

CURSO CIUDAD FUTURA

**“Nuevas Modalidades en Planificación y Gestión de Ciudades”**

**Rosario, 4 de Mayo 1999**

**Javier Font  
Director de Conocimiento y Estrategia  
Bilbao Metropoli-30**

**COMPETENCIA Y COLABORACIÓN DE CIUDADES:**

**LA APORTACIÓN DEL BENCHMARKING**

## **INDICE**

- 1. INTRODUCCIÓN: LAS CIUDADES EN LA NUEVA ECONOMÍA**
- 2. LA EXPERIENCIA DEL BILBAO METROPOLITANO**
- 3. EL BENCHMARKING DE CIUDADES**
- 4. UN EJEMPLO DE RED DE CIUDADES: EUROCITIES**
- 5. CONCLUSIONES**

## 1. INTRODUCCIÓN: LAS CIUDADES EN LA NUEVA ECONOMÍA.

Durante la última década, la globalización y el rápido desarrollo de las tecnologías de la información han determinado la **emergencia de la Nueva Economía**, caracterizada por la aplicación del conocimiento a la innovación de productos y servicios, la configuración de las redes como forma básica de organización de las actividades productivas y la creciente importancia de la flexibilidad y velocidad de adaptación de las empresas para aprovechar las oportunidades derivadas de los cambios de su entorno. Como consecuencia de estas características, **el mundo de lo intangible**, como la información y el software, domina progresivamente el mundo de lo tangible (Kelly, 1998).

En esta Nueva Economía, **las ciudades y metrópolis se consolidan como las unidades competitivas fundamentales**, en detrimento del estado-nación. El avance de los procesos de integración regional, como los de la Unión Europea, Mercosur, NAFTA o APEC, fortalece el protagonismo de las metrópolis en la nueva economía. Cada vez más frecuentemente, las metrópolis se extienden y difuminan en regiones más amplias, que traspasan las tradicionales fronteras estatales, como el diamante alpino Lyon-Turín-Ginebra, Seattle-Vancouver o Singapur-Johore. El atractivo de estas metrópolis y regiones como unidades económicas reside, en gran parte, en que presentan menores diferencias internas que en relación con otras metrópolis de su mismo Estado (Ohmae, 1995).

La transformación de las ciudades en las unidades económicas fundamentales intensifica, por una parte, la **competencia** entre ellas. De esta forma, las ciudades compiten **por atraer residentes, visitantes e inversores**. Y a fin de superar a sus competidores potenciales y reales, las ciudades impulsan nuevos proyectos de inversión en la mejora de su imagen, infraestructuras y capital humano.

En este entorno, ciudades como **Bilbao o Rosario** carecen de la masa crítica necesaria para competir en todos los ámbitos al máximo nivel. Un enfoque más realista y eficaz consiste en concentrar sus esfuerzos en ser **excelentes en aspectos muy concretos**, como determinadas infraestructuras físicas o la formación del capital humano en ciertas tecnologías. El aprovechamiento de estos nichos de excelencia requerirá la creación del **capital social** necesario, en forma de colaboración entre los diferentes actores de la ciudad para hacer realidad una visión de futuro compartida.

Al mismo tiempo, el creciente protagonismo de las ciudades en la integración regional ofrece nuevas oportunidades para la **colaboración** entre las ciudades. Como consecuencia de ello, se desarrollan numerosas **redes de ciudades** como instrumentos que favorecen el intercambio de experiencias, el aprendizaje mutuo y la defensa de sus intereses frente a instituciones

supranacionales. Estas redes contribuyen a impulsar la competitividad de las ciudades en determinados nichos, utilizando la complementariedad entre los miembros de la red para cubrir las propias insuficiencias.

## 2. LA EXPERIENCIA DEL BILBAO METROPOLITANO.

La evolución reciente del Bilbao Metropolitano ilustra el potencial del desarrollo estratégico urbano para concentrar los esfuerzos de las ciudades en la consecución de nichos de excelencia.

El Bilbao Metropolitano es la principal **aglomeración urbana** del norte de España, integrada por **30 municipios** y con una población total cercana al **millón de personas**. Tras haber liderado el desarrollo industrial y financiero español desde finales del siglo XIX, la crisis de sus sectores económicos tradicionales, como la siderurgia y la construcción naval, provocó un serio **declive** del Bilbao Metropolitano en la década de los 80. Sólo en esta década, desaparecieron 80.000 empleos industriales y disminuyó la población en 70.000 habitantes.

