Benchmarking-Netzwerken.

D. Sammeln und Analysieren von Benchmarking-Informationen

- Kennen Sie sich (unter Benchmarking-Teilnehmern).
- Informationen sammeln.
- Organisieren Sie die Informationen.
- Analysieren Sie die Informationen.

E. Act

- Erstellen Sie einen Benchmarking-Bericht.
- Präsentieren Sie die Ergebnisse den Benchmarking-Teilnehmern.
- Ermittlung möglicher Verbesserungen bei Produkten, Dienstleistungen und Prozessen.
- Machen Sie sich ein Bild vom Projekt in seiner Gesamtheit.

3.4.2. Das Lagermodell

In dem von Robert Camp (1996) angenommenen Modell werden fünf Phasen mit zehn Schritten festgelegt: el modelo adoptado von Robert Camp (1996), und die Cinco-Modelle werden mit den folgenden Schritten besetzt:

A. Planungsphase: Ziel dieser Phase ist die Planung der Benchmarking-Forschung. Die Hauptschritte werden durch traditionelle Planungsmaßnahmen (Definition von wer, was und wie) verstärkt.

A.1. Ermitteln Sie, welches Benchmarking durchgeführt wird (Prozess, Produkt oder Dienstleistung)

A.2. Identifizieren Sie Organisationen (Partner), die vergleichbar sein können.

A.3. Bestimmen Sie die Methode für die Entlastung der Daten und deren Freigabe.

B. Analysephase: Sobald das Who, Was und Wie festgelegt ist, sollten die Datenerhebung und -analyse durchgeführt werden. Diese Phase sollte ein gründliches Verständnis der aktuellen Prozesspraktiken sowie der Benchmarking-Partner umfassen.

B.4. Bestimmen Sie die Lücke zwischen der tatsächlichen (tatsächlichen) Leistung und der des Führers.
B.5. Planen Sie das zukünftige Leistungsniveau.

C. Integrationsphase: Integration ist die Maßnahme, bei der Benchmarking-Ergebnisse verwendet werden, um operative Ziele und Änderungsziele festzulegen.
C.6. Vermitteln Sie Benchmarking-Ergebnisse und gewinnen Sie Akzeptanz.
C.7. Legen Sie funktionale Ziele fest.

D. Aktionsphase: In diesem Fall sollten Benchmarking-Ergebnisse und auf diesen Ergebnissen basierende Betriebsprinzipien in Maßnahmen umgesetzt werden. Es ist auch notwendig, Prozesse zur Bewertung der Ergebnisse einzubeziehen und die Ziele regelmäßig neu zu bewerten.
D.8. Aktionspläne entwickeln.
D.9. Implementieren Sie spezifische Maßnahmen und überwachen Sie den Fortschritt.
D.10. Kalibrieren Sie die Referenzmuster (Standards oder Benchmarks) neu.

E. Reifephase: Reife wird erreicht, wenn die besten Praktiken des Sektors in alle Prozesse einbezogen werden, wodurch Überlegenheit sichergestellt wird. Reife wird auch erreicht, wenn sie zu einer kontinuierlichen, wesentlichen und systemischen Praxis des Managementprozesses wird; mit anderen Worten, wenn das Benchmarking institutionalisiert wird.

3.4.3. Das Bruder & Grey-Modell

Für den öffentlichen Sektor haben Bruder und Gray (1994) ein detailliertes Modell erstellt, das auf den folgenden sieben Schritten basiert:

1. Legen Sie fest, welche Funktion am meisten vom Benchmarking profitieren wird.[3]
2. Ermitteln Sie die wichtigsten Kennzahlen für Kosten, Qualität und Effizienz dieser Funktionen.
3. Führen Sie eine Expertenbefragung und eine Literaturrecherche durch, um die beste Art der Organisation für jede Maßnahme zu finden.
4. Messen Sie die beste Leistung Ihrer Kategorie in den ermittelten Schlüsselbereichen.
5. Vergleichen Sie die Leistung Ihres Unternehmens mit den besten seiner Klasse und quantifizieren Sie die Lücke.
6. Legen Sie die Maßnahmen fest, um die Leistungsdifferenz mit den Besten seiner Klasse zu verringern, und bestimmen Sie nach Möglichkeit die erforderlichen Maßnahmen, um den derzeitigen Branchenführer zu übertreffen.
7. Implementieren Sie die Aktionen und überwachen Sie deren Leistung.

[3] Aus unserer Sicht haben die Autoren in diesem Schritt das Konzept der TOC (Theory of Constraints) einbezogen, um sich auf die Engpässe des Systems zu konzentrieren, was die potenzielle Leistung der Organisation beeinträchtigen kann.

ÖFFENTLICHESBENCHMARKING

3.4.4. Das Pfeiffer-Modell

Das von Pfeiffer (2002) erfahrene und perfektionierte Benchmarking-Verfahren wurde für den privaten und den gemischten Bereich entwickelt. In seiner Kategorie ist es vielleicht eines der aktuellsten in der Praxis; Das gleiche kennzeichnet die folgenden zehn Schritte:

a. Stellen Sie fest, wonach wir im Benchmarking-Prozess suchen sollten.
b. Suchen Sie nach vergleichbaren Unternehmen.
c. Bestimmen Sie die Methode der Datenerfassung.
d. Stellen Sie sicher, dass keine Leistungsmängel vorhanden sind.
e. Prognose der zukünftigen Leistung
f. Ergebnisse kommunizieren und Akzeptanz erreichen.
g. Ziele in Prozessen setzen
h. Aktivitäten planen
i. Aktivitäten initiieren und Entwicklung überwachen.
j. Motiviere alle Beteiligten.

Kapitel IV. Methoden und institutionelle Praktiken

4. Benchmarking-Erfahrungen im öffentlichen Bereich

Als Nächstes werden wir in diesem Kapitel einige Benchmarking-Erfahrungen im öffentlichen Bereich kurz untersuchen, die auf der Grundlage eines Kriteriums ausgewählt wurden, mit dem wir verschiedene Arten von Anwendungen präsentieren konnten und gleichzeitig die Breite und Wirksamkeit der Technik erkennen konnten.

4.1. Institutionen der internationalen Reichweite

4.1.1. Lateinamerika

4.1.1.1. Der Fall von ADERASA

Der Fall der Vereinigung der Regulierungsbehörden für Trinkwasser und Abwasserentsorgung in Amerika (ADERASA) betrifft Regulierungsbehörden von Argentinien, Bolivien, Brasilien, Chile, Kolumbien, Costa Rica, Ecuador, Honduras, Mexiko, Nicaragua, Panama, Paraguay, Peru , der Dominikanischen Republik, Uruguay und Venezuela.[4]

Seit seiner Gründung hat sich ADERASA unter anderem zum Ziel gesetzt, die Zusammenarbeit und Koordinierung der Bemühungen um die Entwicklung des Trinkwasser- und Abwassersektors in Lateinamerika zu fördern und den Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit im Bereich der gemeinsamen Verordnung im Bereich der Verordnung zu erleichtern.

ADERASA vereint Länder mit einer Vielzahl von regulatorischen Rahmenbedingungen, in denen Chile und Argentinien über mehr als zehn Jahre Erfahrung verfügen. Andererseits haben Nicaragua und Venezuela kürzlich Regulierungsorganisationen geschaffen. Diese Situation ermöglicht einen produktiveren Erfahrungsaustausch und trägt dazu bei, die Entwicklung der jüngsten Regulierungsbehörden zu beschleunigen, die aus den in der Region gezogenen Lehren Nutzen ziehen können (ADERASA, 2009).

Einige der Regulierungsinstrumente - insbesondere die regionale Datenbank zu Benchmarking-Parametern - sind eine der wichtigsten regionalen öffentlichen Güter, die von ADERASA auf supranationaler Ebene entwickelt wurden (ADERASA, op. Cit; Molinari, 2001).
Für diese Regionalinitiative von PPIAF gespendete Mittel[5] Dies führte zur Entwicklung von Programmen und Arbeitsgruppen zur Ermittlung regionaler bewährter Verfahren und zur Verbesserung der Qualität der Aufsichtsbehörden in der Region.

[4] Im Oktober 2001 einigten sich Vertreter der Wasser- und Abwasseraufsichtsbehörden aus Argentinien, Bolivien, Chile, Kolumbien, Costa Rica, Nicaragua, Panama und Peru sowie die Dominikanische Republik und Venezuela als Beobachter darauf, in Cartagena einen regionalen Verband der Wasser- und Abwasseraufsichtsbehörden zu bilden (ADERASA, 2005 und 2009).

[5] EI PPIAFF (Public-Private Infrastructure Advisory Facility), eine organisatorische Beratungsstelle für öffentliche Infrastrukturen, ist ein organisatorisches Beratungszentrum, das über einen öffentlichen Beratungsdienst verfügt und über einen öffentlichen Beratungsdienst verfügt, der über den öffentlichen Nahverkehr verfügt.

In diesem Rahmen bildet die von Argentinien geleitete Regionale Benchmarking-Arbeitsgruppe eine Datenbank für die Berechnung standardisierter Leistungsindikatoren, die die Aufsichtsbehörden bei der Erkennung und Beseitigung von Ineffizienzen unterstützt und so dafür sorgt, dass die Benutzer die der Qualität des Services entsprechenden Tarife zahlen empfangen.[6]

4.1.1.2. Der Fall CLAD

Eine der wichtigsten Dienstleistungen des Lateinamerikanischen Zentrums für Verwaltung für Entwicklung (CLAD)[7], ist das integrierte und analytische Informationssystem zu Staatsreform, -management und -politik (SIARE). Es liefert echte und konsolidierte Informationen mit dem Ziel, die Diskussion und Bewertung von Alternativen zur Festlegung von Politiken, zur Forschungsentwicklung sowie zur Verknüpfung verschiedener Akteure zu fördern.

Über das Web ermöglicht SIARE den Zugriff auf acht Datenbanken: Innovationen und Trends im Public Management; Modernisierungserfahrungen in der Organisations- und Staatsverwaltung; Bibliographische Informationen zu Staat, Verwaltung und Gesellschaft; Schulungs- und Forschungsaktivitäten in Public Affairs; Statistik des Staates; Institutionelle Struktur und Profile des Staates; Rechtsgrundlagen der öffentlichen Institution; und Verzeichnis von Portales in der öffentlichen Verwaltung.

SIARE wird seit seiner Gründung im Jahr 1985 vom International Development Research Center (IDRC)[8] in Kanada unterstützt, und für einige spezifische Aktivitäten wurde von der Inter-American Development Bank (IDB) und dem Public Administration Network der Vereinten Nationen (UNPAN)[9] unterstützt.

[6] In diesem Sektor wird auch ein Benchmarking-Ansatz angewendet, der auf der Grundlage eines Modellunternehmens Wettbewerbssituationen simuliert und sozial optimale Raten für das Gesundheitswesen ermittelt (Correa Bau, 2001: S.51).

[7] CLAD ist eine zwischenstaatliche internationale öffentliche Einrichtung. Es wurde 1972 auf Initiative der Regierungen von Mexiko, Peru und Venezuela gegründet. Ihre Gründung wurde von der Generalversammlung der Vereinten Nationen mit der Idee empfohlen, eine regionale Einheit zu gründen, die ihre Tätigkeit auf die Modernisierung der öffentlichen Verwaltungen konzentriert, ein strategischer Faktor für den Prozess der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung. Seine Aufgabe ist es, die Analyse und den Austausch von Erfahrungen und Kenntnissen im Zusammenhang mit der Reform des Staates und der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung durch die Organisation internationaler Zusammenkünfte, die Veröffentlichung von Arbeiten, die Bereitstellung von Dokumentations - und Informationsdiensten, die Durchführung von Studien und Forschungsarbeiten zu fördern die Durchführung von Aktivitäten der technischen Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedsländern und anderen Regionen.

[8] Das International Development Research Center (IDRC) ist eine kanadische Crown-Organisation, die 1970 gegründet wurde. wird von einem Ausschuss internationaler Herrscher geführt, der dem kanadischen Parlament durch den Außenminister Bericht erstattet. IDRC unterstützt Forschung in Entwicklungsländern und fördert Wachstum und Entwicklung.

[9] Das Public Administration Network (UNPAN) der Vereinten Nationen ist ein Programm der Vereinten Nationen, das den Ländern, insbesondere den Entwicklungsländern und den Transformationsländern, dabei helfen soll, den Herausforderungen zu begegnen, denen sich die Regierungen bei der Überbrückung der digitalen Lücke stellen, und ihre Entwicklungsziele zu erreichen.

Obwohl alle von SIARE bereitgestellten Ressourcen Benchmarking und / oder Eingabe der von öffentlichen Verwaltungen durchgeführten Benchmarking-Prozesse sein können, sind nur einige der oben genannten Grundlagen für diese Technik von entscheidender Bedeutung. nämlich:

- Innovationen und Trends im Public Management.
- Modernisierungserfahrungen in Organisations- und Staatsmanagement
- Statistiken des Staates.
- Institutionelle Struktur und Profile des Staates.
- Rechtsgrundlagen der öffentlichen Einrichtung.

In dem Abschnitt zu Innovationen und Trends im Public Management werden systematisch die Ergebnisse der in CLAD durchgeführten Forschungsarbeiten zu einigen Schlüsselaspekten des Public Managements präsentiert, beispielsweise Evaluierungssysteme, Arbeitsbeziehungen und Professionalisierung des öffentlichen Dienstes. Diese Studien umfassen Benchmarking-Analysen von Innovationen zur Verbesserung der Effizienz und Demokratie in der öffentlichen Verwaltung, die in Ländern der Region durchgeführt werden.

Die behandelten Themen sind:

- Evaluation als Instrument für ein ergebnisorientiertes öffentliches Management.
- Elektronische Regierungs- und Informationsgesellschaft.
- Soziale Kontrolle und Transparenz in der öffentlichen Verwaltung.
- Die Professionalisierung der öffentlichen Funktion.
- Verpflichtungsschreiben zur Bürgerschaft.
- Qualität und Exzellenz in der öffentlichen Verwaltung.
- Management der Intersektorialität.

Im Abschnitt über Modernisierungserfahrungen im Organisations- und Staatsmanagement finden sich etwa 10.500 Datensätze zu Sachinformationen der öffentlichen Verwaltungen der Länder der Region.

