



Centro de Negociación y Mediación



FORO NEGOCIA

*Cuadernos
Foro Negocia*

2

Sector Público / Sector Privado Relaciones de Cooperación

••• José María Fidalgo •••



Centro de Negociación y Mediación



FORO NEGOCIA

*Cuadernos
Foro Negocia*

2

Sector Público / Sector Privado Relaciones de Cooperación

••• José María Fidalgo •••

ÍNDICE

1. Introducción.	<i>pág 5</i>
2. Aproximación teórica al los conceptos de “lo público” y “lo privado”:	<i>pág 7</i>
3. ¿La crisis económica tensiona el fiel de la balanza?	<i>pág 11</i>
4. Colaboración e integración de lo público y lo privado: sus beneficios y dificultades.	<i>pág 14</i>
5. Referencias bibliográficas.	<i>pág 18</i>

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las relaciones entre los sectores público y privado son, a veces, cooperativas y, a veces, adversariales, pero cada vez más extensas y, en ese sentido, podemos decir que estamos en un proceso de “privatización”.

Sin embargo, las misiones o cometidos del llamado sector público no retroceden en términos generales. No es tan fácil demostrar cómo en la transición paulatina del llamado “estado del bienestar” al llamado “estado regulador” se ha producido una reducción del Estado hasta el extremo de haber llegado al ansiado, por algunos, “estado mínimo”.

Esto hace afirmar al Prof. A. Nieto:

“...el resultado final no ha sido un Estado grande sino un Estado “hinchado, sin fibra, débil, manejado por poderosos que lo utilizan a su gusto y se aprovechan de él como de un botín”.

“Por lo pronto, lo público y lo privado pueden entenderse, a todo lo más, como polos opuestos de un hilo continuo e irrompible en el que cada punto o eslabón es al tiempo público y privado sin perjuicio de que se encuentre más próximo a uno de los dos extremos. En el corazón de lo público ha estado siempre, por ejemplo, el poder por antonomasia, el poder político del Estado. Lo cual no impide, sin embargo, que este poder inequívocamente estatal se encuentre influido y aun penetrado por otros poderes inequívocamente sociales, como es el económico.”

Estas reflexiones son importantes precisamente ahora, cuando los Estados afrontan una grave crisis fiscal. En momentos como estos, las funciones propias de los estados, o de las llamadas Administraciones públicas, parecen que deban reducirse y con ellas, parte de las llamadas funciones del Welfare-state, que se administran mediante provisión privada.

Las restricciones del Estado influirán en el sector privado, por ejemplo en la reducción de inversiones públicas en infraestructuras o posibles restricciones en el uso de productos farmacéuticos, y cabría preguntarse quién de ambos sectores decide dónde se dibuja la línea del recorte y a beneficio de quién, si del legítimo beneficio privado o del mantenimiento de la redistribución social de una parte del producto, función esta propia del Estado.

Vamos, pues, a esbozar a continuación unas reflexiones teóricas no exhaustivas sobre las relaciones entre los dos sectores, el público y el privado.

Estas reflexiones están basadas en la filosofía política que intenta justificar la arquitectura de las democracias maduras, y, una vez hecho el repaso de dicho marco filosófico, pasaremos a considerar el impacto de la crisis económica en estas relaciones y en los intereses de cada parte. Por último, describiremos algunos campos de colaboración y cómo se va produciendo la integración de lo público y lo privado, sus beneficios y sus dificultades.

2. APROXIMACIÓN TEÓRICA AL LOS CONCEPTOS DE “LO PÚBLICO” Y “LO PRIVADO”

Aunque aquí queramos hablar sólo de las relaciones, y de nuestro pronunciamiento a favor de las que son cooperativas entre los sectores público y privado, antes de orientar la reflexión a la coyuntura española y a los campos de actuación donde deba haber dicha conjunción de los intereses entre ambos sectores, nos disponemos a hacer una aproximación a la conceptualización, aunque fuese breve.

Podemos partir del reconocimiento de la necesaria separación, al menos en términos de distinción conceptual, entre “sociedad civil” y Estado.

Es este reconocimiento y esta aspiración, un test de salud de las comunidades que han alcanzado la madurez por libres y productivas. Son estas comunidades “socializadas” que han supuesto un paso en la construcción de la civilización.

