

Liderazgo con enfoque futurista, compartido y de servicio para la transformación nacional y el mejoramiento de la salud y bienestar de la población

Mario Ricardo Calderón Pinzón^{1*}<https://orcid.org/0000-0002-7759-3647>

Palabras clave: Liderazgo futurista; Liderazgo compartido; Liderazgo de servicio; Liderazgo transformacional; Gobernanza; Transformación nacional; Determinantes sociales de la salud; Reformas de salud

 Acceso abierto

Recibido: 30/06/2025

Aceptado: 25/08/2025

Publicado: 31/08/2025

 Correspondencia

* mrcalderon@aol.com

RESUMEN

Introducción: este artículo desarrolla el primer pilar de la estrategia tripartita descrita en la publicación “Una visión presidencial para Guatemala sustentada en los determinantes sociales de la salud”. Aborda la necesidad de una transformación política y social, cimentada en nueva gobernanza y liderazgo renovado. **Objetivos:** analizar los factores que limitan el desarrollo sostenible en salud y proponer el tipo de liderazgo capaz de generar transformaciones multidimensionales que impacten positivamente en el sistema de salud y equidad social. **Métodos:** se empleó un diseño cualitativo de análisis y síntesis conceptual, con enfoque inductivo-deductivo e histórico-ecológico, para identificar patrones estructurales y sistémicos de liderazgo, aplicar marcos globales, construir un modelo contextualizado y generar un marco operativo de gobernanza en salud y nacional. **Resultados:** como punto de partida y condición fundamental para mejorar la salud y bienestar de la población, se propone un liderazgo con enfoque futurista, compartido y de servicio, con visión a largo plazo, colaboración colectiva y multisectorial, bien común y justicia social. Este liderazgo se integra como uno de cuatro nuevos componentes interdependientes del liderazgo transformacional: liderazgo visionario y gestión administrativa; equilibrio entre liderazgo filtrado y no filtrado; personal como política pública; y liderazgo futurista, compartido y de servicio. **Conclusiones:** para mejorar la salud pública y enfrentar ciclos persistentes de corrupción, ineficiencia y desigualdad, se requiere un nuevo paradigma de liderazgo: ético, visionario, no filtrado, colectivo, participativo y orientado al servicio. Sin este tipo de liderazgo, será difícil lograr reformas sostenibles que mejoren la salud y el bienestar de la población.

¹Doctor en Medicina y Cirugía (USAC). Máster en Salud Pública en Gestión y Políticas de Salud (UCLA). Posdoctorado en Medicina Preventiva e Investigación Epidemiológica (USC). Especialista en Liderazgo con Enfoque Futurista (CSUN). Posdoctorado en Liderazgo Nacional en Salud Pública (UNC). Doctor Honoris Causa (RUJ). Servicios de Salud Mundial, S.A., Ciudad de Guatemala, Guatemala.



Future-focused, shared, and servant leadership for national transformation and the improvement of population health and well-being

ABSTRACT

Introduction: this article develops the first pillar of the tripartite strategy described in the publication "A Presidential Vision for Guatemala Grounded in the Social Determinants of Health." It addresses the need for political and social transformation, rooted in new governance and renewed leadership. **Objectives:** analyze the factors that limit sustainable health development and propose the type of leadership capable of generating multidimensional transformations that positively impact the health system and social equity. **Methods:** a qualitative design of conceptual analysis and synthesis was employed, with an inductive-deductive and historical-ecological approach, to identify structural and systemic leadership patterns in Guatemala, apply global frameworks to build a contextualized model, and generate an operational framework for health and national governance. **Results:** as a starting point and essential condition for improving the health and well-being of the population, a future-focused, shared, and servant leadership model is proposed, centered on long-term vision, collective and multisectoral collaboration, the common good, and social justice. This type of leadership is integrated as one of four new interdependent components of transformational leadership: visionary leadership and administrative management; balance between filtered and unfiltered leadership; personnel as public policy; and future-focused, shared, and servant leadership. **Conclusions:** to improve public health and confront persistent cycles of corruption, inefficiency, and inequality, a new leadership paradigm is required: ethical, visionary, unfiltered, collective, participatory, and service-oriented. Without this type of leadership, it will be difficult to achieve sustainable reforms that improve population health and well-being.

Keywords: Future-focused leadership, shared leadership, servant leadership, transformational leadership, governance, national transformation, social determinants of health, health reforms.

Leadership axé sur l'avenir, partagé et de service pour la transformation nationale et l'amélioration de la santé et du bien-être de la population

RÉSUMÉ

Introduction: Cet article développe le premier pilier de la stratégie tripartite décrite dans la publication « Une vision présidentielle pour le Guatemala fondée sur les déterminants sociaux de la santé ». Il aborde la nécessité d'une transformation politique et sociale, fondée sur une nouvelle gouvernance et un leadership renouvelé. **Objectifs:** Analyser les facteurs qui limitent le développement durable en matière de santé et proposer un type de leadership capable de générer des transformations multidimensionnelles ayant un impact positif sur le système de santé et l'équité sociale. **Méthodes:** Une approche qualitative d'analyse et de synthèse conceptuelle a été utilisée, avec une perspective inductive-déductive et historico-écologique, afin d'identifier les schémas structurels et systémiques du leadership, d'appliquer des cadres mondiaux, de construire un modèle contextualisé et de générer un cadre opérationnel de gouvernance en santé et au niveau national. **Résultats:** Comme point de départ et condition fondamentale pour améliorer la santé et le bien-être de la population, un leadership à orientation futuriste, partagé et axé sur le service est proposé, avec une vision à long terme, une collaboration collective et multisectorielle, le bien commun et la justice sociale. Ce leadership s'intègre comme l'un des quatre nouveaux composants interdépendants du leadership transformationnel : leadership visionnaire et gestion administrative ; équilibre entre leadership filtré et non filtré ; personnel comme politique publique ; et leadership futuriste, partagé et de service. **Conclusions:** Pour améliorer la santé publique et faire face aux cycles persistants de corruption, d'inefficacité et d'inégalités, un nouveau paradigme de

leadership est nécessaire: éthique, visionnaire, non filtré, collectif, participatif et orienté vers le service. Sans ce type de leadership, il sera difficile de mettre en œuvre des réformes durables qui améliorent la santé et le bien-être de la population.

Mots-clés : Leadership futuriste ; Leadership partagé ; Leadership de service ; Leadership transformationnel ; Gouvernance ; Transformation nationale ; Déterminants sociaux de la santé ; Réformes de santé

Liderança com enfoque no futuro, compartilhada e de serviço para a transformação nacional e a melhoria da saúde e do bem-estar da população

RÉSUMÉ

Introdução: Este artigo desenvolve o primeiro pilar da estratégia tripartite descrita na publicação "Uma visão presidencial para a Guatemala sustentada nos determinantes sociais da saúde". Aborda a necessidade de uma transformação política e social, fundamentada em uma nova governança e liderança renovada.

