
La Creación de Valor Compartido y la Innovación Social como herramientas estratégicas en la relación entre universidad y empresa.

H. NICCOLAS-MORALES¹, J.P. NUÑO-DE LA PARRA² y B. REYES-GUERRA³

Resumen

El escenario socio-económico actual demanda de soluciones creativas sustentadas en un trabajo colaborativo genuino entre las empresas e instituciones de educación superior, con una visión compartida de generar mejores condiciones de vida y prosperidad para la sociedad en su conjunto. A su vez exige a las instituciones de educación superior de los países en desarrollo enfrentarse a los retos que plantea la sociedad del conocimiento y adquirir la capacidad de participar activa y críticamente en la creación y gestión de conocimientos así como de tecnologías que resulten útiles y transferibles. Los conceptos de creación de valor compartido e innovación social son planteados como herramientas que pueden ser claves para alcanzar una mejor relación entre universidad y empresa, aportando elementos que permitan revalorar y dimensionar los beneficios de la actividad económica y la generación y aplicación de conocimiento en beneficio del ser humano y del mundo que habita. A partir de esos dos conceptos se elabora un modelo conceptual para facilitar la asimilación y utilidad de los mismos en el afán de construir un puente efectivo para la colaboración entre los diferentes actores del ámbito empresarial y educativo. Para lo anterior se hace énfasis en el desarrollo de habilidades tales como: creatividad, capacidad de adaptación, negociación e inteligencia emocional y comunicación entre los actores implicados. El trabajo tiene el objetivo de explicar un modelo conceptual que integra el enfoque de Creación de Valor Compartido y de Innovación Social como herramientas clave en la generación de sinergia entre Empresas y la Academia. Se considera que este trabajo es importante y de utilidad para los diferentes grupos de interés que debaten en México, cómo las empresas e instituciones pueden contribuir para activar el crecimiento en economía, en sostenibilidad, prosperidad y desarrollo humano.

Palabras clave: Valor Compartido, Innovación Social, Estrategia, Relación Universidad-Empresa.

¹ Heriberto Niccolas Morales. Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. e-mail: hniccolasm@gmail.com

² José Pablo Nuño de la Parra. Centro Interdisciplinario de Posgrado e Investigación (CIP). Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. e-mail: pablo.nuno@upaep.mx

³ Bernardo Reyes Guerra. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Puebla). e-mail: breyesg@itesm.mx

1. Introducción

La relación universidad-sector productivo está cambiando de manera significativa a las instituciones académicas en todo el mundo. Por lo que las universidades están obligadas a adaptar y adoptar nuevas prácticas innovadoras que le permitan mantener un nivel competitivo dentro de la sociedad, sobre todo en la función de investigación, ya que es la que permite generar y aplicar nuevos conocimientos.

De acuerdo a estudios de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las empresas de la región latinoamericana que han logrado integrarse a las cadenas de producción internacionales se posicionan en los niveles jerárquicos más bajos de ellas y se ocupan de actividades de baja tecnología, como procesamiento de materias primas o actividades de montaje. Son las empresas transnacionales las que mantienen el liderazgo en las redes de producción y se apropian de los beneficios que se derivan de la acumulación tecnológica y de la innovación, pero sin traspasar el conocimiento y experiencias al interior de los países donde se encuentran instaladas [1]. Como resultado de esta dinámica, las asimetrías tecnológicas se fortalecen, dado que los agentes nacionales participan como actores marginales en la globalización de las actividades científicas y tecnológicas. Lo anterior da cuenta de la débil vinculación y trabajo colaborativo que existe entre las empresas y las universidades en los países latinoamericanos.