Es hat zu seinen Zielen:

- Bereitstellung einer Zusammenfassung der staatlichen Reformprozesse in Lateinamerika und der Iberischen Halbinsel (administrative, politische, soziale, rechtliche, finanzielle Reformen usw.).
- Zeigen Sie detaillierte sachliche Informationen zu einer Reihe von Prozessen in einigen Ländern an, um eine Bewertung der Ergebnisse zu ermöglichen, die bei den Versuchen, die Beziehungen zwischen Staat und Gesellschaft neu zu artikulieren, zu erleichtern und ein Verständnis für das Repertoire der für jeden Prozess relevanten Strategien zu vermitteln.

Die Datenbank der Staatsstatistik besteht aus Informationen, die aus offiziellen Quellen stammen, und enthält auch eine Reihe statistischer Tabellen, die es uns ermöglichen, sich der Entwicklung der Staaten seit den achtziger Jahren anzunähern.

In Bezug auf die institutionelle Struktur und die Profile des Staates enthält dieser Abschnitt systematisierte Informationen, um einen Überblick über die institutionellen Profile zu geben, die die Staaten und öffentlichen Verwaltungen in den lateinamerikanischen Ländern und der Iberischen Halbinsel kennzeichnen die Kategorien: Struktur des Staates; Kontrollorgane der öffentlichen Verwaltung;

Regulierungsagenturen, insbesondere privatisierte öffentliche Dienste; und politisch-administrative Struktur des Staates.

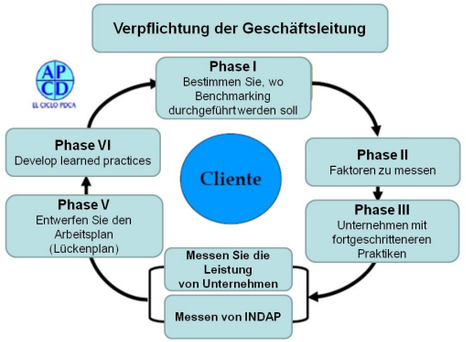
Die rechtlichen Grundlagen öffentlicher Institutionen haben den Zweck, die Prozesse der Entwicklung von Normen zu unterstützen. In diesem Abschnitt werden die Titel der Rechtsnormen, die als Input für die Prozesse der staatlichen Reform und Modernisierung der öffentlichen Verwaltungen dienen, in einer organisierten Form präsentiert.

4.1.1.3. Chile

4.1.1.3.1. Der Fall von INDAP

Das World Class Management des Institute of Agricultural Development (INDAP) unter dem Landwirtschaftsministerium der chilenischen Regierung hat 2008 ein Benchmarking-Handbuch erstellt, um die Technik zur Verbesserung der Organisationsprozesse einzusetzen. Seitdem versucht es, seine Verbesserungsprozesse und -techniken mit anderen Organisationen zu vergleichen, die Besten in allen Teilen der Welt zu suchen und mit ihnen zu vergleichen, um sich zu verbessern (INDAP, 2008).

Abbildung 2. Benchmarking von INDAP



Quelle: INDAP (2008).

Laut INDAP: "Benchmarking ermöglicht es uns, die Effizienz des globalen Managements systematisch zu verbessern und uns stets den Blick auf Weltklasse-Unternehmen zu vermitteln." (Ebd., S. 3).

4.1.1.3.2. Der Fall des SIEGP

Das Public Management Experiences Information System ist eine Initiative des staatlichen Reform- und Modernisierungsprojekts (PRYME), das gemeinsam mit dem Institute of Public Affairs (INAP) der Universität von Chile entwickelt wurde.

Es handelt sich hauptsächlich um ein Instrument der öffentlichen Verwaltung, das darauf abzielt, herausragende und innovative Erfahrungen in verschiedenen Bereichen der öffentlichen Verwaltung zu ermitteln, zu erfassen, zu analysieren und zu verbreiten, und zwar durch die Förderung von Initiativen des ständigen Lernens in Bereichen der Humanressourcen, der Dienstleistungsqualität und

der Pflege Benutzer, Informationstechnologien und Ergebnismanagement (Márquez Poblete, 2004).

Die Hauptziele dieses Instruments sind:

- Verbreitung herausragender Praktiken und Initiativen der öffentlichen Verwaltungseinrichtungen Chiles in verschiedenen Bereichen des Managements.
- Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung des Managements in der öffentlichen Verwaltung durch Verbreitung bewährter Verfahren und innovativer Initiativen.
- Förderung des akkuraten Lernens zwischen Institutionen und Förderung der Annahme bewährter Verfahren im öffentlichen Sektor in Chile.

Dieses System bildet einen Referenzraum für den Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen öffentlichen Organisationen, die auf zwei Arten zusammenwirken: indem sie die Bereitstellung bewährter Verfahren und innovativer Initiativen vorschlägt oder Informationen zu einigen Initiativen oder Erfahrungen des öffentlichen Sektors einfordert, im System registriert (ebenda).

Für die Auswahl der Erfahrungen gibt es einen beratenden Sachverständigenausschuss für öffentliches Management[10], dass die Anwendung einer zuvor definierten Methodik und Kriterien über die Einbeziehung entscheidet und die Qualität, Relevanz und Wiederholbarkeit der Erfahrungen garantiert.

Die Bestandteile des Informationssystems für öffentliche Managementerfahrungen sind die Bank of Cases, die bewährte Verfahren und bemerkenswerte Initiativen umfasst. Die Webseite[11], als Mechanismus zur Verbreitung und Interaktion mit nationalen und internationalen Behörden des öffentlichen Sektors; Systemkoordination; und der Beratende Ausschuss, der neben der Methodik der Operation und der Validierung von Fällen die Identifizierung von Bereichen, Themen und Fallstudien unterstützt.

4.1.1.4. Brasilien

4.1.1.3.1. Der Fall des Helio Beltrão-Preises

Der Helio Beltrão-Preis, organisiert von der Getulio Vargas Foundation, ist eine Initiative, die sich der lokalen öffentlichen Verwaltung widmet.

Der Preis ist Teil des brasilianischen Programms für öffentliches Management und Bürgerschaft, das durch eine gemeinsame Initiative der Getulio Vargas Foundation (FGV) und der Ford Foundation ins Leben gerufen wurde, die später von der Nationalbank für wirtschaftliche Entwicklung und Soziales (BNDES) unterstützt wurden) (Armijo, 2004).

Die Ziele des Programms sind:

- Verbreitung und Belohnung innovativer Initiativen von Stadtverwaltungen und indigenen Organisationen.
- Die kritische Reflexion der Transformationsprozesse in der subnationalen öffentlichen Verwaltung als Artikulation zwischen Regierung und Zivilgesellschaft anzuregen.

Seit 1996 wurden mehr als 5.000 Regierungsprogramme in der Auszeichnung registriert, und die Datenbank mit den gewonnenen Erfahrungen umfasst 120 Fälle (ebd.).

Die Siegerprojekte leisten einen Beitrag zur Verbesserung der öffentlichen Verwaltung in den folgenden Bereichen: strategische Planung und Verwaltung, Festlegung von Standards für Pflege und Dienstleistungen, Vereinfachung und Straffung der Verfahren, Aufmerksamkeit der Benutzer, Verbundenheit mit Verbänden, Personalverwaltung und -schulung, Informationsmanagement , institutionelle Bewertung und Leistung sowie Kostenmanagement.

4.1.1.5. Kolumbien

4.1.1.5.1. Der Fall von Bildung im Bezirk Bogota

Im Bezirk Bogotá wird seit 2000 ein Benchmarking in der Bildung durchgeführt. Das vom Bildungsministerium der Stadt Bogotá geförderte Projekt hat zum Ziel, ein Netzwerk qualitativ hochwertiger Schulkultur zwischen öffentlichen und privaten Schulen aufzubauen (Bracho Espinel, 2004).

Die wichtigsten Herausforderungen dieser Initiative waren: das Bewusstsein der Gemeinden für Bedeutung und Zweckmäßigkeit; die Erzeugung von Vertrauen; und Erschließung neuer Räume für Partizipation und Dialog zwischen den Akteuren. Nach einem Jahr gemeinsamer Bemühungen nahmen über 150 Schulen in der kolumbianischen Hauptstadt am Schulqualitätsnetzwerk teil. Darüber hinaus bestand ein großes Interesse an der Teilnahme dieser pädagogischen Erfahrung an Schulen im ganzen Land (ebd.).

4.1.2. Europa

Zu den spezifischen Maßnahmen der europäischen Qualitätspolitik im Hinblick auf das Benchmarking zählen mehrere nationale und regionale Auszeichnungen in der gesamten Europäischen Union, die dieselben Kriterien erfüllen.

In diesem Zusammenhang unterstützt die Europäische Kommission die Europäische Qualitätsplattform der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) und die Europäische Organisation für Qualität (EOQ) bei der Entwicklung von:

- Anpassung des Europäischen Qualitätspreises für öffentliche Dienstleistungen (1996) und kleine und mittlere Unternehmen (KMU).
- Entwicklung und Veröffentlichung von Handbüchern für öffentliche Dienstleistungen (Regierungen und Einrichtungen des Gesundheits- und Bildungssystems) sowie für KMU.
- Die Koordination der Prozesse und die Harmonisierung der Kriterien bei den verschiedenen regionalen und nationalen Auszeichnungen.
- Überwachung von Werbe-, Werbe- und Informationsmaßnahmen.

Die Preise zielen indirekt auf die Verbreitung bester Managementpraktiken in allen Sektoren im

[10] Als Mechanismus für die Verbreitung und Interaktion mit nationalen und internationalen Behörden des öffentlichen Sektors; Systemkoordination; und der Beratende Ausschuss, der neben der Methodik der Operation und der Validierung von Fällen die Identifizierung von Bereichen, Themen und Fallstudien unterstützt.

[11] www.gestionpublica.gov.cl

Allgemeinen und auf KMU im Besonderen ab. die von den Erfahrungen anderer Organisationen profitieren kann, ohne die Wettbewerbsregeln zu verletzen.

Die Europäische Kommission fördert auch Benchmarking-Aktivitäten im Bereich der elektronischen Komponenten im Rahmen der Programme für kleine und mittlere Unternehmen und bei bestimmten Projekten wie SPIRIT[12].

Einige Mitgliedstaaten fördern ähnliche Programme. In Deutschland, Schweden und Italien gibt es Benchmarking-Netzwerke.

Im Vereinigten Königreich wurden einige Dienstleistungen von der Industrie initiiert und heute wird sie von der Regierung unterstützt. Dazu gehören die PROBE-Initiative der Confederation of British Industry, das Programm der British Quality Foundation Assess, das Bywater und das Industry Association Benchmarking sowie die Cranfield School of Management mit den Management Today Best Practices Awards[13] (Cranfield School of Management, die den Current Management Improvement Award auszeichnet) (New, Colin et al., 1997; Ureña Lopez, 1998).

[12] SPIRIT ist eine integrierte Infrastrukturinitiative, die von der Europäischen Kommission finanziert wird und elf Ionenstrahlerzeugungsanlagen umfasst. In diesem Bereich kann durch den Einsatz von Benchmarking der Nutzerzugang und die Qualität der Forschung durch den Austausch bewährter Verfahren verbessert werden.

[13] Die Export-Akadamie von Baden-Württemberg unter Leitung von Prof. Dr. Rolf Pfeiffer betreibt ein Preisverleihungsprogramm und verwendet eine ähnliche Methodik, die es ihnen ermöglicht hat, aus vergleichenden Leistungsbewertungen zu gelangen (New, Colin et al., 1997).

Das britische Ministerium für Handel und Industrie koordiniert das nationale Benchmarking-System zwischen diesen und anderen Partnern, um statistische Daten auszutauschen und die besten im Land zu ermitteln (ebenda).

Auf europäischer Ebene evaluierte das EFQM die Entwicklung einer europäischen Benchmarking-Struktur, setzte jedoch schließlich seine Mitgliedschaft im Global Benchmarking Network ein und organisierte europäische Mitglieder mit dem European Best Practice Benchmarking Award (Europäischer Preis für die beste Benchmarking-Praxis) (ibid.) .

Im Bereich der öffentlichen Verwaltung ist das European Benchmarking Network (EBN) ein Netz von Kontakten zwischen den Mitgliedstaaten der Europäischen Union, das Beamte kostenlose Informationen über Benchmarking-Techniken zur Verfügung stellt und dabei hilft, mögliche Partner zu finden. Dieses Netzwerk ist Teil der Innovative Public Services Group (IPSG), einer von der Europäischen Gruppe von Generaldirektoren der öffentlichen Verwaltungen der Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EUDG) ernannten Expertengruppe.

EBN wurde gegründet, um den Informations- und Ideenaustausch zwischen Beamten in ganz Europa zu fördern und zu unterstützen. mit der Überzeugung, dass die Zusammenarbeit gemeinsamen Problemen begegnen und den Bürgern bessere Dienstleistungen bieten kann.

Auch für den öffentlichen Sektor gedacht, sowohl in den Niederlanden mit der Knowledge Bank Public Sector Benchmarking[14] (KBPS) und in England beim

[14] Das KBPS koordiniert eine Reihe von Fällen der öffentlichen Verwaltung mit Benchmarking-Aktivitäten im

Public Sector Benchmarking Service[15] (PSBS), erfolgreiche Werbeerfahrungen zu guten Managementpraktiken im öffentlichen Bereich.

Im Umweltbereich setzen sie zwischen Behörden einiger europäischer Staaten und privaten Organisationen verschiedene Programme ein, um bewährte Verfahren in Umweltfragen zu verbreiten. Ein Beispiel dafür ist das Best-Practice-Programm für Umwelttechnologie in Großbritannien.

Verschiedene nationale und europäische Netzwerke versuchen, Kenntnisse über die Qualität von KMU zu entwickeln, bewährte Verfahren für das Management hinzuzufügen und dies kann ein europäisches Benchmarking-Netzwerk bilden. Dies trägt dazu bei, eine fließendere Beziehung zwischen kleinen und großen Unternehmen zu fördern.

Der vielleicht wichtigste Aspekt unseres Ansatzes bezieht sich auf den Beteiligungsgrad der Unternehmen, der es ihnen ermöglicht, zu neuen Verbesserungsstrategien zu gelangen, und ermöglicht die präzise Gestaltung einer Politik zur Stärkung der öffentlichen Verwaltungen (Bianchi, 1999; Del Giorgio Solfa, 2001; Narodowski, 2007).

öffentlichen Sektor der Niederlande. Es artikuliert auch Aktionen für das wechselseitige Lernen zwischen nationalen öffentlichen Organisationen. bietet auch Veröffentlichungen und Konsultationsdokumente an.

[15] Die PSBS, die im Jahr 2000 eröffnet wurde, ist eine von vielen Initiativen des Cabinet Office, das auf die Förderung guter Verwaltungspraktiken im englischen öffentlichen Bereich abzielt.