En términos de gestión económica se ha intentado justificar la intervención del Estado, poniendo en consideración los “fallos de mercado,” a causa, fundamentalmente, de la selección negativa de riesgos.

Igualmente, se ha intentado hacer retroceder el campo de acción económica del sector público, desde el reconocimiento de los “fallos del gobierno,” por la tendencia a la sobredimensión del presupuesto y a la burocratización creciente.

Los teóricos de las dos escuelas siguen propugnando las ventajas de uno de los dos modelos, el “liberal” (menos Estado) y el “social-demócrata” (más Estado), aunque la práctica y las circunstancias cambiantes de una economía cada vez más globalizada, mueven la aguja a la derecha o a la izquierda, de forma que la mejor lectura, oídos a los dos contendientes, sea una lectura pragmatista, con la que podamos extraer lo mejor de

cada filósofo, después de leerlo con atención y, sin polemizar con él desde la primera línea. Porque, sin duda, todos los teóricos acreditados nos aportan reflexiones razonables y buenas.

Realmente, socialdemócratas y liberales, desde los gobiernos, tiran algo de la aguja para su lado, aunque siempre dentro de ciertos límites porque los mercados y la política, cada uno con sus requerimientos, les embridan si tiran demasiado hacia su banda.

También los ciclos económicos operan sobre el sector público, sobre el sector privado y sobre las relaciones público/privado. Y, por ello, la discusión sobre estas relaciones será ahora más útil y fácil, teniendo en cuenta que ambos están a prueba.

Posiblemente, el intento más esforzado de hacer una fundamentación contractualista de principios de justicia, aplicables a la estructura básica de la sociedad, bajo la formulación de “un sistema de expectativas básicas públicamente sancionadas”, sea el de J. Rawls.

Rawls lo establece mediante su basamento en dos principios:

1. Cada persona ha de tener un igual derecho al más amplio sistema de libertades básicas, compatibles con un sistema similar de libertad para todos.

2. Las desigualdades económicas y sociales han de articularse de modo que al mismo tiempo:

A / redunden en el mayor beneficio de los menos favorecidos, compatible con el principio de ahorros justos y

B / estén adscritas a cargos y posiciones accesibles a todos, en condiciones de equitativa igualdad de oportunidades.

La discusión seguirá, y no sólo entre escuelas de teóricos, sino por mor de las múltiples colisiones entre lo que podemos llamar “política” y “economía”, ambas como partes del insustituible marco que ayuda a convivir y prosperar en las sociedades más civilizadas. Y ambas, con intereses y funciones propias, reconocidas y legitimadas.

En las sociedades a las que nos referimos y en las que vivimos, y, en concreto, en la de nuestro país, definida como “economía social de mercado”, la coyuntura del ciclo económico español y mundial marcada por la primera gran crisis mundial, ha supuesto una crisis no sólo financiera, sino macroeconómica, teórica e institucional y de “gobierno”- macro, mezzo y micro-.

Esta dimensión de la crisis, ha hecho que la discusión no sea ya sólo de los teóricos y mucho menos de los diletantes, sino que constituya una “logística” imprescindible para adentrarnos, con cierta seguridad, en un futuro complicado que va a obligar a todos a reducir bastante sus, como se dice, “legítimas” expectativas.

Estas expectativas tienen que ver con los llamados “bienes primarios” y se dice que corresponde al sector público, el Estado, procurar a todos los ciudadanos estos “bienes primarios” que se incluyen según Rawls en los siguientes cinco epígrafes:

A/ Las libertades básicas: de pensamiento y conciencia, de asociación, la función de la preservación de la libertad y la integridad de las personas, las libertades políticas y el imperio de la ley.

B/ Libertad de movimiento y de elección de ocupación.

C/ Poderes, prerrogativas y responsabilidades de cargos e instituciones públicas.

D/ Renta y riqueza.

E/ Bases sociales del respeto a sí mismo.

La función del Estado es procurar estos bienes y garantizarlos y la de la sociedad civil, conjunto de personas morales libres e iguales que están en libertad de hacerse cargo de sus vidas y en el que “cada cual ha de adaptar su concepción del bien a la cuota equitativa de bienes primarios que puede esperar,” es la función de ser vigilante del cumplimiento de las funciones del Estado y aprovechar la libertad que se le garantiza para prosperar en términos materiales y morales.

