



CIRIEC
españa

**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, n° 79, Diciembre 2013, pp. 145-165**

El *Value for Money* en los servicios sociales: el caso de Nottinghamshire

Carolina Pontones Rosa

Rosario Pérez Morote

Universidad de Castilla-La Mancha

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2013 CIRIEC-España

www.ciriec.es

www.ciriec-revistaeconomia.es

El *Value for Money* en los servicios sociales: el caso de Nottinghamshire

Carolina Pontones Rosa
Rosario Pérez Morote

RESUMEN

El objetivo principal perseguido por este artículo ha sido verificar cómo las medidas de gestión aplicadas a los servicios sociales han contribuido al incremento del “value for money” en Reino Unido. Este término anglosajón puede entenderse como una combinación de variables como la calidad, uso racional de recursos y la conveniencia en la prestación de los servicios. Nottinghamshire County Council constituye una de las entidades públicas locales que ha implantado políticas centradas en la generación de “value for money” en el ámbito de los servicios sociales. Cabe destacar el diseño de planes de prevención, la aplicación del sistema de presupuestos personales, la externalización, la cooperación entre Servicios Sociales y Servicio Nacional de Salud y la participación ciudadana en las decisiones públicas. Con tal fin se ha llevado a cabo un análisis cualitativo de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas, durante el año 2011, a técnicos de gestión municipal en dicho condado.

PALABRAS CLAVE: Value for money, modelos de provisión, presupuestos personales, externalización, cooperación, participación ciudadana.

CLAVES ECONLIT: I310, G140, H830, M480.

Cómo citar este artículo: PONTONES, C. & PÉREZ, R. (2013): “El *Value for Money* en los servicios sociales: el caso de Nottinghamshire”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 79, 145-165.

Correspondencia: Carolina Pontones Rosa, Profesora Ayudante Doctor de la Universidad de Castilla-La Mancha, Carolina.Pontones@uclm.es, y Rosario Pérez Morote, Profesora Titular de la Universidad de Castilla-La Mancha, Rosario.PMorote@uclm.es.

L'optimisation des ressources (*Value For Money*) des services sociaux : Le cas de Nottinghamshire

RESUME : L'objectif principal de cet article consiste à vérifier comment les mesures de gestion applicables aux services sociaux ont permis d'optimiser les ressources au Royaume-Uni (« value for money »). Ce terme peut englober plusieurs variables telles que la qualité, l'utilisation rationnelle des ressources et la pertinence de la prestation des services. Le conseil municipal de Nottinghamshire est l'un des organismes publics locaux qui a mis en œuvre des politiques tournées vers l'optimisation des ressources (« value for money ») dans le domaine des services sociaux. Elles concernent notamment l'élaboration de plans de prévention, la mise en œuvre d'un dispositif de budgets personnels, la sous-traitance, la coopération entre les services sociaux et le service national de santé, et la participation des citoyens aux décisions publiques.

À cet effet, nous avons procédé à une analyse qualitative des résultats des entretiens réalisés en 2011 avec des techniciens municipaux de ce comté.

MOTS CLÉ : *Value for money*, modèles de prestation, budgets personnels, sous-traitance, coopération et participation citoyenne.

Value for money in the social services: the case of Nottinghamshire

ABSTRACT: The main objective of this paper is to verify how the management measures applied to the social services have contributed to "value for money" improvement in the UK. This term can be understood as a combination of variables such as quality, a rational use of resources and convenience in the provision of services. Nottinghamshire County Council is one of the local public entities that has implemented policies focused on generating "value for money" in the field of the social services. It is worth highlighting the design of prevention plans, the implementation of the personal budgets system, outsourcing arrangements, cooperation between the Social Services and the National Health Service and citizen participation in public decisions.

To this end, the authors conducted a qualitative analysis of the results from a set of interviews with municipal management officers of that county, carried out in 2011.

KEY WORDS: Value for money, models of provision, personal budgets, outsourcing, cooperation, citizens' participation.

1.- Introducción. Antecedentes y justificación de la investigación realizada¹

La prestación pública de servicios sociales en el Reino Unido ha de desenvolverse en un entorno de competencia con entidades privadas, escasez y recorte de recursos, así como de un previsible aumento de las necesidades sociales motivado por los cambios en la estructura social y demográfica. Ello ha llevado a que, desde el Gobierno Central, se hayan establecido nuevos objetivos de eficiencia y eficacia a alcanzar en su provisión pública. En particular, para el *Comprehensive Spending Review* (2008-11)², se fijó una meta de ahorro por eficiencia de un 3% anual, porcentaje que finalmente fue elevado al 4% para el período 2010-2011. En este contexto, los gobiernos locales han de realizar un uso más eficiente de sus recursos sin dejar de implementar buenas prácticas y manteniendo los niveles de calidad.

En este artículo se pretende mostrar las medidas adoptadas por el Gobierno Local en Inglaterra para contribuir al *value for money* en la prestación de los servicios sociales, utilizando para ello un caso de estudio realizado en el Consejo de Condado de Nottinghamshire durante el año 2011. Con este propósito, han sido empleados los datos obtenidos mediante entrevistas semi-estructuradas mantenidas con los técnicos de la Entidad, complementados con la consulta de diversos documentos proporcionados por los entrevistados, así como por los recursos bibliográficos citados a lo largo del artículo.

El Consejo de Condado de Nottinghamshire, perteneciente a la región de East Midlands (Inglaterra), es el Gobierno Local de nivel superior en el Condado de Nottinghamshire y dirige su actuación a una población aproximada de 780.000 personas. Su presupuesto anual ronda los 500 millones de libras³ y ofrece servicios en los siete distritos que conforman el Condado, sin contar la propia Ciudad de Nottingham, que es atendida por la autoridad unitaria Nottingham City Council.

Al igual que el resto de gobiernos locales del Reino Unido, el Consejo del Condado de Nottinghamshire se enfrenta en la actualidad a una reducción sin precedentes y a largo plazo en sus recursos disponibles. Las previsiones fiscales sugieren que la posición financiera presente y futura seguirá constituyendo un reto, especialmente habiéndose estimado un aumento continuado, significativo e inevitable en la demanda de los principales servicios.

1.- Las autoras quisieran agradecer a los profesionales del Consejo de Condado de Nottingham su colaboración desinteresada en este trabajo y al Profesor Malcolm Prowle (Nottingham Trent University) por su asesoramiento e intermediación. La estancia desarrollada en Inglaterra para la realización de este caso de estudio fue financiada por la Universidad de Castilla-La Mancha.

