

El liderazgo en directivos de los consejos de la Administración Municipal de La Habana

Leadership in the management of the councils of the Municipal Administration of Havana

Roberto de Armas Urquiza¹ * <https://orcid.org/0000-0002-0046-1689>

Elsa Margarita Ascaño Ortega² <https://orcid.org/0009-0008-9028-1323>

Vivian Rodríguez Acosta² <https://orcid.org/0000-0002-8802-6031>

¹ Universidad de La Habana, Facultad de Biología, La Habana, Cuba.

² Universidad de La Habana, Centro de Estudios de Administración Pública (CEAP), La Habana, Cuba

* Autor para la correspondencia: roberto@rect.uh.cu

RESUMEN

El liderazgo es estudiado por un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías. Tanto el liderazgo como el líder en sí mismo, son elementos complejos, pero cruciales en las organizaciones. El desarrollo local necesita del liderazgo de los directivos a todos los niveles y en particular en los consejos de la administración municipal (CAM). Esto se debe a la necesidad del cambio hacia formas más eficientes de gestión que requiere el nivel de autonomía municipal y de participación ciudadana que se pretende alcanzar. El objetivo es mostrar un procedimiento para evaluar las capacidades de liderazgo de los directivos del CAM, tomando como caso tres municipios de la capital. Se presenta el procedimiento desarrollado y los indicadores a evaluar para que se puedan establecer planes para la mejora.

Palabras claves: cualidades, evaluación, indicadores, desarrollo.

ABSTRACT

Leadership is studied through a wide range of theories, definitions, assessments, descriptions, prescriptions, and philosophies. Both leadership and the leader themselves are complex but crucial elements in organizations. Local development requires the leadership of managers at all levels, particularly in Municipal Administration Councils; this is due to the need for change toward more efficient forms of management required by the level of municipal autonomy and citizen participation sought. The objective is to demonstrate a procedure for evaluating the leadership capabilities of CAM managers, using three municipalities in the capital as examples. The developed procedure and the indicators to be evaluated are presented so that improvement plans can be established.

Keywords: *qualities, evaluation, indicators, development.*

Fecha de recepción: 02/09/2025

Fecha de aprobación: 30/10/2025

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un concepto que evoluciona en la exacta medida del desarrollo humano desde tiempos ancestrales hasta la actualidad. Ha sido objeto de estudio permanente de la ciencia por su repercusión incuestionable en el logro de los objetivos de las organizaciones (Moreno, 2016). Las premisas planteadas por los investigadores del liderazgo se han representado a través de modelos teóricos, gráficos y matrices, como lo refiere Amaya (2017), y evidencian su evolución al retomar, modificar y desarrollar las ideas de sus antecesores.

El liderazgo es un conjunto de capacidades que tiene una persona para influir en otras, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos (Valdés, 2022). Así Loaiza (2017) al referirse al liderazgo, destaca su poder de cambio, renovación y versatilidad; se obtiene construyendo un estilo ético y confiable, que acompaña e inspira el comportamiento humano y se encuentra relacionado socialmente al entorno.

El liderazgo es un constructo transformador, creador de nuevas políticas públicas de cara a la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía, con tendencias al logro de resultados a través de decisiones participativas, con el talento de influir decisivamente en sus seguidores, según lo identifican Cubeira (2019) y Chiavenato (2006), quien también define al liderazgo como la

capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. Además, el liderazgo es aportador de estímulo para el mejoramiento continuo de las competencias a través del ejemplo y compromiso que denota responsabilidad social (Amaya, 2017).

Con mirada en la realidad cubana, permeada por las transformaciones a nivel internacional, se introduce el replanteo de un nuevo modelo económico y social alineado por los Lineamientos del Partido Comunista, la *Constitución de la República* y los compromisos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En consecuencia, es acuciante pensar en el desarrollo de la sociedad desde su propia simiente, el municipio, y estimular, desde este espacio, el potencial de los recursos humanos, fomentando un liderazgo efectivo y auténtico en consonancia con el contexto económico, político y social.