Ante este declive, las principales instituciones y empresas del Bilbao Metropolitano promovieron un **proceso de revitalización**, a fin de mejorar su competitividad internacional y la calidad de vida de sus habitantes. Con este objetivo, en 1989 se inició la elaboración del **Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano** y en 1991 se constituyó la **Asociación Bilbao Metropoli-30**, como instrumento de impulso y seguimiento de este Plan, a través de la colaboración público-privada.

El Plan de Revitalización establecía una visión de futuro para el área metropolitana de Bilbao basada en la diversificación económica y el desarrollo del sector terciario (Bilbao Metropoli-30, 1992). En este sentido, se perseguía proyectar una imagen del Bilbao Metropolitano estrechamente asociada al arte y la cultura, capaz de posicionarle como un **destino internacional de turismo cultural**.

En aras a conseguir esta meta, el Plan de Revitalización definió la estrategia de ubicación en Bilbao de un museo internacional de arte contemporáneo. Esta estrategia se materializó con la construcción del **Museo Guggenheim Bilbao**, un proyecto conjunto de las instituciones vascas y la Fundación Guggenheim, inaugurado en octubre de 1997. Ya en su primer año de funcionamiento, el Museo Guggenheim ha potenciado decisivamente el atractivo de Bilbao para el turismo cultural, alcanzando una cifra de **1,4 millones de visitantes**.

A fin de impulsar la colaboración público-privada en este proceso de revitalización, en 1991 se creó la **Asociación Bilbao Metropoli-30**, integrada por las principales instituciones públicas, empresas y organizaciones del tercer sector del Bilbao Metropolitano. Desde su constitución,

Bilbao Metropoli-30 viene prestando especial atención al diseño, impulso, seguimiento y actualización de la visión de futuro para el área metropolitana.

Asimismo, mediante la colaboración público-privada se **incrementa el “stock” de capital social** del Bilbao Metropolitano, entendido como el nivel de confianza y reciprocidad entre los actores de la ciudad, que permite alcanzar el máximo aprovechamiento de las inversiones realizadas en capital físico y humano. Dos buenos ejemplos de este aprovechamiento son las elevadas tasas de autofinanciación del Museo Guggenheim Bilbao (69 %) y del Metro de Bilbao (90 %), muy superiores a las de la mayoría de las infraestructuras culturales y de transporte público de las ciudades europeas.

### **3. EL BENCHMARKING DE CIUDADES.**

El *benchmarking* constituye una herramienta idónea para analizar sistemáticamente la competitividad de las ciudades, la sostenibilidad de su desarrollo y la calidad de vida de sus ciudadanos desde una perspectiva comparativa. El objetivo último de esta comparación es avanzar en estas dimensiones a través de la **identificación e importación de las mejores prácticas** (Keehley *et al.*, 1997).

En esta labor, las ciudades se han basado en la experiencia de **empresas privadas pioneras**, como Xerox, que recurrió al benchmarking como elemento fundamental de su estrategia de recuperación, tras ver amenazada su competitividad por empresas japonesas a finales de la pasada década (Kaiser Associates, 1994).

Desde un punto de vista operativo, pueden distinguirse **tres modalidades de benchmarking de ciudades** (Trosa y Williams, 1996):

- 1. Benchmarking de resultados:** analiza comparativamente la eficacia y eficiencia lograda por diferentes ciudades de características similares.
- 2. Benchmarking de procesos:** estudia las tareas y actividades realizadas para la prestación de los servicios que ofrece la ciudad a residentes, visitantes e inversores. De esta forma, se puede conseguir la información necesaria para conocer por qué unas ciudades consiguen mejores resultados que otras.
- 3. Benchmarking de estándares:** comparan la competitividad y calidad de vida de las ciudades respecto a unos estándares ambiciosos, previamente establecidos.