Así creo que se interpreta o se describe correctamente lo que es funcional a las sociedades modernas y lo que podrían ser las funciones reservadas, por consenso, al Estado y su juego o engranaje con la sociedad civil.

La garantía de provisión de bienes por parte del Estado y sus consecuencias, obligan a la sociedad civil a sufragar su coste, limitando el ejercicio de la libertad de posesión de renta y riqueza pero, paradójicamente, precisamente con la complejización de la economía del sector público, la empresa privada ha sido convocada a nuevos desarrollos, tales como ser proveedor de los bienes y servicios que el Estado debe garantizar a todos los ciudadanos.

Esa conjunción de lo público y lo privado se produce en un campo de empresas donde éstas deben contractualizar determinadas limitaciones al ejercicio de sus funciones y

expectativas, por ejemplo, la no selección de clientes con las reglas de la libertad de mercado (selección negativa de riesgos), o la asunción del control público de los productos y su distribución.

Este modelo de articulación de la economía y la política, que se conoce como economía social de mercado y llamado modelo de “capitalismo renano” de M. Albert, ha sido eficiente y ha producido muchos beneficios públicos y privados, ha cohesionado a las sociedades y ha generado desarrollo personal mediante una razonable extensión de la igualdad de oportunidades. Además, ha desarrollado una sociedad civil muy vigilante de la preservación de su libertad, en términos políticos y económicos.

El Estado, el poder político, su capacidad coercitiva nacida de un acuerdo explícito de la sociedad, su capacidad de respetar el “pacto de equilibrio” entre libertad y sostenimiento mientras sea posible y útil, la “apertura” para su modificación cuando las circunstancias obliguen, haciéndolo de forma pacífica y segura y teniendo como fondo la preservación más amplia de las libertades; son factores clave para un progreso sostenible, tanto como lo es la existencia garantizada de sociedades libres, abiertas y despiertas para captar nuevas oportunidades.

Esta es la historia de la economía política de la parte más rica, productiva y cohesionada del mundo.

Puede haber visiones desde distintas miradas, la de Buchanan, del Estado “protector”, básicamente una agencia de seguridad, a través de su sistema judicial, y un Estado “productivo”, a través del sistema legislativo, de bienes públicos.

También la de Nozick, basada en la prevalencia de los derechos individuales, y para la que cualquier exceso del Estado “gendarme” supondrá una usurpación de los derechos individuales, pero desde el reconocimiento de la necesidad del gendarme, con referencia clara al omnipresente, en la teoría política, ojalá sólo ahí, Leviatán hobbesiano.

Pero la visión de Rawls aporta el punto de vista que mejor explica la sostenibilidad del equilibrio público/privado, por la intuición de que para que el resultado de la libre interacción estratégica sea justo (que el mercado pueda ser el mecanismo de la más justa distribución), las posiciones de partida de los actores deben estar en relaciones equitativas, que es tanto como tener un trasfondo normativo-institucional que asegure una estructura de expectativas vitales aceptable, que no igual, para todos, independientemente de la suerte que hayan tenido en la distribución del talento o la posición social.

Para que jueguen todos en el tablero del mercado, todos los jugadores deben, al menos, disponer de alguna ficha, no en igual número, pero alguna. Así pueden establecerse relaciones cooperativas y concebirse expectativas fundamentadas en la reciprocidad.

3. ¿LA CRISIS ECONÓMICA TENSIONA EL FIEL DE LA BALANZA?

Yendo por derecho, las crisis económicas, al limitar la creación de riqueza, generan tensiones al sector público. Me refiero básicamente a la crisis fiscal del Estado. En 1973 nos lo advirtió J. O'Connors, y la crisis actual multiplica esta crisis fiscal, como consecuencia de la sequía de financiación.

Así, la falta de financiación, provocada por la crisis financiera, adquiere un tamaño –en extensión, profundidad y duración – de escasos precedentes. Nuestro país es un ejemplo que se subraya a sí mismo o por sí sólo.

Hablando de esto, mejor, escribiendo en La Vanguardia del 29 de agosto pasado, dice A. Pastor que del sector público español podría decirse lo de “señores, la curva sigue y el volante no da más”. Justo cuando más se le demanda, desde el sector privado, menos puede darle, porque menos recursos puede allegar, dentro, por la caída de la actividad, y fuera, por la crisis del sistema financiero que para nosotros, por nuestra tristes expectativas de crecimiento y nuestro pesado endeudamiento privado y público, reserva crédito escaso y caro.