2.- A través del proceso gubernamental *Comprehensive Spending Review* se fijan los límites de gasto del Estado para un período de tres años, se revisan las prioridades de aplicación de fondos y se definen los principales avances que los ciudadanos pueden esperar de dichos recursos. Puede consultarse HM Revenue & Customs (2008).

3.- Nottinghamshire County Council (2011).

En esta situación, la Entidad está obligada reducir sus gastos corrientes, debiéndose destinar gran parte del ahorro que se genere a financiar el aumento de la demanda en otras áreas de servicio. En particular, según el Informe del Presupuesto (Nottinghamshire County Council, 2010a), el objetivo de ahorro ascendía a 70 millones de libras para el próximo año (2011/12), alcanzando los 150 en total durante los cuatro años siguientes. De los 70 millones de reducción previstos para el período 2011/12, aproximadamente unos 42,6 millones de libras serán reinvertidos en aquellos servicios de demanda creciente, debiéndose alcanzar el grueso del ahorro a partir de los presupuestos de cada departamento o área de servicio. Así pues, se fijaron metas de ahorro iniciales para todos los departamentos al objeto de re-priorizar hasta 150 millones de libras. Estos objetivos, para el período correspondiente a 2014/15, se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Objetivos de ahorro por Departamento

DEPARTAMENTO O ÁREA DE SERVICIO	OBJETIVO DE AHORRO (miles de libras)
Infancia y Juventud	31.952
Servicios Sociales para Adultos	72.471
Transporte y Carreteras	16.535
Medioambiente y Sostenibilidad	2.635
Seguridad Ciudadana	2.042
Cultura y Comunidad	7.066
Leader (Alcaldía)	1.564
Deputy Leader (Teniente de Alcalde)	1.625
Patrimonio y Finanzas	12.036
Personal y Gestión	2.073
TOTAL	150.000

FUENTE: Nottinghamshire County Council (2010).

Con la finalidad de dar respuesta a estas necesidades, se diseñó un Programa de Mejora Integral (Nottinghamshire County Council, 2010), cuyo objeto era permitir cambios fundamentales y generar eficiencias en el conjunto de la organización, manteniendo el mejor valor en la prestación de los servicios. Para lograr el éxito de forma eficaz y duradera, el Consejo debía revisar la totalidad de sus sistemas empresariales, estructuras de gestión y procesos operacionales. El Programa de Mejora Integral está diseñado para eliminar la ineficiencia y priorizar recursos, reducir al mínimo el impacto sobre el suministro de servicios y crear una organización óptima para sus fines y financieramente sólida en el largo plazo.

De acuerdo con lo señalado anteriormente, el crecimiento significativo de algunos servicios en 2011/12 tuvo que ser financiado mediante un ejercicio de reasignación dentro de presupuestos exis-

tentes. La redirección del gasto hacia las prioridades más urgentes tuvo un efecto diferente entre departamentos, tal y como muestra la siguiente tabla:

Tabla 2. Reasignación del gasto público por Departamento

DEPARTAMENTO	INCREMENTO (millones de libras)	AHORRO (millones de libras)	POSICIÓN NETA (millones de libras)
Infancia y Juventud	18,7	-20,4	-1,7
Servicios Sociales para Adultos	13,8	-29,9	-16,1
Comunidades	1,2	-19,9	-18,7
Servicios Corporativos	0	-5	-5
Chief Executive	0	-0,8	-0,8
Elementos Corporativos	8,9	0	+8,9
Ahorros transversales	0	-4,3	-4,3
TOTAL	42,6	-80,3	-37,7

FUENTE: Nottinghamshire County Council (2010a).

El Departamento de Servicios Sociales para Adultos representa la mayor área de servicio dentro del Consejo y, como tal, constituye una parte clave dentro del reto de mejora global. Según la Asociación Nacional de Directores de Servicios Sociales para Adultos (ADASS), se prevé que la demanda de estos servicios genere presiones del 4% anual hasta el año 2015 en el conjunto de la Nación (Nottinghamshire County Council 2010a). Esto ha venido a confirmar los resultados del análisis de los factores determinantes de la demanda de servicios sociales, que ha sido realizado por el Departamento con la finalidad de anticiparse a posibles necesidades presupuestarias. Las presiones sobre el presupuesto son, principalmente, resultado de cambios demográficos, por ejemplo:

- Mayor proporción de población que presenta necesidades complejas.
- Mayor incidencia de la demencia entre la población.
- Aumento en el número de personas minusválidas que requieren servicios sociales.
- Incremento de las necesidades de “respiro” por parte de los cuidadores de personas mayores o con discapacidad.

De los 42,6 millones de libras identificadas como posibles presiones sobre el presupuesto general del Consejo para el período 2011/12, 13,8 millones correspondían al área de servicios sociales para adultos y, dado que los recursos disponibles no sólo no aumentaron, sino que disminuyeron, hubieron de ser financiados mediante re-priorización de fondos y actividades. Esto fue posible porque el Departamento de Servicios Sociales para Adultos alcanzó su objetivo de ahorro de 29,9 millones para ese período.

Por otro lado, los servicios sociales para adultos se encuentran inmersos en un proceso de profunda transformación a nivel nacional y local. La puesta en marcha de la Agenda *Putting People First* (Department of Health, 2007) no sólo ha supuesto la creación de nuevos servicios sociales, sino que ha conllevado una amplia transformación de los servicios existentes en las Entidades locales. Junto a lo anterior, otros cambios con incidencia en los servicios sociales y sanitarios se encuentran en la agenda del nuevo Gobierno central como, por ejemplo, las implicaciones del *Total Place* (HM Treasury, 2010) y de *Community Budgets* (House of Commons, 2010). Tales cambios deben ser realizados en un contexto de optimización de recursos y cobertura de una demanda creciente y sitúan a los servicios sociales para adultos en una posición desafiante.