El municipio es el espacio en el cual se desenvuelve una persona habitualmente, es la instancia política-territorial más cercana al ciudadano, lo cual convierte a las autoridades municipales en el receptor inmediato de la situación económica-social y, por ende, en el centro más adecuado para emitir las líneas de trabajo en aras de alcanzar niveles crecientes de bienestar espiritual y material de una comunidad (Pérez y Díaz, 2019).

Esta dualidad implícita de apreciar a las autoridades municipales como centro receptor-emisor marca significativamente una transformación en la actuación cuando, desde la Constitución cubana se establece el principio de autonomía municipal y la descentralización (Asamblea Nacional, 2019). Esto condiciona la existencia de un liderazgo proactivo y dinamizador que sepa identificar las potencialidades del territorio y utilizar de facultades que se le confieren para satisfacer las necesidades crecientes de su territorio.

Los directivos, desde esta escala básica de la sociedad, deben estar dotados de una adecuada competencia de liderazgo para encauzar exitosamente los procesos de su demarcación, fomentando verdaderos valores que promuevan la calidad y excelencia e inspirando a la integración de los ciudadanos en los procesos conductores del logro de los objetivos estratégicos del Estado y Gobierno que redundan en la satisfacción de las necesidades de la población.

El Consejo de la Administración Municipal (CAM) es dirigido por el intendente y tiene como objetivo esencial satisfacer, entre otras, las necesidades de la economía, de salud, asistenciales, educacionales, culturales, deportivas y recreativas de la colectividad del territorio donde se extiende su jurisdicción, así como ejecutar las tareas relativas a la prevención y atención social. Por sus múltiples y complejas funciones, es imprescindible asegurar directivos-líderes, capaces

de testificar la gobernabilidad con calidad, que incida en los modos de actuación, con éxitos en el desempeño profesional según su encargo social y orientado al desarrollo sostenible (Ascaño, 2023). Lo anterior determina la necesidad de una constante retroalimentación acerca de las cualidades de los directivos que favorezcan su liderazgo, en aras del perfeccionamiento de la gestión de los procesos y las exigencias en el cumplimiento de las funciones del CAM.

El liderazgo en el municipio se reafirma como un proceso complejo, de gran relevancia en la actualidad, pues han sido otorgadas nuevas funciones según la Ley 139 (Asamblea Nacional, 2021). Su papel es transformador e inspirador de la comunidad para que piensen en el bien común, persuadiendo la conciencia comunitaria hacia una visión de identidad colectiva para la consecución de objetivos. Los directivos municipales han de ampliar constantemente su capacidad, propiciando el florecimiento de un pensamiento innovador, creativo, adaptable a los cambios, matizado por la comunicación e informatización efectivas, trabajo en redes, fomento de las alianzas entre los actores económicos con el propósito de aprovechar eficientemente los recursos endógenos que promuevan el desarrollo sostenible, alcanzar objetivos comunes y generar mejores desempeños.

Es importante reflexionar en la importancia de la construcción de modos y estilos de actuación de los directivos de los municipios para la creación de políticas públicas coherentes y formación de estructuras más cooperativas y conciliadoras entre todos los actores y decisores en el territorio. Estructuras que propicien un ambiente de trabajo abierto, transparente, flexible y dinámico, generador del bienestar de los pobladores en el municipio. Este proceso requiere el aprovechamiento de la inteligencia colectiva y participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones sin perder el sentido de la ética, los verdaderos valores y principios socialistas. Conjugar todo lo anterior no es tarea fácil, de ahí, la pertinencia de la realización de estudios de liderazgo en el área de la Administración Pública Local. De esta manera, detectar la necesidad de fortalecer el liderazgo en correspondencia con las nuevas funciones que deben asumir las autoridades municipales y demostrar esta necesidad sobre bases objetivas y confiables, el presente trabajo tiene como objetivo mostrar un procedimiento para evaluar el liderazgo de los directivos de los CAM con el empleo de instrumentos, conciliación de variables y técnicas ajustadas a la realidad cultural de este entorno, que permita, desde una concepción integradora, determinar los aspectos positivos, así como las limitaciones que posibiliten la toma de decisiones

en los procesos de evaluación de los directivos municipales y la propuesta de acciones en el desarrollo de los implicados.