Objetivos: Analisar os fatores que limitam o desenvolvimento sustentável na área da saúde e propor um tipo de liderança capaz de gerar transformações multidimensionais que impactem positivamente o sistema de saúde e a equidade social. **Métodos:** Foi utilizado um desenho qualitativo de análise e síntese conceitual, com abordagem indutivo-dedutiva e histórico-ecológica, para identificar padrões estruturais e sistêmicos de liderança, aplicar marcos globais, construir um modelo contextualizado e gerar um marco operacional de governança em saúde e no âmbito nacional. **Resultados:** Como ponto de partida e condição fundamental para melhorar a saúde e o bem-estar da população, propõe-se uma liderança com enfoque futurista, compartilhada e voltada ao serviço, com visão de longo prazo, colaboração coletiva e multissetorial, bem comum e justiça social. Essa liderança se integra como um dos quatro novos componentes interdependentes da liderança transformacional: liderança visionária e gestão administrativa; equilíbrio entre liderança filtrada e não filtrada; pessoal como política pública; e liderança futurista, compartilhada e de serviço. **Conclusões:** Para melhorar a saúde pública e enfrentar ciclos persistentes de corrupção, ineficiência e desigualdade, é necessário um novo paradigma de liderança: ética, visionária, não filtrada, coletiva, participativa e orientada ao serviço. Sem esse tipo de liderança, será difícil alcançar reformas sustentáveis que melhorem a saúde e o bem-estar da população.

Palavras-chave: Liderança futurista; Liderança compartilhada; Liderança de serviço; Liderança transformacional; Governança; Transformação nacional; Determinantes sociais da saúde; Reformas na saúde

Citar como:

Calderón-Pinzón MR. Liderazgo con enfoque futurista, compartido y de servicio para la transformación nacional y el mejoramiento de la salud y bienestar de la población. Rev. Cienc. Med. Vida. 2025;3:e047.

INTRODUCCIÓN

Del liderazgo deficiente al liderazgo transformador: punto de partida estratégico para enfrentar la crisis nacional como problema de salud pública y desarrollo humano

Guatemala enfrenta un punto de inflexión histórico. Décadas de políticas cortoplacistas, corrupción estructural y ausencia de visión estratégica han limitado su desarrollo. En el artículo "*Una visión presidencial para Guatemala sustentada en los determinantes sociales de la salud*", publicado en la Revista de Ciencias Médicas y de la Vida de la Universidad Da Vinci de Guatemala en Mayo 2023, se propuso una estrategia tripartita para lograr un gobierno que funcione: (1) liderazgo con enfoque futurista, compartido y de servicio (LFCS); (2) reestructuración y revitalización gubernamental (RRG); y (3) seguridad integral médica, educativa, ciudadana y económica (SIMECE).¹ Este artículo desarrolla el primer pilar: el modelo de liderazgo que Guatemala necesita para prosperar en el siglo XXI y mejorar la salud y bienestar de su población.

Antes de avanzar, es fundamental comprender la diversidad de estrategias para mejorar el estado de salud y bienestar de una población, ya que las causas sociales pueden ser tan letales como los agentes infecciosos. Aunque la mayoría de intervenciones en salud pública se han centrado tradicionalmente en soluciones técnicas, biomédicas o asistenciales, un abordaje verdaderamente integral y sostenible exige ir más allá de lo clínico, técnico y científico. Los determinantes sociales de la salud (DSS) —como el acceso a la educación, la gobernanza, la equidad, la justicia, la cohesión social o la seguridad ciudadana— pueden ser tan letales como una bacteria, un virus, un hongo o un parásito, ya que generan enfermedad, sufrimiento y muerte en igual o mayor medida. Esto es lo que se documentó y televisó en 2008 como "*Unnatural Causes: is inequality making us sick? - Causas No Naturales: ¿Está la desigualdad enfermándonos?*", para comprender como las condiciones sociales y económicas, además de

comportamientos individuales o la genética, influyen de manera significativa en la salud y contribuyen a los patrones de enfermedad y desigualdades.^{2,3}

Reconociendo esta realidad, el fortalecimiento del liderazgo no es opcional ni un asunto meramente administrativo, sino una intervención esencial estratégica de salud pública, capaz de transformar sistemas, optimizar políticas y generar bienestar poblacional sostenible. Esta afirmación se sustenta en la evidencia de que el liderazgo influye directamente en la toma de decisiones, la asignación de recursos, la implementación de programas y la capacidad de respuesta ante emergencias sanitarias.⁴⁻⁷ En contextos marcados por la desigualdad, la corrupción o la ineficiencia institucional, el liderazgo ético, visionario y orientado al bien común no solo mejora la gobernanza, sino que salva vidas. Por el contrario, la ausencia de liderazgo o su ejercicio distorsionado genera fragmentación, desgaste institucional y pérdida de confianza ciudadana, impidiendo que las reformas estructurales tengan impacto real. Reconocer el liderazgo como una intervención estratégica en salud pública es, por lo tanto, una condición indispensable para avanzar hacia sistemas más equitativos, resilientes y centrado en las personas.

A partir de esta premisa, es necesario comprender que la salud y la enfermedad no son fenómenos aislados, sino el resultado de múltiples niveles de causalidad —*individual, ambiental, estructural y supraestructural*— que interactúan con factores predisponentes, precipitantes, protectores y perpetuadores que moldean las condiciones de vida, salud y bienestar.¹ En contextos marcados por la corrupción, la inestabilidad, la fragmentación institucional y la desconfianza ciudadana, estos factores operan como verdaderos patógenos sociales. Así, el liderazgo transformacional, con enfoque futurista, compartido y de servicio, es el punto de partida para cualquier transformación nacional, y se convierte en una herramienta estratégica para modificar determinantes sociales adversos, generar entornos protectores y reorientar la función del Estado hacia el bien

común. Lejos de constituir una propuesta política, partidaria o ideológica, este modelo representa una hoja de ruta técnica y replicable para transformar condiciones que perpetúan la desigualdad, la exclusión y la mala salud.⁴⁻⁷

Precisa entonces examinar el contexto político y estructural que ha obstaculizado los avances en salud y bienestar poblacional en Guatemala. La nación sigue atrapada en una realidad política, social y económica compleja que limita su bienestar colectivo y desarrollo sostenible. Cada proceso electoral se presenta como una oportunidad de cambio, pero en la práctica reproduce un ciclo de continuismo, promesas incumplidas e inercia estructural. Más de veinte binomios presidenciales se postularon en las últimas elecciones para el período 2024-2027, la mayoría con discursos casi idénticos que la población ha escuchado durante décadas sin ver materializados los cambios prometidos.

Actualmente, existen más de 50 partidos políticos registrados o en formación que aspiran a gobernar en el período 2028-2031, pero no se observa ninguna señal clara de cambio estructural. Son las mismas personas o rostros conocidos con los mismos planes y estrategias, sin un cambio real, fresco o visionario. Por ello, este artículo y dos adicionales, analizarán los tres pilares fundamentales para transformar el gobierno y el país, y mejorar la salud y bienestar de la población: liderazgo con enfoque futurista, compartido y de servicio; reestructuración y revitalización gubernamental; y seguridad integral médica, educativa, ciudadana y económica (SIMECE). Esto constituye una trilogía estratégica de reforma institucional para lograr una Guatemala funcional, justa y sostenible, que contribuya al verdadero mejoramiento de la salud y bienestar de su población.

