

# La calidad de los servicios públicos: un comentario

Albert Recio Andreu<sup>1</sup>

## Resumen

En este artículo se revisa la cuestión de la calidad de los servicios tratando de aportar un marco complejo de evaluación. En especial se consideran los servicios públicos desde el punto de vista de las necesidades sociales, de la igualdad y el trato de la diferencia, así como de las relaciones laborales que se dan en su seno.

**Palabras clave:** Servicios Sociales, necesidades, igualdad, respeto.

## Abstract

In this article the question of quality of service is revised trying to apply a complex evaluation framework. Especially public services are considered from the point of view of social needs, equality and dealing with difference as well as labour relations arising in its heart.

**Key words:** Social Services, needs, equality, respect.

---

<sup>1</sup> Profesor del Dep. Economía Aplicada, UAB. Doctor en Econòmiques. Correo electrónico: [albert.recio@uab.es](mailto:albert.recio@uab.es)

## 1. Introducción

En los últimos años el tema de la calidad ha entrado en el debate social. En parte obedece a una verdadera preocupación social por conseguir que los servicios sirvan realmente a las necesidades que prometen. Pero en parte es también un tema difuso, construido por un discurso social que habla de calidad en términos bastante inconcretos. Por ejemplo el concepto hedonista de calidad de vida, del que todo el mundo habla aunque a menudo refiriéndose a cosas muy distintas. En el caso de los servicios públicos, el debate ha sido en gran parte generado por la crítica neoliberal, que ha cuestionado la próxima existencia de los mismos. Según estas críticas, la calidad de los bienes y servicios mercantiles estaría evaluada por sus clientes y la importancia de la competencia. En cambio los servicios públicos, al ofrecerse gratuitamente (o a precios políticos) y sin competencia estarían sujetos al peligro de una persistente bajada del nivel de calidad. Ha sido la fuerza de esta crítica la que ha provocado una respuesta de los gestores públicos que ha provocado una avalancha de políticas de calidad, que son en parte las que generan el debate actual. Más allá de las modas y las razones, el tema es en sí mismo relevante. Puesto que el objetivo central de los servidores públicos es el de cubrir las necesidades que la colectividad les asigna, conviene siempre preguntarse en qué medida cumplen su cometido. Como no soy un experto en evaluación de calidad, y por tanto no estoy capacitado para dar recetas, en lo que sigue trataré de aportar aquellas reflexiones que considero que a menudo dejan de tenerse en

cuenta y que, a mi entender, constituyen el meollo de lo que debería constituir el núcleo de los problemas a evaluar.

## 2. Indicadores cuantitativos

Una de las formas más corrientes de comparar las políticas públicas pasa por comparar valores cuantitativos, que suponemos buenos indicadores de lo que pretendemos medir. Es, por ejemplo, habitual medir el peso que tiene un determinado servicio en el Producto Interior Bruto (P.I.B.) o simplemente valorar alguna ratio que nos dé información de la intensidad del servicio (por ejemplo el número de trabajadores sociales por cada 1000 habitantes). Sin duda ambos tipos de indicadores son útiles para algunos fines, pero poco indicativos de la calidad e incluso del buen funcionamiento de un sector.

Las medidas que tienen que ver con el P.I.B. son siempre las menos informativas, ya que al basarse en medidas monetarias pueden confundir muchas cosas. Por ejemplo, supongamos que dos países dedican el 5% del P.I.B. a un mismo servicio; aparentemente pensaremos que están en una posición relativa parecida, pero en la práctica las diferencias pueden ser importantes. Como lo que se mide es el gasto puede ocurrir que en un país los sueldos de los servidores públicos sean el doble que en el otro, mientras que en este último la plantilla de empleados sea proporcionalmente el doble que en el primero. El producto de salarios por empleados dará un peso igual en el P.I.B., cuando en la realidad las cosas son muy distintas en ambos. En uno hay relativamente pocos empleados muy bien retri-