A continuación, se resumen las **ocho fases** que normalmente integran la realización de un proyecto de benchmarking (Bruder and Gray, 1994; Keehley *et al.*, 1997):

1. Identificar y priorizar los procesos o resultados que se intentan mejorar a través del benchmarking, detectando los factores de los niveles actuales de competitividad y calidad de vida.
2. Buscar socios potenciales que deseen participar en el proyecto.
3. Seleccionar indicadores de competitividad y calidad de vida.
4. Recopilar datos internos para la evaluación de la competitividad y calidad de vida.
5. Recoger datos de las otras ciudades que participan en el proyecto.
6. Analizar las diferencias entre los resultados de la propia ciudad y de las demás participantes en el proyecto.
7. Importar, con las adaptaciones necesarias, las mejores prácticas identificadas para mejorar la competitividad y calidad de vida de la ciudad.
8. Evaluar los resultados derivados de la importación de las mejores prácticas.

La mayor parte de las iniciativas de benchmarking puestas en práctica por ayuntamientos se han circunscrito exclusivamente a la **mejora del rendimiento de la administración municipal**. A fin de alcanzar este objetivo, los ayuntamientos han tomado como referencia tanto otras instituciones públicas como empresas privadas.

Así, por ejemplo, en **EE.UU.** la municipalidad de Arlington, Texas, ha elegido a la prestigiosa cadena hotelera Marriott para aplicar el benchmarking a su servicio de atención al cliente. Otras municipalidades de EE.UU., como las de Kansas City, Milwaukee, Reno o Salt Lake City, han seleccionado determinadas organizaciones municipales como modelo para realizar benchmarking de procesos. Así, por ejemplo, el Ayuntamiento de Kansas City ha impulsado un estudio de benchmarking con los 20 ayuntamientos norteamericanos más eficaces en el área de obras y servicios (Frevort, Newfarmer y Paul, 1998). En el caso de Milwaukee, la realización de un proyecto de benchmarking con el Ayuntamiento de Portland ha posibilitado la reducción en un 70 % del número de víctimas de incendios y otros siniestros (Keehley *et al.*, 1997).

En los **ayuntamientos ingleses y galeses**, la difusión del benchmarking de resultados ha sido promovida externamente por la Ley de Gobierno Local de 1992, que obliga a la Comisión de Auditoría a elaborar un informe comparativo anual sobre la productividad y el rendimiento municipal. Al principio, esta iniciativa suscitó una intensa oposición por parte de algunos ayuntamientos que la consideraban un ataque a la autonomía municipal, eran reacios a desviar recursos para la recopilación de los datos y se mostraban escépticos sobre su impacto en la mejora de la gestión municipal (Cowper and Samuels, 1997).

Sin embargo, la publicación de estos datos comparativos ha tenido un gran **eco en la opinión pública**, como lo demuestran sus más de 2.000 menciones en prensa y 100 en radio y televisión (Cowper and Samuels, 1997). Adicionalmente, sucesivos informes de la Comisión de Auditoría han ido reflejando el notable progreso alcanzado por aquellos ayuntamientos que presentaban menores niveles de rendimiento al comenzar la experiencia. Como consecuencia

de ello, se ha creado un amplio consenso político y social sobre el valor de los indicadores comparativos de rendimiento para estimular la competitividad de la Administración municipal.

Otra interesante experiencia de benchmarking municipal de resultados viene siendo promovida en **Suecia** desde 1993 por la Asociación de Municipios Suecos y la Oficina Central de Estadística. Esta experiencia persigue el análisis comparativo anual de los resultados financieros de los ayuntamientos suecos, mediante la utilización de 140 indicadores. Las principales conclusiones de este estudio de benchmarking son publicados anualmente en un informe titulado “¿Cuánto cuesta su ayuntamiento?” (Dahlberg e Isaksson, 1997).

A diferencia de los ejemplos norteamericanos, el benchmarking municipal en Inglaterra y Suecia ha sido impulsado por **organizaciones distintas de los propios ayuntamientos implicados**, como la Comisión de Auditoría, la Oficina Central de Estadística o la Asociación de Municipios Suecos. Este hecho puede dificultar la asunción de las conclusiones de los estudios de benchmarking por los propios ayuntamientos y su utilización para mejorar la gestión municipal.

En **España**, existen escasas experiencias de uso sistemático de herramientas de benchmarking en la gestión municipal. La autonomía municipal, consagrada por primera vez en la historia constitucional española en 1978, ha limitado el desarrollo de proyectos de benchmarking impuestos externamente a los ayuntamientos. Las escasas experiencias de un benchmarking municipal formalizado y sistemático se llevan a cabo con gran confidencialidad, por miedo a la utilización de los resultados con fines estrictamente políticos y no gerenciales.