4.1.2.1. Spanien

4.1.2.1.1. Der Fall der primären Gesundheitsversorgung in Barcelona

Die Gesundheitsverwaltung von Barcelona hat mit der Gründung des Servei Català de la Salut in den frühen 1990er Jahren einen systematischen Prozess zur Bewertung der primären Pflegeteams eingeleitet. Infolgedessen wurden Gesundheitspläne und -strategien sowie strategische Ziele in Bezug auf Gleichheit, Qualität und Effizienz der Servei Català de la Salut umgesetzt, die mit der Verbesserung von Dienstleistungen in Verbindung stehen (Plaza Tesías et al., 2005).

Die wichtigsten Strategien, die umgesetzt wurden, verwendeten die Ergebnisse der Bewertung als eine wichtige Eingabe für die Dynamik des Qualitätsmanagements. In diesem Zusammenhang wurde Benchmarking als Prozess eingeführt, der darauf abzielt, Dienstleistungen durch die Einführung von Best Practices zu verbessern, wobei Benchmarks verwendet werden (ebd.).

Mit dieser Logik entwickelten die Consorci Sanitari von Barcelona in den Primary Care Teams der Stadt eine Benchmarking-Methode, um Änderungen und Verbesserungen der Ausrüstung zu bewirken und folglich die Ergebnisse der öffentlichen Gesundheitsdienste transparenter zu machen (ebd.).

In einer späteren Phase wurden die strategischen Achsen, der konzeptionelle Rahmen, die Methodik und die Benchmarking-Indikatoren der Primary Care Teams definiert, um die Teilnahme, den Konsens und das Engagement der Fachkräfte anzustreben.

In Übereinstimmung mit den grundlegenden Merkmalen der Grundversorgung und des Gesundheitssystems wurden sechs Bewertungsdimensionen festgelegt: Zugänglichkeit, Wirksamkeit, Auflösungsvermögen, Längsschnitt[16], Wirtschaftlichkeit und Ergebnisse (ebd.).

4.1.2.2. Italien

4.1.2.2.1. Der Fall der "Cantieri"

Das Programm namens "Cantieri"[17], wird vom Department of Public Function des Ministeriums für öffentliche Verwaltung und Innovation gesponsert und soll einen neuen Weg finden, um die Veränderungsprozesse zu steuern. Dieses Programm ist ein wesentlicher Bestandteil der innovationspolitischen Strategie, mit der die italienische Regierung eine Änderung anstrebt, die auf dauerhafte Verbesserungen der Ergebnisse und Auswirkungen öffentlicher Politiken abzielt, die für Bürger und Unternehmen spürbar sind.

Kurz gesagt, wird ein Innovationsansatz vorgeschlagen, der auf der Schaffung interner Governance-Kapazitäten (institutionelle Stärkung) basiert, anstatt umfassende Reformen einzuführen.

[16] Die Längsrichtung ist die Nachfolge der verschiedenen Gesundheitsprobleme eines Patienten durch denselben Arzt (Pastor Sánchez et al., 1997).

[17] Das Department of Public Service (DFP) wurde mit den UN Public Service Awards in der Kategorie "Innovation in Public Administration" ausgezeichnet. Unter den Stiftungen erkennt sie an: "Die Förderung der Modernisierungsprozesse des Staates", umgesetzt vom DFP durch: "Drei Projekte, Cantieri, Governance und Qualität und Effizienz" (23. Juni 2003).

An den verschiedenen Initiativen des Programms waren seit 2002 mehr als 3.500 öffentliche Verwaltungen beteiligt, Positionen in Wissensnetzwerken und der Aufbau horizontaler Beziehungen sowie Tausende von Innovatoren.

Der Innovators 'Day ist eine jährliche Veranstaltung, die im Rahmen des Forums der öffentlichen Verwaltung organisiert wird und die Ergebnisse der vom Programm durchgeführten Aktivitäten präsentiert. In den letzten sieben Ausgaben haben rund 11.000 Agenten, Beamte und Experten für Innovation teilgenommen.

Um die Innovationskultur durch Sensibilisierung und koordinierte staatliche Unterstützung zu verbreiten, fordert das "Cantieri" - Programm die Mitwirkung der Akteure des Wandels, die Anregung der Sammlung von Erfahrungen, die Verbreitung von Wissen und die Schaffung eines Netzwerks von Innovatoren (Di Filippo und Montefiori, 2006).

Diese Wahl beruht auf der Überzeugung, dass durch "Anerkennung" ein Netzwerk von Innovatoren geschaffen werden kann, das sowohl innerhalb der eigenen Verwaltungen als auch im gesamten System Wert schaffen kann (ebd.).

Die "Anerkennung" besteht aus:

- Die Gelegenheit, die eingeleiteten Veränderungen sichtbar zu machen und das Image des Managements durch die Bewertung von öffentlichen Veranstaltungen, Zeitschriften und Initiativen von nationaler Bedeutung zu stärken.
- Die Möglichkeit, an Initiativen zum Erfahrungsaustausch zwischen Verwaltungen teilzunehmen, indem sie eine

gegenseitige Benchmarking-Aktivität durchführt.

4.2. Institutionen in Argentinien

4.2.1. Die Fälle der ONIG

Als Nächstes werden wir kurz prüfen, welche Maßnahmen das National Office of Management Innovation (ONIG) ergreifen kann, wenn es um die Anwendung oder den Input für die Umsetzung von Benchmarking geht.

4.2.1.1. Der Nationale Preis für Qualität in der öffentlichen Verwaltung

Der Nationale Qualitätspreis[18], geboren aus dem Anliegen, ein Land mit größeren Möglichkeiten und einem besseren Lebensstandard für seine Bewohner zu erreichen. Obwohl es sich um einen Preis handelt, der sowohl für den öffentlichen als auch für den privaten Sektor bestimmt ist, werden hier nur die Ziele und Bewertungskriterien beschrieben, die die Grundlage des Preises für den öffentlichen Sektor bilden.

Die Ziele des Public Sector Award sind:

- Förderung der Entwicklung und Verbreitung der Prozesse und Systeme zur kontinuierlichen Verbesserung der Qualität der Produktion von Waren und Dienstleistungen mit Ursprung im argentinischen öffentlichen Sektor.
- Förderung und Unterstützung der Modernisierung und Wettbewerbsfähigkeit öffentlicher Organisationen, um die Befriedigung der Bedürfnisse und Erwartungen der Gemeinden sicherzustellen.
- Erhalt der menschlichen Arbeitsumgebung und optimale Nutzung der Ressourcen.
- Förderung einer Qualitätskultur in der gesamten Öffentlichkeit, um im Rahmen der Verwaltungsreform eine echte Steigerung der Effizienz und Produktivität des Staates zu erreichen und somit die nationale Qualität zu erreichen, die die Republik Argentinien auszeichnet und auszeichnet.

Die Grundlagen des National Award for Quality für den öffentlichen Sektor legen die folgenden Bewertungskriterien fest[19]:

1. Führung: Was ist die Vision des Top-Managements der Organisation, was den Qualitätsprozess angeht, wie er an seinem Design beteiligt ist und wie er die Werte an den Rest des Unternehmens weitergibt?
2. Konzentrieren Sie sich auf den Bürger: Welche Systeme verwendet die Organisation, um die Anforderungen und Anforderungen externer Benutzer zu erfüllen, und welche Methoden bestehen, um auf diese Bedürfnisse schnell und effektiv zu reagieren?

[18] Der National Quality Award wurde durch das Gesetz Nr. 24,127 festgelegt und wurde durch das Dekret Nr. 1513 geregelt, um seinen symbolischen und nicht wirtschaftlichen Charakter zu bestimmen.

[19] It can be considered, that the evaluation of each criterion, implies the analysis of the answers that the organization gives to the questions that each relate to (Technical Secretariat of the National Quality Award, 2010).

3. Personalentwicklung: Wie wird das Engagement der Mitarbeiter angeregt, wie wird es in den Qualitätsprozess einbezogen und wie wird die notwendige Ausbildung angeboten?
4. Information und Analyse: Welche quantitativen Indikatoren werden verwendet, um den Fortschritt des Prozesses der Qualitätsverbesserung in der gesamten Organisation zu kennen, welchen Umfang haben die Daten und seit wann werden sie verwendet?
5. Planung: Wie ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess in die Gesamtplanung der Organisation integriert und welche Ziele und Ziele ist die Qualität kurz-, mittel- und langfristig?
6. Qualitätssicherung und Verbesserung: Welche Methoden und Systeme werden eingesetzt, um die Qualität aller Waren und Dienstleistungen sicherzustellen? Wie arbeiten Sie an der Verbesserung und Kontrolle der Lieferantenqualität?
7. Auswirkungen auf das physische und soziale Umfeld: Was unternimmt die Organisation für andere Organisationen, um Qualitätsprozesse einzuleiten, und welche Ressourcen stellen Sie dafür zur Verfügung? Wie wird die Umwelt und die Ressourcen geschont?
8. Ergebnisse des Qualitätsmanagements: Welches sind die repräsentativsten numerischen oder grafischen Indikatoren für das erreichte Niveau der Verbesserung der Qualität der Waren und Dienstleistungen, die die Organisation produziert?

Die Kultur, die Total Quality Management (Ziel der Auszeichnung) untermauert, unterstreicht das Bekenntnis zu Spitzenleistungen, den Respekt unter den Arbeitnehmern auf verschiedenen hierarchischen Ebenen, die Entscheidung, Veränderungen zu ergreifen, das Bekenntnis zu den Anwendern und die kontinuierliche Verbesserung.

Aus diesem Grund bilden sich die öffentlichen Träger (die der National Public Administration, Provincial oder Municipal gehören), Gewinner des Preises, als Führer ihrer Art. Somit eine wichtige Identifikation für die Organisationen, die Benchmarking-Studien initiieren.

4.2.1.2. Das Engagement der Charta für das Bürgerprogramm

Das Letter Commitment to the Citizen (PCCC) - Programm ist eine Initiative der nationalen Regierung, die im Kabinettssekretariat tätig ist.

Die Verpflichtungserklärung ist ein öffentliches Dokument, das von der anhängigen Stelle unterzeichnet wurde und in dem den Bürgern ausdrücklich ihre Aufgabe und Ziele, die Rechte und Pflichten der Nutzer oder Begünstigten in Bezug auf die von der Agentur erbrachten Dienstleistungen dargelegt werden Zugang und die erwartete Qualität derselben. Sie enthält auch zukünftige Verpflichtungen zur Verbesserung, Umsetzungsfristen, Qualitätsstandards und Mechanismen der Bürgerbeteiligung (Del Giorgio Solfa et al., 2009).

Die PCCC legt vier Mindestkriterien fest, die jedes Mitglied erfüllen muss, um nachzuweisen, dass sein Programm ordnungsgemäß funktioniert. Diese Kriterien bewerten die folgenden Aspekte:

- Qualitätsstandards für Dienstleistungen.

- Kommunikationssystem für die Bürgerschaft.
- System der Ansprüche und Vorschläge.
- System der Bürgerbeteiligung installiert.

Das Kabinettssekretariat verfügt über ein Computer-Tool, das die Daten erfasst, die sich auf die Erfüllung der genannten Qualitätskriterien beziehen, durch die Organisationen, die sich an dem Letter-Commitment-Programm halten. Dieses Überwachungssystem ermöglicht die Bewertung der Einhaltung der vier Qualitätskriterien der nationalen, regionalen und kommunalen Körperschaften.

Mit diesem Instrument können auch Organisationen in jedem öffentlichen Sektor identifiziert werden, die sich sowohl nach ihren Produktionsprozessen als auch nach ihren Standards in den erbrachten Dienstleistungen unterscheiden. Dies ist dann eine wichtige Eingabe für das Benchmarking.

4.2.2. Die INAP-Fälle

Als nächstes beziehen wir uns auf die Fälle des National Institute of Public Administration (INAP), die aus Sicht des Benchmarking für relevanter erscheinen.

4.2.2.1. Die PIEEGCE

Im Rahmen der Abteilung Technische Zusammenarbeit und Internationale Beziehungen des Nationalen Instituts für öffentliche Verwaltung (INAP) wurde mit Unterstützung der Entwicklung der Vereinten Nationen das Internationale Studienprogramm zu Strategien für das Verhalten des Staates (PIEEGCE) entwickelt Programm und unter der Schirmherrschaft des Untersekretariats für internationale Zusammenarbeit des Außenministeriums. Es war für Beamte auf nationaler, regionaler und kommunaler Ebene mit Planungsaufgaben, Programmen und Ressourcen vorgesehen (Chumbita et al., 1996).

Ziel dieses 1995 durchgeführten Programms war es, Bedingungen zu schaffen, die es der Geschäftsleitung ermöglichen, neue Managementtechnologien zu erwerben, indem sie mit internationalen Exzellenzzentren verbunden werden, in denen sie entwickelt, experimentiert und umgesetzt werden. Die Initiative basierte auf den Prinzipien des Benchmarking, die den Vergleich und den Erwerb von Wissen durch Beobachtung der besten Praktiken von Organisationen gleichen Geschlechts ermöglichten; Erfahrung und Untersuchung organisatorischer Verfahren und Methoden zur Lösung von Managementproblemen (ebenda).

4.2.2.2. Die RedMuni

RedMuni ist ein nationales Netzwerk akademischer Zentren, das sich mit Managementstudien in Kommunen beschäftigt. Es ist ein Treffpunkt und ein Mittel zur Verbreitung, von den Aktivitäten der Mitgliedzentren zu anderen Benutzern.

RedMuni wurde auf Initiative der Forschungsdirektion des INAP und einer Gruppe interessierter Universitäten gegründet, um den Austausch von Forschung und Erfahrungen zu fördern. Die Hauptveranstaltungsfläche ist das Seminar, das das Netzwerk jedes Jahr an einem der verschiedenen Veranstaltungsorte organisiert. Die Ziele des Netzwerks sind:

- Integrieren Sie die Forschungsstrategien der akademischen Zentren.
- Stärkung von Informationssystemen und Netzwerken, die deren Verwendung erleichtern.
- engere Verknüpfung der Forschungsergebnisse mit den Prozessen des Managements und der Ausbildung der Kommunen.

Das Netzwerk wird von einem Koordinierungsrat verwaltet und derzeit wie folgt angepasst:

- Präsidentschaft: Forschungsdirektion des INAP
- Mitglieder: Nationale Universität des Zentrums der Provinz Buenos Aires, Nationale Universität Cordoba, Nationale Universität La Matanza, Nationale Universität Rosario, Universität Morón und Lateinamerikanische Fakultät für Sozialwissenschaften.
- Stellvertretende Mitglieder: Nationale Universität von General Sarmiento und Nationale Universität von Quilmes.