2.- La gestión de los servicios sociales bajo criterios de economía, eficacia y eficiencia: la búsqueda del *value for money*

En el Reino Unido, el concepto de *value for money* (VFM, en adelante) reviste gran relevancia en la medida y evaluación de la gestión pública, a todos los niveles. La contribución al VFM se ha medido a través de ahorros de eficiencia –*efficiency savings*–, término que ha de ser entendido en un sentido amplio. A título ilustrativo, cabe mencionar algunas de las iniciativas nacionales impulsadas por el HM Treasury –equivalente al Ministerio de Economía y Hacienda– a través de la publicación de distintos documentos, entre los que destacan:

- “*Releasing Resources to the Front Line -Independent Review of Public Sector Efficiency*” (HM Treasury, 2004), conocido como Informe Gershon. En él se proponían medidas generadoras de eficiencia que, en un horizonte temporal de cuatro años, producirían ahorros anuales aproximados de 21 billones de libras. Además de resaltar la importancia de políticas basadas en la evidencia como medida para mejorar la gestión, el informe identificaba áreas objetivo de ahorro de recursos y sugería, principalmente, la estandarización y simplificación de procesos y la centralización de aprovisionamientos. Los compromisos necesarios deberían iniciarse a nivel central, descendiendo por la cadena administrativa hasta los gobiernos locales.
- “*Operational Efficiency Programme*” (HM Treasury, 2008), que identificaba posibles ganancias de eficiencia en una serie de áreas de gestión pública interrelacionadas (actividades de apoyo y administración, aprovisionamiento -*procurement*-, gestión de activos y ventas, patrimonio, incentivos locales y capacitación). Este programa pone de manifiesto la conveniencia de mejorar los actuales sistemas información interna y de rendición de cuentas.

- “*Delivering VFM in Local Government: Meeting the Challenge of CSR07*” (Communities and local Government Department, 2007), en el que la eficiencia es definida como la obtención de los mismos productos con menos recursos, o la obtención de mayores productos empleando los mismos recursos. En consecuencia, cualquier acción que alivie, en mayor o menor medida, la generación de costes, puede considerarse como eficiente o liberadora de recursos. Sin embargo, una acción conducente a liberar recursos, a expensas de la eficacia global del servicio, no puede contabilizarse como ganancia de eficiencia y no debería considerarse como mayor VFM. Por ello, a pesar de que se haga referencia a los ahorros de eficiencia como expresión del *value for money*, ha de quedar claro que éste término no se limita al campo de la eficiencia.

La noción de VFM comenzó a ser utilizada por la Audit Commission a principios de los años ochenta. Este organismo de control externo del Gobierno Local en Inglaterra y Gales estaba destinado a controlar la gestión pública local, tanto desde una perspectiva financiera y de legalidad, como de gestión. Su labor de auditoría prestaba atención al progreso en los campos de la economía, eficacia, eficiencia y calidad de los servicios públicos locales, es decir, al VFM.

Posteriormente, el Instituto Colegiado de Finanzas Públicas y Contabilidad (CIPFA) ha definido al VFM como la demostración de una adecuada gestión y la generación de resultados al menor coste posible, alcanzando un elevado nivel de satisfacción de los usuarios (CIPFA, 2010).

En el contexto descrito, los gestores públicos locales han de llevar a cabo análisis críticos que les permitan determinar si los fondos que los ciudadanos han invertido en el sistema público de servicios sociales están contribuyendo de manera efectiva a satisfacer las necesidades de la comunidad (HM Treasury, 2009). Según la guía *Use of Resources in Adult Social Care: A guide for local authorities*, (Department of Health, 2009), la eficacia resulta un factor clave a considerar a la hora de analizar las actuaciones de los departamentos de servicios sociales para adultos.

En consecuencia, el VFM no constituye una simple medida de los costes, sino que engloba una combinación de variables como calidad, coste, uso de recursos, idoneidad, oportunidad y conveniencia, para juzgar si, en conjunto, se aporta un nivel de valor adecuado en la prestación del servicio (Prowle, 2010, pág. 257).

3.- Objetivos planteados en la investigación

El principal objetivo perseguido en este artículo es verificar si las medidas adoptadas por el Gobierno Local del Reino Unido han contribuido positivamente a la generación del *value for money* en la prestación de servicios sociales. Para ello, ha sido seleccionado como caso de estudio al Consejo de Condado de Nottingham, por considerarlo representativo de la aplicación de políticas innovadoras en el campo de los servicios sociales.

A su vez, se ha considerado el ya mencionado Programa de Mejora Integral implantado por dicho Consejo, encaminado tanto a posibilitar la transformación requerida por *Putting People First*, como a asegurar la prestación eficaz, económica y eficiente de los servicios, de forma que se ayude a aliviar las presiones presupuestarias planteadas a corto y medio plazo. Como se ha señalado, una parte esencial del Programa de Mejora Integral consistía en una revisión completa de los servicios del Departamento con la finalidad de identificar actividades que no añadan valor y oportunidades para generar ahorros (Nottinghamshire County Council, 2010a).

Las líneas principales de dicho Programa de Mejora integral se sintetizan en los siguientes puntos:

1. Reconfiguración de los modelos de prestación de los servicios.
2. *Outsourcing* o externalización de prestaciones y/o servicios.
3. Gestión de los servicios en cooperación con el Servicio Nacional de Salud.
4. Fomento de la participación ciudadana en el establecimiento de prioridades presupuestarias.

En consecuencia, el objetivo inicial planteado puede desagregarse en cuatro subobjetivos, con el fin de verificar en qué medida cada una de dichas líneas de actuación ha contribuido a la generación de *value for money*.

Así, se plantea un primer subobjetivo para valorar el grado en el que la reconfiguración de los modelos de provisión de los servicios sociales ha conducido al VFM, teniendo en cuenta dos pilares básicos: la prevención y el uso de presupuestos personales (*Sistema Self-directed Support*).

El segundo subobjetivo, se centra en analizar la contribución de la contratación externa de los servicios sociales (*outsourcing*) a la generación de VFM.

En cuanto al tercer subobjetivo, trata de estimar el alcance de VFM producido a raíz de la cooperación con el Servicio Nacional de Salud para la prestación de los servicios sociales.

Por último, el cuarto subobjetivo contempla el impacto en el VFM derivado de la participación ciudadana en la planificación de los servicios.

4.- Metodología utilizada

La investigación realizada ha adoptado un enfoque metodológico sustentado, en primer lugar, en el análisis de recursos bibliográficos y de documentos internos correspondientes al caso estudiado y, en segundo lugar, en el diseño, análisis e interpretación de entrevistas dirigidas a los profesionales y técnicos responsables en los ámbitos considerados.