buidos, y en otros las retribuciones son modestas pero proliferan los empleados, No tenemos forma de saber cuál es la mejor situación. Puede ocurrir que en el país de altos sueldos éstos simplemente reflejen el poder social de estos servidores públicos para imponer un servicio raquíutico pero muy retribuido por esta casta funcional (en este caso sería mejor la situación del país con salarios más modestos pero con servidores que cubren mejor la demanda del país). Pero puede ocurrir todo lo contrario, que en un país trabajen los necesarios con retribuciones adecuadas, mientras que en el otro se haya hinchado la plantilla por motivos espúreos y tengamos un servicio hiperdesarrollado pero de mala calidad. No hay forma de tener una visión adecuada de lo que realmente ocurre. Siempre que planteo esta disyuntiva me permito recomendar la comparación del gasto sanitario estadounidense en términos del P.I.B. (la más alta del mundo) con su situación sanitaria real (realmente mediocre en comparación con la mayor parte de países desarrollados).

El segundo tipo de medidas es seguramente más informativo, pero tampoco resuelve el problema. Nos informan de la proporción que existe entre los recursos del servicio y la población a servir. En teoría si el comportamiento del servicio es parecido en todas partes la comparación puede ser buena, pero éste es un supuesto que muchas veces no se da. Por ejemplo, si comparamos dos países con ratios de 1 trabajador social por cada 10000 habitantes en uno y 1 por cada 500 en otro, podemos esperar que en el segundo las cosas vayan a ser mejores. Pero es evidente que eso sólo nos informa de un recurso, si

los empleados del segundo país son enormemente ineficientes o el país gasta en estos empleados y deja de hacerlo en otros servicios conexos el resultado puede ser mucho peor del indicado por las ratios.

En definitiva se trata simplemente de indicar que debemos ser escépticos con las meras evaluaciones cuantitativas que nos dan información sobre los *inputs* del proceso, aunque en algunos casos, especialmente cuando detectamos ratios de servidores u otros recursos escandalosamente bajos podemos ya tomar la presunción que se tratará de un mal servicio. Pero sin duda la evaluación de la calidad obliga a plantear en qué medida el servicio cubre los fines para los que en teoría está diseñado.

■ **La evaluación de la calidad obliga a plantear en qué medida el servicio cubre los fines para los que en teoría está diseñado.**

### 3. Necesidades, Servicios Sociales y participación

Parece más razonable evaluar y considerar la calidad de los servicios por su capacidad de satisfacer las necesidades para las que han sido diseñados. La proposición es sencilla pero su valoración real es complicada. El núcleo de la cuestión reside en saber cuáles son estas necesidades y cuáles son estos objetivos.

De nuevo la formula más sencilla es la de plantear evaluaciones cuantitativas: establecer un determinado objetivo cuantificable y evaluar el servicio acorde con la aproximación que se produce al mismo. Por ejemplo, en un servicio sanitario pode-

mos fijar como objetivo el número de operaciones a realizar al mes y ver cuál es el grado de cumplimiento del mismo (o en un servicio de asistencia social primaria el número de expedientes tramitados). El problema es que estos indicadores están a menudo más diseñados para controlar la productividad numérica de los empleados de servicios públicos que no a valorar realmente el cumplimiento de objetivos. O están pensados de tal modo que impiden discutir en serio cuáles son los verdaderos objetivos del servicio.

Por ejemplo, si tratamos de evaluar la calidad del sistema sanitario el objetivo básico debería ser conseguir un buen estado de salud de la población. Pero sabemos que ésto no es sólo resultado del funcionamiento del sistema sanitario, sino de otros muchos factores que están fuera de su intervención directa (contaminación, distribución de la renta, ambiente laboral, modelo de vida, etc.). En general la búsqueda de evaluadores tenderá a ignorar aquellos elementos que la propia lógica parcial del servicio no sabe manejar y a definir la evaluación en términos de sus propias capacidades. Y a menudo en estos casos en función de las prácticas profesionales de las personas que controlan estos servicios. Por ejemplo, es fácil evaluar un sistema sanitario por el número de operaciones o asistencia hospitalaria, y en cambio es posible que una visión más comprensiva de la salud mostrara que es mejor no realizar tantas intervenciones y desarrollar más la medicina preventiva. Suele ser habitual en la profesión médica que los cirujanos tengan más influencia que los especialistas en salud comunitaria, y por tanto que los objetivos los acaben fijando los primeros.