4.2.2.3. Die RENDIAP

Das nationale Netzwerk für Dokumentation und Informationen über die öffentliche Verwaltung (RENDIAP) ist eine kooperative und solidarische Organisation von nationaler Reichweite, die es Regierungs-, nichtstaatlichen und akademischen Organisationen ermöglicht, Dokumentation und Informationen über den öffentlichen Sektor zu kennen und auszutauschen.

Das Netzwerk wird von der Direktion für Dokumentation und Information des INAP koordiniert und verfügt über kooperierende Einheiten aus den verschiedenen Bereichen der Gesellschaft. Sie basiert auf einer normativen und informativen Zentralisierung sowie einer operativen und dokumentarischen Dezentralisierung.

Ihr Hauptziel ist es, auf nationaler Ebene zum Wissen, zum ordnungsgemäßen Management und zum Austausch von Dokumenten und Informationen über die öffentliche Verwaltung beizutragen. Es verfügt über eine Datenbank, die das von CLAD angepasste CEPAL-Format verwendet, 25.000 Dokumentationsunterlagen, 17.000 des Landes und den Rest Lateinamerikas integriert.

4.2.2.4. Das Bundesnetz INAP-Universitäten

Das Bundesnetzwerk INAP-Universidades zielt darauf ab, die Verbindung von Lehrern, Forschern und Personal von Universitäten aus dem ganzen Land mit dem Staat und der öffentlichen Verwaltung zu erleichtern, um Forschung, Ausbildung, Herangehensweise an Studienzentren des öffentlichen Sektors und den Datenaustausch zu fördern Information.

Es ist ein virtuelles Netzwerk mit INAP-Verwaltung, durch das allgemeine und individuelle Kommunikation zwischen allen Mitgliedern zirkuliert. Dieses Netzwerk, Beamte, Lehrer, Forscher und Mitarbeiter der nationalen Universitäten von San Juan, Südpatagonien, San Martin, Technological, Buenos Aires, Catamarca, Comahue, San Luis, Misiones, Cuyo, Centro, Lanús, Litoral, Nordosten, La Plata , Tucumán, Formosa, Quilmes, Tres de Febrero, La Rioja, La Matanza sowie die Universitäten El Salvador, San Andrés, Kennedy, Di Tella, Maimónides, Abierta Interamericana sowie

ÖFFENTLICHESBENCHMARKING

verschiedene staatliche Einheiten und Organisationen, nichtstaatliche Organisationen.

4.2.3. Der Fall von ERAS

Die Benchmarking-Anwendung der Regulierungsbehörde für Wasser- und Sanitärversorgung (ERAS) ist möglicherweise diejenige, die auf nationaler Ebene eine stärkere Institutionalisierung erreicht hat. Aus dem regulatorischen Rahmen[20] bis zur Organisationsstruktur ist in das Benchmarking einbezogen, wobei die Existenz des Benchmarking-Managements im ERAS die größte Bestätigung darstellt.

Normalerweise erfolgt die Bereitstellung öffentlicher Gesundheitsdienste unter Monopolbedingungen, da die Koexistenz von mehr Betreibern in derselben Region ineffizient ist. Wenn Kreditgeber ohne direkten Wettbewerb tätig werden, verlieren sie Effizienzanreize und neigen dazu, unnötige Kosten zu tragen, die anschließend über Tarife an die Nutzer oder indirekt durch Subventionen an die Gemeinde weitergegeben werden. In monopolistischen Regimen besteht zudem die Tendenz, die Effizienz der Bereitstellung zu senken und Dienstleistungen von geringerer Qualität zu erhalten (ERAS, 2011).

Im Rahmen von ERAS wurde im Mai 2003 mit dem Benchmarking-Verfahren begonnen, als sein Vorgängerorgan, die dreigliedrige Einrichtung für betriebliche und sanitäre Dienstleistungen (ETOSS), der Initiative der Vereinigung der Aufsichtsbehörden für Wasser- und Abwasserentsorgung in Amerika (ADERASA, 2005) beitritt.

[20] Nationales Gesetz Nr. 26,221, das das dreigliedrige Abkommen zwischen dem Ministerium für Planung, Planung und öffentliche Investitionen, der Provinz Buenos Aires und der Regierung der autonomen Stadt Buenos Aires genehmigt; Erbringung von Dienstleistungen zur Bereitstellung von Trinkwasser und Sammeln von Abwasser; die Agua y Saneamientos Argentinos SA-Gesellschaft; die Auflösung der dreigliedrigen Entität von Bau- und Sanitärdienstleistungen (ETOSS); die Schaffung der Regulierungsbehörde für Wasser und Abwasser und der Planungsbehörde; und des Regulierungsrahmens - eingeführt unter den Zielen für den Plan und das Handbuch der Regulierungskonten, die vom Konzessionär anzuwenden sind:
"Dass der aufsichtsrechtliche Kontenplan Informationen für die Berechnung von Steuerungsindikatoren liefert, um vergleichbare Analyse- oder Benchmarking-Mechanismen anzuwenden, wann immer dies möglich ist." (Artikel 97 - Plan und Handbuch der Konten und Rechnungslegungsvorschriften).
In demselben Sinne definiert es:
"VERGLEICHSANALYSE (BENCHMARKING)
Für die Vorbereitung der Vergleichsstudien und die Analyse der vom Konzessionsnehmer projizierten und erreichten Effizienzniveaus legt die Vollzugsbehörde nach Konsultation mit dem Konzessionär und der Regulierungsbehörde Informationsmechanismen und Überwachung von Verwaltungsindikatoren fest, die den Vergleich zwischen den Sektoren der EU erleichtern gleichen Dienst oder mit anderen im In- und Ausland erbrachten Dienstleistungen.
Das Ministerium für Planung, öffentliche Investitionen und Dienstleistungen des Bundes wird schließlich die zu verwendenden Kriterien und Regulierungsparameter festlegen.
Die für die Bildung dieser Indikatoren erforderlichen Daten werden vom Konzessionsnehmer zusammen mit den in diesem Kapitel vorgesehenen Jahresberichten regelmäßig der Regulierungsbehörde übermittelt, um ein besseres Verständnis und eine bessere Kontrolle der Verwaltung zu ermöglichen.
Die Umsetzung dieses vergleichenden Mechanismus muss auf technischen Leitlinien beruhen, die zweifellos von der Regulierungspraxis für diesen Dienst als nützlich und praktikabel anerkannt werden "(Artikel 101).

Für die Analyse der Leistungsindikatoren verabschiedet das ERAS einen Leitfaden für vergleichende Analysen, in dem die einschlägigen Indikatoren des ADERASA-Systems verschachtelt werden. Vergleiche mit anderen Anbietern werden durch die jährlichen Benchmarking-Berichte von ADERASA (ERAS, 2011) ermöglicht.

Bei der von ERAS durchgeführten Analyse des Benchmarking wurde es mit dem Comparative Analysis Guide durchgeführt, in dem Leistungsindikatoren nach ISO 24500-Standards angeordnet sind. Zunächst werden Dienstleistungsziele, Bewertungskriterien und schließlich die am besten geeigneten Leistungsindikatoren zur Bewertung der Kriterien festgelegt (ERAS, 2011).

Die Hauptziele, die im Leitfaden für vergleichende Analysen zur Bewertung festgelegt werden, sind folgende:

A. Trinkwasser bzw. Abwasser:

A.1. Erreichbarkeit des Dienstes.
A.2. Schutz der öffentlichen Gesundheit (Qualität und Kontinuität).
A.3. Erbringung von Dienstleistungen unter normalen und Notfallbedingungen.
A.4. Erhaltung des Vermögens und Befriedigung der gegenwärtigen und zukünftigen Nachfrage.
A.5. Erhaltung der Umwelt.

B. Für beide Dienste zusammen:

B.1. Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen der Nutzer.
B.2. Betriebliche Nachhaltigkeit.
B.3. Finanzielle Nachhaltigkeit.
B.4. Kosten pro Aktivität.

4.2.4. Der Fall der Naturwissenschaftlichen Fakultät der UNP

Die Fallstudie der öffentlichen Politik, die in der Naturwissenschaftlichen Fakultät der National University of Patagonia vom Observatorium für öffentliche Politik des Korps der Regierungsverwalter der Nation durchgeführt wurde, zeigt eine konkrete Anwendung des Benchmarking.

Die Einbeziehung von Absolventen in die Stärkung des Benchmarkings in den Jahren vor 2008 wurde zusammen mit der Planung der Informationen, Kriterien, Verknüpfungen und Methoden generiert, die ein strategisches Handeln zur Verbesserung der Ergebnisse, der Managementprozesse und der damit verbundenen Aktivitäten ermöglichten (Bonelli et al. al., 2008).

Diese Fakultät und ihre beiden Hauptsitze hatten Kontakt zu anderen Institutionen im In- und Ausland[21], wo es auf die Universität von Valencia auffällt. Unter den Bereichen, in denen das Benchmarking durchgeführt wird, werden folgende Bereiche identifiziert: Einschreibung von Studierenden, Studienabbruch, Laufbahndauer, akademische Programme, Erweiterungsprozesse, Forschung, Aufbaustudiengänge, Methodik für Analyse und Bewertung (ebenda).

Der Informationsprozess wird jedes Jahr im Hinblick auf Datenerhebung, Registrierung, Verwendung und Verknüpfung mit den Ergebnissen der

[21] Bestehende Vereinbarungen mit der Nationalen Universität von La Plata, der Universidad Pedro de Valdivia und der Universität von Alicante werden in Großbuchstaben geschrieben. um Erfahrungen mit Benchmarking-Methoden auszutauschen.

Verwaltungsprozesse der Fakultät bewertet. Die Bildung des Benchmarking-Teams (ehemals Improvement Team) zusammen mit den akademischen Direktoren hat es ermöglicht, die Verwendung von Informationen mit der Verbesserung der Ergebnisse zu verknüpfen und so die Leistungsfähigkeit der Indikatoren zu verbessern.[22]

Die Fakultät verfügt über ein Benchmarking-Handbuch, in dem die ausgewählten Methoden detailliert beschrieben werden. Dabei wird der Nutzen und die Qualität der erhaltenen Informationen in Bezug auf die erzielten Verbesserungsergebnisse berücksichtigt.[23]

Die verwendete Methodik umfasst die folgenden Phasen:

1. Was es vergleicht
2. Auswahl der Besten seiner Art.
3. Datenerhebung.
4. Bestimmung des Wettbewerbsunterschieds.
5. Projektion der Leistungsniveaus.
6. Übermittlung von Schlussfolgerungen.
7. Festlegung operativer Ziele.
8. Entwicklung von Aktionsplänen.
9. Umsetzung und Nachbereitung.

[22] Siehe Bonelli, Armido [et al.] (2008), Qualitätsmanagement im Staat: Naturwissenschaftliche Fakultät der National University of Patagonia, Observatorium für öffentliche Politik, Sekretariat für Kabinett und öffentliches Management, Buenos Aires, S. 64-68.
[23] Der Prozess zur Verbesserung der Benchmarking-Methodik ist ein systemischer Prozess, der die Rollen des Quality Council und des Benchmarking-Teams integriert.

4.3. Institutionen des argentinischen subnationalen Geltungsbereichs

4.3.1. Autonome Stadt Buenos Aires

4.3.1.1. Auszeichnung für Qualitätsmanagement in der Gesundheit

Der Preis für Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen der autonomen Stadt Buenos Aires zielt darauf ab, die Grundsätze der Qualität zu fördern, die Verbesserung des Managements durch kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und die Anerkennung der Bemühungen der Gesundheitspersonal zu deren Verbesserung und ihrer Ergebnisse zu fördern.

Seine Implementierung verbindet das Managementmodell mit der Anerkennung der Leistungen der Arbeitnehmer und basiert auf vier grundlegenden Prinzipien: Fokus auf Benutzerzufriedenheit, Partizipation, kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und Förderung sozialer Netzwerke.

Das auf den National Quality Award abgestimmte Modell ist das Ergebnis einer kritischen Überprüfung dieses und anderer Modelle für Qualitätsauszeichnungen und passt es an den Gesundheitssektor an.

Die Managementeinheiten, die Kandidaten für den Preis sein können, sind als Vereinigungen von Personen und Mitteln definiert, die eine bestimmte Mission und Werte teilen, die an Aufgaben, Aktivitäten oder Prozessen beteiligt sind, die zur Erfüllung derselben dienen; Dabei kann es sich um Abschnitte, Einheiten, Abteilungen, Abteilungen, Komitees, Arbeitsteams, Netzwerke oder Programme handeln,

unabhängig davon, ob sie Teil des Organigramms einer Organisation sind oder nicht.

Andererseits definiert das Qualitätsmanagementprogramm in einem kohärenten Rahmen die Kriterien und Leitlinien für die Prüfung der Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten sowie für die Bewertung und Unterstützung der Umsetzung des vorgeschlagenen Qualitätsmanagementmodells für den Preis.

Diese Auszeichnung ermöglicht die Einbeziehung bester Praktiken in das Gesundheitsmanagement und ist auch der Rahmen, in dem Organisationen in der Branche miteinander interagieren können (Netzwerk), so dass sie diese Praktiken nach und nach auf der Grundlage der Anerkennung ihrer führenden Organisationen einbeziehen: den Gewinnern.

4.3.2. Buenos Aires Provinz

4.3.2.1. Der Fall der Bank of Innovation Projects

Es ist eine Entwicklung der Bank für erfolgreiche Projekte der öffentlichen Verwaltung der Provinz Buenos Aires (BPE)[24] gegründet im Jahr 2002, an dem Gemeinden, Organisationen des Dritten Sektors und Bürger im Allgemeinen beteiligt sind.

[24] Die Bank für Projekte und erfolgreiche Erfahrungen des Lateinamerikanischen Instituts für Wirtschafts- und Sozialplanung in Lateinamerika und der Karibik (ILPES) sollte sicherstellen, dass die Länder über ein Instrument verfügen, mit dem sie Erfahrungen und Projekte kennenlernen und Unterrichtseinheiten einbauen können in mit Investitionsmitteln finanzierten Maßnahmen. Eines der Pilotprogramme wurde in der Republik Kolumbien entwickelt, und seine Vorläufer wurden bei der Ausarbeitung der Provinz-BPE berücksichtigt.