Mas allá del análisis técnico e institucional, es necesario examinar las raíces socioculturales que perpetúan el estancamiento nacional. Estas dimensiones —a menudo ignoradas en los diagnósticos convencionales— influyen en las decisiones individuales y colectivas, en la calidad del liderazgo ético y en la viabilidad de reformas sistémicas.

La problemática no se limita al ámbito político-institucional. Su origen reside también en una cultura sociopolítica marcada por el voto basado en intereses particulares, emocionales o clientelares, más que en un análisis crítico de trayectorias, capacidades y propuestas fundamentadas en evidencia. Como advirtió Albert Einstein, “*locura es hacer lo mismo una y otra vez y esperar resultados diferentes*”.⁸ Esta dinámica conduce a la elección de gobiernos sin visión estratégica, sin competencias de liderazgo transformacional, con desconocimiento de los determinantes sociales de la salud, y con serias limitaciones en integridad. Resulta especialmente paradójico si se considera que la población guatemalteca es mayoritariamente cristiana —*católica y evangélica*— que promueve valores éticos, pero rara vez los traduce de forma consistente en su acción cívica y electoral. Como afirmaba el Rey Salomón en los Proverbios, “*cuando el rey es sabio, el pueblo prospera; cuando el rey es ignorante, el pueblo sufre*”.⁹

La situación actual está condicionada por obstáculos estructurales y culturales que trascienden lo electoral. El núcleo del problema es una corrupción sistémica e institucionalizada que afecta todos los niveles de gobierno —*ejecutivo, legislativo y judicial*— así como a sectores privados, organizaciones no gubernamentales e incluso agencias internacionales de cooperación. Esta corrupción se manifiesta en formas diversas: abuso de poder, fraudes de ley, colusión, clientelismo y cooptación institucional para fines personales o de redes de intereses. Ya sea encubierta o explícita, la corrupción se ha normalizado como patrón de funcionamiento cotidiano en múltiples esferas de la vida pública guatemalteca.^{10,11}

Sus causas profundas están estrechamente vinculadas a la erosión progresiva de valores éticos, humanos y cívicos, lo que ha propiciado actitudes de deshumanización, indiferencia, arrogancia y cinismo. Esta distorsión nubla la capacidad de discernir entre lo correcto y lo incorrecto, entre lo justo y lo injusto, favoreciendo una cultura de tolerancia frente a la deshonestidad, la irresponsabilidad y la ilegalidad. El impacto es contundente: debilitamiento del Estado de derecho, incremento

de desigualdades sociales, impunidad, pérdida de confianza institucional y exclusión de los sectores más vulnerables. Estas condiciones no solo afectan el funcionamiento democrático, sino que generan entornos patógenos que deterioran la salud pública, aumentan la morbilidad y mortalidad, y perpetúan ciclos de enfermedad, pobreza y sufrimiento inevitables.^{12,13}

En este entorno, quienes denuncian abusos, irregularidades o actos de corrupción enfrentan riesgos significativos: despidos injustificados, traslados forzosos, auditorías dirigidas, acoso laboral, estigmatización profesional, violencia verbal o física, e incluso amenazas o atentados contra su vida.^{1,10-12} Sin embargo, los denunciantes son piezas clave para avanzar hacia una cultura de legalidad, transparencia, rendición de cuentas y justicia—todos pilares fundamentales para mejorar la gobernanza, fortalecer el liderazgo ético y restaurar entornos sociales e instituciones que favorezcan la salud, el bienestar y la equidad.

A pesar de esta realidad sombría, la solución es posible si se aborda con un enfoque estructural, multisectorial y con liderazgo auténtico basado en los determinantes sociales de la salud. La propuesta de liderazgo con enfoque futurista, compartido y de servicio parte del entendimiento de que el desarrollo humano y social está determinado por un conjunto complejo de factores conocidos como determinantes sociales de la salud. Estos determinantes incluyen las circunstancias en que las personas nacen, crecen, viven, trabajan y envejecen, así como los sistemas y fuerzas más amplias que moldean esas condiciones de vida, abarcando factores sociales, económicos, políticos, culturales y ambientales.^{14,15}

En el caso de Guatemala, dichos determinantes se reflejan en la calidad de la educación, el acceso a servicios de salud, la seguridad alimentaria y nutricional, la estabilidad económica y laboral, la infraestructura física y ambiental, el contexto sociopolítico y cultural, y la gobernanza democrática y ética.¹⁶ Mejorar estos determinantes tiene un impacto positivo en la productividad, cohesión social, salud poblacional,

seguridad ciudadana, desarrollo económico y gobernanza del país.

Por lo tanto, extrapolar el marco conceptual de los determinantes sociales de la salud al ámbito del liderazgo y la gobernanza implica reconocer que los problemas de Guatemala no pueden resolverse únicamente con planes de gobierno aislados. Requieren un liderazgo capaz de integrar intervenciones en los niveles individual, ambiental, estructural y supraestructural, bajo un modelo que combine visión estratégica y acción concreta, promoviendo simultáneamente valores de integridad, honestidad y servicio público. Precisa entonces repensar la gobernanza y el futuro político y social desde la perspectiva de la salud pública y el liderazgo ético. No basta con reformar el sistema o sector salud. Tampoco basta con rediseñar estructuras gubernamentales que han demostrado sus límites. Hay que renovar el liderazgo. Y hay que identificar liderazgos ejecutivos, éticos y transformacionales con la capacidad probada de conducir procesos de cambio sistémico.

Aunque este artículo se enfoca principalmente en Guatemala como estudio de caso, sus hallazgos y propuestas trascienden lo nacional, ofreciendo marcos conceptuales y estrategias útiles para otros países con desafíos estructurales similares en gobernanza, liderazgo, desarrollo y sistemas de salud. Esta combinación de especificidad contextual y aplicabilidad general refuerza su valor académico y práctico, al responder expectativas editoriales de contribuciones con relevancia internacional sin perder el anclaje local. Así, esta publicación tiene como objetivos analizar las causas que mantienen a Guatemala en ciclos de corrupción, ineficiencia y desigualdad, y definir el tipo de liderazgo capaz de romper este patrón y generar progreso real y sostenible en salud y desarrollo.

MÉTODOS

El propósito de este estudio fue identificar el tipo de liderazgo necesario para transformar las condiciones estructurales que perpetúan la corrupción, la ineficiencia y la desigualdad en Guatemala, particularmente en lo que respecta a sus impactos en salud y desarrollo. Se enmarca

dentro de una estrategia tripartita publicada previamente, que propone: (1) liderazgo con enfoque futurista, compartido y de servicio (LFCS); (2) un programa de reestructuración y revitalización gubernamental (R&R); y (3) un plan de nación fundamentado en el concepto de seguridad integral médica, educativa, ciudadana y económica (SIMECE).¹

Para lograr los objetivos, se empleó un diseño cualitativo de análisis y síntesis conceptual, con un enfoque inductivo-deductivo.¹⁷⁻²⁰ El análisis inductivo permitió identificar patrones estructurales, históricos y sistémicos de liderazgo, gobernanza y corrupción en Guatemala y otros países, a partir de la observación y experiencia profesional directa, revisión de literatura científica, estudios de caso y análisis de documentos técnicos nacionales e internacionales. Esta fase permitió comprender cómo el abuso de poder, las ineficiencias en los organismos ejecutivo, legislativo y judicial, los fraudes de ley y la corrupción institucionalizada configuran la cultura de ilegalidad, impunidad y desconfianza social.