La traducción de necesidades en demanda de innovación presenta dificultades en el ámbito productivo, por lo que se requiere de instrumentos de apoyo, así como la participación conjunta de investigadores, agentes sociales y de mediadores especializados para incentivar procesos de aprendizaje enmarcados dentro de una estrategia general de conocimiento endógeno, dando como resultado proyectos de alto impacto social y de mejora de la competitividad empresarial. En la última década se han realizado varios estudios, análisis y reflexiones relacionados al tema de colaboración Universidad-Industria, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, destacando los de Etzkowitz [2]. El conocimiento y reconocimiento de la realidad y del contexto de cada región debe ser un trabajo caracterizado por un esfuerzo continuo y sistemático, en el cual, desde nuestra perspectiva, las universidades juegan un rol de suma importancia, ya que el capital humano que las integra posee la formación y conocimientos especializados necesarios, es decir, un amplio soporte de información, resultado de la investigación que realizan en diversas ramas del conocimiento.

El presente trabajo tiene como objetivo plantear un modelo conceptual que integra el enfoque de Creación de Valor Compartido y el de Innovación Social como elementos clave para la generación de sinergia entre empresas y la academia para el desarrollo económico y social orientados al bien común. La metodología empleada para elaborar el modelo visual es de corte cualitativo, se utilizó la revisión documental y como apoyo se empleó la técnica de análisis de contenido. Para el diseño del modelo visual, se utilizaron las propuestas de Novak y Gowin [3] para hacer mapas conceptuales y de Buzan [4] para realizar mapas mentales. El método general de diseño empleado consiste en cuatro

fases: a) Identificación de las ideas principales; b) Construcción del bosquejo de ideas; c) Integración de los bosquejos de ideas; y d) Trazo final del modelo visual.

2. La relación universidad-sector productivo, una debilidad que prevalece

En México, Bazdresch y Romo [5] realizaron una discusión sobre la importancia de las actividades científicas y tecnológicas para el desarrollo de México y el impacto de las mismas en la competitividad del país y sus empresas, y exploraron el tema utilizando el concepto de sistema nacional de innovación (SNI), empleado por varios países y organismos internacionales y retomando estudios hechos por Alcorta y Peres [6] y Cimoli [7] que dan cuenta de algunas deficiencias tales como: los esfuerzos de los actores involucrados se encuentran aislados y no han articulado una verdadera red de apoyo al desarrollo tecnológico; existen débiles eslabonamientos y flujos de conocimiento; falta de entendimiento de las necesidades del sector productivo; escasa colaboración entre firmas y falta de cooperación inter-institucional; estructura fragmentada y el aislamiento, falta de información, y duplicidad de esfuerzos. Además de los problemas citados, las Instituciones de Educación Superior (IES) representan el eslabón más débil del Sistema Nacional de Innovación de México, al carecer de políticas de largo plazo, del marco jurídico adecuado e incentivos permanentes para su vinculación con el sector productivo, para responder con mayor claridad y certeza a las demandas del mercado y a las necesidades productivas y competitivas del país. [8].

Hay aspectos importantes a considerar en la mejora de la relación entre empresa y universidad, como es el hecho que señala Fajnzylber, de que los procesos de aprendizaje, generación y difusión de capacidades tecnológicas endógenas son elementos claves para un crecimiento sostenido con inclusión social y una distribución del ingreso más equitativa, en una economía global donde el conocimiento es uno de los principales activos. Este autor señala que la competitividad, sostenibilidad ambiental y equidad son tres factores que pueden y deben reforzarse mutuamente, teniendo a la innovación como instrumento que permita avanzar simultáneamente en todos ellos [9].

3. La creación de valor compartido y la innovación social, binomio para el desarrollo

En los últimos años los conceptos de Creación de Valor Compartido y de Innovación Social han tomado fuerza y captado la atención de los grupos de interés relacionados con las políticas sociales, la sostenibilidad, la Responsabilidad Social Corporativa (CSR) y la competitividad, pertenecientes a instituciones públicas y organizaciones privadas de países desarrollados del mundo [10].