METODOLOGÍA

Se utilizó una metodología mixta que integró la información obtenida a través de grupos focales e intercambios con los miembros de los CAM de tres municipios de La Habana, y los instrumentos aplicados a los miembros de esos CAM y a delegados de circunscripción. Los datos de las encuestas se procesaron por el paquete estadístico SPSS 21.0, para lo cual se diseñó una matriz de datos. Esta fue revisada minuciosamente para constatar el rango de los puntajes (1 a 5), a fin de corregir cualquier error. Su resultado permitió analizar individualmente a cada directivo mediante tablas de frecuencias lineales y de contingencia, lo cual permite hacer una valoración cualitativa. La integración de los resultados individuales de todos los directivos sirvió como una medida del comportamiento del municipio como un todo.

El procedimiento se aplicó por separado al CAM de cada municipio, de modo que al final del proceso los resultados son independientes y útiles para realizar estudios comparados. Dicho procedimiento se soporta en el análisis de las concepciones teóricas acerca del liderazgo, el estudio de las cualidades de los directivos que lo favorecen y sus particularidades en los CAM seleccionados. A continuación, se describe la secuencia general del procedimiento, y se caracteriza las cualidades de liderazgo de los directivos, a partir de conceptos y enfoques de la política de Cuadros del Gobierno (Decreto Ley 13, 2020; Decreto Presidencial 208, 2021), el Modelo Económico Social Cubano, los Objetivos del Partido y de Desarrollo Sostenible, conjuntamente con el análisis de otras problemáticas y estudios precedentes (Moreno y De Armas, 2019, 2020; Ascaño, 2023). El proceso se desarrolló en tres fases y siete pasos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Fase 1. Diagnóstico del liderazgo de los cuadros de los CAM

En esta fase se diseñan y aplican los instrumentos para evaluar el liderazgo de los directivos. Se tienen en cuenta, como base, las evaluaciones realizadas con anterioridad y el cumplimiento del

plan de medidas implementado para fortalecer el liderazgo de los cuadros, en función de realizar un adecuado diseño de los instrumentos a aplicar y las cualidades a evaluar. Los pasos que se consideran dentro de esta fase son los siguientes:

Paso 1: Determinación de las cualidades del liderazgo de los cuadros a evaluar. El equipo evaluador, después de valorar el resultado de su trabajo en grupo, hace la propuesta de las cualidades esenciales del liderazgo a evaluar en correspondencia con las características del CAM y estudios realizados a cada directivo en particular.

Paso 2: Diseño de instrumentos y selección de la muestra para aplicar. Después de identificadas las cualidades se diseñarán los instrumentos a aplicar y se determina la muestra a evaluar en este procedimiento. La técnica de investigación utilizada, en este caso, consistió en la aplicación de un cuestionario, que está relacionado con las perspectivas de desarrollo de su desempeño y sus cualidades para la dirección.

Determinación de la muestra. La muestra se determina mediante la técnica de trabajo en grupo del equipo evaluador. En este proceso, la muestra estuvo compuesta por los directivos que integran el CAM de tres municipios y por delegados de circunscripción.

Paso 3: Aplicación de instrumentos y procesamiento de la información. En este paso se ofrecen las orientaciones metodológicas para la aplicación del instrumento para lograr replicar la experiencia. La esencia radica en conocer cómo aplicarlo y luego procesar la información que brinda. Aquí se focalizan cuatro momentos fundamentales:

1. Aplicar.
2. Precisar.
3. Analizar.
4. Informar el resultado de la determinación de las necesidades de contar con directivos-líderes.

