

Reestructuración y revitalización gubernamental: una hoja de ruta estratégica para modernizar el Estado y mejorar la salud y el bienestar de la población

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

Palabras clave: Reestructuración gubernamental; Revitalización institucional; Modernización del estado; Gobernanza transformacional; Liderazgo público; Gestión por resultados; Eficiencia gubernamental; Innovación en el sector público; Reformas de salud.

Acceso abierto

Recibido: 30/06/2025**Aceptado:** 25/08/2025**Publicado:** 31/08/2025

Correspondencia

* mrcaideron@aol.com

RESUMEN

Introducción: este artículo desarrolla el segundo pilar de la estrategia tripartita descrita en la publicación “Una visión presidencial para Guatemala sustentada en los determinantes sociales de la salud”. Plantea la reestructuración y revitalización del Estado como una intervención estratégica de salud pública, vital para transformar instituciones. **Objetivos:** analizar causas estructurales y barreras institucionales que limitan el desarrollo sostenible en salud, y proponer un modelo que incremente la eficiencia, efectividad y equidad gubernamental. **Métodos:** se empleó un diseño cualitativo de análisis y síntesis conceptual, con enfoque inductivo-deductivo e histórico-ecológico, para identificar patrones de debilidad institucional y, a partir de referentes internacionales, construir un modelo operativo contextualizado de gobernanza en salud y nacional. **Resultados:** para mejorar la salud y el bienestar de la población, se propone un modelo de Reestructuración y Revitalización Gubernamental para modernizar la administración pública mediante tres metas estratégicas interdependientes con visión transformadora, nueve objetivos clave representando resultados intermedios y veintisiete estrategias prioritarias constituyendo acciones clave, organizadas en una Matriz 3x3x3. El modelo articula la modernización de las capacidades gubernamentales, la innovación programática y la generación de impacto nacional. Replantea la reestructuración gubernamental como una intervención de salud pública para enfrentar determinantes sociales que perpetúan exclusión, ineficiencia e inequidad. **Conclusiones:** este estudio establece que la reestructuración gubernamental —entendida como la redefinición de estructuras, procesos y funciones— y la revitalización institucional —orientada a fortalecer capacidades, motivación y desempeño— constituyen condiciones indispensables para superar el statu quo y 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.



Government Restructuring and Revitalization: A Strategic Roadmap to Modernize the State and Improve Population Health and Well-Being

ABSTRACT

Introduction: This article develops the second pillar of the tripartite strategy presented in "A Presidential Vision for Guatemala Grounded in the Social Determinants of Health." It presents the restructuring and revitalization of the State as a strategic public health intervention, vital for transforming institutions. **Objectives:** analyze structural causes and institutional barriers that limit sustainable health development, and propose a model that increases governmental efficiency, effectiveness, and equity. **Methods:** a qualitative design of conceptual analysis and synthesis was employed, with an inductive, deductive, historical, and ecological approach, to identify structural and systemic patterns of institutional weakness and, drawing on international benchmarks, build a contextualized operational framework for health and national governance. **Results:** to improve the health and well-being of the population, a Government Restructuring and Revitalization model is proposed to modernize public administration through three interdependent strategic goals with a transformative vision, nine key objectives representing intermediate outcomes, and twenty-seven priority strategies constituting actionable interventions, organized in a 3x3x3 Matrix. The model articulates the modernization of government capacities, programmatic innovation, and the generation of national impact. It reframes governmental restructuring as a public health intervention to address social determinants that perpetuate exclusion, inefficiency, and inequity. **Conclusions:** This study establishes that governmental restructuring—understood as the redefinition of structures, processes, and functions—and institutional revitalization—aimed at strengthening capacities, motivations, and performance—are indispensable conditions to overcome the status quo and achieve sustainable reforms that improve the health and well-being of the population.

Keywords: Government Restructuring; Institutional Revitalization; State Modernization; Transformational Governance; Public Leadership; Results-Based Management; Government Efficiency; Public Sector Innovation; Health Reforms.

Restructuration et revitalisation gouvernementales : une feuille de route stratégique pour moderniser l'État et améliorer la santé et le bien-être de la population

RÉSUMÉ

Introduction: Cet article développe le deuxième pilier de la stratégie tripartite décrite dans la publication « Une vision présidentielle pour le Guatemala fondée sur les déterminants sociaux de la santé ». Il propose la restructuration et la revitalisation de l'État comme une intervention stratégique en santé publique, essentielle pour transformer les institutions. **Objectifs:** Analyser les causes structurelles et les barrières institutionnelles qui limitent le développement durable en matière de santé, et proposer un modèle visant à accroître l'efficacité, l'efficience et l'équité gouvernementale. **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 de faiblesse institutionnelle et, à partir de références internationales, construire un modèle opérationnel contextualisé de gouvernance en santé et au niveau national. **Résultats:** Pour améliorer la santé et le bien-être de la population, un modèle de Restructuration et de Revitalisation Gouvernementale est proposé afin de moderniser l'administration publique à travers trois objectifs stratégiques interdépendants à vision transformatrice, neuf objectifs clés représentant des résultats intermédiaires, et vingt-sept stratégies prioritaires constituant des actions essentielles, organisées dans une Matrice 3x3x3. Le modèle articule la modernisation des capacités

gouvernementales, l'innovation programmatique et la génération d'impact national. Il reformule la restructuration gouvernementale comme une intervention de santé publique visant à affronter les déterminants sociaux qui perpétuent l'exclusion, l'inefficacité et l'inéquité. **Conclusions:** Cette étude établit que la restructuration gouvernementale — entendue comme la redéfinition des structures, des processus et des fonctions — et la revitalisation institutionnelle — orientée vers le renforcement des capacités, de la motivation et de la performance — constituent des conditions indispensables pour dépasser le statu quo et réaliser des réformes durables qui améliorent la santé et le bien-être de la population.

Mots-clés: Restructuration gouvernementale; Revitalisation institutionnelle; Modernisation de l'État; Gouvernance transformationnelle; Leadership public; Gestion axée sur les résultats; Efficacité gouvernementale; Innovation dans le secteur public; Réformes de santé

Reestruturac o e revitaliza o governamental: um roteiro estratégico para modernizar o Estado e melhorar a saúde e o bem-estar da popula o

RÉSUMÉ

Introdu o: Este artigo desenvolve o segundo pilar da estratégia tripartite descrita na publica o "Uma visão presidencial para a Guatemala baseada nos determinantes sociais da saúde". Propõe a reestruturac o e revitaliza o do Estado como uma interven o estratégica de saúde pública, essencial para transformar institui es. **Objetivos:** Analisar causas estruturais e barreiras institucionais que limitam o desenvolvimento sustentável em saúde, e propor um modelo que aumente a eficiência, eficácia e equidade governamental. **Métodos:** Utilizou-se um desenho qualitativo de análise e síntese conceitual, com abordagem indutivo-dedutiva e histórico-ecológica, para identificar padrões de fragilidade institucional e, com base em referências internacionais, construir um modelo operacional contextualizado de governança em saúde e no âmbito nacional. **Resultados:** Para melhorar a saúde e o bem-estar da popula o, propõe-se um modelo de Reestruturac o e Revitaliza o Governamental para modernizar a administra o pública por meio de tr s metas estratégicas interdependentes com visão transformadora, nove objetivos-chave representando resultados intermediários e vinte e sete estratégias prioritárias constituindo a es essenciais, organizadas em uma Matriz 3x3x3. O modelo articula a moderniza o das capacidades governamentais, a inova o programática e a gera o de impacto nacional. Reinterpreta a reestruturac o governamental como uma interven o de saúde pública para enfrentar determinantes sociais que perpetuam exclusão, ineficiência e iniquidade. **Conclusões:** Este estudo estabelece que a reestruturac o governamental — entendida como a redefini o de estruturas, processos e fun es — e a revitaliza o institucional — voltada ao fortalecimento de capacidades, motiva o e desempenho — constituem condi es indispensáveis para superar o status quo e alcançar reformas sustentáveis que melhorem a saúde e o bem-estar da popula o.