J. Habermas, en los primeros años setenta del pasado siglo nos advirtió, casi cuando O'Connors publicó “La crisis fiscal de Estado”, en su texto “Crisis de legitimación en el capitalismo tardío” (1973), de que esta crisis era un funesto cruce de una inflación de expectativas con un déficit de valores, que para él, en la sociedad capitalista eran “recursos materiales”. Decía, además que la crisis castigaba duramente a los que la provocaban, porque se encontraban con poco arsenal para la intervención por haberlo agotado previamente.

El sector público no puede, pues, conducir el pesado vehículo y sacarlo del pozo. Está en la situación de decir “ni más impuestos ni más servicios”.

Me ahorro especular sobre los riesgos evidentes de crujidos “sociales” que conlleva todo programa de ajuste de las finanzas públicas, de la destrucción de empleo privado y público y del ajuste de los costes de producción, en una economía mundial dañada y en un país poco competitivo.

Pero, si miramos hacia atrás, hacia una larga serie de crisis pasadas y contemplamos sus efectos, es decir, lo que han dejado en la gráfica de engrosamiento o adelgazamiento del Estado, vemos que, en lo que se refiere al cociente que define la llamada presión fiscal, tampoco se ha reducido, de forma que lo que probablemente ha ocurrido es, que sin cortar el grifo fiscal recaudatorio, se han variado los caudales de los grifos de salida, la orientación del gasto.

De forma que se simultanearon recortes de los llamados “estabilizadores automáticos” y se regaron más otros campos, como el de “ayudas a la producción,” cosa lógica en cierto modo, porque es sobre la producción de bienes y servicios competitivos sobre la que el Estado puede proyectar el mantenimiento futuro a medio plazo de su capacidad recaudatoria.

¿Cómo quedaría establecido ahora el fiel de la balanza del ratio o relación Público/Privado? Creo que sería conveniente que el sector privado “tomase el volante” del vehículo. Doy por hecho que el papel regulador es del Estado, doy por sentado que ahora los recursos públicos los distribuye el Estado y que debe y, no sólo por mandato constitucional, ayudar a los más débiles a quienes la crisis ha castigado más, pero el Estado debe también atribuir recursos económicos e institucionales al sector privado para que pueda llevar, y no a donde quiera, o a cualquier sitio, el pesado vehículo de nuestra economía para que esta tenga más vigor.

Habría que incentivar al sector privado para que incremente en paralelo competitividad y productividad, para que se esfuerce en modificar los instrumentos que posee, por ejemplo modificando al alza el tamaño de las empresas, para que sean capaces de utilizar con la máxima eficiencia los “inputs” de la productividad, por medio de una mayor cualificación de la mano de obra o los emanados de I+D+i, y desincentivando las marchas en otras direcciones.

Hay que incentivarle si va al mercado exterior a ayudar a resolver los efectos funestos de nuestros desequilibrios de balanza comercial y de pagos y fijar los incentivos a objetivos explícitos de avance en el mercado exterior.

Hay que incentivarle si construye empresas que generen “un ecosistema productivo” que se autoregenere y crezca por dinámicas cooperativas con criterios de perfeccionamiento constante.

Esto es potenciar el sector privado, como misión estratégica del Estado, para evitar que en diez años las variables demográficas y de la economía-mundo nos releguen a un lugar que quiebre todas nuestras expectativas económicas y sociales.

Muchas de estas tareas del Estado requieren del concierto europeo, lanzando la U.E. a un papel con más ambiciones que las de construir el mercado único, que es sólo una precondition, para que Europa no se estanque en una situación en la que se considera a los ciudadanos libres tan sólo como “una masa de consumidores satisfechos”.

En nuestro país, la búsqueda de estas sinergias estratégicas entre lo público y lo privado demanda la reconstrucción de las relaciones entre las Administraciones públicas, el gobierno central, las administraciones autonómicas y las administraciones locales.

Parece evidente que hay que conjurar riesgos de ineficiencia, con una acción tanto más vigorosa cuanto mayor es la escasez de recursos, evitando así la ruptura de los mercados internos, el de trabajo y el de bienes y servicios. Así se evitarían los procesos de “desfiscalización competitiva” y la desresponsabilización fiscal de cualquier administración pública.