Una excepción interesante, por su carácter metropolitano y por abarcar no sólo los servicios municipales sino el **conjunto de los servicios prestados en la ciudad**, es la actividad de benchmarking que viene desarrollando **Bilbao Metropoli-30** desde 1995. Esta actividad se centra en el análisis comparativo del Bilbao Metropolitano con otras áreas metropolitanas españolas, europeas, americanas y asiáticas, que han alcanzado altos niveles de competitividad económica y calidad de vida.

Así, por ejemplo, Bilbao Metropoli-30 ha realizado un **estudio de benchmarking de Bilbao con Colonia**, una ciudad que ha sabido coordinar muy efectivamente su intensa actividad ferial con su oferta cultural. De esta forma, Colonia ha logrado prolongar las estancias de los visitantes de sus diferentes certámenes feriales, canalizando este flujo hacia actividades de turismo cultural (Bilbao Metropoli-30, 1998). Este análisis de benchmarking ha mostrado el enorme potencial que presenta la actividad ferial para el desarrollo del turismo cultural en el Bilbao Metropolitano, identificando acciones para aprovecharlo.

Al objeto de asegurar su éxito, los proyectos internacionales de benchmarking han de resolver una serie de **cuestiones técnicas**, como las diferencias entre países en los sistemas de

contabilidad de costes, niveles de precios, organización política y social, así como en las demandas y preferencias de los clientes (Pollitt, Cave y Joss, 1994).

A fin de garantizar el éxito del benchmarking, resulta fundamental **implicar a los ciudadanos-clientes** en las diferentes fases del proceso. Esta participación de los clientes permite incluir su percepción y preferencias sobre el rendimiento y la calidad del servicio, que a menudo pueden diferir de la visión de los técnicos encargados de la provisión del servicio.

La aplicación de técnicas de benchmarking resulta más sencilla en aquellos **servicios en los que el cliente es único y fácil de detectar**. En otros servicios, como los de naturaleza coercitiva, resulta más complicado identificar al cliente. Así, por ejemplo, ¿los clientes de los servicios penitenciarios son los presos, las víctimas de la delincuencia o el conjunto de los ciudadanos?. Igualmente, en algunos servicios no coercitivos, como los universitarios, ¿los clientes son los alumnos actuales, sus familias, los alumnos en lista de espera debido a la limitación de plazas o las empresas demandantes de recursos humanos altamente cualificados?.

Asimismo, conviene limitar, en un principio, la utilización de herramientas de benchmarking a aquellos **servicios cuyo proceso de prestación es relativamente simple**. En algunos servicios públicos, como los sanitarios, sociales o educativos, la consecución de los objetivos deseados (mejora de la salud, inserción social o aprendizaje) requiere una intensa cooperación por parte del usuario. En estos servicios, resulta más difícil definir indicadores que diferencien entre los casos de bajo rendimiento derivados de la deficiente organización del servicio o la inadecuada formación del prestador y los derivados de la insuficiente cooperación del usuario (Pollitt, Cave y Joss, 1994).

Desde 1995, Bilbao Metropoli-30 viene incluyendo los resultados de iniciativas de benchmarking en un **informe anual de progreso**, que persigue los siguientes **objetivos**:

1. **Informar a los actores de la ciudad** sobre los niveles de calidad alcanzados en aquellos aspectos estratégicos para el futuro del Bilbao Metropolitano. Esta información, basada en los datos más significativos proporcionados por el Sistema de Indicadores, resulta fundamental para movilizar e implicar al conjunto de la sociedad civil en el proceso de revitalización.
2. **Analizar comparativamente** la situación del Bilbao Metropolitano con la de otras metrópolis de interés. Con este fin, se incorporan a este informe análisis de benchmarking de ciudades.
3. **Identificar nuevas áreas de mejora** de la calidad el área metropolitana y diseñar estrategias adecuadas para conseguir esta mejora. De esta forma, se va actualizando constantemente la visión estratégica del Bilbao Metropolitano.