Palavras-chave: Reestruturac o governamental; Revitaliza o institucional; Moderniza o do Estado; Governan a transformacional; Liderança pública; Gestão por resultados; Eficiència governamental; Inova o no setor público; Reformas em saúde.

Citar como:

Calderón-Pinzón MR. Reestructuración y revitalización gubernamental: una hoja de ruta estratégica para modernizar el Estado y mejorar la salud y el bienestar de la población. Rev. Cienc. Med. Vida. 2025;3:e049.

INTRODUCCIÓN

Del estancamiento estructural a la transformación sistémica: una intervención estratégica desde la salud pública

Este artículo desarrolla el segundo pilar de la estrategia tripartita presentada en *"Una visión presidencial para Guatemala sustentada en los determinantes sociales de la salud"*, publicada por la *Revista de Ciencias Médicas y de la Vida* en mayo de 2023.¹ Aborda la necesidad de implementar un Programa de Reestructuración y Revitalización Gubernamental (R&R) como base para transformar la gobernanza nacional, superar décadas de ineficiencia e institucionalidad frágil, con la finalidad de mejorar la salud, el bienestar y el desarrollo de la 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. Los determinantes sociales de la salud —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 significativamente en la salud y contribuyen a los patrones de enfermedad y desigualdades.^{2,3} Desde esta perspectiva, la reestructuración y revitalización gubernamental no es un lujo ni un tema administrativo, sino una intervención estratégica de salud pública.

Desde la perspectiva de los determinantes sociales de la salud, las fallas estructurales del Estado actúan como causas profundas que limitan el acceso equitativo a derechos, servicios y oportunidades. Estas condiciones no solo precipitan crisis coyunturales, sino que perpetúan desigualdades, pobreza, inseguridad, y falta de acceso a servicios esenciales, generando un círculo vicioso de enfermedad, malestar colectivo y exclusión. En este contexto, la reestructuración y revitalización del aparato gubernamental no es una propuesta ideológica o partidaria, sino una intervención estratégica de salud pública que busca eliminar los factores predisponentes, precipitantes y perpetuadores del deterioro social. Fortalecer el Estado es, en última instancia, fortalecer las condiciones necesarias para vivir con dignidad, acceder a oportunidades y alcanzar un desarrollo justo, sostenible y promotor de salud y bienestar.

El autor, por medio de un enfoque histórico-ecológico e inductivo-deductivo, reconoce distintos niveles de causalidad de enfermedad y malestar social —individual, ambiental, estructural y supraestructural— y subraya la necesidad de identificar no solo factores de riesgo, sino también elementos protectores y transformadores que configuran las condiciones de vida, salud y gobernabilidad de una población. En contextos caracterizados por el debilitamiento institucional, la corrupción sistémica, la fragmentación funcional y la desconfianza ciudadana, estas condiciones operan como verdaderos patógenos sociales que generan disfunción crónica en el aparato estatal.

Desde esta mirada, la reestructuración y revitalización gubernamental —lejos de ser una propuesta política, ideológica o partidaria— constituye una intervención estratégica de salud pública que busca eliminar los factores predisponentes, precipitantes y perpetuadores de la mala salud y el deterioro social.¹ Fortalecer el Estado es, en última instancia, crear las condiciones necesarias para rediseñar estructuras y funciones estatales para cerrar brechas de ineficiencia, exclusión y mal desempeño, y construir entornos habilitadores que protejan la vida, la salud y el bienestar colectivo de manera sostenible.⁴⁻⁷

A modo de ejemplo concreto, Guatemala ilustra cómo las disfunciones descritas se manifiestan en la práctica. La gobernanza nacional se caracteriza por estructuras burocráticas obsoletas, superposición de funciones, duplicidad de programas, instituciones débiles, corrupción sistémica y falta de rendición de cuentas. Estos problemas han perpetuado la desigualdad social, la exclusión y la desconfianza ciudadana hacia el Estado.⁸⁻¹¹ Sin un proceso integral de reestructuración y revitalización, cualquier reforma sectorial queda atrapada en sistemas obsoletos y corruptos, incapaces de generar cambios reales y sostenibles.

El enfoque R&R no surge de la teoría, sino de más de dos décadas de implementación práctica y resultados comprobados en diversos sectores y contextos, incluyendo su aplicación en salud pública en EE.UU., desarrollo internacional en El Salvador y programas regionales de VIH en Centroamérica.¹ Ahora se propone adaptar y escalar este enfoque como base de un programa nacional de R&R en Guatemala, orientado a fortalecer las instituciones públicas, optimizar estructuras y procesos, eliminar redundancias, modernizar la gestión y duplicar su impacto y efectividad en beneficio de toda la ciudadanía.

Es importante señalar que este artículo no propone la transformación profunda, fusión o eliminación de ministerios, secretarías u otras estructuras específicas; su intención es distinta: ofrecer la orientación estratégica y el marco metodológico para planificar y ejecutar la reestructuración, preparando al país para gobernar con eficiencia, capacidad técnica y visión transformacional, y evitar la improvisación que históricamente ha caracterizado a las administraciones guatemaltecas.

En efecto, la mayoría de gobiernos asumen el poder sin planes cohesivos, sin equipos técnicos preparados y sin un mapa de ruta claro, recurriendo a la improvisación y al reparto político de cargos, ministerios y cuotas de poder, lo que profundiza el estancamiento.¹²⁻¹⁵ Este enfoque de R&R propone lo contrario: estar preparados para gobernar desde el primer día, con un plan maestro, equipos idóneos, objetivos claros y un enfoque en

resultados concretos, que es precisamente lo que la población espera y merece.

Solo con un proceso integral de reestructuración y revitalización será posible analizar y decidir con evidencia si estructuras como los Ministerios de Salud Pública y Asistencia social (MSPAS), Desarrollo Social (MIDES), Cultura y Deportes (MCD) y Recursos Naturales y Ambiente (MARN), las Secretarías de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN) y Obras Públicas de la Esposa del Presidente (SOSEP), múltiples Secretarías de la Presidencia: Planificación y Programación (SEGEPLAN), Asuntos Administrativos y Seguridad (SAAS), Inteligencia Estratégica (SIE), Comunicación Social (SCSP) y Coordinación Ejecutiva (SCEP), la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC) o instituciones como el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), la Policía Nacional Civil (PNC) o el Parlamento Centroamericano (PARLACEN) u otras, requieren transformación profunda, fusión o eliminación.