Pero el logro de esas sinergias, depende de los aparatos de los partidos políticos, que no deberían apropiarse de los “segmentos del Estado” como plataformas de ataque para su designios electorales, funesta senda para el discurso populista y el peligroso deslizamiento hacia los clientelismos locales que desembocan en corrupción y en deslegitimación de la función más política del Estado, que es la función del “buen gobierno” de lo público.

4. COLABORACIÓN E INTEGRACIÓN DE LO PÚBLICO Y LO PRIVADO: SUS BENEFICIOS Y DIFICULTADES

La conjunción de los sectores público y privado se puede ver en campos de creciente extensión. Fundamentalmente en el área de la provisión de servicios y bienes de interés general, de carácter universal, y precisamente, en la constelación del llamado “Estado del Bienestar”. Estamos en el campo de la previsión social en términos amplios: pensiones, asistencia sanitaria y socio-sanitaria, educación, seguridad, y otros, en una constelación grande y de contornos en expansión y de fronteras difusas.

En su libro “Poder y prosperidad” M. Olson cuenta que en los tiempos anárquicos de las sociedades sin Estado, los “bandidos errantes” sólo querían robar y destruir, y surgía la súplica “Lord, ¡Give us a King!”. Sin embargo, un “bandido instalado”, un tirano, tiene interés en proteger la fuente de su riqueza: sus ciudadanos y sus propiedades, frente a los bandidos errantes. Ahí tenemos un primer paso hacia “un buen Gobierno”.

El “bandido instalado” de Olsen que, al parecer, daba pasos hacia el buen gobierno, en algún momento debió perder el camino por lo que diré a continuación.

Dice V. Ortún en su libro “El buen gobierno sanitario”:

“No siempre han existido bancos centrales, pues solían ser los gobiernos quienes manejaban políticas monetarias y fiscales. En años electorales se producían hemorragias de liquidez con la consecuente inflación desatada. Sólo cuando los gobiernos se ataron al mástil y encargaron a unos bancos centrales independientes el control de la inflación, se consiguió este objetivo.”

De forma que algunos ataron al mástil al bandido instalado y encargaron a otros el timón de la nave, dotándoles de unas coordenadas para la navegación bastante precisas.

Los recursos del sector público o Estado provienen del sector privado o sociedad que los recauda mediante impuestos, tasas o cotizaciones, estas últimas en nuestro país finalistas para provisionar la caja de la que salen las llamadas “prestaciones sociales”.

El Estado tiene mandatos jurídicos que le obligan a proveer lo normado, ciñendo su prodigalidad a lo establecido para no incurrir en inflación (de moneda circulante) o en endeudamiento público inasumible (e inflación de expectativas).

Dicho esto como arranque y base del resto, el Estado, y en nuestro país, un Estado descentralizado no sólo en términos de gestión sino en términos políticos, ha devenido en un Estado con muchos centros autónomos de decisión y pocas bridas en manos del Gobierno central, que ya no es “la cabeza del Estado”, ni en materia de gasto público (del cual sólo administra un escaso 19% - excluyendo la todavía “caja única de la Seguridad Social”) ni en materia normativa, en la que incluso se le discute abiertamente la prerrogativa de jerarquía.

Todo esto con el riesgo manifiesto de desconfigurar la economía y la sociedad españolas mediante la ruptura del mercado interior y la quiebra de la cohesión social, por los crecientes gradientes en fiscalidad o en políticas sociales o de apoyo al tejido productivo.

Este es el campo donde lo público y lo privado interaccionan de forma creciente.

Se ha producido la intersección en este campo, seguramente, por la evolución del tejido productivo hacia la terciarización, o producción de servicios por motivos internos y de la globalización económica (aunque hay también potentes proveedores industriales con cuantiosas compras como la industria químico-farmacéutica o la de biomedicina, principal insumo del sistema sanitario público) por la expansión del Estado y sobre todo del llamado “Welfare state”.

En nuestro país, desde la promulgación de la constitución del 78 y de Leyes como la Ley General de Sanidad, el Estado ha asumido la pesada carga de garantizar la provisión, mediante el sector público o el sector privado concertado, de servicios para responder a la universalización de la atención sanitaria. Así mismo se garantiza un gran tramo de la educación, de la previsión social y, recientemente, de la atención a las personas en situación de dependencia.