3.1 Creación de Valor Compartido

La Creación del Valor Compartido (CVC) es una propuesta difundida por Michael Porter y Mark R. Kramer, mediante la cual se busca incentivar al mundo empresarial para que genere innovaciones en sus procesos y actividades de negocios, tomando en cuenta

el entorno social en el que se desenvuelve y con el que mantiene una intensa interacción. La aplicación de valores de solidaridad y subsidiaridad en una organización deben ser orientados hacia todos los elementos que la integran para que aprendan a desenvolverse libre y razonadamente por una escala de valores compartidos y una actuación ética que los regule. Para Porter y Kramer [11], la Creación de Valor Compartido (CVC), puede ser una estrategia efectiva para las empresas que buscan mantener su ventaja competitiva y desempeño exitoso en un mundo globalizado, a través de desarrollar la capacidad de aprender a valorar con el uso de la razón y la voluntad, las acciones que buscan lo bueno, justo, noble y valioso, para el binomio Sociedad-Empresa.

El concepto de creación de valor compartido puede ser definido como la práctica de políticas y operaciones que incrementan la competitividad de las empresas mientras de manera simultánea avanzan y mejoran las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las cuales operan. También se refiere a expandir la fuente de ingresos de la economía y el valor social [12]. Se puede conceptualizar también como la relación entre la práctica social y el desarrollo económico, en consideración de los temas sociales no como un costo, sino como una oportunidad para generar nuevas tecnologías o formas de producción con el fin de incrementar la productividad. Estos autores plantean que hay tres formas diferentes con las cuales las empresas pueden crear valor social:

- a) *Por la reconceptualización de productos/servicios y mercados.*- Las necesidades de la sociedad son muchas (salud, mejor vivienda, nutrición, seguridad financiera, menor daño ambiental) por lo que las empresas deben entender las señales que indiquen si los productos son realmente buenos para los clientes (identificar las necesidades, beneficios buscados y daños que pueden tener los productos); proveer productos útiles a grupos de población de bajos ingresos y con desventajas; y rediseñar productos o métodos de distribución.
- b) *Redefiniendo la productividad en la cadena de valor.*- Manteniendo congruencia entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor, lo cual implica no solo ejercer prácticas ambientalmente amigables (ahorro de energía y logística), sino procurar compras a pequeñas empresas o firmas locales, así como utilizar nuevos modelos de distribución, mejorar la habilitación del personal y su desempeño e implementar programas de salud ocupacional.
- c) *Desarrollando industrias de soporte en los clusters locales.*- El éxito de una empresa depende de las compañías y la infraestructura (carreteras, aeropuertos, hospitales) que está a su alrededor. Los clusters están compuestos por empresas, organizaciones de comercio, universidades, centros de investigación, que junto con leyes de competencia justa y transparencia en los mercados posibilitan prosperidad económica.

3.2 Innovación Social

El enfoque del Centro para la Innovación Social de la Escuela de Negocios de Stanford, propuesto por Phills, Deiglmeier y Miller [13], plantea una definición de la innovación

social como una solución nueva a un problema social de manera más eficaz, eficiente, sostenible o simplemente mejor que las soluciones existentes y para los cuales el valor generado se acumula principalmente en la sociedad en su conjunto y no en los particulares. Para estos autores, una innovación social puede ser un producto, proceso de producción, o tecnología (como la innovación en general), pero también puede ser un principio, una idea, una ley, un movimiento social, una intervención o una combinación de ellos, ya que muchas de las mejores innovaciones sociales reconocidas, como las microfinanzas, son combinaciones de varios de estos elementos. También sugieren la necesidad de establecer un diálogo entre los sectores privados y públicos de la sociedad, para obtener las innovaciones sociales.

En este trabajo, el modelo que se propone toma como referente conceptual y teórico la propuesta de los académicos de Stanford, ya que hacen énfasis en que cada vez más, surgen innovaciones en situaciones del mundo real donde los sectores convergen y que en estas intersecciones, los intercambios de ideas y valores, los cambios en los roles y relaciones, y la integración de capital privado con el apoyo de recursos públicos y de fondos provenientes de la filantropía generan nuevos y mejores enfoques para la creación de valor social. Para apoyar las colaboraciones intersectoriales se tienen que examinar las políticas y prácticas que impiden el flujo de ideas, valores, capital y talento a través de las fronteras de los sectores y que limitan las funciones y las relaciones entre los mismos. De manera general la innovación social tiene como fuente tres aspectos: a) Atención a necesidades sociales no satisfechas y mejorar la vida de las personas, b) Emprendimiento social, y c) Mejora en políticas públicas y gestión gubernamental.