El trabajo social es otro buen ejemplo de esta situación. De hecho las personas que trabajan en estos servicios tratan de mediar en procesos sociales muy complejos cuyos hilos conductores están fuera de su capacidad de acción –por ejemplo la pobreza es una situación generada por el funcionamiento del sistema económico, las estructuras familiares, enfermedades personales, etc. Actuar en estos campos requiere procesos que están fuera del servicio de asistencia. Éste tenderá a definir objetivos en base a sus propias capacidades y a olvidarse de otro tipo de actuaciones para las que se ven incapacitados. El resultado final es que la función que realiza puede acabar siendo insuficiente para resolver los problemas generados por la pobreza. E incluso que cuando no están bien desarrollados los canales para dar salida a los problemas que se les plantean pueden tender a convertirse en meros mecanismos de selección de los mismos. Planteadas en el marco estrecho de los sistemas primarios de asistencia social no hay forma de desarrollar estrategias de lucha contra la privación y la dependencia extrema. Incluso es posible que, desde una perspectiva social, a largo plazo sería más eficiente que estos servicios se dedicaran a incordiar al resto de instituciones para encontrar vías de salida. Pero es difícil que eso se realice desde servicios que ya tienen una estructura y unos modelos de gestión preestablecidos.

■ **El resultado final es que la función que realiza puede acabar siendo insuficiente para resolver los problemas generados por la pobreza.**

Con ello no pretendo ni criticar ninguna gestión profesional ni echar por la borda todo lo que hace. Simplemente llamar la atención sobre el hecho específico de la dificultad de establecer objetivos con sentido desde los propios Servicios Sociales. No hay fórmulas mágicas para solucionar las complejidades. Pero creo que la única vía para avanzar pasa por tratar cada problema desde la óptica más amplia, desde un extenso debate social, todo lo documentado y argumentado que se pueda. Y con el objetivo de obtener una visión amplia de cuáles son las verdaderas necesidades sociales a satisfacer, cuáles son las causas que hay que atacar, cuáles son las vías para hacerlo y cómo podemos organizar los servicios públicos para conseguirlo. Quizás este proceso no sólo serviría para aclarar mejor nuestra escala de necesidades, sino también para definir mejor lo que podemos pedirle a cada servicio, el tipo de adaptación necesaria. etc. Y por eso la organización de un proceso real de participación social debe constituir un elemento estratégico para conseguir servicios de calidad.

#### 4. Calidad e igualdad

Es evidente que cada servicio público trata de cubrir una necesidad específica que tiene sus especificidades propias. Hay, sin embargo, un aspecto común a todos ellos. Su obligación de proveer de un servicio que admita a toda la población de forma igualitaria. Ésta es una de las razones básicas de la existencia de servicios públicos frente al mercado. En el mercado las necesidades se satisfacen de acuerdo con los recursos monetarios

de cada cual –por esa razón no hay productos farmacéuticos para tratar alguna de las más graves enfermedades que padecen los habitantes más pobres del planeta y en cambio la industria nos inunda con tratamientos de belleza o adelgazamiento de gente rica. Los servicios públicos parten, en cambio, de considerar que toda persona tiene derecho a satisfacer una necesidad básica. Por eso la organización de un servicio de calidad implica organizarlo de tal modo que se cubra este objetivo y que todo el mundo tenga acceso al mismo.