Esta transformación permitiría, en primer lugar, eliminar los problemas que plagan al gobierno guatemalteco, como mandatos superpuestos, redundancias, ineficiencias, abusos, fraude, corrupción, clientelismo político, transparencia y rendición de cuentas limitadas, duplicación de estrategias, implementación y monitoreo, duplicación de funciones y costos administrativos excesivos, estructuras obsoletas, procesos fragmentados y capacidades institucionales débiles.¹⁶⁻¹⁸ En segundo lugar, permitiría generar un gobierno más eficiente, con servicios públicos y de salud de calidad, infraestructura funcional, hospitales regionales especializados, sistemas de transporte y logística modernos, seguridad nacional e integral, y educación de excelencia. Finalmente, esta transformación facilitaría la innovación tecnológica y digitalización gubernamental, sostenibilidad ambiental, equidad social y territorial, competitividad económica, instituciones sólidas y Estado de Derecho, así como confianza ciudadana y cohesión social, para que Guatemala pueda aspirar a convertirse en el "Singapur de América", pasando de país subdesarrollado a país de primer mundo en una generación.^{19,20}

El propósito de este artículo es analizar causas estructurales y barreras institucionales que mantienen estancada la función pública y debilitan su capacidad de respuesta, y proponer una hoja de ruta estratégica para modernizar el Estado, fortalecer la gobernanza y generar resultados concretos. Un modelo que integre principios de liderazgo transformacional, gestión por resultados, eficiencia e innovación pública, como vía para abordar los determinantes sociales y mejorar la salud y el bienestar de la población.

MÉTODOS

Se empleó un diseño cualitativo de análisis y síntesis conceptual, con enfoque inductivo, deductivo, histórico y ecológico. El análisis inductivo permitió identificar patrones estructurales de ineficiencia, corrupción y debilidad institucional a partir de datos históricos, políticos y administrativos, así como experiencias directas en la aplicación del modelo R&R en distintos países y sectores. El enfoque deductivo aplicó marcos teóricos de gobernanza, liderazgo transformacional, gestión del cambio y desarrollo organizacional, integrando evidencia internacional y aprendizajes prácticos acumulados para adaptar y escalar el modelo a la administración pública guatemalteca.^{21,22}

El enfoque histórico-ecológico integró determinantes sociales, culturales, políticos y económicos que condicionan la efectividad gubernamental, permitiendo construir un modelo contextualizado y operativo de reestructuración y revitalización adaptado a la realidad guatemalteca. Este método busca no solo describir un marco conceptual, sino ofrecer herramientas prácticas y estratégicas para diseñar e implementar reformas estructurales sostenibles, orientadas a resultados y centradas en el bienestar y desarrollo de la población.^{23,24}

El modelo R&R fue desarrollado a partir de más de dos décadas de implementación práctica en sectores de salud pública, desarrollo social, gestión institucional, respuesta humanitaria y programas de incidencia y movilización social con resultados documentados en diversos contextos.²⁵ Su aplicación inicial en sistemas municipales de salud en Estados Unidos impulsó procesos de

modernización, transformación organizacional y mejorar sustantivas en la entrega de servicios, siendo objeto de reconocimientos nacionales por innovación y efectividad.²⁶

La estrategia R&R fue adaptada en programas de cooperación técnica internacional y fortalecimiento de ministerios y capacidades locales, logrando mejoras sustantivas en desempeño institucional, cumplimiento de estándares globales y eficiencia programática. Entre estos casos, destacan experiencia en Centro América y Panamá con apoyo de organismos multilaterales y bilaterales, donde su implementación generó ahorros financieros, fortalecimiento técnico y resultados reconocidos por su efectividad y retorno de inversión.²⁷

Además de los métodos analítico-conceptuales descritos, la construcción y validación del modelo se vio enriquecida por una trayectoria internacional de aplicación práctica, generación de conocimiento y documentación estratégica. El enfoque fue informado por experiencias acumuladas en la implementación de reformas institucionales, intervenciones sectoriales y procesos de fortalecimiento organizacional en más de 20 países de América Latina y el Caribe, Estados Unidos, Europa, África y Asia,^{1,25-30} lo que permitió contrastar marcos conceptuales con realidades diversas y fortalecer su aplicabilidad en múltiples contextos.

El enfoque R&R también ha sido informado por más de tres décadas de producción sistemática de conocimiento aplicado, incluyendo series como *HIV/AIDS Prevention and Control Synopsis Series*, *Global Health Leadership Reports*, *Public Health Best Practice Collection Series*, y las publicaciones sobre *Fortalecimiento de Sistemas de Salud*, *Combate a la Corrupción y Construcción de Resiliencia*. Estas contribuciones han documentado buenas prácticas, lecciones aprendidas, innovaciones programáticas, marcos conceptuales y modelos de liderazgo que han nutrido y consolidado el enfoque de Reestructuración y Revitalización (R&R) que a continuación se propone.²⁶⁻³⁰

RESULTADOS

Entendiendo la Reestructuración y Revitalización Gubernamental: Matriz R&R 3x3x3

Ante un Estado marcado por la ineficiencia, la captura institucional y la ausencia de visión estratégica, se plantea un modelo integral de Reestructuración y Revitalización Gubernamental (R&R) como hoja de ruta para transformar la administración pública guatemalteca. El propósito no se limita a mejorar la gestión pública: busca también incidir sobre los determinantes sociales y estructurales que afectan la salud, la equidad y el bienestar colectivo, reconociendo la interdependencia entre gobernanza eficaz, salud pública y desarrollo sostenible.

El modelo propone una transformación sistémica² que articula dos procesos complementarios – reestructuración y revitalización—dentro de un marco estructurado denominado Matriz R&R 3x3x3, definidos y acuñados por el autor de la siguiente manera:³⁰

- **Reestructuración:** definida como la reorganización de funciones, estructuras, programas, servicios y beneficios del gobierno, ministerios y entidades públicas para eliminar redundancias, mejorar la coordinación interinstitucional y optimizar el uso de recursos. Implica analizar la arquitectura organizacional, garantizar la racionalidad técnica de los diseños y clarificar roles y mandatos para que cada institución cumpla su propósito estratégico sin duplicaciones, solapamientos o vacíos de gobernanza.
- **Revitalización:** definida como la creación de una cultura de excelencia, alto desempeño, transparencia y rendición de cuentas que restaure la confianza ciudadana y garantice resultados sostenibles. Se centra en las personas, la ética pública, el liderazgo transformacional y la motivación institucional para servir al bien común con integridad, compromiso y eficiencia.

Estos dos procesos se estructuran en torno a tres metas estratégicas interdependientes (propósitos transformadores de alto nivel), cada una

operacionalizada mediante tres objetivos clave (resultados específicos requeridos), y cada objetivo con tres estrategias prioritarias (acciones o intervenciones concretas). Esta lógica tridimensional conforma la Matriz R&R 3x3x3, compuesta por un total de 27 estrategias prioritarias orientadas a transformar estructuras, fortalecer capacidades e impulsar resultados sostenibles. Estas 27 estrategias se agrupan en las metas estratégicas interdependientes que a continuación se describen, constituyendo los pilares transformadores del modelo R&R.

