
ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL PARA CIUDADES SUSTENTABLES: **UN ENFOQUE DESDE LA GOBERNANZA** Y LA ECONOMÍA VERDE

MERCADO D., Guido A.

Doctor en Ciencias Organizacionales
Consultor en asuntos públicos y
ORCID: <https://orcid.org/000-003-2820-6038>
e-mail: guidomercado@gmail.com

Recibido: 07-03-2025
Revisado: 26-03-2025
Aceptado: 06-04-2025

RESUMEN

El presente artículo analiza la importancia de la innovación organizacional en la gestión urbana como un factor clave para el desarrollo de ciudades intermedias sustentables. A partir del estudio de casos en América Latina, se identifican estrategias exitosas en movilidad sustentable, economía verde y gobernanza adaptativa. Con base en estos hallazgos, se propone un modelo organizacional compuesto por seis ejes estratégicos orientados a fortalecer la resiliencia, descentralizar la toma de decisiones y fomentar la participación ciudadana. Asimismo, se establecen indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar la efectividad del modelo en su aplicación práctica. Finalmente, el estudio destaca la necesidad de implementar políticas públicas flexibles y colaborativas para garantizar la sostenibilidad a largo plazo en ciudades intermedias.

Palabras clave: Innovación organizacional, gobernanza urbana, economía verde, ciudades intermedias, sostenibilidad, movilidad sustentable, participación ciudadana.

ORGANIZATIONAL INNOVATION STRATEGIES FOR SUSTAINABLE CITIES: A GOVERNANCE AND GREEN ECONOMY APPROACH

ABSTRACT

This article analyzes the importance of organizational innovation in urban management as a key factor for the development of sustainable intermediate cities. Based on case studies from Latin America, successful strategies in sustainable mobility, green economy, and adaptive governance are identified. Building on these findings, an organizational model is proposed, consisting of six strategic pillars aimed at strengthening resilience, decentralizing decision-making, and fostering citizen participation. Furthermore, key performance indicators (KPI) are established to assess the model's effectiveness in practical implementation. Finally, the study highlights the need to implement flexible and collaborative public policies to ensure long-term sustainability in intermediate cities.

Keywords: Organizational innovation, urban governance, green economy, intermediate cities, sustainability, sustainable mobility, citizen participation.

1. CONSIDERACIÓN PRELIMINAR

El crecimiento urbano acelerado ha traído consigo desafíos ambientales, económicos y organizacionales que requieren estrategias innovadoras para garantizar la sostenibilidad de las ciudades. La economía verde y la innovación organizacional emergen como enfoques clave para transformar los modelos tradicionales de gestión urbana en sistemas más eficientes y sustentables.

Las ciudades son motores de desarrollo y concentración de recursos, pero también son responsables de un alto consumo de energía y generación de residuos. La adopción de estrategias sustentables en la planificación y gobernanza urbana es esencial para mitigar los efectos del cambio climático, optimizar el uso de recursos y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (Hall & Pfeiffer, 2013).

La innovación organizacional, entendida como la implementación de nuevas estructuras, procesos y prácticas dentro de las organizaciones, desempeña un papel fundamental en la transición hacia modelos de desarrollo sostenibles. En particular, las ciudades que han adoptado enfoques de economía verde han logrado avances significativos en eficiencia energética, movilidad sostenible y reducción del impacto ambiental (Meadows et al., 2004). Sin embargo, la implementación de estos modelos depende de factores como la gobernanza, la participación ciudadana y el marco normativo existente.

Este artículo tiene como objetivo analizar cómo las estrategias de innovación organizacional pueden contribuir a la sostenibilidad urbana desde un enfoque de gobernanza y economía verde. Para ello, se revisarán modelos exitosos de ciudades sostenibles y se evaluará la aplicabilidad de estas estrategias en contextos urbanos con limitaciones presupuestarias y regulatorias, como es el caso de Mérida, Venezuela. Finalmente, se propondrá un esquema adaptado a ciudades intermedias que integre principios de economía verde e innovación organizacional desde un enfoque epistemológico constructivista, incluyendo la propuesta de las ciudades de 15 minutos.

2. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

El presente marco teórico aborda los fundamentos conceptuales que sustentan el análisis de la innovación organizacional en la gestión urbana, la economía verde, la gobernanza sostenible y el liderazgo líquido en el contexto de las ciudades intermedias. La intersección de estos enfoques permite comprender cómo las estrategias de desarrollo urbano pueden adaptarse a las necesidades de sostenibilidad y resiliencia en ciudades que no cuentan con los mismos recursos que las grandes metrópolis, pero que cumplen un papel estratégico en la descentralización del crecimiento y la mejora de la calidad de vida.

A través de una revisión de literatura especializada, se exploran los modelos de planificación y gestión que han demostrado ser efectivos en ciudades latinoamericanas, evaluando su aplicabilidad en el contexto de Mérida, Venezuela. En este sentido, se examinan las ciudades intermedias como entornos clave para la implementación de estrategias de desarrollo sostenible, el papel de la innovación social en la transformación de las estructuras urbanas, la economía verde como motor de cambio, la gobernanza como mecanismo de articulación de actores y, finalmente, el liderazgo líquido como una herramienta para gestionar la incertidumbre y la adaptación a los cambios en el entorno urbano.

2.1. Innovación organizacional en la gestión urbana

La innovación organizacional en el contexto urbano implica la adopción de nuevos enfoques de planificación, administración y prestación de servicios públicos. Modelos como las ciudades inteligentes (smart cities), la gestión basada en datos y las redes de colaboración interinstitucional han demostrado ser efectivos en la optimización de recursos y la mejora de la gobernanza (Batty, 2013). Estas estrategias permiten un uso más eficiente de la infraestructura, facilitan la toma de decisiones basada en información en tiempo real y promueven una mayor integración entre distintos actores

urbanos, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.

Además, la innovación organizacional en la gestión urbana implica la implementación de políticas públicas flexibles y adaptativas que respondan a las dinámicas cambiantes de las ciudades. La digitalización de servicios, el desarrollo de plataformas de participación ciudadana y la implementación de modelos de gestión colaborativa entre el sector público, privado y la sociedad civil han demostrado ser herramientas eficaces para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de la administración urbana (Moulaert et al., 2013). Estos enfoques permiten no solo optimizar los recursos disponibles, sino también fomentar una gobernanza más democrática e inclusiva.

2.2. Ciudades intermedias: Definición y relevancia

Las ciudades intermedias son aquellas que funcionan como núcleos urbanos de tamaño mediano dentro de una red territorial más amplia. Se caracterizan por ser centros de conexión entre áreas metropolitanas y zonas rurales, desempeñando un papel crucial en la descentralización del desarrollo y la reducción de la presión sobre las grandes urbes (Rondinelli, 1983). Estas ciudades pueden servir como espacios estratégicos para la implementación de modelos urbanos sostenibles, aprovechando su tamaño manejable y su potencial para adoptar innovaciones en planificación y gobernanza.

En el contexto de América Latina, las ciudades intermedias han adquirido una relevancia cada vez mayor en términos de desarrollo regional. Sin embargo, a pesar de su potencial, estas ciudades enfrentan desafíos estructurales como la limitada inversión en infraestructura, la desigualdad en el acceso a servicios y la dependencia de economías extractivas o poco diversificadas. La implementación de modelos organizacionales innovadores y la adopción de principios de economía verde pueden contribuir a fortalecer su capacidad de resiliencia y promover un desarrollo más equitativo y sostenible (Pineda, 2019).

2.3. Economía verde y desarrollo sostenible

La economía verde se basa en la generación de crecimiento económico y empleo mientras se preserva el ambiente. En el ámbito urbano, esto se traduce en estrategias como la eficiencia energética, la movilidad sostenible y el diseño de infraestructuras ecológicas (Pearce, Markandya & Barbier, 1989). En particular, la economía verde busca reducir la huella ambiental de las ciudades mediante la implementación de tecnologías limpias, la optimización del uso de recursos naturales y la promoción de patrones de producción y consumo responsables.

En el contexto de las ciudades intermedias, la economía verde representa una oportunidad para diversificar las fuentes de empleo y mejorar la competitividad local a través de la innovación sostenible. Políticas de incentivos para la inversión en energías renovables, la promoción de la agroecología y la implementación de soluciones basadas en la naturaleza para la gestión de residuos y el agua son algunas de las estrategias que han demostrado ser efectivas en distintos entornos urbanos. La combinación de estas iniciativas con modelos de gobernanza participativa puede potenciar su impacto y garantizar una mayor apropiación por parte de la ciudadanía (Bina, 2013).