Die 2004 gegründete Bank für öffentliche Verwaltungsinnovationsprojekte (BPI) steht im Zusammenhang mit dem Provinzpreis für Innovation in der öffentlichen Verwaltung und ist eine Initiative, deren Ziel es ist, das geistige Erbe des Provinzstaats als eine Form zu verbessern, die zur Effizienz beiträgt Nutzung öffentlicher Mittel und zur Erreichung der Ziele und Ziele der öffentlichen Politik. Die Antragsbehörde der BIZ und des Preises ist das Unterstaatssekretariat für die Modernisierung des Staates unter dem Generalsekretariat des Innern. Der Provinzpreis für öffentliche Verwaltung umfasst die Anerkennung von Beauftragten oder Institutionen der öffentlichen Verwaltung der Provinz oder Kommunen, Organisationen des Dritten Sektors oder Bürgern. Und es werden Anerkennungen in den folgenden Kategorien festgelegt:

1. Wirtschaftliche Auszeichnungen für innovative Erfahrungen im Provinzmanagement
2. Subventionen für die Umsetzung oder Vervielfältigung innovativer Projekte oder Erfahrungen.
3. Stipendien für die Entwicklung von Ideen oder innovativen Projekten.

Diese Auszeichnung ist zwar ein nützlicher Maßstab für das Benchmarking, aber die Erfolgsgarantie der ausgezeichneten Vorschläge würde eine Auswahl von Verfahren in der BIZ besser unterstützen. Die Beziehung zwischen dem Preis und der Bank of Innovation Projects ist in diesem Fall vielleicht das wichtigste Merkmal.

4.3.2.2. Der Fall der Water Control Agency von Buenos Aires

Die Benchmarking-Aktivität, die institutionell in der Water Control Agency (OCABA) durchgeführt wird, bezieht sich auf eine Initiative zur Erhebung externer Indikatoren, die von ihrem Vorgängergremium verabschiedet wurde[25] im Rahmen des Bundesverbandes der Wasser- und Abwasseraufsichtsbehörden (AFERAS).

Diese Maßnahme wurde im Mai 2000 von AFERAS auf der Grundlage eines Vorschlags der dreigliedrigen Einrichtung für Bauleistungen und sanitäre Einrichtungen (ETOSS) angenommen, der eine Liste von Verwaltungsindikatoren für die Regulierung im Vergleich enthielt. Der Verwaltungsrat von AFERAS genehmigte den Arbeitsplan für das Projekt und begann mit der Anpassung der vorgeschlagenen Liste. Auf diese Weise entstand das Handbuch der Managementindikatoren für die Vergleichsregulierung (Molinari, 2001).

Das AFERAS-Handbuch stützte sich auf eine breite Perspektive der Bereitstellung von Gesundheitsdiensten und bewertete Indikatoren aller Art: Umwelt, Wirtschaft, Struktur und Betrieb sowie Kosten (ebenda).

In der Folge wurde dieses Projekt mit einigen Modifikationen von der Struktur der Vereinigung der Körperschaften zur Regulierung von Wasser und sanitären Anlagen in Amerika (ADERASA) durchgeführt.

[25] Die Wasseraufsichtsbehörde von Buenos Aires (ORAB) ist das Vorgängerorgan von OCABA.

Kapitel V. Benchmarking in der Provinz Buenos Aires

5. Mögliche Anwendungen in der Provinz Public Domain

Zuvor haben wir verschiedene Fälle der Anwendung des Benchmarking-Instruments im öffentlichen Sektor durch internationale, nationale, subnationale und kommunale Organisationen beobachtet.

Es ist sehr wahrscheinlich, dass es auf Provinzebene viel mehr Organisationen geben wird, die das Benchmarking-Verfahren zur Verbesserung und institutionellen Entwicklung angewendet haben oder derzeit anwenden; Leider gibt es keine Dokumente oder Regelungen von öffentlichem Umfang, die dies belegen können. Zweifellos sind die Organisationen, die in den letzten Jahren die Modernisierungsprozesse in den Provinzen geleitet haben, mehr Erfahrung mit diesen Anwendungen.[26]

Es sei darauf hingewiesen, dass das nachgewiesene Potenzial dieses Instruments und die Heterogenität des Entwicklungsniveaus der Organisationen in der Provinz Buenos Aires uns dazu zwingen, einige mögliche Benchmarking-Anwendungen für diesen Bereich zu prüfen.

In diesem Sinne können die Anträge in Form von Benchmarking-Richtlinien (Marchitto, 2001, Plaza Tesías et al., 2005) transversale, regionale und sektorielle Aktionen artikulieren (Marchitto, Ibíd .; Caligiuri, 2003). Diese Aktionen können wiederum nach zwei Arten von Dimensionen gruppiert werden:

1. Unterstützung der öffentlichen Verwaltungen (interner Geltungsbereich).
2. Unterstützung für private Organisationen (externe Umgebung).

In der Provinz Buenos Aires umfasst der mögliche Einsatz von Benchmarking auf staatlicher Ebene alle öffentlichen Verwaltungsbehörden der Provinzen (zentrale Verwaltung, dezentralisierte und autarke Stellen). Je nach Zweck können sie Benchmarking sowohl für die Entwicklung ihrer eigenen Organisationen als auch für die Unterstützung anderer öffentlicher, privater oder gemischter Organisationen einführen, die möglicherweise ihren Vorschriften, Kontrollen oder Richtlinien unterliegen.

Mit dieser Logik könnten die verschiedenen Ministerialportfolios Benchmarking-Netzwerke bilden, um Erfahrungen und Indikatoren in einigen ihrer wesentlichen Bereiche auszutauschen.

Das Gesundheitsministerium könnte beispielsweise Benchmarking-Netzwerke bilden, die darauf abzielen, Krankenhäuser und Präventionsprozesse zu verbessern und zu entwickeln und Gesundheitseinrichtungen und Kommunen miteinander zu verbinden.

Auch in diesem Sinne könnte das Produktionsministerium Benchmarking-Netzwerke gestalten und verwalten, die auf die wirtschaftliche und produktive Entwicklung von Regionen und / oder

[26] Zu den fortschrittlichsten Provinzgremien in Modernisierungsprozessen zählen diejenigen, die die Charta-Verpflichtung für den Bürger umgesetzt haben, Zertifizierungsprozesse für Qualitätsmanagementsysteme eingeführt oder eingeleitet haben (Del Giorgio Solfa ua, 2009).

ihrer produktiven Organisationen (z. B. MSMEs) abzielen.[27]

Andererseits kann diese Technik auch für die Regulierung und Kontrolle von privatisierten (oder von privaten Anbietern bereitgestellten) öffentlichen Diensten verwendet werden. Auf diese Weise können die Verwaltungsorgane in diesen Angelegenheiten die Kreditnehmer regulieren, kontrollieren und Effizienzverbesserungen fordern, um neue Service-Standards für ihre Benutzer zu erreichen.

Insbesondere bei der Umsetzung der Regionalisierungspolitik der Provinz wäre ein Benchmarking neben dem Kontrollpanel das geeignetste Instrumentarium für die Überwachung der Verwaltungs- und Entwicklungsindikatoren, um die Auswirkungen der verschiedenen Politiken in den einzelnen Regionen zu bewerten.

Um diese Maßnahmen aus einer anderen Perspektive zu ermöglichen, könnte die Verwaltung der öffentlichen Verwaltung auf Provinzebene transversale Benchmarking-Richtlinien umsetzen, die öffentliche Organisationen der Provinz unterstützen, und zwar von:

- Erstellung eines Benchmarking-Leitfadens.
- Ausarbeitung eines Leitfadens für Benchmarking-Methoden.
- Bildung eines provinziellen Benchmarking-Netzwerks (in Bezug auf die öffentliche Verwaltung).
- Benchmarking der technischen Unterstützung.

Aufgrund dieser Querschnittsmaßnahmen und insbesondere der Ausarbeitung des Leitfadens für Benchmarking-Methoden können die Provinzbehörden das Benchmarking in ihrem Management umsetzen und ihr Studium in dieser Angelegenheit beginnen, sodass sie eigene Handbücher zu wesentlichen Themen und Themen entwickeln können / oder Benchmarking-Netzwerk.

[27] Ein Beispiel für diese Art von Maßnahmen kann sein: der "Leitfaden für gute Designpraktiken. Werkzeuge für das Management von Design und Produktentwicklung.", Der vom Industrial Design Research and Development Center des National Institute of Industrial Technology entwickelt wurde, um Gutes zu bewirken Praktiken für Unternehmen, die es ihnen ermöglichen, ihre Leistung zu verbessern (INTI-Industrial Design, 2001).

Kapitel VI. Umsetzungsvorschläge

6. Die Artikulation von Grundlagen, Richtlinien, Anwendungsphasen und -dimensionen

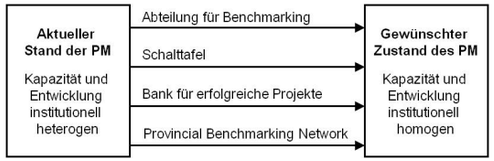
Obwohl wir im vorigen Kapitel die verschiedenen Arten von Benchmarking-Anwendungen, die in der Provinz Buenos Aires implementiert werden können, untersucht haben, werden wir uns jetzt speziell auf diejenigen konzentrieren, die in unserem Vorschlag zur Umsetzung im Rahmen der Provincial Department of Public Management erarbeitet werden , abhängig vom Untersekretariat für die Modernisierung des Staates

Erstens schlagen wir vor, Benchmarking in die öffentlichen Verwaltungen der Provinz aufzunehmen, basierend auf einem systemischen und ganzheitlichen Ansatz, um die Synergien nutzen zu können, die sich durch die Kombination verschiedener Methoden, Techniken und Management-Tools ergeben.

In diesem Sinne verstehen wir, dass der systemische Ansatz der Modernisierung des Staates in der Provinz Buenos Aires ein kohärentes Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Politikbereichen gewährleisten muss: Bank of Public Management Innovation Projects (BPI); Schulung öffentlicher Agenten Benchmarking von Public Management; Administrative Karriere; Brief an den Bürger (CCC); Gestaltung von Organisationsstrukturen; Gestaltung von Verwaltungsprozessen; Öffentliches Management Editorial; Wissensmanagement; Management nach Zielen und Ergebnissen (GPOR); Elektronische Regierung (E-Gov); Infrastruktur, Raum und Arbeitsmöbel; Überwachung und Bewertung (M & E); Strategische Planung (PE); Provincial Award für Innovation in der öffentlichen Verwaltung; Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (PMC); Expertenprogramm in Public Management; Provinzprogramm zur Verbesserung der institutionellen Qualität (ProMeCI); Qualitätsmanagementsysteme (QMS); Transversale und vertikale Informationssysteme; Schalttafel; und Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT).

Zweitens schlagen wir vor, einige bereits eingeleitete Maßnahmen zu stärken und im Rahmen der Provinzdirektion für öffentliche Verwaltung neue Maßnahmen einzuführen.

Abbildung 3. Benchmarking-Ansatz für die öffentliche Verwaltung in der Provinz



Quelle: selbst gemacht.

6.1. Benchmarking in der Organisationsstruktur des DPGP

Ausgehend von der Idee, dass der maximale Nutzen des Benchmarking aus seiner kontinuierlichen Anwendung resultiert, planen wir die Einrichtung einer Abteilung auf Abteilungsebene in der Abteilung für Innovationsprogramme, die sich im Provincial Management of Public Management befindet.

Diese Abteilung hätte unter anderem ein provinzielles Benchmarking-Programm auszuarbeiten und vorzuschlagen, das - in Fragen der öffentlichen Verwaltung und der Modernisierung des Staates - Folgendes umfassen würde: methodische Definition des Benchmarking und seiner Verbreitung; Überwachung und Bewertung der Entwicklung öffentlicher Organisationen in der Provinz; die Bank für erfolgreiche Projekte; und das provinzielle Benchmarking-Netzwerk. Mit anderen Worten, der Abteilung für Innovationsprogramme eine Benchmarking-Abteilung zur Verfügung zu stellen, die die Kontinuität dieser Komponenten gewährleistet.

6.2. Provincial Public Management Benchmarking Kontrollausschuss

Die Einsetzung eines Kontrollausschusses für das Benchmarking der öffentlichen Verwaltung würde eine vergleichende Bewertung - aus Sicht der öffentlichen Verwaltung und der Modernisierung des Staates - des Status und des Entwicklungsgrades der öffentlichen Körperschaften der Provinz in Bezug auf die dafür eingesetzten Ressourcen ermöglichen Funktionsfähigkeit.

Gleichzeitig würde dieses Verwaltungsinstrument die Ermittlung und Bestimmung der vorrangigen Stellen ermöglichen, um Richtlinien und Unterstützungsmaßnahmen im Bereich der öffentlichen Verwaltung und der Modernisierung des Staates vorzugeben. Es konnten auch öffentliche Organisationen mit einer besseren Managementleistung identifiziert werden, die sie als Vorreiter für Benchmarking bezeichnen würden.

6.3. Die Bank für erfolgreiche Projekte und das Benchmarking-Netzwerk der Provinzen

Änderungen werden den Bank of Public Management-Innovationsprojekten (BPI) vorgeschlagen, damit sie ihren Namen wieder aufnehmen und als erfolgreiche Projektbank (BPE) fungieren kann. Zusammen mit neuen Suchsystemen wird dies der Bank ermöglichen, die durchgeführten Benchmarking-Maßnahmen zu nutzen.

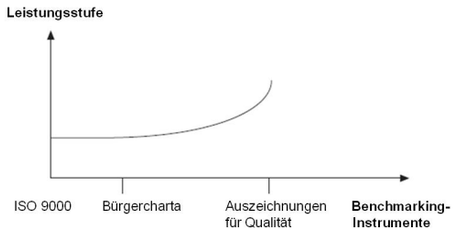
Die Absicht, ein provinzielles Benchmarking-Netzwerk zu bilden, das die verschiedenen betroffenen Provinzbehörden einbezieht, zielt darauf ab, die gemeinsame Arbeit zu unterstützen, die Suche nach Partnern für das Benchmarking zu erleichtern und die Festlegung öffentlicher Verwaltungsindikatoren zu unterstützen.

Die Bank für erfolgreiche Projekte und das Benchmarking-Netzwerk würden einen soliden Kern bilden, um erfolgreiche Erfahrungen in der öffentlichen Öffentlichkeit der Provinz auszutauschen und zu finden.

6.4. Beziehungen zu anderen vorrangigen Instrumenten oder Aktionen

Das ideale Umfeld für die Anwendung der Benchmarking-Technik auf höchstem Niveau erfordert den systemischen Betrieb mit folgenden Richtlinien: Charta-Verpflichtung gegenüber dem Bürger; Management nach Zielen und Ergebnissen; Verbesserung der institutionellen Qualität; und Provincial Award für Qualität.