4. Modelo conceptual para generar sinergia entre empresas y la academia

El modelo propuesto se conceptualiza teniendo también como referente la propuesta teórica de la socioeconomía de Amitai Etzioni [14], que se sustenta en la aplicación de los valores éticos en la relación entre individuos. Etzioni plantea una organización de los entes sociales basada en las redes de comunicación, en la cultura en red, mediante múltiples estructuras independientes, con identidad propia, enlazadas entre sí en un proyecto con conciencia comunitarista [15]. Esta forma de organización e interacción requiere que las relaciones no se basen tanto en una jerarquización de poderes, sino en un consenso basado en la información y el conocimiento, el aprendizaje y la ayuda del conjunto. El comunitarismo sociológico promovido por Etzioni, persigue un pacto social ético, capaz de favorecer el progreso de la sociedad sin anular la dimensión individual [16]. El modelo conceptual propuesto que incluye los conceptos y elementos que se describirán a continuación, se representa de forma completa en la figura 1.

En el componente *Empresas* (elipse del lado izquierdo), el modelo contempla que las organizaciones deben generar procesos internos que le permitan establecer mejoras continuas en los siguientes aspectos: *Productividad, Estabilidad laboral, Remuneración equitativa, Equidad de género, Capacitación y actualización, Equilibrio entre vida laboral y privada, Responsabilidad Social Empresarial, y Capacidades Internas de*

I+D. Si la empresa logra cubrir satisfactoriamente estos aspectos, alentará y facilitará que el personal se sienta más identificado, comprometido y con sentido de pertenencia con la misma, fomentando un clima laboral más adecuado para la innovación y la creación de valor.

En el componente *Universidades* (elipse del lado derecho), el modelo considera que éstas deben generar procesos internos que le permitan establecer mejoras continuas en los siguientes aspectos: *Recursos humanos y materiales para la I+D, Generación, uso, aplicación y explotación del conocimiento, Diseño de posgrados enfocados a sectores específicos, Generación de nuevas tecnologías, Diseño de programas de educación continua, y Servicios y asesoría científica-técnica*. El acercamiento entre los dos componentes (Empresas-Universidades) se gesta en la aplicación de iniciativas que se sustenten en la creación de valor compartido y de innovación social respectivamente y que fueron descritas en el apartado 3. Estos conceptos se ubican en la parte central del modelo visual representados como dos elipses unidas.