Partir de esta consideración implica tener en cuenta muchas cosas. En primer lugar, y más obvia, para que todo el mundo tenga acceso al servicio éste debe tener una dimensión y un despliegue suficiente. Si hay infradotación del mismo necesariamente alguien se quedará fuera. Si la red del servicio está mal ubicada hay grandes posibilidades de que se produzca algún tipo de discriminación geográfica con la cual las personas que vivan en un entorno mal dotado tendrán más dificultades de acceso que el resto. Si la información sobre el servicio es insuficiente es posible que los potenciales usuarios no se enteren de la oferta. Hoy sabemos también que el propio diseño de los equipamientos puede generar discriminaciones que afecten a personas con problemas de movilidad. Por tanto una parte del objetivo de calidad igualitaria viene determinado por la propia dimensión, despliegue y estructura física de los equipamientos y redes del servicio.

■ **No puede hablarse de calidad si se cuenta con servicios mal dotados, con información insuficiente y despliegue irregular.**

No puede hablarse de calidad si se cuenta con servicios mal dotados, con información insuficiente y despliegue irregular.

Pero ésta no es la única cuestión que atañe al objetivo de igualdad. En la mayoría de servicios públicos existen niveles de atención diversos. El ejemplo más evidente es el de la sanidad, donde cada persona requiere un grado diferente de atención en función de su nivel de enfermedad. O en el sistema educativo, también configurado como una sucesión de etapas. O en los servicios sociales, donde la asistencia primaria es la puerta de entrada a una serie de “derivaciones” donde se va a tratar de resolver un problema específico. A menudo estos niveles actúan como filtros que favorecen más a unos grupos que a otros. Por ejemplo, hay estudios británicos que muestran que existen más posibilidades de obtener, en el servicio sanitario público, una asistencia médica complicada para una persona de clase media que para una de clase obrera. Y esta diferente probabilidad se debe al papel de los filtros medios. El paciente de clase media tiene a menudo más capacidad de comunicar la naturaleza de sus dolencias en el lenguaje adecuado al médico de cabecera, y éste posiblemente tiene más empatía para entender a alguien más próximo culturalmente que a una persona que por sus modos incluso puede producirle alguna aprensión. Creo que cualquier chequeo al funcionamiento real de muchos servicios nos muestra que no se trata de un peligro difuso, estos procesos de selección se producen a menudo. Y no obedecen a ninguna conspiración, sino a la complejidad de nuestros comportamientos sociales, a nuestras limitaciones individuales y casi siempre a la presión

que suponen las propias limitaciones al desarrollar el servicio: carga de trabajo, capacidad de derivar a otros servicios, etc. La mejor forma de obviar la cuestión es planteándola desde el principio, diseñar los servicios de forma que minimicen estos “fallos” y formando adecuadamente al personal.

Hay que ser conscientes de que estos mecanismos de exclusión son complejos y detectables en diferentes niveles. En unos casos se trata de una discriminación previa al acceso. Según cual sea la imagen que tiene un servicio puede generar por sí mismo un proceso de autoselección voluntaria que impide a una parte de los usuarios potenciales acceder al mismo. La formación profesional y los Servicios Sociales son dos buenos ejemplos. La imagen de ambos ha sido construida como un espacio de perdedores. A la formación profesional accedían los que fracasaban en la educación básica, y los Servicios Sociales eran un sustituto moderno de la caridad eclesiástica y estaban destinados a los pobres de solemnidad. En ambos casos las personas de clase media e incluso de clase obrera consolidada dejaban de acudir a estos servicios por el temor de ser confundidos con personas indeseables, o simplemente por ignorancia de su contenido real. En otros casos la imagen puede jugar un papel diferente. Por ejemplo, hace unos años tuve que informar a varios bachilleres de clase obrera de que la UPF era una universidad pública, cuyas matrículas costaban lo mismo que las de cualquier otra. En este caso esta universidad había generado una imagen de centro elitista que “expulsaba” a potenciales estudiantes con pocos recursos.