Aquí, el sector privado tiene un campo importante de expansión, pero ateniéndose a normas, reglas y controles.

El regulador no puede ser el sector privado porque el “catálogo de prestaciones públicas” lo define el Estado, que lo debe calcular en términos de coste sostenible y de búsqueda

de la mayor eficiencia social, ya que las prestaciones sociales, del nivel que podamos sostener, deben preservar su carácter social integrador.

Por ello, para la cooperación público/privada se precisan instituciones públicas, no sólo comprometidas a sí mismas con códigos de buen gobierno, sino con transparencia constante sobre “las reglas de juego” que contractualicen su cooperación con los proveedores privados.

Es sabido que en este terreno de la transparencia poco hemos avanzado, y lo sabemos simplemente viéndonos reflejados en evaluaciones como el Informe Auken de 2008 al Parlamento Europeo, o en las tablas de ordenación de “Transparency International”, “índice de percepción de la corrupción 2008”.

Aunque tiene escasa tradición el estudio de comparación de eficiencia de los sectores públicos, y además dichos estudios se topan con muchas dificultades para definir los términos más elementales de “gobierno”, “administración pública” y de qué productos se esperan de los proveedores, muchas instituciones internacionales intentan asentar la metodología de las evaluaciones, en un valeroso intento de reforzar, no sólo la observación, sino la práctica del buen gobierno.

Tanto el Estado, sector público, como la sociedad, el llamado sector privado, deberían ser cómplices limpios en la vigilancia de la transparencia por el bien de ambos y por la sostenibilidad y legitimación de todo el sistema.

Tiene mucho interés, y más ahora, la correcta incardinación de los sectores público y privado que es tanto como la navegación conjunta de Estado y sociedad por mares muy procelosos y poco cartografiados.

Las mismas consideraciones pueden extenderse, sin forzar nada, al campo de la previsión social donde, como se reconoció hace casi dos décadas en el “pacto de Toledo”, la complementariedad de lo público y de lo privado es el mejor refuerzo para fortalecer en el futuro a ambos, cuando todo el mundo sabe que las proyecciones demográficas obligan a rediseñar tantas cosas, por mor de la seguridad y de la estabilidad de la sociedad y de la economía.

El ámbito de la protección de las personas en situación de dependencia es la más reciente ampliación del campo del estado del bienestar y, en España, el dispositivo asistencial es y será mayoritariamente de provisión privada.

Ahí ya se observan las dificultades que las empresas de servicios más potentes y seguras, las que con más garantía de calidad y eficiencia económica y social podrían ser

los proveedores privilegiados por la racionalidad del buen gobierno de lo público, encuentran, por tener ante sí, no uno, sino diecisiete compradores de sus servicios, con muchos y diferentes criterios de selección, lo que a la larga se proyecta como un escenario negativo para la equidad, en términos de acceso al mismo e igual servicio para todos los ciudadanos acreedores del derecho y en términos de igualdad de oportunidades para los proveedores.

Parece claro que en estos amplios y decisivos campos de cooperación entre los sectores público y privado, falta aún transparencia, racionalidad, búsqueda constante de la conjunción de dos eficiencias que tendrán que “conllevarse”: la social y la económica.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- * NIETO, A. *El desgobierno de lo público*. Madrid: Ariel; 2008.
- * RAWLS, J. *Justicia como equidad*. Madrid: Tecnos; 1999.
- * ALBERT, M. *Capitalismo contra capitalismo*. Barcelona: Paidós; 1992.
- * BUCHANAN, J. *The limits of liberty. Between anarchy and Leviatan*. London/ Chicago: The Univ. of Chicago Press; 1975.
- * NOZICK, R. *Anarchy. State and utopia*. B. Blackwell, Oxford; 1974.
- * HABERMAS, J. *Crisis de legitimación en el capitalismo tardío*. Buenos Aires: Amorrortu; 1973.
- * OLSON, M. *Poder y prosperidad*. Madrid: S XXI; 2001.
- * ORTÚN, V. (Dir.) *El buen gobierno sanitario*. Madrid: Springer health care communications; 2009.

<http://centronegociacion.ie.edu>

<http://negotiation.blogs.ie.edu>



Centro de Negociación y Mediación

Serrano, 118 - Bº dcha.

28006 Madrid. Spain

Tel.: (34) 91 782 00 40