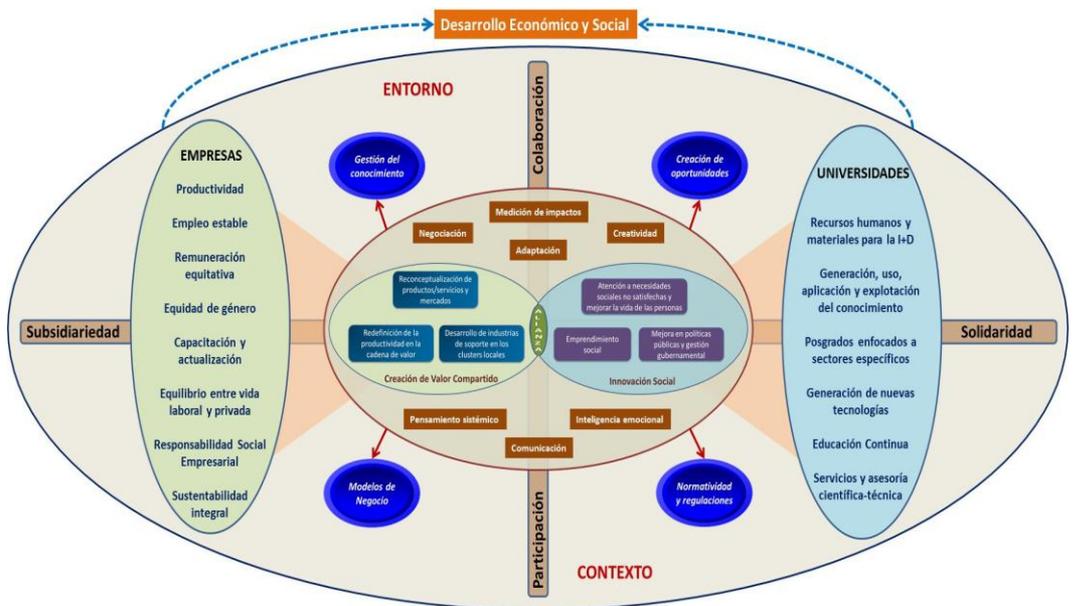


Fig. 1 Modelo conceptual para generar sinergia entre empresas y la academia basado en la Creación de Valor Compartido e Innovación Social.

Fuente: Elaboración propia.

En torno a los conceptos de creación de valor compartido y de innovación social se ubican siete conceptos que se consideran claves para potenciar y enriquecer las iniciativas de proyectos, estos son: *Pensamiento sistémico, Comunicación, Inteligencia emocional, Creatividad, Adaptación, Negociación, y Medición de impactos*. Se considera que el desarrollo de habilidades y capacidades en estos aspectos, permitirán a las empresas y universidades generar de manera más natural y consensada cuatro productos que dinamicen el círculo virtuoso del desarrollo. Estos son: *Gestión del conocimiento, Creación de oportunidades de negocio* (emprendimientos), *Modelos de negocio y Normatividad y regulaciones* que incidan en protección de la propiedad intelectual, transferencia de tecnología y en la confidencialidad de ciertos procesos internos de las empresas. Estos conceptos se ubican en las esferas que circundan a la elipse central del modelo.

Consideramos que la presencia de cuatro principios es necesaria para articular la operación del modelo y fungir como ejes rectores de la actuación de los entes involucrados (Empresas-Universidades). Estos son: *colaboración, participación, solidaridad y subsidiariedad*. La *colaboración* es básica para interactuar y realizar contribuciones que permitan generar conjuntamente proyectos de alto impacto socioeconómico. Actualmente las nuevas relaciones que se están creando entre las personas, y entre las personas y las empresas, posibilita y obliga además, a contar con herramientas e instrumentos de colaboración para conocer las tendencias del mercado y las necesidades sociales. La colaboración permite reconocer que una buena parte de la ventaja competitiva está fuera del ambiente interno de las empresas.

La *participación* entendida como la actitud de intervenir en pro de la mejora de las condiciones existentes, parte de la idea de que las personas deben ser empoderadas si se busca que presenten una participación activa en las tareas de innovación.

El término *solidaridad* proviene del latín sólidun que quiere decir sólido, fuerte, compacto. La solidaridad se da en torno a un fin común, completo y objetivo. De modo que las personas vinculadas a una tarea, deben aportar, en la medida de sus posibilidades, lo necesario para el bien común [17]. La solidaridad exige una enorme coherencia y generosidad, por lo que encuentra campo fértil en una sociedad basada no sólo en conocimientos, sino en valores y virtudes. Poner en práctica la solidaridad requiere de un ambiente cordial, tranquilo y donde prevalezca el respeto entre las partes, en donde se promueve el diálogo acerca de los puntos de vista de los demás y los temas de interés. También se necesita reconocer que cada uno tiene algo invaluable que dar a los demás y aprender a compartir en vez de competir.