Modernizar las capacidades gubernamentales, reorganizando funciones, estructuras y procesos para eliminar redundancias, optimizar recursos, fortalecer capacidades institucionales y modernizar la gestión pública.

Fortalecer, ampliar e innovar programas y servicios, revitalizando la cultura organizacional y de liderazgo para sustituir clientelismo, corrupción y mediocridad por excelencia, ética, visión y servicio público genuino.

3. **Generar impacto nacional** tangible, equitativo y sostenible, reconstruyendo la confianza ciudadana mediante resultados concretos que mejoren el bienestar social, económico y ambiental de la población guatemalteca.³⁰

Sin esta articulación estructurada, toda reforma sectorial queda atrapada en sistemas obsoletos y corruptos, perpetuando ineficiencia, clientelismo y mediocridad administrativa.

A continuación, se presenta la Matriz R&R 3x3x3, compuesta por tres Metas Estratégicas, cada uno de ellas desglosada en tres Objetivos Clave (totalizando nueve objetivos específicos), y cada objetivo operacionalizado mediante tres Estrategias Prioritarias (sumando un total de 27 estrategias o acciones). Esta matriz se muestra tanto en formato de texto completo como en una versión tabular con frases abreviadas que mantienen la fidelidad textual y conceptual, facilitándose su uso visual, gráfico y de programación estratégica.

Meta Estratégica 1. Modernizar las Capacidades Gubernamentales

Propósito: Reestructurar y fortalecer la arquitectura organizacional del Estado para optimizar funciones, eliminar duplicidades, reducir burocracia y modernizar procesos, asegurándose capacidades técnicas, programáticas, financieras y gerenciales robustas. En este sentido, **reestructurar** implica rediseñar y reorganizar estructuras, funciones y procesos para mejorar su alineación estratégica, eficiencia y efectividad; mientras que **fortalecer** implica incrementar la solidez, capacidad operativa y desempeño institucional para cumplir con sus mandatos y generar valor público.

Objetivo 1.1. Rediseñar estructuras organizacionales para mayor eficiencia

- Estrategia 1.1.1: Realizar auditorías funcionales de ministerios y entidades públicas para eliminar duplicidades.
- Estrategia 1.1.2: Reasignar funciones estratégicas para consolidar competencias y eliminar vacíos de gobernanza.
- Estrategia 1.1.3: Rediseñar procesos para reducir tiempos y costos operativos en un 30% en dos años.

Objetivo 1.2. Fortalecer la capacidad técnica y gerencial del Estado

- Estrategia 1.2.1: Desarrollar un programa nacional de formación para altos mandos y mandos medios en liderazgo, gestión y ética pública.
- Estrategia 1.2.2: Modernizar sistemas de información y gestión financiera con plataformas digitales integradas.
- Estrategia 1.2.3: Crear unidades de análisis de políticas públicas en cada ministerio para fortalecer la toma de decisiones basadas en evidencia.

Objetivo 1.3. Mejorar marcos legales y normativos para agilidad institucional

- Estrategia 1.3.1: Revisar y actualizar leyes y reglamentos que obstaculicen la eficiencia operativa.
- Estrategia 1.3.2: Establecer mecanismos ágiles para aprobación de proyectos estratégicos multisectoriales.

- Estrategia 1.3.3: Impulsar reformas legales para institucionalizar la gestión por resultados en el sector público.

Meta Estratégica 2. Fortalecer, Ampliar e Innovar Programas y Servicios

Propósito: Reorientar y revitalizar (programas y servicios gubernamentales para que sean pertinentes, efectivos, sostenibles, equitativos e innovadores, respondiendo a las necesidades reales de la población y generando valor público. Para lograrlo, **reorientar** significa cambiar la dirección estratégica de un programa o servicio para que su enfoque, objetivos y acciones respondan mejor a la realidad, las prioridades nacionales y las necesidades de la población, mientras que **revitalizar** quiere decir renovar y fortalecer un programa o servicio que se ha debilitado, estancado o desactualizado, devolviéndole energía, efectividad y valor público.

Objetivo 2.1. Revisión y rediseño programático basado en evidencia

- Estrategia 2.1.1: Evaluar impacto y costo-efectividad de programas existentes eliminando los clientelares sin resultados verificables.
- Estrategia 2.1.2: Rediseñar programas estratégicos para alinearlos a las metas de desarrollo sostenible y planes nacionales.
- Estrategia 2.1.3: Implementar presupuestos basados en desempeño vinculados a indicadores de impacto social.

Objetivo 2.2. Ampliar cobertura y focalización en poblaciones vulnerables

- Estrategia 2.2.1: Priorizar territorios con brechas históricas en salud, educación y servicios básicos.
- Estrategia 2.2.2: Integrar programas sectoriales para lograr sinergias y reducción de costos administrativos.
- Estrategia 2.2.3: Crear nuevas líneas programáticas para atención diferenciada a juventudes, pueblos indígenas y comunidades rurales.

Objetivo 2.3. Impulsar innovación programática y alianzas estratégicas

- Estrategia 2.3.1: Establecer un fondo nacional para innovación social y modernización de programas.
- Estrategia 2.3.2: Fortalecer alianzas multisectoriales (sector privado, ONGs, cooperación internacional) para cofinanciamiento y escalabilidad.
- Estrategia 2.3.3: Crear laboratorios de innovación gubernamental para pilotear nuevas soluciones con evaluación rápida de resultados.

Meta Estratégica 3. Generar Impacto Nacional Tangible, Equitativo y Sostenible

Propósito: Fortalecer los resultados e impacto de las intervenciones gubernamentales para generar beneficios concretos, sostenibles y equitativos para toda la población, restableciendo la confianza ciudadana. Para esto, **fortalecer** implica incrementar la capacidad, calidad, efectividad y sostenibilidad de las intervenciones gubernamentales, asegurando que produzcan resultados más robustos y generen un impacto positivo duradero en la población.

Objetivo 3.1. Institucionalizar la gestión orientada a resultados

- Estrategia 3.1.1: Definir resultados nacionales prioritarios con indicadores de impacto claros y verificables.
- Estrategia 3.1.2: Implementar sistemas integrados de monitoreo, evaluación y aprendizaje en todo el aparato estatal.
- Estrategia 3.1.3: Establecer consejos de evaluación de impacto con participación ciudadana y académica.

Objetivo 3.2. Construir capacidades de liderazgo y cultura de innovación

- Estrategia 3.2.1: Implementar programas de formación continua en liderazgo transformacional, ética y servicio público.
- Estrategia 3.2.2: Promover innovación y mejora continua en procesos, programas y políticas mediante incentivos al desempeño.
- Estrategia 3.2.3: Reconocer públicamente a instituciones y equipos con mejores resultados y prácticas innovadoras.

Objetivo 3.3. Fortalecer transparencia, comunicación y sostenibilidad

- Estrategia 3.3.1: Establecer mecanismos de auditoría social accesibles y confiables.
- Estrategia 3.3.2: Desarrollar campañas de comunicación estratégica para socializar avances y resultados.
- Estrategia 3.3.3: Crear estructuras de gobernanza y liderazgo intersectorial para asegurar la sostenibilidad de los cambios.