Las entrevistas fueron de tipo semiestructurado, caracterizado por contener preguntas abiertas, claras, únicas, simples, referentes al tema central de la investigación y en las que destaca la interacción entrevistador- entrevistado (Vargas, 2012). La elección de esta herramienta metodológica radicó en su naturaleza más íntima y flexible dentro del campo de la investigación cualitativa (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Su estructura comprendía siete bloques de contenido: a) Contabilidad Pública local de carácter externo, b) Contabilidad de Gestión y de Costes en los Gobiernos locales, c) Costes y toma de decisiones, d) Iniciativas para contribuir al VFM, e) Desarrollo organizacional, f) Control interno y auditoría operativa, g) Control externo y auditoría operativa. Por su relación con el asunto que nos ocupa, el cuarto bloque constituye la parte más significativa para el cumplimiento de los objetivos marcados.

Por otro lado, y con el fin de contrastar la validez de la entrevista diseñada, se realizó una entrevista piloto o pretest para seleccionar las preguntas que reportasen una mayor información y, de este modo, confirmar la relación existente entre las preguntas y los objetivos perseguidos.

Los profesionales entrevistados ocupaban los siguientes puestos:

Tabla 3. Puestos del personal entrevistado

Departamento	Cargo
Chief Executive Department	Chief Executive Assistant Chief Executive and Monitoring Officer
Corporate Services' Department	Corporate Director Head of Performance Management Head of finance Head of internal Audit
Adult Social Care Department	Corporate Director A&SC Dept. Service Head of Finance Senior Manager Transforming Social Care Project Manager Self-Directed Support Strategic Planning & Commissioning Senior Management Older People and Strategic Partnerships

FUENTE: Elaboración propia.

5.- Discusión de los resultados obtenidos

Del análisis y transcripción de la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas, pueden derivarse las siguientes conclusiones en relación con cada uno de los subobjetivos planteados.

5.1. Contribución al *value for money* a través de la reconfiguración de los modelos de prestación de servicios sociales

El primer subobjetivo perseguido por este trabajo es el de valorar la contribución al VFM a través de la reconfiguración de los modelos de prestación de servicios sociales.

La reestructuración de los modelos de provisión de servicios sociales gira en torno a dos ejes principales: las actuaciones de prevención e intervención temprana y la introducción de los presupuestos personales bajo el Sistema de Apoyo Auto-dirigido o *Self-directed Support* (SDS, en adelante).

La prevención constituye uno de los elementos clave en el proceso de transformación de los servicios sociales para adultos. Los servicios preventivos persiguen evitar o retrasar las situaciones de

necesidad en las personas a través de la promoción de la autonomía e independencia (Prowle y Prowle, 2011).

Uno de los principales objetivos estratégicos para el Departamento de Servicios Sociales de Nottinghamshire es lograr que las personas mayores con problemáticas complejas permanezcan en sus hogares el mayor tiempo posible. En la actualidad, una gran proporción de estas personas son admitidas en residencias porque los servicios existentes de ayuda a domicilio no ofrecen suficiente flexibilidad para cubrir, por ejemplo, urgencias nocturnas, cuidado a personas que vuelven a sus domicilios tras un período de tiempo en el hospital, atención a personas con demencia o apoyo a los cuidadores, dando lugar a la saturación de estos últimos y al ingreso del usuario en un hogar residencial. Para mitigar estos problemas se han planificado servicios preventivos, como la asistencia disponible las 24 horas, que constituye un servicio ininterrumpido de ayuda a domicilio para atender a necesidades imprevistas, o se han impulsado iniciativas comunitarias, como la creación de una red de personas que realizan arreglos y adaptaciones en el hogar de los usuarios a un precio subvencionado, posibilitando una mayor movilidad y su permanencia en el hogar.

En relación al Sistema SDS, a partir de octubre de 2010 todos los nuevos usuarios de servicios sociales para adultos deben recibir su servicio bajo la modalidad de presupuesto personal y, desde tal fecha, esto es también de aplicación a todos los usuarios cuyas prestaciones sean revisadas.

En cuanto a las formas en las que el usuario puede elegir la percepción del presupuesto personal, se distinguen las siguientes:

- Pago directo: supone la entrega directa de los fondos al usuario, en lugar de prestarle el servicio. El dinero podrá ser gestionado por él mismo o por otra persona o entidad en su nombre.
- Presupuesto personal gestionado: el departamento de servicios sociales puede gestionar el presupuesto personal por el individuo, contratando los servicios oportunos.
- Presupuesto personal mixto: una parte de los fondos se entrega como pago directo y el resto es gestionado por el Gobierno Local.
- Además, dentro de la casuística que puede surgir en el uso de los presupuestos personales, se contempla la posibilidad de que el usuario, o alguien que le represente, entreguen el dinero a una entidad prestadora de servicios sociales para que ésta lo gestione en su nombre, de acuerdo a sus indicaciones. Esta modalidad se denomina *Individual Service Fund* y está menos extendida.

También existe la figura del presupuesto individual que, conceptualmente, es similar a la del presupuesto personal. Sin embargo, mientras que este último sólo recoge fondos procedentes del Sistema Público de Servicios Sociales para Adultos, el presupuesto individual engloba una variada gama de fondos de distinta procedencia⁴. Esta modalidad fue creada para facilitar a determinados colectivos,

4.- Fundamentalmente procedentes de las prestaciones sociales denominadas *Supporting People*, que es una ayuda a la vivienda en alquiler y *Disabled Facilities Grant*, destinada a realizar adaptaciones en el hogar para discapacitados.

como las personas discapacitadas, la obtención de ayudas desde diferentes organismos. Su desarrollo requiere que dichos organismos acuerden procedimientos comunes de valoración de necesidades, aspecto en el que se está trabajando.

El uso de los presupuestos personales, sea cual sea su modalidad de percepción, conlleva la reorganización, racionalización y reducción de otros servicios prestados de forma tradicional, con las siguientes expectativas (Nottinghamshire County Council, 2010b):

- La canalización de los usuarios a través del sistema de presupuestos personales permitirá la reducción del número de personas que vienen usando servicios de día tradicionales, lo cual posibilitará la racionalización de su modelo de prestación.
- A través de la utilización de los presupuestos personales, los cuidadores –que pueden también ser receptores de éstos- verán incrementadas su capacidad de elección y control para determinar la forma en que sus necesidades son satisfechas. Esto hará posible la reducción de personal en las Unidades de Apoyo al Cuidador.
- Se espera que la mayor capacidad de elección de los usuarios de presupuestos personales se traduzca en una menor demanda de servicios que han sido históricamente contratados con organizaciones voluntarias, abriéndose la posibilidad de revisar a la baja tales contratos, o incluso suprimirlos.