Fase 2. Valoración de los resultados obtenidos

Como su nombre lo indica el objetivo de esta fase es el análisis de los resultados, para lo cual se debe ser exhaustivo en el manejo de la información en aras de brindar valoraciones objetivas sobre el liderazgo de los directivos en el CAM.

Paso 4: Determinación de las cualidades que favorecen el liderazgo de los cuadros. A partir del análisis de la información obtenida por la aplicación del instrumento, se determinan las cualidades que favorecen el liderazgo de los directivos en el CAM evaluado. Aspecto esencial para este propósito resulta la fundamentación del porqué las cualidades identificadas favorecen el liderazgo. Se realizó el trabajo en grupo de los especialistas que participaron en la evaluación con el objetivo de, a partir del consenso, determinar con todos los fundamentos posibles las cualidades identificadas que favorecen el liderazgo de los directivos.

Paso 5: Identificación de las limitaciones que afectan el liderazgo de los cuadros. En este paso se procedió de forma similar al anterior, pero en función de la identificación de las limitaciones que afectan el liderazgo. Se fundamentó, en cada caso, por qué se afecta el liderazgo. Se cumplió con la recomendación de ser cuidadosos en el uso de términos adecuados en las fundamentaciones para que estas fueran reconocidas como verdaderas limitaciones a superar. Adicionalmente fueron realizados intercambios directos con los directivos del CAM evaluados, en función de generar consenso alrededor de las principales limitaciones identificadas.

Fase 3. Socialización de los resultados y propuesta de plan de acciones

Se compartió, con todos los miembros del CAM, el resultado de la investigación realizada, para con ello facilitar las acciones que se deben generar, propiciando de alguna manera el compromiso por parte de éstos, que pueden estar dirigidas a la mejora del plan de formación o inclusive a la valoración de movimientos.

Paso 6: Presentación de los resultados a la Dirección de Cuadros del Consejo de la Administración Provincial en La Habana (CAP). Al concluir el procesamiento del instrumento se elaboró el informe valorativo de la situación del CAM estudiado, caracterizando cada uno de los cuadros que resultó objeto de esta investigación. El resultado se entrega a la Comisión de Cuadros del Consejo de la Administración Provincial (CAP) para su análisis y valoración de los cuadros del CAM estudiados, quienes se deben auxiliar de esta herramienta para la toma de decisiones y ser informado al intendente del CAM y analizados sus resultados en el consejo de dirección para trazar el plan de medidas que de él se derivan, con su respectivo seguimiento.

Paso 7: Diseño y propuesta de plan de acciones. Tomando como punto de partida los resultados de la evaluación del liderazgo de los directivos del CAM, se debe realizar una propuesta de plan

de acciones concretas a acometer que tributen a la capacitación y desarrollo de los directivos. En síntesis, el plan deberá estar dirigido a alcanzar diversas habilidades, destrezas y valores que permitan a los directivos desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio.

Aplicación

Una vez concebido el procedimiento se decidió su aplicación en tres municipios de la capital para lo cual se preparó un equipo integrado por los responsables del desarrollo del proyecto de gestión de la calidad en cada municipio seleccionado y por los intendentes correspondientes. Como el objetivo de este trabajo no fue evaluar a ningún municipio sino al procedimiento fueron referidos estos como Municipios X, Y y Z respectivamente. Los indicadores propuestos y la forma de actuar fueron aceptados por todos.

Cada intendente decidió los cuadros que podían participar en la evaluación del procedimiento sobre todo teniendo en cuenta el conocimiento del resto de los miembros del CAM para poder realizar una evaluación objetiva de los 22 indicadores establecidos (Tabla 1). Estos fueron convocados a una reunión en la cual se les explicó con detalle la importancia del trabajo a realizar y la manera de llevarlo a cabo. Cada uno de los participantes evaluó al resto del equipo participante para cada uno de los indicadores de la encuesta utilizando la escala establecida. En total la encuesta se aplicó a 44 directivos, 10 del municipio X, 21 del municipio Y y 13 del municipio Z. En los tres casos se incluyeron a los intendentes. En el caso del municipio Z también participaron en la evaluación de los directivos seleccionados 38 delegados de circunscripción. Se utilizó la escala Likert para medir actitudes o predisposiciones individuales de los encuestados en el rango de puntuación de 1 a 5:

- De acuerdo (5).
- Más de acuerdo que en desacuerdo (4).
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3).
- Más en desacuerdo que de acuerdo (2).
- En desacuerdo (1).