La elaboración del informe anual de progreso se lleva a cabo a través de un **proceso participativo**, en el que intervienen más de 300 instituciones en las siguientes actividades:

- **Asesoramiento metodológico** en cuestiones como el diseño de indicadores sintéticos y la aplicación de técnicas de benchmarking. Este asesoramiento se presta a través de un comité integrado por destacados expertos en este ámbito.
- **Suministro de los datos** necesarios para la evaluación de la calidad del Bilbao Metropolitano. Estos datos son aportados por las entidades estadísticas oficiales y los actores que gestionan los principales proyectos y servicios de la metrópoli.
- **Análisis e interpretación** de estos datos desde una perspectiva estratégica, a través de diferentes **comités temáticos** formados por técnicos y expertos.
- Consolidación de los datos y el análisis de los comités temáticos por un **comité de consolidación**, integrado por líderes políticos y civiles del Bilbao Metropolitano.

La difusión del informe anual de progreso se realiza a través de una **publicación divulgativa**, presentada en un gran **evento público**, con la asistencia de los principales representantes de la comunidad. Simultáneamente, el informe se expone públicamente en el **servidor web** de Bilbao Metropoli-30 y se incluyen **anuncios en prensa** para que los ciudadanos puedan solicitar un ejemplar gratuito.

Asimismo, el contenido del informe se difunde mediante **suplementos y colaboraciones en medios de comunicación**, un número monográfico de la **revista** "Bilbao Metropoli-30", **conferencias públicas** y **trabajos monográficos** que profundizan en el análisis en profundidad de tendencias identificadas en el informe.

#### **4. UN EJEMPLO DE RED DE CIUDADES: EUROCITIES.**

Paralelamente a la aceleración del proceso de construcción europea, se ha intensificado la demanda de participación de las metrópolis en su diseño y ejecución. Dada la **debilidad e insuficiencia de los mecanismos institucionales** de participación, como el Comité de las Regiones o el Consejo Consultivo de las Colectividades Regionales y Locales, al que sustituyó, las metrópolis europeas han tenido que articular una vía no institucional que represente adecuadamente sus intereses y prioridades en la integración de los estados.

Esta **vía no institucional** es la **red Eurociudades**, constituida en 1986 por 6 ciudades europeas y que hoy agrupa ya a 80 ciudades de más de 250.000 habitantes.

Por una parte, la red actúa como **grupo de presión y “lobby”** para asegurar que los intereses urbanos sean tenidos debidamente en cuenta a la hora de diseñar e implantar las políticas de la Unión Europea. Por otro lado, Eurociudades promueve la transferencia e **intercambio de experiencias** y conocimientos entre las ciudades europeas, así como la **colaboración entre los actores urbanos públicos y privados**.

Junto a estos objetivos generales, Eurociudades persigue otras metas más concretas, como la **adopción de una política urbana europea de carácter integral**, la reforma del presupuesto de la Unión Europea para **aumentar la dotación destinada a las áreas urbanas** y la realización de **pactos territoriales por el empleo**, suscritos por los principales actores públicos y privados de las ciudades. Asimismo, se analiza constantemente el **impacto en las ciudades de los avances derivados de la construcción europea**, como el mercado único o la unión monetaria.

Desde el punto de vista jurídico, Eurociudades se configura como una **asociación sin ánimo de lucro**, cuyos principales **órganos de gobierno** son la asamblea general, el comité ejecutivo y la presidencia.

A **nivel político**, el liderazgo de Eurociudades reside en una **troika** compuesta por el Presidente, el Vicepresidente y el Presidente saliente. Actualmente, el Presidente de Eurocities es el alcalde de Bilbao. Esta **troika** mantiene contactos políticos al máximo nivel con representantes de la Comisión Europea y el resto de las instituciones comunitarias.

Desde el punto de vista **gerencial**, la coordinación de las actividades de Eurociudades se realiza desde la **Secretaría**, ubicada en Bruselas, con un **staff** de 20 personas.

Junto a la Secretaría, la estructura de apoyo de Eurociudades dispone de un **Grupo Político Consultivo**, integrado por expertos en los diferentes ámbitos de la política urbana europea. Estos expertos asesoran a los órganos de gobierno de la red en el análisis de las cuestiones urbanas y en el lanzamiento de estrategias innovadoras que contribuyan a mejorar la competitividad de las metrópolis europeas y la calidad de vida de sus ciudadanos.