Abbildung 4. Benchmarking-Tools und Ziel-Performance-Level.



Quelle: Löffler (1996: S.147).

Schlussbetrachtungen

Im ersten Fall lässt die Überprüfung der Benchmarking-Literatur und der untersuchten Fälle den Schluss zu, dass es sich um eine Technik aus dem privaten Bereich handelt, die sich ohne Änderungen perfekt auf den öffentlichen Bereich übertragen lässt.

Eine umfassende Konzeption und Nutzung würde keine Hindernisse zwischen der Art des zu verwendenden Anwendungsbereichs einschließen, sei es öffentlich oder privat. Dies liegt daran, dass eine korrekte Anwendung den Ursprung bei der Suche und Auswahl des besten Prozesses, Produkts oder Dienstes nicht unterscheidet.

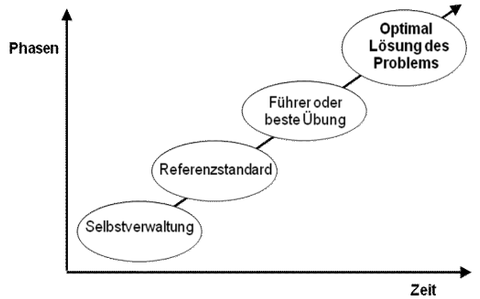
Wir betonen mit den Worten von Robert Camp: "Der grundlegende Grund für Benchmarking ist, dass es nicht sinnvoll ist, in ein Labor gesperrt zu werden, das versucht, einen neuen Prozess zu entwickeln, der das Produkt oder die Dienstleistung verbessert, wenn dieser Prozess bereits existiert."[28].

Andererseits wissen wir, dass die öffentlichen Verwaltungen der Provinz ihre Produkte und Dienstleistungen in der Regel kontinuierlich verbessern müssen, indem sie sich auf die Bedürfnisse der Bürger und die neuen Herausforderungen konzentrieren, denen sie sich stellen müssen.

In diesem Fall können Selbstbewertung und Vergleich mit anderen öffentlichen Organisationen eine transzendentale Rolle spielen. Benchmarking ist eine Gelegenheit, um das Wissen und die Entwicklungen zu nutzen, die andere Organisationen im Laufe ihres Bestehens erreicht haben. Möglicherweise basiert der größte Vorteil auf der Entdeckung neuer und besserer Vorgehensweisen.

Natürlich erfordert dies bei der Einleitung eines Benchmarking-Prozesses die Bemühungen der Organisation in Bezug auf die Zuteilung von Ressourcen, Teamarbeit, Informationsaustausch und -suche und so weiter.

Abbildung 5. Der Verlauf des Benchmarking.



Quelle: Filippo (2006: S.493).

Aus diesem Grund spielt das Provincial Management of Public Administration eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung von Benchmarking auf Provinzebene. Ihre Maßnahmen könnten diese Prozesse unterstützen und technisch bei der Einführung verschiedener verwalteter Management- oder Modernisierungsinstrumente unterstützen.

Mit dem ultimativen Ziel, die institutionellen Kapazitäten zu nivellieren und die Qualität der öffentlichen Dienstleistungen in den Provinzen zu verbessern, schlagen wir vor, das Benchmarking neu

[28] Zitiert im Handbuch des Benchmarking, erstellt vom World Class Management des Institute of Agricultural Development (Landwirtschaftsministerium von Chile, 2008: S.11).

zu bewerten und Vorschläge für seine kontinuierliche Umsetzung zu machen.

Kurz gesagt, wir sind überzeugt, dass es sich lohnt, Ressourcen für eine Benchmarking-Politik in der Provinz Buenos Aires bereitzustellen. Weil wir nicht nur Unannehmlichkeiten wahrnehmen, sondern vielmehr das Gegenteil, visualisieren wir wichtige Perspektiven mit ihrer Anwendung.

ÖFFENTLICHESBENCHMARKING

Literaturverzeichnis

ADERASA (2005), *Informe de la 22ª Reunión Grupo Regional de Trabajo de Benchmarking,* 11 y 12 de Agosto, Buenos Aires.

ADERASA (2009), *Iniciativa Regional de ADERASA para Apoyar el Desarrollo de los Organismos Reguladores de Agua Potable y Saneamiento en las Américas,* Documento de Concepto.

Armijo, Marianela (2004), *Buenas prácticas de gestión pública en América Latina,* IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2-5 Noviembre de 2004, Madrid.

Correa Bau, Carlos (2001), *Empresa Modelo y Benchmarking. Costo de Capital,* en AFERAS (Comp.), El Régimen Tarifario en los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, Seminario de la Asociación Federal de Entes Reguladores de Agua y Saneamiento, Septiembre 2001, Buenos Aires, pp. 51-61.

Bertoncello, Silvio Luis Tadeu (2003), *A Ferramenta Benchmarking em Administração: aplicabilidade e tendência de utilização no Brasil,* Tese de Mestre em Administração, Universidade Católica de São Paulo.

Bianchi, Patrizio (1999), *Le politiche industriali dell´Unione europea,* il Mulino, Bologna.

Boxwell, Robert J. (1995), *Benchmarking para Competir con Ventaja,* McGraw-Hill, Interamericana de España, Madrid.

Bracho Espinel, Francisco (2004), *Benchmarking: una herramienta para lograr un nivel de excelencia en las Escuelas de la Gobernación del Estado Zulia,* TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, Vol. 6 (2), pp. 264-280.

Bonelli, Armido [et al.] (2008), *Gestión de la Calidad en el Estado: Facultad de Ciencias Naturales de la Universidad Nacional de la Patagonia,* Observatorio de Políticas Públicas, Cuerpo de Administradores Gubernamentales, Secretaría de Gabinete y Gestión Pública, Buenos Aires.

Bruder, Kenneth A. - Gray, Edward M. (1994), *Public Sector Benchmarking: A Practical Approach,* Public Management (PM), No. 76 (9), pp. 9-14.

Caligiuri, Mario (2003), *La comunicazione dei Consigli Regionali,* Mimeo.

Camp, Robert C. (1991), *Benchmarking. Come analizzare le prassi delle aziende migliori per diventare i primi,* Itaca, Milano.

Camp, Robert C. (1996), *Business Process Benchmarking. Trovare e migliorare le prassi vincenti,* Itaca, Milano.

Chillo, Daniel Carlos (2010), *Benchmarking en la Administración Pública,* en Revista Realidad Profesional (RePro), Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires y Caja de Seguridad Social, Año 11, N° 54.

Chumbita, Hugo [et al.] (1996), *Nuevas Tecnologías de Gestión en la Administración Pública,* Serie I. Desarrollo Institucional y Reforma del Estado, Documento N° 54, Dirección Nacional de Estudios y Documentación, Dirección de Estudios

e Investigaciones, Instituto Nacional de la Administración Pública, Buenos Aires.

Clemente, Gurut Ze Int Xaurburu - Balmaseda, Eva Velasco (2010), *El Benchmarking Aplicado a la Gestión de la Innovación,* Revista de Dirección y Administración de Empresas, Número 17, pp. 33-46.

Cohen, Steven - Brand, Ronald (1993), *Total Quality Management in Government,* Jossey- Bass Publishers, San Francisco.

Cohen, Steven - Eimicke William (1994), *Project-Oriented Total Quality Management in the NYC Department of Parks and Management,* Public Administration Review, September/October, Vol. 54, No. 5.

Cohen, Steven - Eimicke, William (1995), *The New Effective Public Manager,* Jossey- Bass Publishers, San Francisco.

Cohen, Steven - Eimicke, William (1996), *Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector,* 57th Annual National Conference of the American Society for Public Administration, June 29-July 3, Atlanta.

Cohen, Steven [et al.] (2008), *The Effective Public Manager: Achieving Success in a Changing Government,* 4th Edition, John Wiley & Sons, San Francisco.

Czuchry, Andrew J. [et al.] (1995), *A review of benchmarking literature – a proposed model for implementation,* International Journal of Materials and Product Technology, Vol. 10, No. 1-2, pp. 27-45.

Del Giorgio Solfa, Federico (2001), *Importanza dell'industrial Design nell'ambito dell'Unione Europea,* Tesi di Post-Laurea, Master in Diritto, Economia e Politica dell´Unione Europea, Facoltà di Scienze Politiche, Università degli Studi di Padova, A.a. 2000-2001.

Del Giorgio Solfa, Federico (2004), *Análisis, Diagnóstico y Propuestas para el Organismo Regulador de Aguas Bonaerense,* Gerencia de Atención al Usuario, Organismo Regulador de Aguas Bonaerense, Provincia de Buenos Aires, La Plata.

Del Giorgio Solfa, Federico - De Sio, Natalia - Girotto, Luciana Mercedes (2009), *Aportes conceptuales y metodológicos para la implementación de Carta Compromiso con el Ciudadano en el ámbito de la provincia de Buenos Aires,* Revista Reflexiones, La Plata, Agosto de 2009, Año 1, N° 5, pp. 15-30.

Di Filippo, Emiliano - Montefiori, Claudio (2006), *La creazione e la diffusione della conoscenza: l'esperienza del Programma Cantieri,* Azienda Pubblica, Vol. 19, No. 3, pp. 471-500.

Di Nucci, Luis A. (2003), *El Cuerpo de Administradores Provinciales de Santa Fe y la capacitación a través de cooperación internacional,* en Anzorena, O. [*et al.*] (Coord.), Capacitación en el Estado: situación, perspectivas y propuestas, Dirección de Estudios e Información, Instituto Nacional de la Administración Pública, Buenos Aires, pp. 91-98.

Ente Regulador de Aguas y Saneamiento (2011), *Informe de la Gerencia de Benchmarking 2006-2009,* Buenos Aires.

ÖFFENTLICHESBENCHMARKING

Fischer, Richard J. (1994), *An Overview of Performance Measurement,* Public Management (PM), No. 76 (9), pp. 2-8.

Instituto Nacional de la Seguridad Social [INSS] (2003), *Guía Metodológica de Benchmarking,* Secretaría de Estado de la Seguridad Social, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Vía Gráfica, Madrid.

INTI-Diseño Industrial (2011), Ramírez, Rodrigo [Coord.], *Guía de Buenas Prácticas de Diseño. Herramientas para la gestión del diseño y desarrollo de productos,* Centro de Investigación y Desarrollo en Diseño Industrial, Instituto Nacional de Tecnología Industrial, Buenos Aires.

Jung, Carl G. (1991), *Arquetipos e Inconsciente Colectivo,* Paidós, Barcelona.

Kouzmin, Alexander [et al.] (1999), *Benchmarking and performance measurement in public sectors: Towards learning for agency effectiveness,* International Journal of Public Sector Management, Vol. 12, No. 2, pp. 121-144.

Löffler, Elke (1996), *A survey on public sector benchmarking concepts,* en Hill, Hermann [et al.] (Eds), Quality, Innovation and Measurement in the Public Sector, Peter Lang, Frankfurt, pp. 137-159.

Marchitto, Fernando (2001), *Il Benchmarking nella pubblica amministrazione,* en Revista: Sistema Previdenza, Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, Año XVIII, No. 202/203, Roma.

Marchitto, Fernando (2002), *Benchmarking nella Pubblica Amministrazione. Una metodologia per il miglioramento continuo,* Franco Angeli, Milano.

Marchitto, Fernando (2009), *Strategia del Valore nella Pubblica Amministrazione,* Franco Angeli, Milano.

Márquez Poblete, Marco Aurelio (2004), *Reforma del Estado y buenas prácticas de gestión en Chile: el sistema de información de experiencias de gestión pública,* IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2-5 Noviembre 2004, Madrid.

Ministerio de Agricultura del Gobierno de Chile (2008), *Manual de Benchmarking,* producido por la Gerencia de Clase Mundial del Instituto de Desarrollo Agropecuario, Santiago de Chile.

Molinari, Alejo (2001), *Desarrollo Benchmarking: Manual de Indicadores de Gestión para la Regulación por Comparación,* en AFERAS (Comp.), El Régimen Tarifario en los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, Seminario de la Asociación Federal de Entes Reguladores de Agua y Saneamiento, Septiembre de 2001, Buenos Aires, pp. 164-167.

Montero Muradas, Isabel - Oreja Rodríguez, Juan Ramón (2010), *Benchmarking Interno en una Central de Compras de Agencias de Viajes,* en Cuadernos de Turismo de la Universidad de Murcia, N° 26, pp. 177-199.

Narodowski, Patricio (2007), *La Argentina pasiva: desarrollo, subjetividad, instituciones, más allá de la modernidad,* Prometeo, Buenos Aires.

New, Colin [et al.] (1997), *UK / Germany Factory Performance Comparison,* Cranfield School of Management Report.

Pastor Sánchez, Raimundo [et al.] (1997), *Continuidad y longitudinalidad en medicina general en cuatro países europeos,* Revista Española de Salud Publica, Vol. 71, No. 5, septiembre de 1997, Madrid.

Pfeiffer, Rolf - Goffin, Keith (2000), *Innovationsmanagement in deutschen und britischen Produzierenden Unternehmen,* ein Bericht der Deutsch-Britischen Stiftung, Enero de 2000.

Pfeiffer, Rolf (2002), *The IBFA/IBSA Scheme for International Company Benchmarking,* Presentación en el Steinbeis-Europa-Zentrum, 7 de Junio de 2002.

Plaza Tesías, Aina [et al.] (2005), *Consenso sobre un proceso de benchmarking en la atención primaria de salud de Barcelona,* en Atención Primaria, Volumen 35, Issue 3, Febrero de 2005, Barcelona, pp. 130-139.

Roper, S. (2000), *Benchmarking Regional Innovation: A Comparison of Baden-Württemberg, Bavaria, Northern Ireland and the Republic of Ireland,* Northern Ireland Economic Research Centre (NIERC), Working paper series, No. 56.

Secretaría Técnica del Premio Nacional a la Calidad (2010), *Bases para el Sector Público. Premio Nacional a la Calidad,* Buenos Aires.

Spendolini, Michael J. (1994), *The Benchmarking Book,* Amacom, New York.

Spendolini, Michael J. (1997), *Fare Benchmarking,* Il Sole 24 Ore, Milano.

Thesen der Benchmarking-Gruppe (2001), *Aktivierung der Arbeitsmarktpolitik,* Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettberwerbsfähigkeit, Berlin.

Ureña López, Antonio Emilio (1998), *Gestión Estratégica de la Calidad,* Tesis Doctoral de la Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales, Universidad de Málaga.