2.4. Gobernanza y sostenibilidad

El éxito de las ciudades sostenibles depende en gran medida de la calidad de su gobernanza. La participación ciudadana, la transparencia en la toma de decisiones y la articulación entre el sector público y privado son elementos clave en la implementación de estrategias de sostenibilidad (Ostrom, 1990). La gobernanza urbana sostenible implica la creación de mecanismos de cooperación entre distintos niveles de gobierno y la construcción de marcos regulatorios que fomenten la planificación a largo plazo y la equidad en el acceso a recursos.

En el caso de las ciudades intermedias, una gobernanza efectiva requiere la adopción de enfoques descentralizados que permitan una

mayor autonomía en la toma de decisiones. Modelos como el gobierno abierto, que promueven el acceso a la información, la digitalización de trámites y la participación ciudadana en la formulación de políticas públicas, han demostrado ser herramientas clave para mejorar la sostenibilidad y la resiliencia urbana. La implementación de estos enfoques requiere un compromiso tanto por parte de los gobiernos locales como de los actores sociales y económicos que conforman el ecosistema urbano (Ansell & Gash, 2008).

2.5. Liderazgo líquido y su impacto en la gestión urbana

El liderazgo líquido (Mercado 2021) es un concepto que enfatiza la adaptabilidad y flexibilidad en la toma de decisiones dentro de entornos cambiantes. En el contexto urbano, este tipo de liderazgo permite gestionar con mayor agilidad los desafíos de la sostenibilidad, fomentando estructuras descentralizadas, la colaboración intersectorial y la incorporación de nuevas tecnologías y procesos participativos en la planificación urbana. La capacidad de adaptación del liderazgo líquido es especialmente relevante en entornos de incertidumbre, donde las dinámicas sociales y económicas evolucionan rápidamente y requieren respuestas innovadoras.

En las ciudades intermedias, el liderazgo

líquido se convierte en un factor clave para la implementación de estrategias de sostenibilidad. Los líderes urbanos deben ser capaces de articular visiones compartidas, movilizar recursos y generar consensos en torno a políticas de desarrollo sostenible. Además, la promoción de liderazgos colectivos y la inclusión de múltiples actores en la toma de decisiones pueden fortalecer la resiliencia de las ciudades y garantizar la continuidad de iniciativas de largo plazo. Este enfoque es particularmente útil en escenarios donde las estructuras institucionales son débiles y se requiere un liderazgo distribuido para enfrentar los desafíos del desarrollo urbano sostenible (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007).

3. CASOS DE ESTUDIO: MODELOS EXITOSOS DE CIUDADES SOSTENIBLES EN AMÉRICA LATINA

La selección de los casos de estudio responde a la necesidad de analizar experiencias exitosas de ciudades latinoamericanas que han logrado implementar estrategias de sostenibilidad a través de la innovación organizacional. Se han considerado ciudades que han desarrollado políticas públicas efectivas en materia de movilidad sustentable, economía verde y gobernanza participativa, con el objetivo de extraer aprendizajes aplicables a contextos urbanos intermedios.

Cuadro 1.

CIUDAD	ESTRATEGIAS CLAVES	IMPACTO EN SOSTENIBILIDAD
Medellín, Colombia	Innovación social, movilidad integrada, recuperación de espacios públicos	Mejora en cohesión social y gobernanza local
Curitiba, Brasil	Sistema de transporte, reciclaje, reforestación	Reducción de impacto ambiental y mayor calidad de vida
Santiago, Chile	Eficiencia energética, energías renovables, reducción de emisiones	Disminución de huella de carbono y modernización del transporte
Buenos Aires, Argentina	Reciclaje, urbanismo táctico, infraestructura verde	Resiliencia ante el cambio climático y participación comunitaria

Fuente: elaboración propia.

Estos casos ofrecen una perspectiva amplia sobre diferentes enfoques en sostenibilidad urbana: Medellín como modelo de transformación social y recuperación de espacios públicos, Curitiba por su liderazgo en movilidad sustentable, Santiago con su enfoque en eficiencia energética y reducción de emisiones, y Buenos Aires con una visión innovadora en urbanismo táctico y adaptación al cambio climático.