Las **actividades** de Eurociudades se canalizan a través de un conjunto de **comités y subredes**, que examinan los distintos aspectos de las políticas de la Unión Europea y que se recogen en el cuadro siguiente:

- Desarrollo Económico y Regeneración Urbana (EDURC)
- Asuntos Sociales
- Cultura
- Medio Ambiente
- Transporte

- Este/Oeste
- Car Free Cities
- POLIS (telemática aplicada al transporte)
- Telecities y European Digital Cities

Las intensas **semejanzas entre los procesos de integración regional del Mercosur y la Unión Europea** y los **estrechos lazos históricos, económicos y culturales** que unen a las metrópolis de ambas áreas geográficas ofrecen **amplias oportunidades para la colaboración** entre Eurociudades y Mercociudades. Estas oportunidades se han recogido en un convenio de colaboración entre ambas redes de ciudades, firmado en Bruselas en marzo de 1999.

Este convenio presta especial atención a la cooperación entre ambas redes de ciudades en el desarrollo estratégico urbano y en el diseño e implantación de **sistemas conjuntos de evaluación y comparación de las políticas urbanas**, entre los que se encuentra el benchmarking.

## 5. CONCLUSIONES.

Del análisis de la experiencia del Bilbao Metropolitano, se desprenden, fundamentalmente, **cuatro conclusiones de interés** para otras ciudades:

1. La emergencia de la nueva economía ofrece nuevas oportunidades a las ciudades para identificar y alcanzar nichos de excelencia. La consecución de estos nichos de excelencia no sólo depende del desarrollo de ventajas competitivas sino también de la creación de **ventajas colaborativas**, mediante el incremento del capital social existente en la ciudad.
2. Los proyectos de benchmarking han de abarcar al **conjunto de los servicios prestados en la ciudad**, independientemente de la naturaleza pública o privada de los titulares o gestores de estos servicios. Sólo así se podrá satisfacer integralmente al usuario de los servicios de la ciudad, al que no se le puede trasladar la complejidad de la organización administrativa.
3. La **participación de los usuarios y clientes** constituye un elemento fundamental en los proyectos de benchmarking. En este sentido, resulta fundamental desarrollar **acciones de difusión y sensibilización** que garanticen que los intereses y preferencias de los usuarios participantes sean **representativos** de los del conjunto de los usuarios. En caso contrario, existe el riesgo de orientar la mejora de la calidad en función de intereses particulares de aquellos usuarios más activos y organizados, que aportan poco a la satisfacción de la mayoría de los clientes.
4. La cooperación entre las ciudades, a través de **redes**, contribuye al aprovechamiento de las **oportunidades derivadas de los procesos de integración regional** y facilita la realización de proyectos conjuntos de benchmarking.

## 5. BIBLIOGRAFÍA.

- Bilbao Metropoli-30 (1992). *Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano*. Bilbao: Bilbao Metropoli-30.
- Bilbao Metropoli-30 (1998). *Informe Anual de Progreso del Bilbao Metropolitano 1997*. Bilbao: Bilbao Metropoli-30.
- Cowper, J. y Samuels, M. (1997). *Performance benchmarking in the public sector: the United Kingdom experience*. París: OCDE.
- Dahlberg, L. e Isaksson, C. (1997). *The implementation of benchmarking from a Swedish perspective*. París: OCDE.
- Frevert, L., Newfarmer, J. y Paul, A. C. (1998). "Kansas City's public works benchmarking experience". *Public Management*, August, 12-15.
- Kaiser Associates, Inc. (1994). *Cómo superar a la competencia: guía práctica de benchmarking*. Bilbao: APD, Diputación Foral de Alava y Socintec.
- Keehley, P., Medlin, S. , MacBride, S. y Longmire. L. (1997). *Benchmarking for best practices in the public sector: achieving performance breakthroughs in federal, state, and local agencies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kevin, K. (1998). *New Rules for the New Economy: 10 Radical Strategies for a Connected World*. Nueva York: Viking Penguin.
- Ohmae, K. (1995). *The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*. Nueva York: The Free Press.
- Pollitt, C, Cave, M. y Joss, R. (1994). "International benchmarking as a tool to improve public sector performance: a critical overview". *PUMA Public Management Occasional Papers*, 5. París: OCDE.
- Trosa, S. y Williams, S. (1996). "Benchmarking in Public Sector Management". *PUMA Public Management Occasional Papers*, 9. París: OCDE.