Vizzio, Miguel Angel (1997), *El Benchmarking como Metodología de Análisis de la Eficiencia de Organismos Gubernamentales. El caso de las Aduanas,* Asociación Argentina de Economía Política, XXXII Reunión Anual, Noviembre, Bahía Blanca.

Watson, Gregory H. (1993), *Strategic Benchmarking. How to Rate Your Company's Performance against the World's Best,* John Wiley & Sons, New York.

ÖFFENTLICHESBENCHMARKING

Besonderes Kapitel. Benchmarking Design[29]

7. Technische Hilfe für KKMU bei Design und Produktentwicklung

Diese Arbeit ist eine herausfordernde explorative Studie in Bezug auf die Bedeutung, den Umfang und die Dimensionen des Benchmarking des Produktdesigns (BMD) für die staatliche Beratung in Design und Produktentwicklung für Mikro-, kleine und mittlere Hersteller.

Die Initiative fällt in die Nullphase des Projekts, das für die Zulassung der wissenschaftlichen und technologischen Forschungskommission der Provinz Buenos Aires (CIC-PBA) in die Forschungslaufbahn vorgesehen ist.

Unser Ansatz umfasst die subnationalen Richtlinien und Maßnahmen zur Unterstützung der Mikro-, Klein- und Mittelindustrie (MSMI).

Diese Studie gibt uns einen Einblick, wie Benchmarking dazu beitragen kann, in einem System zur institutionellen Unterstützung der technischen Unterstützung, das auf MSMIs basiert, und dem Netzwerk neue Produkte entwickeln zu können, um ihre Auswirkungen zu vervielfachen.

[29] Konzept präsentiert auf der Leading Innovation durch Design, DMI 2012 International Design Research Conference, 8. bis 9. August 2012, Boston, MA, USA.

7.1. Einführung

Benchmarking (BM) ist eine Managementtechnik, die einen kontinuierlichen Prozess der Messung von Produkten, Dienstleistungen und Technologien für die Produktion einer bestimmten Organisation zum Vergleich mit einer Modellorganisation (führend oder exemplarisch) umfasst. In der Privatwirtschaft weit verbreitet und verbreitet, obwohl in den letzten Jahren spezifische Anwendungen im öffentlichen Sektor gemacht wurden.

In den letzten zehn Jahren entwickelten verschiedene Regierungen in Europa und Amerika erfolgreich integrierte Benchmarking-Verfahren für Anwendungen in verschiedenen Themenbereichen des öffentlichen Sektors, Unternehmen, Versorgungsunternehmen, Universitäten, Science Parks und so weiter. Aus dem Einsatz in den meisten Industrieländern ist ein grundlegender Bestandteil der Regulierungsprozesse und der Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen geworden.

Die Ergebnisse der Anwendung von Benchmarking im öffentlichen Sektor haben gezeigt, dass bessere Dienstleistungen und effizientere Organisationen mit Umgebungen entwickelt wurden.

Wir gehen daher von dieser Arbeit aus, die diese besondere Perspektive auf die Kunst des Benchmarking und der explorativen Studie hinsichtlich der Bedeutung, des Umfangs und der möglichen Dimensionen des Benchmarking-Designs (BMD) für die technische Beratung des Staates in MSMIs in der Provinz Buenos Aires machen soll (Del Giorgio Solfa, 2012b).

7.2. Methodik

Diese explorative Studie basiert auf der Darstellung der bestehenden theoretischen Konzepte des Benchmarking. Wir berücksichtigen die Vorteile und Merkmale Ihrer Anwendung, analysieren die Besonderheiten des öffentlichen Sektors und bewerten logisch und synthetisch ihre Anwendung in der Provinz von Buenos Aires, die eine geplante Operation in der Struktur des CIC beschreibt.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen gliedern sich in zwei Hauptteile: 1. die technische Unterstützung bei Design und Produktentwicklung und 2. das Netzwerk für erfolgreiche Projekte im Bereich Industrial Design und Design Benchmarking.

Nach der Definition des Benchmarking-Designs werden die wichtigsten Schlussfolgerungen gezogen (Del Giorgio Solfa, 2012b).

7.3. Entwicklung

7.3.1. Benchmarking: Theorie und Ansätze der Autoren

Ursprünglich stammt der Begriff "Benchmark" aus der Topographie, wobei ein Vermessungszeichen auf einem Felsen oder einem Betonpfeiler zum Vergleichen von Ebenen verwendet wird. Benchmarking ist ein Begriff, der ursprünglich von Vermessungsingenieuren zum Vergleich von Höhen verwendet wurde. Benchmarking ist jedoch heute eher auf das Management-Lexikon beschränkt als auf Best Practice (Kouzmin et al., 1999).

Benchmarking scheint in den USA in den späten siebziger Jahren von Xerox die Notwendigkeit zu erkennen und ihre Wettbewerbsnachteile zu überwinden. Anschließend wurden andere Unternehmen mit Benchmarking hervorgehoben: Ford, Alcoa, Millken, AT & T, IBM, Johnson & Johnson, Kodak, Motorola und Texas Instruments. Damit sind sie fast zwingend für jedes Unternehmen, das seine Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Ergebnisse verbessern möchte .

Der Begriff Benchmarking wird der Veröffentlichung von Camp zugeschrieben, bei der die Anwendung von Xerox stammt, als Technik des Selbst und der Suche nach bewährten Verfahren, um die Qualität ihrer Prozesse zu verbessern (Camp, 1991). Diese Veröffentlichung fiel mit der Auszeichnung des National Quality Award Xerox Malcolm Baldrige zusammen, der seine Qualitätsführerschaft durch Benchmarking-Techniken erlangte. Die Auszeichnung, die in ihre Bewertung einbezogen wurde, war die Einführung aktualisierter und die Entwicklung von Benchmarks, eine der frühen Stufen des jetzt als Benchmarking betrachteten Verfahrens (Czuchry et al., 1995).

In der Branche ist das Benchmarking bekanntlich eine Technik, die dem Wettbewerb und den Änderungen in Prozessen, Produkten oder Dienstleistungen gewachsen ist, um aus den Erfahrungen der befragten Führungskräfte wettbewerbsfähiger zu werden. Verschiedene Autoren definieren Benchmarking als einen Prozess des Benchmarking, kontinuierlicher und systematischer Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, um Verbesserungen umzusetzen (Spendolini, 1994).

Benchmarking ist eine unabhängige Managementstrategie, die eine Reihe von Techniken,

die die Qualität von Evolucionadamente verbessern, integriert. Daher ist es auch eine Technik der Managementinnovation (Clemente & Balmaseda, 2010).

Bruder & Gray, definiert als: "ein rigoroses und praktisches Instrument, um die Leistung Ihrer Organisation und Prozesse im Gegensatz zu den besten öffentlichen und privaten Organisationen dieser Art zu messen und diese Analyse anschließend zur Verbesserung von Services, Betriebsabläufen und Situationskosten zu verwenden dramatisch. " (Bruder & Gray, 1994: S. 9).

Fischer (1994: S. 3) definiert Benchmarking in Bezug auf die Leistungsmessung: "Durch eine Reihe von Leistungskennzahlen, die als" Benchmarks "(Benchmarks) bezeichnet werden, kann eine Person die Klassenbesten zwischen denjenigen ermitteln, die insbesondere eine Aufgabe ausführen Dann werden Best Practices analysiert und an andere Personen angepasst, die ihre Arbeitsweise verbessern möchten. "

Für Pfeiffer (2002) ist Benchmarking kein einfacher Vergleich von Indikatoren einer Organisation mit einer anderen Organisation oder mit anderen Idealen, insbesondere nicht, wenn sie nur einmal durchgeführt werden. Es ist wichtig, die aus den Prozessen im gesamten Unternehmen abgeleiteten Werte zu vergleichen, ständig zu vergleichen und immer nach besseren Lösungen zu suchen. Das Ziel ist - die lernende Organisation -.

7.3.2. Anwendungsvorteile

Die Organisationen verwenden Benchmarking für unterschiedliche Zwecke. Einige lügen im Benchmarking als Teil eines Gesamtprozesses, der die Organisation verbessern soll. Andere betrachten es als fortlaufenden Mechanismus, um auf dem Laufenden zu bleiben (Spendolini, 1997).

Diese Technik ist sehr effizient für die Verbesserung in Organisationen, und das kann in Prozesse integriert und angepasst werden, deren Wirksamkeit von anderen Organisationen nachgewiesen wurde. Aus diesem Grund hilft es Organisationen, schnell Verbesserungen vorzunehmen.

Benchmarking ist außerdem eine relativ niedrige Technologie, geringe Kosten und schnelle Reaktion, die jedes Unternehmen anwenden kann. Es scheint auch über den gesunden Menschenverstand zu verfügen, um es sowohl für leitende Angestellte, Direktoren, Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden als auch für die Medien und die Öffentlichkeit leicht verständlich zu machen (Cohen & Eimicke, 1995; Cohen et al., 2008).

Normalerweise versucht eine Organisation, die Besten ihrer Klasse zu identifizieren und ihre Leistung zu verdoppeln oder zu übertreffen. Sie können auch ihre Kultur und ihr Verhalten, einen starken Wettbewerbsgeist, Stolz, Zuversicht, Energie und Mühe verbessern (Cohen & Eimicke, 1996). .

Innovation ist einer der direkten Vorteile, die sich aus Benchmarking-Praktiken ergeben, und hat direkten Einfluss auf die Art und Weise, wie neue Ideen in ein Problem, in Ideen oder in spezifische Anwendungen einfließen.

7.3.3. Benchmarking im öffentlichen Sektor

Laut Marchitto (2001), der in Italien zum Benchmarking im öffentlichen Sektor recherchiert, entwickelt und implementiert hat, argumentiert diese Technik, dass diese Technik der Öffentlichkeit das Recht einräumt, die Rolle des Erzeugerwohls für die Gemeinschaft anzusprechen und die Effizienz und Wirksamkeit wiederherzustellen .

Im öffentlichen Sektor kann Benchmarking als kontinuierlicher und systematischer Prozess definiert werden, bei dem die Regierung aus einer eingehenden Analysephase Bereiche zur Verbesserung individualisiert und interne und externe Vergleiche durchführt, um gemeinsame Ziele zu vereinen und konsistent zu sein mit den allgemeinen Zielen des Staates; die Zusammenarbeit zwischen den Netzwerken zu erhalten, um den Empfängern einen höheren Wert zu bieten, und Verbesserungsvorhaben planen (Marchitto, 2002).

7.3.4. Arten von Benchmarking

Für Camp (1991) gibt es vier Arten von Benchmarking: intern, wettbewerbsfähig, funktional und generisch. Stattdessen kategorisiert Spendolini (1994) drei Arten von Benchmarking: internes, wettbewerbsfähiges und generisches (funktionales), das in einer Kategorie zum generischen und funktionalen Benchmarking zusammengefasst ist.

Das interne Benchmarking konzentriert sich auf den Vergleich interner Maßnahmen zur Ermittlung der besten Prozesse der Organisation. Der Wettbewerb identifiziert und sammelt Informationen über Prozesse, Produkte und Dienstleistungen im direkten Wettbewerb, um sie mit unseren eigenen zu vergleichen. Das Generikum identifiziert und sammelt Daten auf dieselbe Weise wie Mitbewerber, aber auch andere Organisationen, die Mitbewerber sind oder nicht.

Aus einer anderen Perspektive kann bei diesen Arten von Benchmarking (internes, wettbewerbsfähiges und funktionales) mit anderen Merkmalen gekreuzt werden, das Strategische bestimmen, wenn Sie Ziele, Ziele und organisatorische Visionen betrachten, oder operativ, wenn sich die Forschung auf die Aufgaben konzentriert betriebsbereit.

Darüber hinaus schlägt Marchitto (2001) eine speziell für den öffentlichen Dienst angepasste Klassifizierung vor, die sich in erster Linie auf den Differenzierungsprozess stützt: operative und strategische Unternehmensführung.

7.3.5. Anwendungen des Benchmarking in der Provinz Buenos Aires

In früheren Arbeiten haben wir verschiedene Benchmarking-Tools für Anwendungen im öffentlichen Sektor durch internationale Organisationen auf nationaler, subnationaler und lokaler Ebene untersucht und analysiert (Del Giorgio Solfa, 2012a).

In der Provinzöffentlichkeit wenden verschiedene Organisationen derzeit die Technik des Benchmarkings zur Verbesserung und institutionellen Entwicklung an. In diesem Sinne können die politischen Anwendungen als Benchmarking, gemeinsame Aktionen überregional und sektorübergreifend sein (Plaza Tesías et al., 2005).

Diese Aktionen können wiederum in zwei grundlegende Arten von Dimensionen unterteilt werden: 1. staatliche Unterstützung (intern); 2. Unterstützung für private Organisationen (externe Umgebung).

In der Provinz Buenos Aires umfasst der mögliche Einsatz von Benchmarking auf staatlicher Ebene die gesamte öffentliche Verwaltung der Provinz (zentral, dezentral und autark). Je nach Zweck kann Benchmarking sowohl für die Entwicklung ihrer eigenen Organisationen als auch für die Unterstützung anderer öffentlicher, privater oder gemischter Organisationen einbezogen werden, die ihren Vorschriften, Kontrollen oder Richtlinien unterliegen.

Im Rahmen dieses Ansatzes könnte das Ministerium für Produktion, Wissenschaft und Technologie Netzwerke aufbauen und verwalten, die auf Benchmarking und produktive wirtschaftliche Entwicklung von Regionen und / oder Produktionsorganisationen (z. B. MSMIs) abzielen.

Insbesondere die Umsetzung regionaler Regionalisierungspolitiken der Provinzen und ein Benchmarking mit dem Kontrollgremium stellen das geeignetste Instrumentarium zur Überwachung der Verwaltungs- und Entwicklungsindikatoren dar, um die Auswirkungen der verschiedenen Politiken in den einzelnen Regionen zu bewerten.

Um diese Maßnahmen aus Sicht der gesamten Produktionspolitik zu erleichtern, könnte das Benchmarking des Ministeriums für Produktion, Wissenschaft und Technologie Richtlinien implementieren, die MSMIs unterstützen:

- Entwicklung einer Bibliographie und Methodik des Benchmarking.
- Einrichtung von Netzwerken für das Benchmarking der Provinz (in der Materialproduktion).
- Erhebung und Systematisierung technischer Hilfe für die Industrie.

Durch diese Maßnahmen und insbesondere durch die ständigen Entsorgungsnetze, die mit der technischen Unterstützung erzielten Methoden und Ergebnisse erzielt werden konnten, konnten die Kleinst- und Kleinindustrie Best-Management-Praktiken in ihrer Branche (beide als Produkt als Produkt) systematisch einbeziehen und Benchmarking zwischen ihren Prozessen integrieren.