En otros casos no se trata de un mero problema de imagen externa. Es también un problema de los filtros internos que se generan en cada servicio. De los criterios de derivación que tienen sus servidores. Se combinan en ello aspectos “estructurales”- cuáles son los protocolos, las normas de acceso a un nivel superior o a un destino particular, la forma de indagar en cada situación particular, etc. con los factores “culturales”- nadie está libre de tener una ideología, unos prejuicios o unas preferencias, nos entendemos más fácilmente con la gente que comunica mejor... En el caso de los primeros se trata de analizar periódicamente cuáles son los efectos de selección y confrontarlos con los mecanismos que se emplean. Analizar sus efectos y eventualmente rediseñar protocolos y pautas. Los segundos son sin duda aún más complejos y sutiles. Sin duda los procesos de formación y motivación de los empleados públicos son básicos, pero también es evidente que a menudo los prejuicios son difíciles de erradicar y hay que contar con ellos. Por eso es tan importante que la organización de los servicios tenga en cuenta estas dificultades y se oriente a solucionarlas. Algo que a menudo no sólo exige formas de organización adecuadas, también una constante labor de orientación y autocrítica individual y colectiva.

## 5. Respeto de la diferencia

La cuestión de la selección nos indica otra dimensión crucial de los servicios públicos. Es lo que el sociólogo estadounidense Richard Senett ha llamado el tema del *respeto*. La mayor parte de servicios pú-

blicos consisten en trato de personas a personas. Y esta relación puede darse desde posiciones relativas muy diferentes. A menudo se produce como una mera relación de poder, donde el servidor público parte de una posición de superioridad respecto al usuario, reducido al mero papel de “paciente”. En este caso hay una clara falta de respeto y el ciudadano con derechos iguales es rebajado al papel de súbdito. No se trata sólo de un problema de mal trato sino de verdadera marginación social. Y esto afecta de modo directo a la forma como percibimos el servicio, como respondemos a las sugerencias, en definitiva cuando valoramos un servicio no sólo tenemos en consideración sus aspectos técnicos, sino también relacionales, Valoramos no sólo los recursos sino el trato más o menos justo, igualitario.

Es un elemento que por ejemplo resulta evidente en los servicios médicos o en la educación. Valoramos la estancia en un centro hospitalario no sólo por la pericia del cirujano, sino por el trato recibido por el conjunto de servidores públicos que nos atiende. Y que pueden influir a menudo en la calidad del proceso postoperatorio, en nuestra propia predisposición a seguir un tratamiento doloroso o engorroso. De la misma forma que en cualquier proceso educativo es tan importante la transmisión de conocimientos que recibimos como el trato personal. Un buen educador debe dar confianza y estímulo, debe acompañar un proceso de aprendizaje. El fracaso escolar está lleno de experiencias de relación autoritaria, de creadores de impotencia que han desalentado a tanta gente predisuelta (aún conservo en la retina la imagen de uno de mis profesores de matemáticas, que

no dudaba en pintar una “flor de idiota” al alumno que fallaba una pregunta; alguno de mis compañeros entraba llorando en clase por el temor de recibir la flor; no consiguieron superar el temor).

El respeto supone entender al otro en sus diferencias y su situación. Y casi siempre todos somos diferentes y partimos de circunstancias variadas. Este echo es especialmente importante en la medida que en una gran parte de servicios se atiende a personas en situación de “inferioridad” o de “necesidad”. Acudimos al médico cuando tenemos dolencias, al sistema educativo cuando necesitamos aprender conocimientos, a los Servicios Sociales cuando tenemos carencias económicas o de cuidados... Y a menudo las personas que padecen más problemas son las que más tienen que acceder a estos servicios. La posibilidad de ser vistos y tratados como inferiores es grande, la posibilidad de que se desarrollen relaciones de autoridad habitual. Los propios protocolos rígidos con los que funcionan muchos servicios pueden generar respuestas que ahonden estas desigualdades de trato y que impidan desarrollar esta capacidad de comprensión que exige todo trato igualitario. A cualquier servidor público le recomendaría una reflexión sobre películas como *Laidybird*, de Ken Loach, donde se pone de manifiesto esta incapacidad de respeto.