La siguiente tabla presenta la **Matriz R&R 3x3x3**, compuesta por tres Metas Estratégicas y tres Objetivos Clave por cada meta. Para una comprensión clara y práctica, así como para crear un entendimiento más robusto, pedagógico y operacional alineado conceptualmente con las mejores prácticas en planificación estratégica, se describen nuevamente el significado y la función de cada componente.

Tabla 1. Matriz 3x3: metas estratégicas (ME) y sus objetivos clave (OC)

ME 1	ME 2	ME 3
MODERNIZAR LAS CAPACIDADES GUBERNAMENTALES	FORTALECER, AMPLIAR E INNOVAR PROGRAMAS Y SERVICIOS	GENERAR IMPACTO NACIONAL TANGIBLE, EQUITATIVO Y SOSTENIBLE
OC 1.1	OC 2.1	OC 3.1
Rediseñar estructuras organizacionales para mayor eficiencia	Revisión y rediseño programático basado en evidencia	Institucionalizar la gestión orientada a resultados

OC 1.2	OC 2.2	OC 3.2
Fortalecer la capacidad técnica y gerencial del Estado	Ampliar cobertura y focalización en poblaciones vulnerables	Construir capacidades de liderazgo y cultura de innovación
OC 1.3	OC 2.3	OC 3.3
Mejorar marcos legales y normativos para agilidad institucional	Impulsar innovación programática y alianzas estratégicas	Fortalecer transparencia, comunicación y sostenibilidad

A continuación, se presenta la **versión completa de la Matriz R&R 3x3x3**, que incluye las tres Estrategias Prioritarias para cada Objetivo Clave. Esta tabla integra de manera sistemática cada Meta Estratégica, sus respectivos Objetivos Clave, y las acciones concretas asociadas, constituyendo un marco operativo y programático que facilita su aplicación práctica y la planificación estratégica integral.

Tabla 2. Matriz R&R 3x3x3: metas estratégicas (ME), objetivos clave (OC) y estrategias prioritarias (EP)

ME 1	ME 2	ME 3
MODERNIZAR LAS CAPACIDADES GUBERNAMENTALES	FORTALECER, AMPLIAR E INNOVAR PROGRAMAS Y SERVICIOS	GENERAR IMPACTO NACIONAL TANGIBLE, EQUITATIVO Y SOSTENIBLE
OC 1.1	OC 2.1	OC 3.1
Rediseñar estructuras organizacionales para mayor eficiencia	Revisión y rediseño programático basado en evidencia	Institucionalizar la gestión orientada a resultados
EP	EP	EP
1.1.1: Auditarías funcionales para eliminar duplicidades	2.1.1: Evaluar impacto y costo-efectividad de programas	3.1.1: Definir resultados nacionales con indicadores claros
1.1.2: Reasignar funciones y consolidar competencias	2.1.2: Rediseñar programas estratégicos alineados a ODS y planes nacionales	3.1.2: Sistemas integrados de monitoreo, evaluación y aprendizaje
1.1.3: Rediseñar procesos para reducir costos y tiempos	2.1.3: Presupuestos basados en desempeño e impacto social	3.1.3: Consejos de evaluación de impacto con participación ciudadana y académica
OC 1.2	OC 2.2	OC 3.2
Fortalecer la capacidad técnica y gerencial del Estado	Ampliar cobertura y focalización en poblaciones vulnerables	Construir capacidades de liderazgo y cultura de innovación
EP	EP	EP
1.2.1: Formación en liderazgo, gestión y ética pública	2.2.1: Priorizar territorios con brechas históricas	3.2.1: Formación continua en liderazgo, ética y servicio público
1.2.2: Modernizar sistemas de información y finanzas digitales	2.2.2: Integrar programas sectoriales para sinergias y ahorro	3.2.2: Incentivar innovación y mejora continua en programas y políticas
1.2.3: Crear unidades de análisis de políticas públicas	2.2.3: Nuevas líneas programáticas para juventudes y poblaciones indígenas y rurales	3.3.3: Reconocer instituciones y equipos con mejores resultados e innovación
OC 1.3	OC 2.3	OC 3.3

Mejorar marcos legales y normativos para agilidad institucional	Impulsar innovación programática y alianzas estratégicas	Fortalecer transparencia, comunicación y sostenibilidad
EP	EP	EP
1.3.1: Revisar y actualizar leyes y reglamentos	2.3.1. Fondo nacional para innovación social y modernización	3.3.1: Mecanismos de auditoría social accesibles y confiables
1.3.2: Mecanismos ágiles para proyectos estratégicos	2.3.2. Fortalecer alianzas multisectoriales para cofinanciamiento y escalabilidad	3.3.2: Campañas de comunicación estratégica de avances y resultados
1.3.3: Reformas legales para gestión por resultados	2.3.3: Laboratorios de innovación gubernamental con evaluación rápida	3.3.3: Gobernanza y liderazgo intersectorial para sostenibilidad de cambios

La Matriz 3x3x3 propuesta articula una visión clara y transformadora para modernizar las capacidades gubernamentales, fortalecer programas y servicios, y generar impacto tangible y sostenible, superando décadas de inercia, clientelismo y corrupción. Este modelo ofrece un camino viable, práctico y adaptado a la realidad guatemalteca para construir un gobierno eficiente, ético y al servicio de toda su población. A continuación, se discuten las implicaciones estratégicas y las lecciones aprendidas de experiencias internacionales y locales que pueden fortalecer su implementación exitosa.

DISCUSIÓN

El propósito de la estrategia de Reestructuración y Revitalización (R&R) gubernamental es transformar la administración pública de Guatemala en un sistema eficiente, ético y orientado a resultados para poder garantizar la salud y el bienestar de la población. Busca reestructurar la arquitectura gubernamental para eliminar ineficiencias estructurales, redefinir funciones esenciales, simplificar procesos y reducir el tamaño del aparato estatal sin comprometer los derechos de los ciudadanos ni la calidad de los servicios públicos. Simultáneamente, pretende revitalizar la cultura organizacional y de liderazgo, erradicando el clientelismo, la corrupción, el autoritarismo y la mediocridad, y reemplazándolos por excelencia, ética, visión, inclusión, meritocracia y un genuino servicio público. Finalmente, aspira a optimizar la gestión de los recursos financieros, humanos y materiales para asegurar su uso responsable, maximizar el impacto

social y garantizar la sostenibilidad fiscal, programática e institucional.

Lecciones globales sobre reestructuración y revitalización

La experiencia acumulada por el autor en tres contextos distintos —el Departamento de Salud Pública de Los Ángeles, California (LACDHS), Visión Mundial Internacional en El Salvador (WVI), y los Centros para el Control y Prevención de Enfermedades (CDC) y el Plan Presidencial de Emergencia para el Alivio del SIDA (PEPFAR)— demuestra que los procesos de reestructuración y revitalización (R&R) son viables y generan resultados significativos cuando se aplican con liderazgo ético, visión estratégica, disciplina técnica y una filosofía de servicio. Estas implementaciones transformaron estructuras, procesos y culturas organizacionales, logrando mejoras sustantivas en eficiencia operativa, impacto programático y sostenibilidad institucional. Su éxito respalda la aplicabilidad y relevancia del modelo R&R como herramienta estratégica para modernizar sistemas públicos en contextos diversos.²⁵⁻²⁷

Además de las experiencias internacionales previamente discutidas y de las implementaciones referidas por el autor en más de 20 países, otras experiencias globales confirman que los procesos de reestructuración y revitalización (R&R) requieren visión estratégica, liderazgo transformacional y gestión técnica disciplinada.³¹⁻³⁶

Existen múltiples ejemplos emblemáticos de países que han implementado con éxito, procesos de reestructuración y revitalización, demostrando cómo una visión estratégica clara, acompañada de liderazgo ético y disciplinado, puede transformar radicalmente la administración pública y generar desarrollo sostenido; entre ellos se destacan Singapur, Corea del Sur, Nueva Zelanda, Ruanda, Chile, Finlandia, y Taiwán.