Llegados a este punto, a continuación se comentaran los resultados alcanzados en relación a este primer subobjetivo.

En primer lugar, en lo referente a los servicios de prevención, las principales líneas de acción y ventajas asociadas identificadas en las entrevistas pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- La creación de un Centro de Servicios para Usuarios y la página web de la Entidad. facilita el acceso de los usuarios a la orientación profesional desde el momento inicial de aparición de los problemas.
- La potenciación del uso de tecnología asistida y equipamiento técnico para ayudar a las personas en su domicilio, véase Teleasistencia, es un elemento esencial como soporte a otros servicios, tales como el de atención 24 horas, reduciendo, además, la necesidad de emplear a cuidadores nocturnos.
- El apoyo a los cuidadores mediante la concesión de respiros periódicos que les ayuden a sobrellevar su labor, hace posible que continúen con la misma durante un mayor plazo de tiempo y en mejores condiciones.
- La puesta en marcha un nuevo servicio de re-capacitación o *reablement*, en régimen de gestión directa, consiste en una intervención intensiva y especializada durante un periodo de seis semanas para ayudar a las personas a ganar confianza, movilidad, etc. Mediante el desarrollo de servicios de terapia ocupacional y fisioterapia -esta última en coordinación con los Servicios Sanitarios- se facilita que, a partir de dicha intervención, los usuarios puedan redu-

cir su nivel de necesidad y evitar o retrasar su acceso a servicios de alto coste y mayor impacto, como la atención residencial. Una vez que el servicio concluye, si el usuario aún necesita apoyo, el Departamento contratará el servicio adecuado con el sector privado. Por la experiencia acumulada, la mayoría de los receptores del servicio de re-capacitación reduce sus problemáticas sociales y, aproximadamente, un 30% no requiere ningún servicio posteriormente. Por otro lado, tales disminuciones en la demanda posibilitan la retirada del servicio de atención a domicilio, con considerables ahorros de costes.

- La implementación de mecanismos de apoyo a aquéllos usuarios capaces de afrontar el coste de sus servicios, ya sea proporcionándoles asesoramiento para planificar y diseñar las prestaciones a recibir, elaborando y publicando directorios sobre la oferta de servicios sociales disponible, o remitiéndoles a organizaciones que les ayuden a maximizar sus ingresos y ahorros, de forma que permanezcan siendo autosuficientes –desde el punto de vista financiero-, por más tiempo.

A pesar del reconocimiento de los servicios preventivos como un instrumento para reducir costes en el largo plazo, junto a los beneficios detectados sobre la calidad de vida de los usuarios, los entrevistados admitieron que el impulso inicial a su desarrollo se ha visto frenado por el contexto económico. Al no representar servicios que respondan a problemas urgentes y no considerarse obligatorios por la legislación, la intervención temprana deja de ser una prioridad. Esta decisión plantea el riesgo de ahorrar recursos sólo en el corto plazo, mientras que en el largo plazo se reducirá la eficacia y la eficiencia de la prestación.

Por lo que respecta a la segunda línea de reforma de los modelos de provisión, el despliegue del Sistema Self-directed Support (SSD), las opiniones de los profesionales consultados lo consideraron como un vehículo para reducir los costes, a la vez que se mantiene la calidad de los servicios. Así pues, existe suficiente evidencia de que su empleo puede ser más rentable que la prestación tradicional de los servicios. En especial, parece claro que los presupuestos personales utilizados bajo la modalidad de pago directo repercuten de forma favorable en el *value for money* generado. Esto podría ser debido a varios motivos:

- Se ha constatado que, cuando los usuarios contratan directamente a un asistente personal, el coste total de las prestaciones es menor que si la contratación es llevada a cabo por el propio Departamento de Servicios Sociales, ya que los costes indirectos que éste soporta no se producen.
- Los pagos directos suponen la entrega al usuario de una cantidad única y en una sola vez, en lugar de tener que pagar periódicamente a una agencia por los servicios de atención diaria.
- Se ha comprobado que los individuos alcanzan acuerdos más satisfactorios cuando contratan los servicios por ellos mismos que cuando el Departamento de Servicios Sociales actúa como intermediario.
- Los pagos directos permiten a los usuarios generar respuestas más creativas para la cobertura de sus necesidades y éstas, además, pueden resultar más rentables. Un ejemplo podría

ser el de un usuario que emplea su pago directo para comprar un ordenador que, además de mantenerle en contacto con su familia, le permite hacer la compra por internet. Dicha solución resulta una alternativa más barata que la asistencia a un centro de día o el pago a otra persona para que le haga la compra.

Los resultados arrojados por las evaluaciones realizadas hasta el momento de realización de las entrevistas (inicios de 2011) mostraron una reducción de gastos en relación con el año anterior. Para ello, se llevó a cabo una comparación entre el coste de los servicios en aquellos usuarios que seguían empleando modalidades tradicionales de gestión, y el coste de los presupuestos personales calculado a través del sistema de asignación de recursos.

En cuanto a las principales ventajas puestas de manifiesto, la experiencia muestra efectos positivos tanto para los usuarios de los servicios como para los trabajadores, ventajas que son incluso más importantes que las mejoras económicas generadas. La retroalimentación obtenida mediante sondeos de trabajadores y usuarios es realmente positiva, sobre todo en el caso de los pagos directos. Las ventajas en términos de capacidad de elección, control, y flexibilidad para los usuarios han resultado enormes y hay muchos ejemplos de personas satisfechas con los resultados. Además, el SDS aumenta la responsabilidad, pues anteriormente los usuarios no eran conscientes del elevado gasto destinado a la cobertura de las necesidades por el erario público.

No obstante, ha de tenerse en cuenta que la introducción de los presupuestos personales se encontraba en una etapa inicial, habiendo sido aplicados sólo en algunos grupos de usuarios.