El análisis de estos casos permite identificar factores clave de éxito que pueden ser replicables en otras ciudades intermedias. Cada una de estas experiencias ha demostrado que la innovación organizacional, la integración de actores locales y el uso eficiente de los recursos pueden generar impactos positivos en el desarrollo urbano sostenible. Estos aprendizajes han sido fundamentales para el diseño de la propuesta de modelo que se presenta en la siguiente sección, la cual integra estrategias adaptadas a las condiciones específicas de ciudades intermedias con limitaciones presupuestarias y estructurales.

4. PENSANDO EN CIUDADES INTERMEDIAS

La propuesta de modelo para ciudades intermedias se fundamenta en seis ejes estratégicos que buscan garantizar la sostenibilidad urbana, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y optimizar el uso de los recursos disponibles. Cada uno de estos ejes se sustenta en principios de innovación organizacional y economía verde, con el propósito de establecer mecanismos de gestión eficientes y participativos. Además, se proponen indicadores clave de desempeño (KPI) que permitirán medir el impacto de cada estrategia en la transformación de las ciudades intermedias.

4.1. Liderazgo líquido y gobernanza adaptativa

El liderazgo líquido se basa en la capacidad de adaptación y flexibilidad en la toma de decisiones, promoviendo estructuras organizacionales descentralizadas y

dinámicas que favorezcan la gestión de la sostenibilidad urbana. En este modelo, la gobernanza adaptativa permite la toma de decisiones en tiempo real, basada en el análisis de datos, la participación de múltiples actores y la cooperación interinstitucional. Este enfoque facilita la implementación de políticas públicas más eficientes y resilientes ante cambios ambientales, sociales y económicos.

Para garantizar su implementación efectiva, se requiere la creación de plataformas digitales que faciliten la recopilación y análisis de datos urbanos, así como la formación de líderes comunitarios y gubernamentales con habilidades en gestión del cambio y planificación estratégica. Asimismo, es fundamental el establecimiento de marcos normativos flexibles que permitan la experimentación de nuevas formas de gobernanza.

KPI:

- Nivel de descentralización en la toma de decisiones (% de decisiones adoptadas localmente).
- Grado de digitalización en la gestión pública (% de servicios digitalizados).
- Índice de percepción ciudadana sobre transparencia y participación.

4.2. Economía circular y gestión de recursos

La economía circular busca reducir la generación de residuos y optimizar el uso de los recursos mediante la reutilización, el reciclaje y la regeneración de materiales. En las ciudades intermedias, este modelo debe aplicarse a la gestión de residuos sólidos urbanos, el uso eficiente del agua y la implementación de energías renovables. Esto permitirá disminuir la dependencia de modelos económicos extractivos y mejorar la autosuficiencia local.

Para ello, es necesario desarrollar infraestructuras que faciliten la separación y reciclaje de residuos, implementar

incentivos fiscales para empresas que adopten prácticas de economía circular y fomentar campañas educativas dirigidas a la población sobre consumo responsable. La articulación con el sector privado y organizaciones de la sociedad civil es clave para garantizar la sostenibilidad de estos esfuerzos a largo plazo.

KPI:

- Tasa de reciclaje (% de residuos urbanos reciclados).
- Reducción en el consumo de agua per cápita (% de reducción anual).
- Uso de energías renovables en infraestructura pública (% de consumo energético proveniente de fuentes renovables).

4.3. Movilidad sustentable y urbanismo ecológico

La movilidad sustentable es esencial para reducir las emisiones de carbono y mejorar la accesibilidad en las ciudades intermedias. La implementación de sistemas de transporte público eficientes, la promoción del uso de bicicletas y la creación de infraestructuras peatonales son estrategias fundamentales en este eje. Asimismo, el urbanismo ecológico propone un diseño urbano que priorice la sostenibilidad ambiental mediante la creación de espacios verdes, techos verdes y sistemas de drenaje sostenible.

La integración de tecnologías limpias en el transporte público, el rediseño de calles para priorizar la movilidad activa y la implementación de incentivos para la adopción de vehículos eléctricos son algunas de las medidas recomendadas. Además, la planificación urbana debe enfocarse en garantizar la conectividad y accesibilidad de todas las áreas de la ciudad para evitar la segregación espacial.