De acuerdo a Mendoza, la *subsidiariedad* describe un principio político y de ética social referente a establecer límites de competencia en las relaciones entre la persona humana y las sociedades de las que forma parte, proyectando así dos concepciones: a) interpretación ascendente, que refiere a la formación y organización de individuos y sociedades menores para que sean capaces de solucionar en forma autónoma sus propios intereses, y b) interpretación descendente, que se enfoca en la organización multijurisdiccional del

Estado, la protección y la conservación de las atribuciones locales para promover su propio potencial [18]. La *subsidiaridad* rige la relación entre menores y mayores, porque implica el derecho de los entes individuales o colectivos menores a ser respetados por los mayores para poder alcanzar su plenitud y la obligación de los menores de hacer lo más posible por alcanzar esa plenitud.

En el núcleo del modelo se considera a las *Alianzas* como el concepto y medio unificador que conduzca a establecer los acuerdos sobre puntos mínimos comunes para trabajar en la búsqueda de proyectos y programas basados en creación de valor compartido e innovación social. Las alianzas permiten establecer redes de colaboración fuertes. El modelo se enfoca a generar puntos de encuentro y conciliación de intereses entre empresas y universidades, que a su vez permita a los académicos, investigadores, empresarios, profesionales independientes, y emprendedores, compartir ideas y formular proyectos conjuntos para enriquecerlos y poder llevarlos a cabo.

Finalmente, el modelo considera como conceptos inherentes al *Entorno* y al *Contexto*. Dado que desde nuestra perspectiva, las empresas y universidades de los países desarrollados coexisten en un entorno y contexto con características muy propias y particulares de acuerdo a la región geográfica. Es pues, sumamente crítico entender el contexto, ya que si este cambia, cambia todo. El cambio de contexto puede hacer que un elemento que es pertinente en un tiempo y espacio dado, sea impertinente en otras circunstancias. Lo anterior, forzosamente trastoca un tema delicado, el de la economía informal que existe en países como México y que se nutre de un flagelo mayor, el de la corrupción. La economía informal alienta la generación de actividades al margen de la legalidad y desalienta la productividad. También incide en la exclusión social de los trabajadores en lo referente a programas educativos y de formación profesional y en la seguridad social. Dada la dimensión de este fenómeno en México, ya que se tienen 14 millones de personas ocupadas en el sector informal, que representa un 27.9% de la población ocupada, de acuerdo a cifras de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del INEGI, en el cuarto trimestre de 2013, es crucial su consideración dentro del análisis del contexto y la generación de propuestas de innovación social que incidan en su dinámica.

El desarrollo económico y social que se busca obtener con la aplicación de este modelo, se puede traducir en la búsqueda y promoción del bien común, entendido éste como la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares ajenos al bienestar de la colectividad.

5. Conclusiones

Los hombres y mujeres de las empresas y de las universidades que aportan su tiempo, talento, conocimiento y energía, constituyen el activo más valioso para el desarrollo de los procesos que articulen los programas de acción derivados de las alianzas de intereses comunes entre empresas y universidades. De forma paralela con su misión académica, las universidades públicas mexicanas tendrán que diseñar estrategias para consolidar las

actividades de investigación que realizan, así como las líneas de investigación que cultivan, para así, gradualmente transitar a modelos de universidad emprendedora que ayude a que a través de acciones enfocadas de I+D+i en sectores estratégicos, los resultados de esas investigaciones se transformen en nuevos productos y servicios.