Por otro lado, la opción más frecuente elegida por los usuarios había sido la modalidad de presupuestos personales gestionados por la Administración, al ser ésta la fórmula que más se aproxima al modelo tradicional. Esta tendencia puede explicarse si se tiene en cuenta que la mayoría de los usuarios son octogenarios. La gente joven elige los pagos directos más a menudo, en especial los discapacitados físicos y las personas con dificultades de aprendizaje. El SDS es un sistema nuevo y requerirá algunos años para lograr que los usuarios opten por las fórmulas más novedosas. Se espera que la siguiente generación de personas mayores acepte mejor las nuevas modalidades disponibles.

La implementación del Sistema Self-directed Support plantea también algunos riesgos y retos, entre los que cabe señalar:

- La necesidad de asegurar que, dentro del proceso inicial de evaluación de potenciales receptores, se presta atención a la capacidad del usuario para someterse a examen y, especialmente, para manejar un pago directo.
- La importancia de garantizar la salvaguarda del usuario, asegurando que no están siendo explotados ni en peligro de abuso. Por ejemplo, un pago directo no sería concedido si el Departamento descubriera la existencia de riesgo de ser explotado económicamente. En este

caso, el dinero pasaría a ser empleado como presupuesto personal gestionado por el Departamento de Servicios Sociales. En este sentido, se anima a los usuarios a informarse de los posibles antecedentes penales de las personas contratadas.

- La conveniencia de asegurar que la gente recibe el apoyo que necesita, por ejemplo, en el sentido de ser capaz de emplear a un ayudante personal adecuado. Con este fin, el Departamento ha publicado una lista de ayudantes personales y entidades prestadoras que han recibido acreditación –emitida por el propio Departamento–, así como una lista de personas vetadas. Igualmente, se está tratando de facilitar el desarrollo de servicios y agencias de apoyo a la búsqueda de un ayudante personal, la gestión de las cuentas y el pago de empleados. De esta forma se pretende elevar la confianza de los usuarios sobre la opción del pago directo.
- La necesidad de animar a los usuarios de servicios a considerar todas las opciones disponibles, especialmente a considerar los pagos directos, no sólo porque representan la fórmula más rentable, sino también porque ocasionan menos tareas burocráticas, lo que podría redundar en más creatividad y flexibilidad en la prestación. En este sentido, el Departamento tendría que eliminar las barreras que pudieran desincentivar la elección de un pago directo por parte de los usuarios.
- En el caso de los pagos directos, habría que asegurar que las personas emplean el dinero en el fin para el que les ha sido concedido. Con este propósito, todos los usuarios tienen un plan de apoyo que establece qué resultados han de ser conseguidos y su coste. Los usuarios están obligados a abrir una cuenta bancaria específica para el control del presupuesto, debiendo enviar extractos al Departamento y guardar los recibos de los bienes o servicios pagados. Transcurridos tres meses, se revisa la situación de todos los usuarios para comprobar que están recibiendo las prestaciones y si los resultados previstos se están alcanzando en su totalidad, parcialmente o en absoluto. En este último caso, se llevaría a cabo una revisión del plan de apoyo para identificar puntos de mejora.

5.2. Contribución del outsourcing de prestaciones a la generación del *Value For Money*

Como se apuntó en el apartado tercero, el segundo subobjetivo 2 que se plantea en este trabajo consiste en analizar la contribución del *outsourcing* de prestaciones a la generación de VFM.

En términos de *outsourcing*, el Departamento de Servicios Sociales es el área más desarrollada dentro del Consejo al ser la mayor parte de sus servicios prestados por proveedores externos. Aproximadamente el 65 % de los fondos destinados a servicios sociales para adultos son empleados en pagar al sector privado o independiente en una variedad de formas. El Departamento todavía mantiene servicios en gestión directa, tales como residencias y servicios de ayuda a domicilio. Sin embargo, a medida que el presupuesto se va ajustando y reduciendo, la externalización de los servicios es una opción que debe considerarse. En este caso la entidad pública comparte la responsabilidad en la gestión realizada con la entidad privada.

El proceso de externalización de prestaciones de servicios sociales en la Entidad estudiada ha sido el resultado de un ejercicio de análisis de la fórmula de gestión idónea. De las entrevistas realizadas, se deduce que el *outsourcing* sólo se ha producido en los casos en que se ha identificado una oferta suficiente y de calidad en el mercado, generándose la competencia en precios. Asimismo, se ha considerado la forma en se presta el servicio en entidades públicas locales similares, así como los efectos que ello podría tener sobre los usuarios.

En su rol de *commissioner*, el Departamento tiene la responsabilidad de fomentar el desarrollo del mercado de entidades prestadoras. La probabilidad de alcanzar elevados estándares de provisión del servicio aumenta si existe competencia real y variedad de oferta para los usuarios. En este contexto, y considerando que todos los usuarios verán canalizada su demanda mediante presupuestos personales en el medio plazo, la existencia de una economía mixta adecuada resulta crítica para que el Sistema de Apoyo Auto-dirigido pueda ofrecer soluciones más rentables. Actualmente se está trabajando con las entidades prestadoras, tanto de carácter privado como del tercer sector, para asegurar su preparación ante los nuevos retos y oportunidades originados por el uso de presupuestos personales.

En concreto, las acciones emprendidas en el ámbito del *outsourcing* para mejorar la eficacia, eficiencia y economía en la provisión de los servicios sociales, giran en torno a los siguientes puntos:

- Asegurar que la oferta privada –y de tercer sector– disponible se adapta a la demanda y que no quedan áreas sin cubrir por el mercado. En esta línea, se ha promovido la proliferación de pequeñas empresas o micro-prestadores que satisfagan necesidades específicas de grupos minoritarios. Otras acciones se dirigen al fomento de servicios de asesoramiento en la gestión de los pagos directos, o al aumento de la competencia en el mercado de ayuda a domicilio.
- Elevar el grado de consciencia de las entidades sobre las expectativas de los usuarios, haciendo especial hincapié en la atención personalizada.
- Con el objetivo de incrementar el nivel de confianza de los usuarios a la hora de contratar sus servicios, se ha confeccionado un listado de trabajadores autónomos o negocios que han recibido acreditación por parte del Departamento de Servicios Sociales para Adultos. Paralelamente, se anima a los prestadores a que cursen el proceso de acreditación.
- Propiciar un cambio en la estructura de precios de la contratación externa. El Departamento comisiona servicios con determinadas entidades que imponen un precio fijo por los servicios prestados. La apertura del mercado, a través del surgimiento de asistentes personales y empresas sociales, permitiría un cambio en esta situación.
- Los proveedores suelen cobrar cantidades diferentes al Consejo según el grupo de usuarios y en base a la actividad y al tiempo empleado. El Departamento está estudiando formas de evitar esta situación para pasar a un sistema de facturación acorde con el nivel de satisfacción de las necesidades y los resultados conseguidos.