7.4. Benchmarking-Design in der Organisationsstruktur des CIC

Derzeit ist CIC-PBA die Organisation des Ministeriums für Produktion, Wissenschaft und Technologie in Buenos Aires, das für die Förderung der Forschung und die technische Unterstützung durch seine verschiedenen Forschungszentren verantwortlich ist.

Das Rescue Industrial Design Center (IDC), das in Zusammenarbeit mit der National University of Lanus entstanden ist, beschäftigt sich mit seinen 26 Zentren mit der Übersetzung der CIC und den Richtlinien des Ministerialportfolios.

Die CDI-Untersuchung unterstützt und berät die Sitz-MSMIs in Buenos Aires, ist jedoch aufgrund ihrer strategischen geographischen Lage hauptsächlich mit den territorialen Flächen der folgenden Industriesektoren verbunden (OPPA, 2001):

- Kleidung.

- Leder, Schuhe und Lederwaren.
- Möbel und Teile.

Die Erkenntnis, dass der CDI der unmittelbarste operative Kern der öffentlichen Politik ist, bei der Unterstützung von Forschungs- und Industriedesignern, die auf die strategisch wichtigen Industrien abzielen, ist, dass wir es für am besten geeignet halten, Benchmarking-Aktivitäten zu integrieren und zu entwickeln.

7.5. Technische Unterstützung bei Design und Produktentwicklung

Die technischen Unterstützungs-MSMIs, die im Hinblick auf das Industriedesign formell sind, erfordern erhebliche Ressourcen und professionelle Bemühungen.

Auf der anderen Seite, angesichts der Tatsache, dass diese öffentlichen Richtlinien in Form von technischer Hilfe nicht zeitnah reagieren können und die steigenden und vielfältigen Anforderungen an das Design und die Entwicklung neuer Produkte gestellt werden, fühlen wir uns verpflichtet, kreative Lösungen vorzuschlagen, um so viele zu erreichen produktive Organisationen.

Aus verantwortungsvoller Sicht der öffentlichen Verwaltung haben wir auch die Verpflichtung, Ressourcen auf einer Basis einzusetzen, die es uns ermöglicht, die gegenwärtigen und zukünftigen Erfahrungen, die in den Prozessen der technischen Unterstützung im Industriedesign gesammelt werden, zu nutzen.

Unter diesem Ansatz ist es dann die technische Unterstützung und nimmt mit dem Multiplikatoreffekt digitaler Medien eine wichtigere Dimension ein.

In diese Logik passt auch die Idee, dass die Regierung nicht in "Black Box" technisch helfen sollte und sich in die Entstehung von Wettbewerbsunterschieden zwischen Unternehmen einmischen sollte.

Daher wird erwartet, dass diese vorgeschlagene technische Unterstützung dauerhaft und transparent sein wird, um die Erzeuger zu erreichen, und es wird erwartet, dass sie mit einheitlicheren sektoralen Entwicklungen zusammenarbeiten.

7.6. Die Bank für erfolgreiche Projekte im Bereich Industrial Design und Design Benchmarking

Innerhalb der Kommission wurde die Einrichtung der Bank für Industriedesign-Projekte (BPE-DI) und eines Benchmarking-Netzwerkdesigns vorgeschlagen.

Das BPE-DI wird mit einem intelligenten Suchsystem die technische Unterstützung des CDI bei Benchmarking-Maßnahmen nutzen.

Die Idee zur Bildung eines Benchmarking-Netzwerkdesigns, das die verschiedenen MSMI-Interessen mit einbezieht, zielt darauf ab, Synergien zu unterstützen (innerhalb und zwischen den Sektoren), die Zusammenarbeit (Vernetzung), die Suche nach Benchmarking-Partnern zu unterstützen und die Indikatoren des Designmanagements zu verbessern und Entwicklung neuer Produkte (Del Giorgio Solfa, 2001).

ÖFFENTLICHESBENCHMARKING

Das BPE-DI und das Benchmarking-Netzwerk würden einen soliden Kern bilden, um erfolgreiche Erfahrungen und industrielles Design auf Provinzebene auszutauschen.

7.7. Designmaße für Benchmarking

Die Anwendung von Benchmarking des Produktdesigns oder einfach nur eines Benchmarking-Designs, bei dem unterschiedliche Dimensionen und Indikatorenset-Designs erforderlich sind, die das Messen und Vergleichen mit anderen Produkten ermöglichen (Del Giorgio Solfa, 2012b)

Obwohl diese Ergebnisse etwas komplex sein können und mehr Dimensionen enthalten, zeigen wir in Tabelle 2, dass wir Gruppen explorativ definieren:

Tabelle 2. Einige Dimensionen des Benchmarking-Designs (BMD)

A. Markt
A.1. Preis
A.2. Ziel
A.3. Datum des Markteintritts
A.4. Durchschnittliches Leben
A.5. Positionierung
A.6. Umsatzvolumen
B. Technologie
B.1. Anzahl der Teile
B.2. Material / s.
B.3. Menge jedes Materials
B.4. Produktionsprozesse
B.5. Produktionsmaßstab
B.6. Standardisierte Teile
B. Maße
B.1. Allgemein: Höhe, Länge und Breite
B.2. Partys: Höhe, Länge und Breite
B.3. Anthropometrische Abmessungen
B.4. Variable Abmessungen
C. Benutzen
C.1. Körperliche Ergonomie
C.2. Psychologische Ergonomie
C.3. Bewacht
D. Instandhaltung
D.1. Reinigung
D.2. Reparatur
D.3. Ersatzteile
E. Recycling
E.1. Wiederverwendungsrate
E.2. Umweltbelastung

Quelle: Del Giorgio Solfa (2012b: S.114).

7.8. Schlussfolgerungen

Zunächst können wir anhand der Benchmarking-Literatur und der untersuchten Fälle feststellen, dass dies eine Technik ist, die perfekt auf das CDI angewendet werden kann.

Wir betonen mit den Worten von Camp: "Das Benchmarking hat den Grund, dass es keinen Sinn macht, in einem Labor eingesperrt zu werden, das versucht, einen neuen Prozess zur Verbesserung des Produkts oder der Dienstleistung zu erfinden, wenn dieser Prozess bereits existiert." (zitiert in MAC, 2008: S.11).

Andererseits wissen wir, dass MiPyMIs typischerweise ihre Produkte ständig verbessern müssen, indem sie sich auf die Bedürfnisse der Bürger und die neuen Herausforderungen konzentrieren, mit denen sie konfrontiert sind.

In diesem Fall kann die Selbstbewertung, die dem CDI, dem BPE-DI, dem Benchmarking Network Design und dem anschließenden Vergleich der produktiven Organisationen hilft, eine wichtige Rolle spielen.

Benchmarking ist eine Gelegenheit, um das Wissen und die Entwicklungen zu nutzen, die andere Organisationen im Laufe ihres Bestehens erreicht haben. Der größte Vorteil liegt vielleicht in der Entdeckung neuer und besserer Vorgehensweisen.

Natürlich müssen Sie einen Benchmarking-Prozess initiieren, der die Bemühungen der Organisation in Bezug auf Ressourcenzuteilung, Teamarbeit, Weitergabe und Auffinden von Informationen usw. einschließt.

Daher spielt der CDI eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung des Benchmarking-Pilotprojekts auf Provinzebene.

Mit dem ultimativen Ziel, die Fähigkeiten von MiPyMIs zu verbessern und die Qualität ihrer Produkte zu steigern, schlagen wir vor, eine Neubewertung vorzunehmen, um Vorschläge für Benchmarking und kontinuierliche Implementierung zu unterbreiten.

Kurz gesagt, wir sind der Meinung, dass es sich lohnt, Ressourcen für ein Benchmarking-Konzept in der Provinz Buenos Aires zu verwenden. Denn Probleme werden nicht nur nicht wahrgenommen, wenn wir mit Ihrer Anwendung wichtige Erkenntnisse visualisieren.

ÖFFENTLICHESBENCHMARKING

Verweise

Bruder, K. A. & Gray, E. M. (1994). Public Sector Benchmarking: A Practical Approach. *Public Management (PM),* No. 76 (9), p. 9.

Camp, R. C. (1991). *Benchmarking. Come analizzare le prassi delle aziende migliori per diventare i primi.* Itaca, Milano.

Clemente, G. Z. I. X. & Balmaseda, E. V. (2010). El Benchmarking Aplicado a la Gestión de la Innovación. *Revista de Dirección y Administración de Empresas,* Número 17, pp. 33-46.

Cohen, S. & Eimicke, W. (1995). *The New Effective Public Manager.* Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Cohen, S. & Eimicke, W. (1996). Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector. *57th Annual National Conference of the American Society for Public Administration,* June 29-July 3, Atlanta.

Cohen, S. et al. (2008). *The Effective Public Manager: Achieving Success in a Changing Government.* 4th Edition, John Wiley & Sons, San Francisco.

Czuchry, A. J. et al. (1995). A review of benchmarking literature – a proposed model for implementation. *International Journal of Materials and Product Technology,* Vol. 10, No. 1-2, pp. 27-45.

Del Giorgio Solfa, F. (2001). *Importanza dell'Industrial Design nell'Ambito dell'Unione Europea.* Master in Diritto, Economia e Politica dell´Unione Europea. Facoltà di Scienze Politiche, UNIPD, Padova.

Del Giorgio Solfa, F. (2012a). *El Benchmarking en el Sector Público: aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires (1a ed.).* Industry Consulting Argentina, Villa Elisa. ISBN: 976-987-33-2236-5.

Del Giorgio Solfa, F. (2012b). Benchmarking Design: Multiplying the Impact of Technical Assistance to MSMEs in Design and Product Development. In E. Bohemia, J. Liedtka, Jeanne & A. Rieple (Eds.), *Leading Innovation through Design: Proceedings of the DMI 2012 International Research Conference* (pp. 109-115). Boston: Design Management Institute. ISBN: 978-0-615-66453-8. DOI: 10.13140/2.1.1834.4647.

Fischer, R. J. (1994). An Overview of Performance Measurement. *Public Management (PM),* No. 76 (9), p.3.

Kouzmin, A. et al. (1999). Benchmarking and performance measurement in public sectors: Towards learning for agency effectiveness. *International Journal of Public Sector Management,* Vol. 12, No. 2, pp. 121-144.

Marchitto, F. (2001). *Il Benchmarking nella pubblica amministrazione.* Sistema Previdenza, Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, Año XVIII, No. 202/203, Roma.

Marchitto, F. (2002). *Benchmarking nella Pubblica Amministrazione. Una metodologia per il miglioramento continuo.* Franco Angeli, Milano.

Ministerio de Agricultura de Chile (MAC). (2008). *Manual de Benchmarking.* Gerencia de Clase Mundial del Instituto de Desarrollo Agropecuario p.11.

Observatorio Permanente de las Pymis Argentinas (OPPA). (2001). *Evolución Territorial-Sectorial de las PyMIs 1994-2000.* IDI, UIA. UNIBO, Buenos Aires.

Pfeiffer, R. (2002). *The IBFA/IBSA Scheme for International Company Benchmarking.* Steinbeis-Europa-Zentrum, June 7.

Plaza Tesías, A. et al. (2005). Consenso sobre un proceso de benchmarking en la atención primaria de salud de Barcelona. *Atención Primaria,* Volumen 35, Issue 3, Febrero de 2005, Barcelona, pp. 130-139.

Spendolini, M. J. (1994). *The Benchmarking Book.* Amacom, New York.

Spendolini, M. J. (1997). *Fare Benchmarking.* Il Sole 24 Ore, Milano.

ISBN 978-987-86-0126-7

ÖFFENTLICHES BENCHMARKING

öffentliches benchmarking

beiträge für subnationale regierungen und benchmarking design

Gegenstand dieses Buches ist Benchmarking im öffentlichen Sektor und ein Teil des Interesses, um die Bedeutung zu analysieren, die Benchmarking in diesem Sektor erlangt hat - als Instrument zur Verbesserung und Innovation der öffentlichen Verwaltung -, wenn Staaten sich um Qualität bemühen, Effizienz und Effektivität der angebotenen Dienste. Die Studie ist explorativ und deskriptiv und verwendet eine qualitative Methodik, die eine bibliografische Analyse zur Erarbeitung des theoretischen Rahmens und die Definition der Typen und Dimensionen des Benchmarking mit der Ermittlung und Beschreibung der Erfahrungen aus den untersuchten empirischen Daten kombiniert. In einem speziellen Kapitel werden die Bedeutung, der Umfang und die Dimensionen des Benchmarking des Produktdesigns (vergleichende Bewertung des Produktdesigns oder des Industriedesigns) für die staatliche Bewertung von Design und Entwicklung neuer Produkte für Kleinst-, kleine und mittlere Hersteller diskutiert. Unser Ansatz umfasst die verschiedenen Richtlinien und Maßnahmen zur Unterstützung der Mikro-, Klein- und Mittelindustrien (MiPyMIs), die von subnationalen Staaten durchgeführt werden.

Federico Del Giorgio Solfa

Nationaler Maschinentechniker, Nationaler Rat für technische Ausbildung (CONET). Industrial Designer, Professor für Industriedesign, Master in Internationalem Marketing, Ordentlicher Professor auf dem Lehrstuhl für Projektmanagement und Stabiler Professor für Master in Design und Marketing an der National University of La Plata (UNLP). Spezialist für Public Management an der National University of Tres de Febrero (UNTREF). Master in Diritto, Wirtschaft und Politik der Europäischen Union, Universita degli Studi di Padova (UNIPD). Universitätsprofessor am der Nationaluniversität von Lomas de Zamora (UNLZ). Gastprofessor an Doktorat für Design der Universität von Palermo (UP). Assistant Investigator ohne Direktor, Direktor für Promotionsstipendien und Mitglied der Honorarkommission für Ingenieurwissenschaften, Architektur und Technologie (INART) der Kommission für wissenschaftliche Untersuchungen der Provinz Buenos Aires (CICPBA). Mitglied des Peer-Ausschusses für angewandte Wissenschaften der Nationalen Kommission für Evaluierung und Akkreditierung von Universitäten (CONEAU). Autor und internationaler Essayist, unter seinen Büchern sind herausragend: Einführung in Materialien und Produktionstechnologien (2009) und als Co-Autor: Verfolgung von Wettbewerbs- und Regulierungsreformen zur Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung (2016) sowie Bildung, Design und Innovation in Lateinamerika (2018).

ISBN 978-987-86-0126-7