Posteriormente, el enfoque deductivo facilitó la aplicación de marcos teóricos de liderazgo —*en especial, liderazgo transformacional con enfoque futurista, compartido y de servicio*— para construir un modelo contextualizado, coherente con la realidad guatemalteca y adaptable a contextos similares. Finalmente, se aplicó un enfoque histórico-ecológico para analizar la interacción entre determinantes sociales, culturales, políticos y económicos, y su relación con estilos de liderazgo y gobernabilidad, reconociendo distintos niveles de causalidad: individual, ambiental, estructural y supraestructural.

Esta integración metodológica permitió articular un marco analítico profundo y una propuesta estratégica viable. El enfoque cualitativo, junto al análisis inductivo-deductivo e histórico-ecológico, resulta especialmente adecuado para estudiar fenómenos complejos, multifactoriales e interdependientes como el liderazgo, la corrupción sistémica, y sus efectos en la salud y el bienestar colectivo. La estrategia metodológica adoptada proporciona así una base sólida para

interpretar los hallazgos y guiar reformas institucionales orientadas al bien común.

RESULTADOS

De la corrupción estructural a un liderazgo con enfoque futurista, compartido y de servicio (LFCS)

Los hallazgos de este estudio se presentan en tres niveles complementarios que fortalecen su claridad, coherencia interna y aplicabilidad. Primero se ofrece una síntesis conceptual del modelo de liderazgo con enfoque futurista, compartido y de servicios (LFCS). Luego, se incorpora una tabla comparativa entre las definiciones originales (2023) y sus versiones refinadas (2025), como evidencia del proceso de mejora continua. Finalmente, se desarrolla un análisis más profundo sobre cada tipo de liderazgo, detallando su relevancia estratégica y sus implicaciones para Guatemala.

1. Síntesis conceptual del modelo de liderazgo LFCS

El análisis conceptual y síntesis metodológica permitieron identificar que el liderazgo efectivo para la transformación nacional debe integrar tres componentes esenciales e interdependientes:

- **Liderazgo futurista**, que implica la toma de decisiones basada en visión estratégica a largo plazo, innovación y gestión del cambio para generar valor sostenible; permite diseñar políticas y acciones basadas en resultados deseados y duraderos, fomentando la innovación, la planificación estratégica y el manejo efectivo del cambio;²¹⁻²³
- **Liderazgo compartido**, que transita de un liderazgo individual hacia modelos colectivos, fomentando inclusión, corresponsabilidad y multisectorialidad; rompe con estructuras jerárquicas rígidas y empodera personas y equipos multidisciplinarios y multisectoriales para lograr resultados colectivos, fortaleciendo cohesión social;²⁴⁻²⁶
- **Liderazgo de servicio**, centrado en el bienestar común, priorizándose ética, empatía y justicia social; fundamenta su accionar en las

necesidades reales de la población, al garantizar que toda decisión y proyecto contribuyan al bienestar colectivo, al desarrollo humano integral y a la justicia social.²⁷⁻³⁰

2. Evolución y refinamiento del modelo de liderazgo LFCS (2023-2025)

La siguiente tabla compara las descripciones originales de cada tipo de liderazgo con sus

versiones refinadas, evidenciando la evolución conceptual, el proceso de revisión crítica y la madurez de las propuestas. Este ejercicio refuerza la credibilidad académica del modelo, visibiliza su desarrollo metodológico y aporta un enfoque pedagógico que facilita la comprensión y aplicabilidad práctica del marco LFCS en procesos de transformación del liderazgo y la gobernanza nacional.

Tabla 1. Liderazgo con enfoque futurista, compartido y de servicio (LFCS)

DEFINICIÓN LFCS 2023	REFINAMIENTO LFCS 2025
LIDERAZGO FUTURISTA	LIDERAZGO FUTURISTA
Toma de decisiones basada en la visualización de las metas finales y resultados futuros, incluyendo pensamiento creativo, innovación y manejo de cambio que agregue valor y ventaja comparativa y competitiva.	Toma de decisiones orientada a resultados futuros, fundamentada en visión estratégica, pensamiento creativo, innovación y gestión del cambio, para generar valor sostenible y ventaja competitiva para la nación.
LIDERAZGO COMPARTIDO	LIDERAZGO COMPARTIDO
Cambio 'de' una persona que dirige, motiva, inspira y toma decisiones, 'a' un grupo de colaboradores, socios y miembros de equipo que asumen el liderazgo y la responsabilidad para lograr que el gobierno funcione eficiente y efectivamente.	Transición de un liderazgo individual y centralizado hacia un modelo colectivo, donde equipos, colaboradores y socios asumen liderazgo y responsabilidad compartida para garantizar un gobierno eficaz, inclusivo y transparente.
LIDERAZGO DE SERVICIO	LIDERAZGO DE SERVICIO
Logro de resultados e impacto gubernamental enfocado en la salud y bienestar, las necesidades y prioridades y el crecimiento y desarrollo integral de la ciudadanía y toda la población para que alcancen su máximo potencial y desempeño.	Liderazgo orientado a servir, que prioriza la salud, el bienestar y el desarrollo integral de la población, garantizando que cada decisión y acción gubernamental contribuyan al máximo potencial y dignidad de todas las personas.

3. Análisis estratégico de los tres tipos de liderazgo

A continuación, se analizan cada uno de estos componentes de liderazgo con mayor profundidad, presentando su relevancia estratégica, principios fundamentales y ejemplos aplicables para la transformación de Guatemala.

3.1. Liderazgo futurista (LF): planificar para el mañana hoy

El liderazgo futurista se basa en visualizar resultados de largo plazo, anticipar desafíos y gestionar el cambio con innovación y sostenibilidad. Implica pensar en décadas, no en ciclos electorales; priorizar la transformación

digital, la infraestructura resiliente y la educación de calidad; y preparar al país para enfrentar el cambio climático, la volatilidad económica y los avances tecnológicos.³¹⁻³³

Los líderes futuristas no solo administran el presente: *diseñan y crean el futuro*. Países como Singapur, Finlandia y Corea del Sur transformaron sus sociedades con planes estratégicos de 20 a 50 años, integrando prospectiva, innovación educativa y reformas institucionales coherentes con sus visiones nacionales.³⁴⁻³⁹

Guatemala requiere esta visión para invertir en sectores que garanticen desarrollo sostenible y equidad social, priorizando políticas basadas en

evidencia y la construcción de capacidades nacionales.