Las opiniones recabadas pusieron de manifiesto que el conjunto de acciones descritas estaban generando, en función de su grado de avance, efectos positivos sobre el *Value for Money*.

5.3. La cooperación entre el Departamento de Servicios Sociales y el Servicio Nacional de Salud: los presupuestos de salud personales y su aportación a la generación de *Value For Money*

Como tercer subobjetivo de este artículo, las autoras pretenden valorar el impacto sobre el VFM resultante de la cooperación entre el departamento de servicios sociales y el Servicio Nacional de Salud.

El trabajo cooperativo con otros organismos públicos puede redundar en mejoras en la economía, eficiencia, eficacia e impacto de los servicios sociales. Debido a las interconexiones entre salud y servicios sociales, el Servicio Nacional de Salud se convierte generalmente en el socio principal del Departamento de Servicios Sociales para Adultos. A fecha de la investigación (inicios de 2011) se habían formado equipos multidisciplinares de intervención en las áreas de dificultades de aprendizaje y salud mental. Asimismo, en los próximos años se espera lograr una mayor coordinación en los campos de discapacitados físicos y personas mayores.

El punto de partida en esta relación de trabajo conjunto es el desarrollo de la Valoración Estratégica Conjunta de Necesidades –*Joint Strategic Needs Assessment*–, para cuya realización se ponen en común grandes cantidades de recursos informativos, datos sobre demografía, problemáticas crónicas, etc.

La cooperación tiene lugar, principalmente, a través del empleo de presupuestos de salud personales –*personal health budgets*–, que se dirigen a usuarios cuyas necesidades se encuentran en el área gris existente entre la sanidad y los servicios sociales. Por ejemplo, las personas con problemas mentales que requieren apoyo para prevenir el ingreso hospitalario, el alojamiento de personas con dificultades de aprendizaje, etc. Los presupuestos de salud personales recogen una asignación de fondos a los usuarios, cuya procedencia es tanto del Servicio Nacional de Salud como del Sistema Público de Servicios Sociales para Adultos.

Otra de las iniciativas para elevar el VFM en servicios sociales es la referente a la apertura de vías de cooperación entre el Consejo y el Servicio Nacional de Salud. De las entrevistas realizadas, puede deducirse cierta controversia acerca del impacto que ello estaba provocando en la mejora de los servicios. En general, la burocracia derivada de la coordinación de dichos sistemas estaba diluyendo el incremento de la eficiencia y eficacia de la gestión.

El principal instrumento de colaboración, los mencionados presupuestos de salud personales, habían sido asignados de forma experimental con un pequeño grupo de gente. Entre las ventajas iden-

tificadas para los usuarios, figura el caso de aquéllos que solían recibir servicios sociales mediante un pago directo y, debido a un empeoramiento de sus condiciones, su tratamiento comenzó a ser financiado por el Servicio Nacional de Salud. Antes de la introducción de los presupuestos de salud personales, estas personas tendrían que haber cambiado la forma en que recibían asistencia, dado que ya no podían seguir teniendo un asistente personal de su elección, al ser obligatorio recibir los servicios del personal propio del Servicio Nacional de Salud. Es necesario tener en cuenta que, a diferencia del Sistema Público de Servicios Sociales, en el Servicio Nacional de Salud no existen presupuestos personales, debiendo ser todas las prestaciones realizadas por los propios profesionales de la Sanidad pública.

A pesar de que la unión de esfuerzos entre ambos sistemas presenta enormes ventajas potenciales para la mejora de la prestación de los servicios sociales, existen ciertas complejidades dentro del Servicio Nacional de Salud que le impiden participar plenamente en el sistema de presupuestos personales. En particular, en él impera el modelo médico, en el que el profesional es el que “sabe más”, lo cual se contrapone, en cierto modo, con la capacidad de elección y control del usuario dentro del SDS.

Además de la aparición de diferencias en cuanto a los criterios de elegibilidad y acceso, pueden surgir otros obstáculos a la hora de colaborar. Por ejemplo, una persona discapacitada puede presentar una necesidad que recaiga en el ámbito de los servicios sociales y que resulte de gran complejidad y coste y, al mismo tiempo, un problema de salud muy sencillo y, por tanto, de resolución menos costosa; en este caso puede que al Servicio Nacional de Salud no le interese participar a través de un presupuesto de salud personal, dada su insignificancia en términos de coste. Así, se observa la existencia de barreras que dificultan la plena cooperación entre ambos sistemas, aunque se estén haciendo importantes esfuerzos para acercar posturas en este campo.

5.4. La participación ciudadana y su contribución a la generación del *Value For Money*

Finalmente, como cuarto subobjetivo del trabajo, se persigue analizar la contribución al VFM derivada de la consideración de la opinión ciudadana.

En el marco del Programa de Mejora Integral acometido por la Entidad estudiada, todas las operaciones y actividades del Departamento de Servicios Sociales para Adultos fueron revisadas y se propusieron medidas de ahorro y reconfiguración de servicios, teniendo en cuenta que algunas de las prestaciones realizadas no eran obligatorias por Ley. Para informar y orientar este proceso de ajuste y, con el propósito de posibilitar la participación ciudadana en las decisiones sobre el destino más adecuado para los fondos públicos, el Consejo emprende un ejercicio de consulta anual acerca del presupuesto, dirigido a residentes y personas interesadas. La situación financiera del momento había

motivado que dicho proceso de consulta alcanzase una gran difusión en el período considerado, reflejando así la importancia de las decisiones a adoptar en el futuro próximo.