- **Singapur** implementó reformas estructurales profundas, reduciendo burocracia, modernizando su función pública y enfocándose en resultados con visión de largo plazo, lo que permitió su salto de país subdesarrollado a desarrollado en una generación.^{38,39}

- **Corea del Sur** impulsó una reestructuración gubernamental integral entre los años 1960 y 1990, consolidando ministerios, reduciendo duplicidades, fortaleciendo capacidades y estableciendo sistemas de rendición de cuentas, con resultados visibles en crecimiento económico, industrialización y reducción de la pobreza.³²

- **Nueva Zelanda** aplicó reformas de revitalización en su sector público en las décadas de 1980 y 1990, enfocadas en la gestión por resultados, rendición de cuentas y eficiencia fiscal, mejorando la calidad de los servicios públicos y restaurando la confianza ciudadana.⁴¹

- **Ruanda** llevó a cabo reformas gubernamentales profundas después del genocidio, priorizando la eficiencia institucional, la lucha contra la corrupción y la gestión basada en resultados, lo que permitió significativos avances en salud, educación y crecimiento sostenido.^{42,43}

- **Chile** implementó reformas de modernización del sector público desde los años 1990, incluyendo ChileCompra y ChileAtiende, que fortalecieron la transparencia, la eficiencia administrativa y la prestación de servicios ciudadanos integrados.^{44,45}

- **Finlandia** implementó reformas estratégicas en su administración pública, priorizando la transparencia, la eficiencia en la gestión de recursos y un enfoque basado en

evidencia, consolidando así uno de los sistemas gubernamentales más efectivos y confiables del mundo.^{46,47}

- **Taiwán** llevó a cabo procesos de modernización gubernamental y fortalecimiento institucional orientados a la innovación tecnológica, la eficiencia administrativa y la respuesta rápida a las necesidades ciudadanas, convirtiéndose en un referente de gobernanza ágil y efectiva en Asia.⁴⁸⁻⁴⁹

- **OECD, UNDP y el Banco Mundial** destacan que los procesos R&R exitosos comparten principios comunes: diagnóstico riguroso, liderazgo con legitimidad social, enfoque en resultados ciudadanos, participación multisectorial, integridad y sostenibilidad financiera.⁵⁰⁻⁵²

Integración con el modelo 3x9x27 (3 Metas Estratégicas, 9 Objetivos Clave & 27 Prioridades Estratégicas)

En este artículo se presentan ejemplos internacionales de procesos de reestructuración y revitalización (R&R), entendidos como reformas o transformaciones en la administración pública en un sentido genérico, tal como se utiliza esta frase en la literatura global para describir mejoras estructurales e institucionales. Los países mencionados implementaron sus propios procesos nacionales de reestructuración y revitalización, pero no el modelo R&R específico o la terminología propuesta en este artículo. El modelo R&R se fundamenta tanto en las implementaciones prácticas previas realizadas por el autor en diferentes contextos como en las lecciones y principios generales aprendidos de estos casos internacionales, constituyendo así un marco estratégico distinto, conceptualizado, adaptado y propuesto aquí específicamente para Guatemala.

La matriz 3x3x3 presentada en la sección de Resultados operacionaliza estas lecciones globales en un marco integral de tres metas estratégicas (modernización de capacidades, fortalecimiento programático e impacto tangible), nueve objetivos clave y veintisiete estrategias concretas. Su diseño permite escalar intervenciones, adaptarlas a diferentes gobiernos, ministerios y contextos, y

ejecutarlas con disciplina técnica, liderazgo ético y visión transformacional.

Aunque el modelo R&R propuesto ha sido conceptualizado específicamente para abordar los desafíos estructurales de Guatemala, se fundamenta en principios universales de gobernanza, liderazgo transformacional y eficiencia programática, por lo que puede ser adaptado y aplicado en otros países que enfrenten problemáticas similares, siempre considerando su contexto político, institucional y sociocultural.

Implicaciones estratégicas para Guatemala

Sin un proceso riguroso de reestructuración y revitalización:

- Ningún plan sectorial, reforma educativa, transformación en salud o estrategia de seguridad podrá implementarse plenamente.
- Las promesas de campaña y los proyectos de nación quedarán atrapados en aparatos gubernamentales obsoletos, burocráticos y corruptos.
- La improvisación seguirá siendo la norma en cada cambio de administración, perpetuando la inercia, la frustración social y la pérdida de oportunidades para el desarrollo.

Por ello, este artículo no propone en esta fase la creación, fusión o eliminación de ministerios o instituciones específicas. Su objetivo es distinto: establecer la orientación estratégica, los fundamentos técnicos y la hoja de ruta metodológica para un proceso de R&R integral y sostenible que prepare al país para gobernar con eficiencia, visión transformacional y excelencia desde el primer día.

Relación con la visión presidencial tripartita

Este artículo constituye el segundo pilar de la estrategia presidencial sustentada en los determinantes sociales de la salud, junto con:

1. Liderazgo transformacional con enfoque futurista, compartido y de servicio (LFCS) (Pilar 1), que define el tipo de liderazgo requerido para conducir el proceso de transformación.

2. Reestructuración y revitalización gubernamental (R&R) (Pilar 2), que establece el modelo técnico y operativo para reorganizar y revitalizar el aparato estatal.

3. Seguridad integral médica, educativa, ciudadana y económica (SIMECE) (Pilar 3), que consolidará las reformas sectoriales prioritarias en estas áreas y en la seguridad nacional.

Hacia una gobernanza transformacional

Sin un modelo R&R implementado con visión de largo plazo y liderazgo ético, Guatemala no podrá salir del estancamiento estructural ni alcanzar un desarrollo equitativo y sostenible. Con él, se creará un gobierno capaz de:

- Servir con excelencia a su población,
- Optimizar recursos y maximizar impactos, y Generar prosperidad y cohesión social para las futuras generaciones.

Más allá de su carácter técnico, este artículo representa la convergencia y generación de conocimiento, ciencia y arte, puestos al servicio de un propósito mayor: la justicia social, el buen gobierno, la mayordomía responsable de los recursos públicos y el amor por Guatemala y su gente. Cada estrategia, objetivo y meta aquí planteados forman parte de un camino de vida dedicado a crear y fortalecer sociedades más justas, funcionales y sostenibles, donde el liderazgo transformacional se traduzca en bienestar real para las familias guatemaltecas. Esta visión refleja la pasión y propósito de quienes trabajan por contribuir a la construcción de un mundo mejor, más saludable, seguro, inclusivo, equitativo y sostenible para todas las poblaciones, especialmente aquellas más vulnerables, desfavorecidas, excluidas, marginadas y desatendidas: los pobres, rurales e indígenas de Guatemala y del mundo.