3.2. Liderazgo compartido (LC): del autoritarismo personalista a la colaboración

Durante siglos, Guatemala ha tenido un liderazgo centralizado, excluyente y clientelar, resultado de su herencia colonial y sus sistemas de patronazgo.⁴⁰⁻⁴² El liderazgo compartido propone un cambio paradigmático hacia la descentralización real, fortaleciendo gobiernos locales y diversificando la toma de decisiones; la inclusión de sectores históricamente excluidos, como pueblos indígenas, mujeres, juventudes y comunidades rurales; y la creación de espacios de gobernanza participativa donde ciudadanía, sector privado, academia y sociedad civil contribuyan a la formulación, implementación y monitoreo de políticas públicas.^{31,32}

Este modelo fomenta la corresponsabilidad y el empoderamiento no solo de grupos, equipos o sectores, sino también de individuos en posiciones clave —*como un Presidente y sus Ministros, un Director Ejecutivo y su equipo de alta dirección y líderes emergentes en todos los niveles*—, para que ejerzan un liderazgo colaborativo, orientado a generar valor y resultados sostenibles para todos los actores. Este modelo reduce la corrupción, aumenta la transparencia, legitima las decisiones y genera políticas más eficaces y contextualizadas.

3.3. Liderazgo de servicio (LS): gobernar para transformar vidas

El liderazgo de servicio coloca el bienestar de las personas y la población por encima de intereses personales, partidarios o sectoriales. Se fundamenta en la integridad y la ética pública, la humildad y la empatía como cualidades esenciales de la gobernanza, y la comprensión de que el poder no es un botín, sino una responsabilidad para transformar vidas y promover justicia social.^{27,28} Sin líderes honestos, éticos y comprometidos con el servicio, ningún sistema de gobernanza, por avanzado que sea, logrará resultados sostenibles ni reconstruirá la confianza pública.

Un liderazgo que combine estas tres dimensiones —*futurista, compartido y de servicio*— es indispensable para transformar la realidad guatemalteca y sentar las bases de un futuro con mayor equidad, prosperidad y sostenibilidad. Sin un cambio profundo en el modelo de liderazgo, ningún plan de gobierno, por bien diseñado que sea, logrará resultados duraderos. Se requiere liderazgo con propósito superior, visión estratégica, acción compartida y un compromiso inquebrantable con el servicio a los demás.

DISCUSIÓN

Del concepto a la práctica: cuatro pilares interdependientes clave para ejercer un liderazgo transformacional efectivo

Si bien el liderazgo transformacional constituye el marco conceptual integral para la renovación de la gobernanza nacional y los sistemas de salud, su implementación práctica requiere un enfoque filosófico-operativo que lo aterrice en la realidad cotidiana. El enfoque de liderazgo futurista, compartido y de servicio propuesto en este artículo —*plasmado en el el Cuadrante de Liderazgo Calderón (CLQ), presentado en junio 2025 por Eliva Press en el libro publicado en inglés "Leadership for Achieving Global Health Security: Strengthening Health Systems, Combating Corruption, and Building Resilience" (Liderazgo para lograr la seguridad sanitaria global: fortalecimiento de sistemas de salud, combate a la corrupción y construcción de resiliencia)*— constituye precisamente ese fundamento operativo.¹²

Este enfoque LFCS no sustituye al *liderazgo transformacional*, sino que es parte del mismo, lo potencia y lo traduce en acción estratégica, asegurándose que cada uno de los cuatro pilares esenciales —*liderazgo visionario y gestión administrativa; liderazgo filtrado y no filtrado; el personal como política pública; y liderazgo futurista, compartido y de servicio*— se ejerza con visión de futuro, corresponsabilidad y un compromiso genuino de servicio. Por ello, este artículo enfatiza el enfoque LFCS como el cimiento indispensable para lograr una transformación real y sostenible, describiendo a continuación los cuatro pilares esenciales, tal

como se articulan en el CLQ, y su relación con esta filosofía como mecanismo operativo para su implementación efectiva.

1. Liderazgo visionario y gestión administrativa

Una visión sin ejecución es ilusión; la ejecución sin visión genera estancamiento. Existe una diferencia fundamental entre liderazgo y gestión: el liderazgo es hacer lo correcto, mientras que la gestión es hacer las cosas correctamente. Así lo refiere Drucker en 1999. El liderazgo visionario define el rumbo, establece prioridades estratégicas y moviliza personas hacia objetivos trascendentes, inspirando esperanza y propósito colectivo. La gestión administrativa, por su parte, organiza recursos, estructura procesos y asegura la implementación eficiente y ordenada de las decisiones.

Se requieren líderes que imaginen, inspiren y dirijan —*rol visionario y transformacional*— y gestores que realicen, cumplan y ejecuten —*rol administrativo y operativo*— para que las ideas se conviertan en realidades sostenibles. En el mejor de los escenarios, un sistema necesita líderes-gestores (leaders-managers), personas que integren ambas competencias, o equipos compuestos por líderes visionarios y gestores administrativos que trabajen con sinergia y complementariedad. La filosofía LFCS refuerza este pilar al garantizar que la visión sea a largo plazo, sostenible y alineada con el bien común, y que la ejecución se realice de manera colaborativa, técnica y orientada al servicio público, asegurándose resultados que transformen vidas y sistemas, y garanticen el bienestar integral de la población.

2. Liderazgo filtrado y no filtrado equilibrado

Los líderes filtrados han trabajado la mayor parte de su vida profesional dentro del mismo sistema, ascendiendo gradualmente en su estructura. Su fortaleza radica en su conocimiento técnico, experiencia institucional y continuidad operativa; sin embargo, esa trayectoria los filtra y limita, pues tienden a operar dentro de marcos tradicionales, restringiendo su creatividad y

capacidad de implementar cambios disruptivos. Además, sus mismas cualidades los hacen proclives a sucumbir en tiempos de crisis y emergencia, cuando el contexto exige agilidad y respuestas audaces.

Por el contrario, los líderes no filtrados han trabajado en múltiples sistemas, sectores y contextos, tanto nacionales como internacionales. Esta diversidad los libera de paradigmas rígidos, permitiéndoles cuestionar el statu quo, proponer reformas innovadoras y liderar transformaciones con visión estratégica y perspectiva global. Suelen prosperar en contextos de incertidumbre y cambio, desafiando normas y tradiciones para lograr el mayor impacto posible y el mejor retorno de inversión, actuando como verdaderos disruptores cuando el sistema requiere transformaciones profundas. En la práctica, los no filtrados trazan la ruta y delegan la ejecución a los filtrados. El liderazgo con enfoque futurista, compartido y de servicio promueve un liderazgo no filtrado visionario y ético que delega con humildad y empodera a los filtrados para garantizar resultados concretos.

3. El personal es la política pública

Las instituciones son tan éticas y eficaces como las personas que las dirigen. Sin integridad en la cima, ninguna política —*por bien diseñada que esté*— tendrá éxito. La selección de líderes éticos y competentes no es un asunto administrativo menor, sino un imperativo moral y estratégico que determina la eficacia y legitimidad de toda institución. El personal es la encarnación viva de las políticas públicas y organizacionales; cada decisión, interacción y omisión refuerza o destruye la confianza social. Cuando las agendas de liderazgo priorizan intereses políticos, ideológicos o de identidad sobre las necesidades y prioridades reales de la población, las instituciones se desvían de su propósito noble de servir al bien común y promover justicia social.