En general hay que partir de la dificultad que entraña la relación entre servidores públicos y usuarios de diferente formación cultural y que están en una posición social distinta. Los primeros condicionados por las lógicas organizativas de sus servicios y los segundos apremiados por situaciones que a menudo afectan a

su subjetividad. Conseguir un trato de respeto, de entendimiento de la situación del servidor, no puede dejarse enteramente a la pericia individual del funcionario (aunque por fortuna todos tenemos magníficas experiencias de trato con servidores públicos que nos han tratado con el cariño y el respeto adecuados). Debe plantearse también como un objetivo organizativo y formativo de cada servicio. Y aquí cuenta una vez más la forma como los servicios son pensados.

Éste es el caso de los servicios de asistencia social. Sospecho que hasta tiempo reciente éstos se han pensado en base al modelo tradicional de calidad. Este modelo presupone que hay un grupo de personas de inferior nivel que merecen algún tipo de ayudas del resto de la sociedad. Pero se trata claramente de una ayuda que se hace a unos inferiores. Y de aquí se genera un trato poco respetuoso. Simplemente si partimos del supuesto más serio de la igualdad y consideramos las situaciones que reclaman asistencia como el resultado de avatares que nos pueden afectar a todos –como de hecho ocurre en un mundo social y económicamente tan convulso– podremos desarrollar una configuración del servicio completamente diferente. Y potenciar una formación profesional más atenta al respeto.

■ **Si consideramos las situaciones que reclaman asistencia como el resultado de avatares que nos pueden afectar a todos podremos desarrollar una configuración del servicio completamente diferente. Y potenciar una formación profesional más atenta al respeto.**



## 6. Calidad y condiciones laborales

Los servicios públicos los realizan personas. Y el comportamiento de éstas no es independiente de las condiciones laborales en las que tienen que desempeñar su actividad. Ésta es la otra cara de la moneda. En los apartados anteriores me he dedicado a destacar aquellos aspectos que suponen una enorme exigencia de compromiso moral de los servidores con la calidad del servicio. Aunque he tratado de subrayar que en muchos casos nuestro comportamiento individual depende del marco organizativo y social en el que se inserta.

Pero es también evidente que también los servidores públicos merecen ser tratados con respeto, es decir, contar con un marco laboral que los trate con justicia. Hay algunos aspectos evidentes que no merecen más comentario que recordarlos: salarios, horarios y carga de trabajo adecuada. Algo que no siempre se cumple y conviene recordar y exigir (básicamente a través de la acción colectiva). Hay otras cosas menos obvias pero igualmente importantes.

La primera afecta de forma generalizada al sector público actual. En la medida en que el sector público ha sido puesto bajo sospecha se ha producido una respuesta organizativa centrada en una constante evaluación cuantitativa del quehacer público y en la generación de una fuerte presión competitiva entre los servidores públicos de algunos servicios. En muchos casos las evaluaciones son más formales que sustantivas. Y las carreras competitivas a menudo generan más mal-estar y tensiones que resultados positivos. Especialmente cuando en muchos de los servicios públicos lo que realmente se

requiere es cooperación y trabajo en equipo. Conseguir un modelo diferente de relación. Donde se evalúe con sensatez y justicia y donde se genere un sentido del trabajo y la responsabilidad colectiva que reconoce el valor de la aportación de todo el mundo. Debería ser un objetivo a plantear para conseguir una vida laboral que permitiera desarrollar el tipo de actividad profesional que requiere la sociedad.