La reestructuración y revitalización gubernamental no es una opción, sino un imperativo estratégico para transformar los sistemas públicos de Guatemala y responder eficazmente a los determinantes sociales de la salud. Este artículo ha presentado un marco conceptual, metodológico y operativo basado en más de dos décadas de implementación práctica en salud pública,

desarrollo social y programas internacionales, reafirmando que la reestructuración y revitalización constituyen una intervención fundamental de salud pública con capacidad para rediseñar estructuras complejas y superar estancamientos históricos.

CONCLUSIONES

El análisis confirma que la reestructuración y revitalización gubernamental (R&R) —entendida como la redefinición de estructuras, procesos y funciones, junto con el fortalecimiento de capacidades, motivación y desempeño— constituye una condición indispensable para que el Estado pueda desempeñar un papel eficaz en la protección y promoción de la salud y el bienestar de la población. Sin este proceso, se perpetúan estructuras obsoletas, baja capacidad de respuesta e ineficiencia institucional que impiden la implementación exitosa de políticas y programas, debilitando su impacto y sostenibilidad.

Por el contrario, una R&R aplicada de manera integral permite optimizar recursos, modernizar capacidades técnicas y programáticas, innovar en programas y servicios, y generar un entorno institucional capaz de abordar los determinantes sociales que perpetúan la exclusión, ineficiencia e inequidad. Este proceso convierte al aparato estatal en un motor de desarrollo sostenible, cohesión social y prosperidad compartida. En consecuencia, la R&R debe considerarse no solo un ejercicio de modernización administrativa, sino una intervención estratégica de salud pública, esencial para garantizar un futuro más saludable, equitativo y sostenible para todas las poblaciones.

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 20];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 20]. 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 20]. Available from: https://unnaturalcauses.org/episode_descriptions.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 22]; 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 22]; 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 22]. Available from: 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 24]. Available from: https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-integrity-leadership-in-brazil-s-federal-public-administration_50a9a028-en.html
8. World Bank. Guatemala Public Expenditure Review: Strengthening Public Sector Efficiency for Better Results. Washington, DC: World Bank [Internet]. 2023 [cited 2025 Jun 24]. Available from: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/235121468252666498/guatemala-public-sector-expenditure-review>
9. International Crisis Group. A New Dawn for Guatemala's Justice System? Latin America Report No. 84. Brussels: International Crisis Group [Internet]. 2021 [cited 2025 Jun 26]. Available from: <https://www.crisisgroup.org/es/taxonomy/term/79>
10. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2022. Berlin: Transparency International [Internet]. 2023 [cited 2025 Jun 26]. Available from: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/gtm>
11. United Nations Development Programme. Human Development Report 2021/2022: Uncertain Times, Unsettled Lives – Guatemala Statistical Update. New York: UNDP [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 28]. Available from: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>
12. Brinks DM, Levitsky S, Murillo MV, editors. The politics of institutional weakness in Latin America. Cambridge University Press [Internet]. 2020 [cited 2025 Jun 28]. Available from: [https://transparencia.cide.edu/files/fracciones/Brinks,%20Levitsky,%20Murillo%20\(2020\)%20-%20The%20Politics%20Of%20Institutional%20Weakness%20In%20Latin%20America_Cap1_PPEP_P_2023.pdf](https://transparencia.cide.edu/files/fracciones/Brinks,%20Levitsky,%20Murillo%20(2020)%20-%20The%20Politics%20Of%20Institutional%20Weakness%20In%20Latin%20America_Cap1_PPEP_P_2023.pdf)
13. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Integrity Review of Guatemala: Restoring Trust through an Integrity System. Paris: OECD Publishing [Internet]. 2025 [cited 2025 Jun 30]. Available from: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/public-integrity/country-fact-sheets/OECD-Public-Integrity-Indicators-Guatemala-Country-Fact-Sheet-2025.pdf>
14. United States Agency for International Development. Democracy, Human Rights, and Governance Assessment of Guatemala. Washington, DC: USAID [Internet]. 2020 [cited 2025 Jun 30]. Available from: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00WQJK.pdf
15. World Bank. Guatemala Public Expenditure Review: Strengthening Public Sector Efficiency for Better Results. Washington, DC: World Bank [Internet]. 2023 [cited 2025 Jul 3]. Available from: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/836891468246600324/hacia-una-mejor-calidad-del-gasto-revision-del-gasto-publico-en-guatemala>
16. Organisation for Economic Co-operation and Development. Multi-dimensional Review of Guatemala: Volume 1 – Initial Assessment. Paris: OECD Publishing [Internet]. 2022 [cited 2025 Jul 3]. Available from: <https://www.oecd.org/en/about/programmes/multidimensional-reviews.html>
17. Inter-American Development Bank. Guatemala: Country Development Challenges. Washington, DC: IDB [Internet]. 2020 [cited 2025 Jul 3]. Available from: <file:///Users/m.ricardocalderon/Downloads/Independent-Country-Program-Review-Guatemala-2017-2020.pdf>

18. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032. Guatemala City: SEGEPLAN [Internet]. 2014 [cited 2025 Jul 3]. Available from: <https://portal.segeplan.gob.gt/segeplan/wp-content/uploads/2022/08/GuatemalaPlanNacionaldeDesarrollo2032.pdf>
19. Ministry of Finance Singapore. Singapore Budget 2023: Building Our Future Together. Singapore: MOF [Internet]. 2023 [cited 2025 Jul 5]. Available from: <https://www.mof.gov.sg>
20. Ghesquiere H, Tiongson ER. Singapore's Success: Engineering Economic Growth. Washington, DC: World Bank [Internet]. 2017 [cited 2025 Jul 5]. Available from: <https://openknowledge.worldbank.org> + <https://catalogue.nla.gov.au/catalog/3886565>
21. Revista de Ciencias Médicas y de la VIDA. Plantilla para Artículos Originales Cualitativos. RCMV, Universidad Da Vinci de Guatemala [Internet]. 2025 [citado 2025 Jul 5]. Available from: <https://editorial.udv.edu.gt/index.php/RCMV/plantillas>
22. Hernández-Sampieri R, Mendoza Torres CP. Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill [Internet]. 2021 [cited 2025 Jul 5]. Available from: <http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales de consulta/Drogas de Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf>
23. Rayner G, Lant T. Ecological Public Health: Reshaping the Conditions for Good Health. Routledge [Internet]. 2012 [cited 2025 Jul 7]; ISBN: 9781844078325. Available from: https://www.researchgate.net/publication/236344676_Ecological_Public_Health_Reshaping_the_Conditions_for_Good_Health
24. 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 Jul 7]; 386:1973-2028. Available from: https://www.researchgate.net/publication/340266552_Safeguarding_human_health_in_the_Anthropocene_epoch_Whitmee_et_al_2015
25. Calderón, MR. Innovative Initiatives. World Vision El Salvador [Internet]. 2012 [cited 2025 Jul 7]. Available from: https://issuu.com/marioricardocalderonmdmphfmer/docs/01_wves_-_innovative_initiatives_-_
26. Calderón MR. The Public Health Best Practice Collection. Los Angeles County [Internet]. 2001 – 2009 [cited 2025 Jul 5] Available from: https://issuu.com/marioricardocalderonmdmphfmer/docs/improving_the_performance_of_the_lo
27. Northbrook SC, Farach N. Certificate of recognition awarded to Mario Ricardo Calderón for outstanding leadership and best return on investment in the UVG Central America Regional HIV Program [Internet]. CDC/PEPFAR Central America Region; 2018 Feb 27 [cited 2025 Jul 7]. Available from: https://www.linkedin.com/in/mrcssmsa/overlay/1575133990204/single-media-viewer/?profileId=ACoAAAnYRKYBofC82CQhi7gtOE6F_zvzYdy1GoU
28. Calderón MR. The HIV/AIDS Prevention and Control SYNOPSIS Series. USAID/Family Health International [Internet]. 1997 [cited 2025 Jul 8]; ISBN 978-9929-40-850-0. Available from: (https://issuu.com/marioricardocalderonmdmphfmer/docs/1.synopsis.multidimensional_hiv_aid).
29. Calderón MR. The Global Health Leadership Reports. University of Southern California [Internet]. 2008 [cited 2025 Jul 8]. Available from: https://issuu.com/marioricardocalderonmdmphfmer/docs/ghlr.phleadership21c.pdf/_16
30. Calderón-Pinzón MR. Leadership for Achieving Global Health Security: Strengthening Health Systems, Combating Corruption, and Building Resilience. Eliva Press [Internet]. 2025 [cited 2025 Jul 8]; ISBN: 978-99993-2-707-7. Available from: https://drive.google.com/file/d/1KyLVpkzmzXNq8QzTkzjDvZc6gVM4Axqv/view?usp=share_link
31. Organization for Economic Cooperation and Development. Government at a Glance 2023.