El liderazgo de servicio, componente central del LFCS, fortalece este pilar al priorizar la ética, la humildad, la empatía y el compromiso genuino de servir sobre intereses personales, ideológicos, partidarios o sectoriales. Construir sistemas íntegros requiere líderes con carácter moral

firme, visión de justicia y la convicción de que el verdadero poder reside en servir para transformar vidas y comunidades. Sin esta conciencia social profunda y amor hacia los demás, ninguna reforma institucional será sostenible ni legítima.

4. Liderazgo con enfoque futurista, compartido y de servicio (LFCS)

Este cuarto pilar es tanto un componente específico como la filosofía transversal que da vida y coherencia a los otros tres. Su valor reside en que no solo define atributos de liderazgo, sino que guía su aplicación práctica diaria, convirtiendo principios abstractos en resultados concretos y sostenibles. Constituye la brújula ética y estratégica que asegura que la visión sea de largo plazo y genere desarrollo sostenible —*liderazgo futurista*—, que los procesos sean inclusivos y promuevan la corresponsabilidad —*liderazgo compartido*—, y que el propósito último de gobernar sea servir con integridad y justicia social —*liderazgo de servicio*—.

Sin esta filosofía como base, los otros pilares pueden volverse meras técnicas de gestión, carentes de propósito superior. El enfoque LFCS se erige, así como el fundamento filosófico-operativo indispensable para garantizar transformaciones genuinas, equitativas y resilientes en cualquier organización o la nación.

Aplicación estratégica del modelo LFCS: aprendizajes globales y camino para Guatemala

Este modelo integral de liderazgo —*transformacional en su visión y LFCS en su práctica*— constituye la arquitectura conceptual y operativa del Cuadrante de Liderazgo Calderón (CLQ). Mientras el liderazgo transformacional define el “qué” y el “por qué” de la transformación, el liderazgo futurista, compartido y de servicio define el “cómo”, al asegurar que la visión estratégica se traduzca en impacto real, equidad y sostenibilidad.

Esta integración de visión, filosofía y práctica no es teórica: coincide con experiencias exitosas en países como Singapur (planificación estratégica

de largo plazo y gobernanza anticorrupción),^{34,35} Finlandia (reformas educativas transformadoras y equidad social),^{36,37} Corea del Sur (inversiones estratégicas en innovación, tecnología y educación),^{38,39} Nueva Zelanda (liderazgo ético, colaborativo y empático durante crisis como la pandemia de COVID-19),⁴³ y Taiwán (gobernanza efectiva, innovación tecnológica y respuesta rápida ante emergencias sanitarias, como su modelo exitoso de control de COVID-19 pese a exclusiones geopolíticas), donde la visión estratégica, la colaboración multisectorial y la ética pública han sido pilares para alcanzar desarrollo sostenible, prosperidad y equidad social.^{44,45} Guatemala puede aprender de estos ejemplos para diseñar un modelo propio, fundamentado en liderazgo LFCS no filtrado y ético, que transforme su cultura política y genere un progreso genuino para toda su población.

Sin esta transformación profunda en su modelo de gobernanza y liderazgo —*entendiendo la gobernanza como la forma en que se organizan y toman decisiones colectivas en sociedad, y el liderazgo como la capacidad de inspirar, movilizar y dirigir hacia un propósito común*— ninguna reforma gubernamental o proyecto de nación pasará del papel a la realidad. Tampoco será posible mejorar de forma sostenible el estado de salud de la población, reducir las iniquidades o abordar los determinantes sociales, estructurales y políticos que perpetúan la pobreza, la exclusión y la vulnerabilidad.

Liderazgo y Reformas: Implicaciones para la política pública

1. Interpretación técnica-académica (útil para revisores, académicos y evaluadores formales)

Los hallazgos de este estudio evidencian una relación causal entre liderazgos disfuncionales y fallas sistémicas en la gobernanza nacional. El análisis inductivo permitió identificar patrones históricos de reproducción de modelos autoritarios, clientelares y patrimonialistas, mientras que el enfoque deductivo facilitó la integración de marcos globales de liderazgo transformacional. La síntesis conceptual resultante propone un modelo de liderazgo con

enfoque futurista, compartido y de servicio como intervención estratégica para reconfigurar sistemas de salud, justicia y desarrollo, abordando niveles de causalidad estructural y supraestructural desde un enfoque histórico-ecológico.

2. Traducción estratégica para tomadores de decisiones (útil para audiencias políticas, institucionales o de cooperación internacional)

Guatemala no podrá mejorar la salud ni el bienestar de su población si no transforma su cultura política y sus estilos de liderazgo. La corrupción, la ineficiencia y la fragmentación institucional están enfermando a la nación, generando pobreza, exclusión y muerte evitable. Este estudio demuestra que invertir en liderazgo ético, visionario y orientado al bien común es tan importante como invertir en hospitales o medicamentos. El liderazgo transformacional es una estrategia de salud pública: puede salvar vidas, restaurar la confianza ciudadana y poner en marcha una nueva visión de país.

3. El punto de partida: Liderazgo como condición habilitante para el desarrollo (útil para el diseño de políticas multisectoriales y estrategias de reforma institucional)

Para transformar las condiciones estructurales que perpetúan la desigualdad, la corrupción y la mala salud en Guatemala, no basta con reformas técnicas o programas sectoriales. Es indispensable reconocer que el liderazgo transformacional —*con enfoque ético, futurista, compartido y de servicio*— constituye una intervención estratégica de salud pública. Sin esta base, cualquier intento de mejora en las políticas públicas u organizacionales carecerá del impulso necesario para lograr resultados sostenibles y legitimidad social.

4. La salud como reflejo del liderazgo: una mirada multisectorial (útil para integrar el enfoque de gobernanza en planes de salud, desarrollo y equidad social)

Si Guatemala aspira a un futuro distinto, necesita líderes capaces de ver más allá de los intereses de su círculo inmediato, planificar para las

próximas generaciones y priorizar el bien común sobre los beneficios personales. Como nación, es momento de reconocer que ningún plan técnico, por excelente que sea, puede implementarse con éxito sin un liderazgo que inspire confianza, movilice recursos humanos y materiales, y genere cohesión social. Ello es vital si se comprende que el ser humano se desenvuelve en un entorno social que al final determina el estado de salud poblacional; y este se puede ver afectado en la mayoría de los casos por la gobernanza y liderazgo deficiente. Esto sólo se comprende si se entiende que los problemas de salud poblacional tienen su causa y su solución en la multisectorialidad.

Este artículo ha desarrollado el primero de los tres pilares estratégicos propuestos: un modelo de liderazgo para el siglo XXI, basado en las mejores prácticas globales adaptadas al contexto guatemalteco. En futuras entregas se abordarán los otros dos pilares esenciales para la transformación sistémica: (1) la reestructuración y revitalización gubernamental (R&R), y la seguridad integral médica, educativa, ciudadana y económica (SIMECE). Juntos, estos tres pilares conforman una hoja de ruta para sacar a Guatemala de la inercia histórica y conducirla hacia un futuro de prosperidad, equidad, bienestar y sostenibilidad para todos sus habitantes.