Se considera que los cuatro conceptos clave de los ejes horizontal y vertical del modelo (colaboración, participación, solidaridad y subsidiariedad) posibilitan y alientan a mantener a las universidades públicas y empresas en un diálogo constante entre ellas y con la sociedad. Este dialogo constituye un proceso básico y relevante para construir el futuro deseado de prosperidad y el bien común en cualquier realidad, sin perder de vista la sensibilidad y la adaptación a los diversos contextos que existen en las regiones de países en desarrollo como es el caso de México. En el contexto mexicano, dicho dialogo debe llevar a tomar conciencia de la necesidad urgente de ejecutar acciones que lleven a contrarrestar el enorme flagelo enraizado en nuestra sociedad, la economía informal. Esto último es importante, ya que por muchos años la sociedad se ha visto constantemente perturbada por la adopción de diferentes medidas y toma de decisiones que impiden el desarrollo económico sostenible y que han permitido el asentamiento del comercio informal, hecho que ha provocado una mediocridad económica que incide en el ánimo de la sociedad. El modelo propuesto puede generar mayor conciencia entre la sociedad a fin de romper con el círculo vicioso que provoca el comercio informal al no pagar sus impuestos, a efecto de que se realicen propuestas que faciliten y promuevan el tránsito hacia una economía formal y con ello incrementar la base tributaria que genere recursos destinados a contribuir al bien común.

Referencias

- [1] CEPAL/SEGIB. Innovar para crecer. Desafíos y oportunidades para el desarrollo sostenible e inclusivo en Iberoamérica. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) / Secretaría General Iberoamericana (SEGIB). Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2009.
- [2] Etzkowitz, H., Innovation: the endless transition. *Revista Gestão & Tecnologia*, 2 (1), 2010.
- [3] Novak, J. y Gowin, B., *Aprendiendo a aprender*. Ediciones Martínez Roca: Barcelona, 1988.
- [4] Buzan, T., *El Libro de los Mapas mentales*. Ediciones Urano: Barcelona, 1996.
- [5] Bazdresch, C. y Romo, D., *El Impacto de la Ciencia y la Tecnología en el Desarrollo de México*. Serie de Documentos de Trabajo en Ciencia y Tecnología. México, D.F.: Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2005.
- [6] Alcorta, L. y Peres, W., Innovation Systems and Technological Specialization in Latin America and the Caribbean. *Research Policy*, 26, 857-881, 1998.

- [7] Cimoli, M. (ed.), *Developing innovation system: Mexico in the global context*. Nueva York-Londres: Continuum-Pinter Publishers, 2000.
- [8] Foro Consultivo Científico y Tecnológico, A.C., *Conocimiento e Innovación en México: Hacia una Política de Estado*. México: FCCyT, 2006.
- [9] Fajnzylber, F., *Industrialización en América Latina: de la 'caja negra' al 'casillero vacío'*. *Nueva Sociedad*. 118, 21-28, 1992.
- [10] CSR Europe, *Enterprise 2020 Strategy. The European network for corporate social responsibility*. Brussels, 2013.
- [11] Porter, M. y Kramer, M., *Estrategia y Sociedad*. Harvard Business Review, América Latina. Diciembre, 2006.
- [12] Porter, M. y Kramer, M., *Creating Shared Value*. Harvard Business Review, Enero-Febrero, 2011.
- [13] Phills, J., Deiglmeier, K. y Miller, D., *Rediscovering Social Innovation*. Stanford Social Innovation Review, 6(4). Stanford Center on Philanthropy and Civil Society, 2008.
- [14] Etzioni, A., *La Dimensión Moral. Hacia una nueva economía*. Madrid: Ediciones Palabra, 2007.
- [15] Amtmann, C., *Reseña de "La Nueva Regla de Oro. Comunidad y Moralidad en una Sociedad Democrática" de Amitai Etzioni*. *Estudios Pedagógicos*, 28, 217-220, 2002.
- [16] López, J. y Lostao, E., *La filosofía moral y la propuesta de Amitai Etzioni en la nueva regla de oro*. *Arbor: Ciencia, Pensamiento y Cultura*. 165, (652), 657-669, 2000.
- [17] Bellver, V., *Solidaridad ecológica como valor*. *Anuario de Filosofía del Derecho*, tomo 11, 159-173, 1994.
- [18] Mendoza, J., *El principio de subsidiariedad en el federalismo mexicano. (primera parte)*. Bien Común. Fundación Rafael Preciado Hernández. Recuperado el 20 de diciembre de 2013, de http://www.fundacionpreciado.org.mx/biencomun/bc159/J_Mendoza.pdf. 2008.