- OECD Publishing [Internet]. 2023 [cited 2025 Jul 8]. Available from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/government-at-a-glance-2023_da193b0d/3d5c5d31-en.pdf
32. World Bank. World Development Report 2017: Governance and the Law. Washington, DC: World Bank [Internet]; 2017 [cited 2025 Jul 10]. Available from: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>
33. World Bank. Guatemala Overview. Washington DC: World Bank [Internet]. 2023 [cited 2025 Jul 10]. Available from: <https://www.worldbank.org/en/country/guatemala/a/overview>
34. UNDP. Human Development Report: Guatemala. New York: UNDP [Internet]. 2022 [cited 2025 Jul 10]. Available from: <https://hdr.undp.org/data-center/country-insights#/ranks>
35. WHO. (2021). Social determinants of health. World Health Organization [Internet]. 2021 [cited 2025 Jul 11]. Available from: https://www.who.int/health-topics/social-determinants-of-health#tab=tab_1
36. World Economic Forum. Global Risks Report 2022. Geneva: WEF [Internet]. 2022 [cited 2025 Jul 11]. Available from: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022>
37. Vu KM. Singapore's Development Model: An Overview. Asian Economic Policy Review [Internet]. 2020 [cited 2025 Jul 11]; 15(1), 124-142. Available from: <https://doi.org/10.1111/aepr.12265>
38. Lee KY. From Third World to First: The Singapore Story: 1965-2000. HarperCollins [Internet]. 2016 [cited 2025 Jul 11]. 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
39. Lee KY. The Art of Economic Catch-Up: Barriers, Detours and Leapfrogging in Innovation Systems. Cambridge University Press [Internet]. 2019 [cited 2025 Jul 12]. Available from: https://www.researchgate.net/publication/331593678_The_Art_of_Economic_Catch-Up_Barriers_Detours_and_Leapfrogging_In_Innovation_Systems
40. Lee KY. Economic Catch-up and Technological Leapfrogging in South Korea. Oxford: Oxford University Press [Internet]. 2016 [cited 2025 Jul 12]. Available from: <https://biblioteca.ufm.edu/opac/record/1083949?&mode=advanced&query=@field1=encabezamien to@value1=CRECIMIENTO%20ECONOMICO&recnum=5>
41. Wilson, S. Leadership in the time of COVID-19: Jacinda Ardern, New Zealand and crisis communication. Leadership [Internet]. 2020 [cited 2025 Jul 12]; 16(3), 301-319. Available from: https://www.researchgate.net/publication/341653015_Pandemic_leadership_Lessons_from_New_Zealand's_approach_to_COVID-19
42. World Bank. Rwanda Economic Update: Protect and Promote Human Capital in a Post-COVID-19 World. Washington, DC: World Bank [Internet]. 2020. [cited Jul 13]. Available from: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/593761612554686869/rwanda-economic-update-protect-and-promote-human-capital-in-a-post-covid-19-world>
43. United Nations Development Programme. Human Development Report 2021/2022: Uncertain Times, Unsettled Lives – Rwanda Statistical Update. New York: UNDP [Internet]. 2021 [cited 2025 Jul 13]. Available from: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>
44. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Public Governance Reviews: Chile's Supreme Audit Institution – Enhancing Strategic Agility and Public Trust. Paris: OECD Publishing [Internet]. 2020 [cited 2025 Jul 14]. Available from: [https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/ETH\(20](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/ETH(20)

[14\)10/en/pdf](#)

45. Bellver V, Dodero A. Chile - Strengthening Chile's Council for Transparency for improved transparency and accountability: P117937 - Implementation Status Results Report: Sequence 04 (English). Washington, D.C.: World Bank Group [Internet]. 2024 [cited 2025 Jul 14]. Available from: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/643181468019239922>
46. Sahlberg P. Finnish Lessons 3.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? Teachers College Press [Internet]. 2021 [cited 2025 Jul 14]. Available from: <https://eric.ed.gov/?id=ED609968>
47. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Public Governance Scan of Finland. Paris: OECD Publishing [Internet] 2020 [cited 2025 Jul 15]. Available from: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-finland-2020_673aeb7f-en.html
48. 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 Jul 15]; 323(14), 1341-1342. Available from: <https://doi.org/10.1001/jama.2020.3151>
49. World Bank. Taiwan: Key Success Factors. Washington, DC: World Bank [Internet] 2019 [cited 2025 Jul 15]. Available from: [https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/19338341.2024.2432299#:~:text=This%20transi%2D%20tion%2C%20often%20referred%20to%20as,in%20technology%20and%20infrastruc%2D%20ture%20\(Tsai%201999\).](https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/19338341.2024.2432299#:~:text=This%20transi%2D%20tion%2C%20often%20referred%20to%20as,in%20technology%20and%20infrastruc%2D%20ture%20(Tsai%201999).)
50. Organisation for Economic Co-operation and Development. Government at a Glance 2019. Paris: OECD Publishing [Internet]. 2020 [cited 2025 Jul 16]. Available from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/11/government-at-a-glance-2019_2e4bdc82/8ccf5c38-en.pdf
51. United Nations Development Programme. Governance for Sustainable Development: Integrating Governance in the Post-2015 Development Framework. New York: UNDP [Internet] 2021 [cited 2025 Jul 16]. Available from: <https://www.undp.org/publications/discussion-paper-governance-sustainable-development>
52. World Bank. World Development Report 2017: Governance and the Law. Washington, DC: World Bank [Internet] 2017 [cited 2025 July 16]. Available from: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>

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**.