CONCLUSIONES

Este estudio conduce a una conclusión central: sin un liderazgo transformacional, ético, visionario y orientado al servicio, no hay estrategia de salud pública o de gobierno que logre traducirse en bienestar real ni en progreso duradero. Guatemala sigue atrapada en ciclos persistentes de corrupción, ineficiencia y desigualdad que afectan las condiciones de vida, la salud y el bienestar de su población. Para superar este patrón, se necesita una nueva gobernanza y liderazgo renovado como punto de partida indispensable para reorientar el Estado hacia el bien común y la justicia social, y para enfrentar con efectividad los determinantes sociales de la salud.

La evidencia internacional demuestra que el progreso sostenible en salud y desarrollo está estrechamente vinculado con liderazgos capaces de construir confianza, ejercer una ética pública sólida, movilizar recursos estratégicos, compartir el poder y pensar a largo plazo. Guatemala necesita romper con la lógica clientelar y apostar por liderazgos no filtrados, colectivos y participativos, capaces de compartir el poder, generar confianza ciudadana, e impulsar reformas reales para mejorar la salud y el bienestar de la población, reducir desigualdades y construir una sociedad más justa, funcional y sostenible.

AGRADECIMIENTOS

A la Revista de Ciencias Médicas y de la Vida por su apertura a publicaciones que contribuyen a la transformación ética y estructural del país para mejorar el estado de salud y bienestar de la ciudadanía.

REFERENCIAS

1. Calderón-Pinzón MR. Corrupción y salud 6: una visión presidencial para Guatemala sustentada en los determinantes sociales de la salud: Corruption and health 6: a presidential vision for Guatemala based on the social determinants of health Corruption et santé 6: une vision présidentielle pour le Guatemala basée sur les déterminants sociaux de la santé. Rev. cienc. med. vida [Internet]. 2023 [cited 2025 Jun 2];1(1-3):e015. Available from: <https://editorial.udv.edu.gt/index.php/RCMV/article/view/48>
2. WHO. World report on social determinants of health equity, 2025. World Health Organization [Internet]. 2025 [cited 2025 Jun 2]. Available from: https://www.who.int/teams/social-determinants-of-health/equity-and-health/world-report-on-social-determinants-of-health-equity?utm_source=chatgpt.com
3. Smith L, Adelman L. Unnatural Causes: is inequality making us sick? California Newsreel: Video Documentary and Summary [Internet]. 2008 [cited 2025 Jun 2]. Available from: https://unnaturalcauses.org/episode_description_s.php & https://unnaturalcauses.org/assets/uploads/file/PRESS_background.pdf
4. Asuquo G, Akerele PA. Ethical leadership: a veritable tool for national transformation, peace and social justice. Jurnal Sosialisasi [Internet]. 2020 [cited 2025 Jun 2]; Vol 7, Nomor 3. Available from: <file:///Users/m.ricardocalderon/Downloads/ETHICAL LEADERSHIP A VERITABLE TOOL FOR NATIONAL T.pdf>
5. Mohanty R, et al. Exploring the Impact of Transformational Leadership on Healthcare Quality Improvement. Health Leadership and Quality of Life [Internet]. 2024 [cited 2025 Jun 4]; 3:365. Available from: https://www.researchgate.net/publication/388661565_Exploring_the_Impact_of_Transformational_Leadership_on_Healthcare_Quality_Improvement
6. Kauzya JM. Developing Transformational Leadership Capacity in Africa's Public-Sector Institutions to Implement the 2030 Agenda and achieve the SDGs. New York: United Nations [Internet]. 2020 [cited 2025 Jun 4]. Available from: [https://publicadministration.un.org/portals/1/Bckground Paper on transformational leadership in Somalia.pdf](https://publicadministration.un.org/portals/1/Background_Paper_on_transformational_leadership_in_Somalia.pdf)
7. World Economic Forum. Strengthening Integrity Leadership in Brazil's Federal Public Administration. Paris: OECD [Internet]. 2023 [cited 2025 Jun 4]. Available from: https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-integrity-leadership-in-brazil-s-federal-public-administration_50a9a028-en.html
8. Brower T. Doing the same thing and expecting different Results? You're Not Alone. Forbes [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 4]. Available from: <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2022/05/05/doing-the-same-thing-and-expecting-different-results-youre-not-alone>
9. La Santa Biblia. Proverbios 29:2. Bible Gateway [Internet]. Revisión Reina-Valera 1960.

[cited 2025 Jun 6]. Available from: <https://www.biblegateway.com/passage/?search=Proverbios+29%3A2&version=RVR1960>

10. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2022: Guatemala. Berlín: TI [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 6]. Available from: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/gtm>

11. World Bank. Guatemala Overview. Washington DC: World Bank [Internet]. 2023 [cited 2025 Jun 3]. Available from: <https://www.worldbank.org/en/country/guatemala/overview>

12. Calderón-Pinzón MR. Leadership for Achieving Global Health Security: Strengthening Health Systems, Combating Corruption, and Building Resilience. Eliva Press [Internet]. 2025 [cited 2025 Jun 6]; ISBN: 978-99993-2-707-7. Available from: https://drive.google.com/file/d/1KyLVpkzmzXNq8QzTkzjDvZc6gVM4Axqv/view?usp=share_link

13. UNDP. Human Development Report: Guatemala. New York: UNDP [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 7]. Available from: <https://hdr.undp.org/data-center/country-insights#/ranks>

14. WHO. (2021). Social determinants of health. World Health Organization [Internet]. 2021 [cited 2025 Jun 7]. Available from: https://www.who.int/health-topics/social-determinants-of-health#tab=tab_1

15. Solar O, Irwin A. A conceptual framework for action on the social determinants of health. Geneva: WHO [Internet]. 2010 [cited 2025 Jun 8]. Available from: (<https://www.who.int/publications/i/item/9789241500852>)

16. PAHO. Health in the Americas+ 2022 Edition. Summary: Regional Outlook and Country Profiles. Pan American Health Organization [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 10]. Available from: [\[americas-2022-summary-regional-outlook-and-country-profiles\]\(https://www.paho.org/en/documents/health-americas-2022-summary-regional-outlook-and-country-profiles\)](https://www.paho.org/en/documents/health-</p></div><div data-bbox=)

17. Revista de Ciencias Médicas y de la VIDA. Plantilla para Artículos Originales Cualitativos. RCMV, Universidad Da Vinci de Guatemala [Internet]. 2025 [citado 2025 Jun 12]. Available from: <https://editorial.udv.edu.gt/index.php/RCMV/plantillas>

18. Hernández-Sampieri R, Mendoza Torres CP. Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill [Internet]. 2021 [cited 2025 Jun 12]. Available from: http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

19. Rayner G, Lant T. Ecological Public Health: Reshaping the Conditions for Good Health. Routledge [Internet]. 2012 [cited 2025 Jun 12]; ISBN: 9781844078325. Available from: https://www.researchgate.net/publication/236344676_Ecological_Public_Health_Reshaping_the_Conditions_for_Good_Health