Una segunda cuestión afecta a las relaciones que se producen en el interior de los servicios entre categorías profesionales diversas. Éste es el caso de la mayoría de servicios en los que intervienen profesiones diferentes, asociadas a menudo a diferentes procesos educativos, estatus en la jerarquía del servicio y reconocimiento social. Se trata básicamente de personas que realizan tareas diferentes dentro de un proceso cuyo resultado final depende de la acción de todos. Un ejemplo del hospital es esclarecedor: el resultado sanitario depende de lo que hagan todos los profesionales implicados, desde la pericia de la cirujana hasta la eficacia del limpiador. En definitiva depende de la capacidad de cooperación. El problema es que a menudo esta cooperación viene cortocircuitada por la lógica estamental, en especial por los comportamientos de los profesionales situados al mayor nivel jerárquico y que defienden su poder y su estatus con modos poco cooperativos. Ello afecta sin duda a la situación y al comportamiento de las personas que ocupan los rangos inferiores. El problema del respeto no se plantea sólo entre servidores públicos y usuarios, sino también en el interior de los servicios. Pero

puede tener efectos nocivos para el conjunto del servicio, especialmente en aquellos casos donde la comunicación entre los diferentes niveles es básica, donde la intervención del servicio entraña tomar decisiones con grados de incertidumbre y evaluaciones morales complejas, o donde se requiere una adecuada coordinación de todas las acciones. Las guerras competenciales se traducen a menudo en mal ambiente laboral y en fallos sistemáticos del sistema. Por eso un buen servicio requiere un modelo organizativo que prime la cooperación sobre la jerarquía, que entienda que más que trabajos de niveles diferentes se trata de acciones complementarias.

Esta situación viene actualmente agravada por las tendencias a la externalización y subcontratación que se está operando en muchos servicios públicos. Estos procesos se hacen sobre la idea de que flexibilizan la gestión y la hacen más eficiente, pero en la práctica las cosas no son tan claras. De entrada, suelen reforzar las diferencias sociales y de estatus entre los servicios internos y los externalizados, favoreciendo nuevos conflictos competenciales. Casi siempre suponen un empeoramiento de las condiciones laborales de los empleados externalizados (especialmente cuando se acepta que se trata de trabajos “inferiores”), lo que también influye sobre su capacidad de acción. Y plantea además nuevos problemas de coordinación y control de los servicios al mezclarse los tradicionales temas de la cooperación compleja entre profesionales diversos, con la existencia de empresas que tienen sus propias lógicas organizativas y sus intereses crematísticos. No está claro

que el resultado sea más eficiente. Al menos cualquier preocupación por la calidad debería exigir una evaluación periódica de los efectos de los distintos modelos de gestión, de los costes sociales y de las ventajas que suponen.

■ **Al menos cualquier preocupación por la calidad debería exigir una evaluación periódica de los efectos de los distintos modelos de gestión, de los costes sociales y de las ventajas que suponen.**

Creo que estos tres problemas son claramente visibles en el caso del trabajo social, donde coinciden profesionales diversos y donde una buena parte de la atención primaria de a pie se realiza con servicios externos y por personas con un estatus social precario.

## **7. Comentario final a modo de resumen**

En estos breves apuntes he tratado de situar aspectos cruciales a debatir a la hora de conseguir servicios públicos que permitan cubrir adecuadamente necesidades sociales básicas. Sin duda el tema está abierto, pero intuyo que la distribución de recursos, la participación social, la reflexión sobre los objetivos (y las formas de evaluarlos), la orientación hacia la igualdad, la preocupación por el “respeto” y la consideración de las condiciones laborales y la cooperación deben formar parte de cualquier proyecto de calidad.

## Bibliografía

- DOYAL, L. y GOUGH, I. *Teoría de las necesidades sociales*. Barcelona: Icaria –FUHEM, 1994.
- GALLEGO, R., GOMÀ, R. y SUBIRATS, J. (ed.) *Estado del bienestar y comunidades autónomas: la descentralización de los servicios públicos en España*. Barcelona: Tecnos-UPF, 2003.
- MUÑOZ DEL BUSTILLO, R. (editor) *El estado de bienestar en el cambio de siglo: una comparación europea*. Madrid: Alianza, 2000.
- SENNETT, R. *El respeto sobre la dignidad del hombre*. Barcelona: Anagrama, 2003.