La implementación de la agenda *Putting People First* implica situar a los usuarios y a sus cuidadores en el centro de la toma de decisiones. En este sentido, requiere la realización de ejercicios de consulta y el fomento de la implicación ciudadana para conocer cuáles son sus demandas y su opinión sobre la forma de mejorar la prestación de los servicios sociales. En particular, en el caso analizado se habían iniciado dos líneas principales de acción:

- Consulta sobre la aceptación de las propuestas de ahorro y reconfiguración de los servicios, que buscan la opinión del público y de los empleados sobre medidas específicas.
- Consulta denominada “El Gran Debate sobre el Presupuesto” –*The Big Budget Conversation*–, ideada para calibrar las preferencias y prioridades del público sobre cómo debería ser distribuido el gasto desde una perspectiva estratégica. Este ejercicio consiste en un simulador de presupuestos *on-line*, con la restricción de alcanzar un presupuesto equilibrado. Para que las decisiones estén bien informadas, se aportan datos relevantes sobre la oferta actual de servicios, por ejemplo el coste de prestación y la financiación disponible. Además de tener como objetivo concienciar al público de las restricciones financieras a las que se enfrenta el Consejo, este instrumento también recoge sus puntos de vista sobre:
 - ¿Cómo creen los residentes que el Consejo podría ahorrar dinero?
 - ¿Qué estarían los residentes dispuestos a hacer por sí mismos y por su comunidad?
 - ¿Qué servicios valoran más -o menos- los residentes?
 - ¿En qué servicios debería gastar menos dinero el Consejo?

Este tipo de consultas ha permitido que el Consejo conozca las áreas donde la población desea aplicar sus recursos. Los resultados obtenidos son publicados en un periódico que se envía a cada hogar y, una vez recibido, el público tiene la posibilidad de opinar sobre propuestas específicas, tanto por correo como por internet. Las conclusiones finales son remitidas de nuevo a los concejales para que sean tenidas en cuenta en la toma de decisiones.

De las entrevistas realizadas se desprende el acuerdo en torno a la importancia de contar con la opinión de los ciudadanos, así como de la concienciación de los mismos en relación con las restricciones existentes, en aras a la mejora de la eficiencia y la eficacia de los servicios prestados. Los efectos que las medidas adoptadas por el Consejo en este ámbito parecían estar teniendo un efecto positivo en la satisfacción de los ciudadanos, si bien sus efectos sobre el *Value for Money* todavía no habían podido medirse con fiabilidad.

6.- Conclusiones

La situación económica y las tendencias sociodemográficas apuntan a un incremento de la demanda de servicios sociales que no se ve correspondido con las previsiones presupuestarias. En este contexto, los gestores públicos han de alcanzar fórmulas de provisión que garanticen la satisfacción de los ciudadanos y contribuyentes, siendo imprescindible adoptar un enfoque estratégico hacia la generación de economía, eficacia y eficiencia, es decir, de *value for money*.

El Reino Unido se configura como uno de los países pioneros en la promoción del *value for money* y ha iniciado ambiciosas reformas en el campo de los servicios sociales. El caso de Nottinghamshire County Council ha sido tomado como ejemplo de la aplicación de estas políticas, siendo el objetivo principal de este artículo comprobar, a través de opiniones recabadas mediante entrevistas y análisis de documentos, la eficacia de las medidas implantadas.

Entre las cuestiones consideradas, los servicios de prevención y la elaboración de presupuestos personales han sido valorados de manera positiva, existiendo consenso sobre su impacto beneficioso en la satisfacción de los usuarios, así como su potencialidad para la reducción de costes.

En la misma línea, se ha analizado la aplicación del *outsourcing* en la prestación de estos servicios. Las ventajas asociadas a esta opción dependen de la proliferación de un mercado variado y suficiente de entidades proveedoras, que desemboque en unos precios más racionales y, al tiempo, en una mayor capacidad de elección para el usuario.

Por otro lado, se han detectado algunos problemas a la hora de aplicar políticas de cooperación entre el Departamento de Servicios Sociales y el Servicio Nacional de Salud. Los diferentes enfoques de los profesionales y los obstáculos burocráticos suponen un impedimento para alcanzar sinergias y elevar la eficacia de la acción conjunta en aquellos pacientes/usuarios que se encuentran en la frontera de ambos sistemas.

Por último, se ha puesto de manifiesto la utilidad de la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre el uso de los fondos públicos. Los ejercicios de consulta descritos han permitido orientar la planificación de los servicios sociales, lo cual es valorado por los entrevistados como una práctica necesaria para alcanzar VFM.

7.- Referencias bibliográficas

- CIPFA (2010): *Public Financial Management: a whole system approach, volume 1*.
- COMMUNITIES AND LOCAL GOVERNMENT DEPARTMENT (2007): *Delivering VFM in Local Government: Meeting the Challenge of CSR07*, CLGD, Corporate Reports, London.
- DEPARTMENT OF HEALTH (2007): *Putting People First. A shared vision and commitment to the transformation of Adult Social care*, DH, London.
- DEPARTAMENT OF HEALTH (2009): *Use of Resources in Adult Social Care: A guide for local authorities*, DH, London.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, P. (2006): *Metodología de la investigación*, Mc Graw-Hill Interamericana Editores, México.
- HM REVENUE & COSTUMES (2008): *Comprehensive Spending Review April 2008-March 2011*, London.
- HM TREASURY (2004): *Releasing Resources to the Front Line - Independent Review of Public Sector Efficiency* (Informe Gershon), London.
- HM TREASURY (2008): *Operational Efficiency Programme: Final Report*, HM, London.
- HM TREASURY (2009): *White Paper "Putting the frontline first: smarter Government"*, HM, London.
- HM TREASURY (2010): *Total Place: a whole area approach to public services*, HM, London.
- HOUSE OF COMMONS (2011): *Community budgets. Standard Note SN/PC/05955*. Library, London.
- NOTTINGHAMSHIRE COUNTY COUNCIL (2010a): *Improvement Programme Report*.
- NOTTINGHAMSHIRE COUNTY COUNCIL (2010b): *Report of the Leader and Cabinet member for Finance & Property. Initial budget and capital programme proposals 2011/12 to 2014/15*.
- NOTTINGHAMSHIRE COUNTY COUNCIL (2010c): *Action Plan for Use of Resources Assessment 2010*.
- NOTTINGHAMSHIRE COUNTY COUNCIL (2011): *Statement of Accounts 2010/11*.
- PROWLE, M. (2010): *Managing and Reforming Modern Public Services. The Financial Management Dimension*, Prentice Hall Financial Times, London.
- PROWLE, A. & PROWLE, M.J. (2011): "The preventive services agenda: Delivering value for money", *Public Money & Management*, 31, 2, 139-143.
- VARGAS, I. (2012): "La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos", *Revista Calidad en la Educación Superior*, 3, 1, 119-139.