KPI:

- Reducción de emisiones de CO₂ en el transporte urbano (% de reducción anual).

- Kilómetros de infraestructura ciclista construidos.

- Porcentaje de la población con acceso a transporte público eficiente en menos de 500 metros.

4.4. Participación ciudadana e innovación social

La innovación social en las ciudades intermedias debe fomentar la co-creación de soluciones junto con la ciudadanía, generando espacios de participación activa en la planificación urbana. Esto implica la creación de plataformas digitales de participación, el uso de mecanismos de presupuestos participativos y la inclusión de comunidades vulnerables en los procesos de toma de decisiones.

Es esencial fortalecer las capacidades organizativas de las comunidades mediante la formación en liderazgo ciudadano, la implementación de laboratorios urbanos para la experimentación de políticas públicas y la articulación con universidades y centros de investigación para el desarrollo de soluciones innovadoras a problemas urbanos.

KPI:

- Número de plataformas digitales de participación activa.
- Cantidad de iniciativas ciudadanas implementadas en políticas públicas.
- Índice de satisfacción ciudadana en procesos de participación.

4.5. Ciudades de 15 minutos y descentralización de servicios

El modelo de las ciudades de 15 minutos busca garantizar que los ciudadanos puedan acceder a servicios esenciales (trabajo, salud, educación, comercio y entretenimiento) en un radio de 15 minutos a pie o en bicicleta (Moreno, 2021). En las ciudades intermedias, este enfoque

requiere la descentralización de servicios y la planificación de barrios autosuficientes que reduzcan la dependencia del transporte motorizado.

Para ello, se propone la creación de polígonos urbanos multifuncionales, el fortalecimiento de comercios y mercados locales, y la mejora en la infraestructura de movilidad activa. Además, es clave el desarrollo de políticas de vivienda que permitan una mayor integración social y reduzcan la fragmentación espacial en las ciudades intermedias.

KPI:

- Porcentaje de la población con acceso a servicios esenciales en un radio de 15 minutos.
- Número de nuevos desarrollos urbanos multifuncionales implementados.
- Incremento en el uso de movilidad activa en desplazamientos diarios.

4.6. Colaboración público-privada

El desarrollo sostenible en ciudades intermedias requiere la cooperación entre el sector público, el sector privado y la academia para la financiación e implementación de proyectos estratégicos. La inversión en infraestructura sostenible, la promoción de clústeres de innovación urbana y la generación de mecanismos de financiamiento mixto son estrategias clave para la consolidación de este eje. Es fundamental establecer marcos regulatorios que faciliten la inversión en proyectos urbanos sostenibles y promover la creación de redes de colaboración entre distintos actores.

La academia, por su parte, debe jugar un papel activo en la investigación y desarrollo de soluciones innovadoras aplicables a los desafíos urbanos de las ciudades intermedias.

KPI:

- Cantidad de alianzas público-privadas establecidas en proyectos de sostenibilidad.
- Inversión en infraestructura sostenible (millones de dólares).
- Número de proyectos urbanos desarrollados en cooperación con universidades y centros de investigación.

Este esquema de desarrollo urbano sustentable proporciona una hoja de ruta para la transformación de ciudades intermedias en entornos más resilientes, equitativos y eficientes en el uso de los recursos. La combinación de gobernanza adaptativa, innovación social, planificación territorial estratégica y cooperación multisectorial permite generar soluciones viables y escalables que atiendan las necesidades específicas de cada contexto urbano.

La implementación de estos seis ejes estratégicos dependerá de la voluntad política, la inversión en infraestructura y la participación activa de la ciudadanía. La medición y monitoreo a través de los KPI propuestos permitirá evaluar el impacto de estas estrategias, facilitando su ajuste y mejora continua en el tiempo. Con estos elementos, las ciudades intermedias podrán consolidarse como espacios sostenibles e inclusivos, ofreciendo un modelo replicable para otros entornos urbanos en América Latina y el mundo.