20. Whitmee S, et al. Safeguarding human health in the Anthropocene epoch: report of The Rockefeller Foundation – Lance Commission on planetary health. Lancet [Internet]. 2015 [cited 2025 Jun 15]; 386:1973-2028. Available from: https://www.researchgate.net/publication/340266552_Safeguarding_human_health_in_the_Anthropocene_epoch_Whitmee_et_al_2015

21. Senge PM, Hamilton H, Kania J. The dawn of system leadership. Stanford Soc Innov Rev [Internet]. 2005 [cited 2025 Jun 15]. Available from: https://ssir.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership

22. Appelbaum SH, Degbe MC., MacDonald O, & Nguyen-Quang TS. Organizational change: A review of theory and research in the 2010s. Journal of Organizational Change Management [Internet]. 2021 [cited 2025 Jun 15]; 30(2), 293-329. Available from:

<https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2018-0090>

23. Kania, J, Kramer M, & Senge P. *The Water of Systems Change*. FSG [Internet]. 2019 [cited 2025 Jun 15]. Available from: https://www.fsg.org/resource/water_of_systems_change/

24. Pearce CL, Conger JA. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; 2003.

25. D’Innocenzo L, Mathieu JE, & Kukenberger MR. A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management* [Internet]. 2016 [cited 2025 Jun 16]; 42(7), 1964-1991. Available from: <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>

26. Raelin, JA. Toward a methodology for studying leadership-as-practice. *Leadership* [Internet]. 2020 [cited 2025 Jun 16]; 16(4), 480–508. Available from: <https://doi.org/10.1177/1742715020926733>

27. Greenleaf RK. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press [Internet] 1977 [cited 2025 Jun 16]. Available from: <https://www.urbanleaders.org/620Leadership/92Readings/articles/Greenleaf-Servant%20Leadership.pdf>

28. Parris DL, Peachey, JW. A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics* [Internet]. 2021 [cited 2025 Jun 18]. Available from: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04418-2>

29. Heifetz RA, Laurie DL. The work of leadership. *Harv Bus Rev* [Internet]; 1997 [cited Jun 18];75(1):124–34. Available from: <https://hbr.org/2001/12/the-work-of-leadership>

30. Uhl-Bien M, Arena M. Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *Leadership Quarterly* [Internet]. 2018 [cited 2025 Jun 18]; 29(1), 89-104. Available from:

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>

31. Organization for Economic Cooperation and Development. *OECD Digital Government Index 2019*. Paris: OECD Publishing [Internet]. 2020 [cited 2025 Jun 19]. Available from: (<https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>)

32. Organization for Economic Cooperation and Development. *Strategic Foresight for Better Policies: Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures*. Paris: OECD Publishing [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 19]. Available from: <https://www.oecd.org/en/about/programmes/strategic-foresight.html>

33. World Economic Forum. *Global Risks Report 2022: 17th Edition*. World Economic Forum [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 20]. Available from: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022>

34. Vu KM. Singapore’s Development Model: An Overview. *Asian Economic Policy Review* [Internet]. 2020 [cited 2025 Jun 20]; 15(1), 124-142. Available from: <https://doi.org/10.1111/aep.12265>

35. Lee KY. *From Third World to First: The Singapore Story: 1965-2000*. HarperCollins [Internet]. 2016 [cited Jun 24]; ISBN: 978-0-06-095751-3. Available from: https://www.intuganda.org/wp-content/uploads/kanzu_intug/class24/From-Third-World-to-First-World-The-Singapore-Story-1965-2000-Lee-Kwan-Yew.pdf

36. Sahlberg P. *Finnish Lessons 3.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?* Teachers College Press [Internet]. 2021 [cited 2025 Jun 24]. Available from: <https://www.tcpres.com/finnish-lessons-30-9780807768263>

37. Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD Public Governance Scan of Finland*. Paris: OECD Publishing; 2020 [cited 2025 Jun 26]. Available from: <https://www.oecd.org/publications/oecd-public->

[governance-scan-of-finland-9d54fd72-en.htm](https://doi.org/10.1177/0094582X18821725)

<https://doi.org/10.1177/0094582X18821725>

38. Lee KY. Economic Catch-up and Technological Leapfrogging in South Korea. Oxford: Oxford University Press [Internet]. 2016 [cited 2025 Jun 26]; ISBN: 9781785367922. Available from: https://www.researchgate.net/publication/311559000_Economic_Catch-up_and_Technological_Leapfrogging_Korean_Path_to_Development_and_Macroeconomic_Stability7922

39. Lee KY. The Art of Economic Catch-Up: Barriers, Detours and Leapfrogging in Innovation Systems. Cambridge University Press [Internet]. 2019 [cited 2025 Jun 27]. Available from: <https://doi.org/10.1017/9781108601340>

40. Grandin G. Commentary: Of Centaurs and Doves: Guatemala's Peace Process. Socialism & Democracy [Internet]. 2021 [cited 2025 Jun 27]. Available from: <https://sdonline.org/issue/30/centaurs-and-doves-guatemala%E2%80%99s-peace-process>

41. Schwartz MA. Guatemala's Long Road to Peace and Democracy. Latin American Perspectives [Internet]. 2019 [cited 2025 Jun 19]; 46(2), 4-12. Available from:

42. Grandia L. Loopholes for Rent: Flexible" Land Tenure Regimes Reveal the Biases of Legal Pluralism. Geoforum [Internet]. 2020 [cited 2025 Jun 28]; 108, 278-287. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016718519303574?via%3Dihub>

43. Wilson, S. Leadership in the time of COVID-19: Jacinda Ardern, New Zealand and crisis communication. Leadership [Internet]. 2020 [cited 2025 Jun 28]; 16(3), 301-319. Available from: <https://doi.org/10.1177/1742715020929152>

44. Wang CJ, Ng CY, Brook RH. Response to COVID-19 in Taiwan: Big data analytics, new technology, and proactive testing. JAMA [Internet]. 2020 [cited 2025 Jun 29]; 323(14), 1341-1342. Available from: <https://doi.org/10.1001/jama.2020.3151>

45. World Bank. Taiwan: Key Success Factors. Washington, DC: World Bank [Internet] 2019 [cited 2025 Jun 29]. Available from: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/792221568021449239/taiwan-key-success-factors>

Conflicto de intereses

El autor declara que no existen conflictos de intereses entre ellos, ni con la investigación presentada.

Contribuciones de los autores

Conceptualización: Mario Ricardo Calderón-Pinzón.

Investigación: Mario Ricardo Calderón-Pinzón.

Curación de datos: Mario Ricardo Calderón-Pinzón.

Metodología: Mario Ricardo Calderón-Pinzón.

Visualización: Mario Ricardo Calderón-Pinzón.

Redacción-borrador original: Mario Ricardo Calderón-Pinzón.

Redacción-revisión y edición: Mario Ricardo Calderón-Pinzón.

Financiación

No se requirió financiamiento específico para la investigación.



Este artículo está bajo una licencia **Creative Commons Atribución-No Comercial Compartir Igual 4.0**.