5. REFLEXIONES FINALES

El análisis comparativo de las ciudades estudiadas revela que la innovación organizacional y la gobernanza son factores determinantes en la implementación de estrategias de sostenibilidad urbana. Se identifican tres hallazgos principales:

- Factores clave de éxito: La planificación estratégica, la participación ciudadana y la colaboración entre sectores han sido fundamentales en los casos analizados.
- Desafíos en la implementación: Las restricciones presupuestarias, la falta de marcos regulatorios adecuados y la resistencia al cambio organizacional representan barreras importantes.
- Aplicabilidad a ciudades intermedias: Las ciudades intermedias presentan condiciones estructurales que requieren un enfoque gradual en la implementación del esquema propuesto, priorizando estrategias de bajo costo y alto impacto en movilidad y gestión de residuos.

Estos hallazgos refuerzan la importancia de una gestión urbana basada en la innovación organizacional y la economía verde, pilares fundamentales para el desarrollo de ciudades intermedias más resilientes y sostenibles. La revisión de casos en América Latina demuestra que, aunque existen diversas estrategias para abordar la sostenibilidad urbana, el éxito de estas iniciativas depende en gran medida de la capacidad de los gobiernos locales para adaptar y contextualizar modelos exitosos a sus propias realidades económicas, sociales y políticas.

El estudio realizado tiene el propósito de aportar un marco teórico y una propuesta de esquema organizacional que permita avanzar en la discusión sobre gobernanza urbana, sostenibilidad y desarrollo económico en el contexto latinoamericano. La combinación de innovación organizacional, participación ciudadana y cooperación público-privada ofrece un enfoque integral para el diseño de políticas urbanas más eficientes y equitativas.

En el caso de Mérida, Venezuela, los resultados sugieren que la transición hacia un modelo de ciudad sustentable debe basarse en la implementación progresiva de los seis ejes estratégicos planteados. La medición y monitoreo a través de los KPI propuestos facilitará la evaluación del impacto de las estrategias y su ajuste a lo largo del tiempo, asegurando la adaptabilidad del modelo a las necesidades cambiantes de la ciudad.

Finalmente, este estudio abre nuevas líneas de investigación para futuras publicaciones sobre estrategias específicas de gobernanza en ciudades intermedias, análisis del impacto de la economía circular en el desarrollo local y la identificación de modelos innovadores de financiamiento para la sostenibilidad urbana. La integración de estos temas en investigaciones futuras permitirá ampliar el debate sobre el papel de las ciudades intermedias en la construcción de un futuro urbano más sustentable y equitativo.

6. REFERENCIAS

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Gobernanza colaborativa en teoría y práctica. *Revista de Investigación en Administración Pública y Teoría*, 18(4), 543-571.
- Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. Polity Press.
- Batty, M. (2013). *La nueva ciencia de las ciudades*. MIT Press.
- Bina, O. (2013). La economía verde y el desarrollo sostenible: ¿Un equilibrio difícil?. *Medio Ambiente y Planificación C: Gobierno y Políticas Públicas*, 31(6), 1023-1047

- Hall, P., & Pfeiffer, U. (2013). *Futuro urbano 21: Una agenda global para las ciudades del siglo XXI*. Routledge.
- Meadows, D. H., Randers, J., & Meadows, D. L. (2004). *Los límites del crecimiento: La actualización de 30 años*. Chelsea Green Publishing.
- Mercado, G. (2021). *Liderazgo líquido en la gestión organizacional*. Universidad de Los Andes.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013). Manual internacional de innovación social: Acción colectiva, aprendizaje social e investigación transdisciplinaria. Edward Elgar Publishing.
- Moreno, C. (2021). La ciudad de 15 minutos: Un futuro sostenible y equitativo. *Revista de Estudios Urbanos*.
- Ostrom, E. (1990). El gobierno de los bienes comunes: La evolución de las instituciones para la acción colectiva. Cambridge University Press.
- Pearce, D., Markandya, A., & Barbier, E. (1989). *Plan para una economía verde*. Earthscan.
- Pineda, A. (2019). Ciudades intermedias: El eslabón perdido para la urbanización sostenible *Revista Internacional de Desarrollo Urbano Sostenible*, 11(2), 214-230.
- Rondinelli, D. A. (1983). Ciudades y pueblos en países en desarrollo. *Revista Geográfica*, 73(4), 379-395.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Teoría del liderazgo en la complejidad: Cambio del liderazgo de la era industrial a la era del conocimiento. *El Cuadrante del Liderazgo*, 18(4), 298-318.