Sobre los resultados de las encuestas aplicadas a miembros directivos cada CAM

La información resultante de la aplicación de las encuestas a cada CAM, proporciona una variedad de análisis beneficiosos para realizar estudios comparados. En este artículo utilizamos información base parcial que procede de las encuestas aplicadas a los miembros de cada CAM para su autoevaluación a partir de la integración de todos los resultados individuales y a su Intendente de manera independiente.

En la Tabla 1 se muestran los resultados de la evaluación a los intendentes de los tres municipios en base a los 22 indicadores, y en la Tabla 2 la evaluación comparativa al CAM como un todo y la figura del intendente. En el caso de la Tabla 2, los datos son resultantes de la integración de valoraciones de la categoría Totalmente de acuerdo (5) de la escala Likert.

Se puede apreciar la variabilidad en los estados de opinión, donde prevalece el reconocimiento de que el intendente tiene cualidades superiores que el resto de los miembros del CAM que favorecen su liderazgo. En otras palabras, se revela la generalidad de que los intendentes de los tres CAM evaluados poseen habilidades para ejercer el liderazgo e influir sobre sus colaboradores.

En la Tabla 1 se destaca que en los municipios X y Z los intendentes son evaluados en todos los indicadores con las categorías 5 y 4. El intendente del municipio Y es más débilmente evaluado. Recibe evaluaciones en la escala 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo) en algunos indicadores importantes como los indicadores 2, 5, 9 y 18. Incluso el 10% considera que no es comunicativo. Estos resultados deben llevar a una reflexión, pues limitan el buen desempeño de la función y la dirección del equipo de trabajo.

Tabla 1. Resultados de la valoración del Intendente de cada municipio correspondiente a cada indicador evaluado por parte de los directivos del CAM participantes en la muestra.

No	Indicadores	CAM X					CAM Y					CAM Z				
		5 (%))	4 (%))	3 (%))	2 (%))	1 (%))	5 (%))	4 (%))	3 (%))	2 (%))	1 (%))	5 (%))	4 (%))	3 (%))	2 (%))	1 (%))
1	Tiene visión de futuro.	80	20	0	0	0	86	10	0	0	0	100	0	0	0	0
2	Posee iniciativa y creatividad.	60	40	0	0	0	67	19	14	0	0	69	31	0	0	0

3	Es hábil para trabajar en equipos	80	20	0	0	0	62	33	0	5	0	100	0	0	0	0
4	Es comunicativo	90	10	0	0	0	48	43	0	0	0	85	15	0	0	0
5	Tiene habilidad para analizar una situación y decidir.	80	10	10	0	0	71	19	10	0	0	92	8	0	0	0
6	Inspira confianza y seguridad.	90	10	0	0	0	62	29	5	5	0	77	23	0	0	0
7	Es hábil para organizar.	80	10	10	0	0	38	57	0	5	0	77	23	0	0	0
8	Tiene capacidad de control	80	10	10	0	0	67	32	0	0	0	85	15	0	0	0
9	Es carismático	80	10	10	0	0	38	52	10	0	0	62	31	8	0	0
10	Tiene dominio de sus obligaciones y atribuciones	70	30	0	0	0	90	10	0	0	0	92	0	0	0	0
11	Es consagrado al trabajo	90	10	0	0	0	81	10	0	5	5	92	8	0	0	0
12	Exige que le den soluciones adecuadas o explicaciones convincentes a los problemas planteados por la población.	60	30	10	0	0	76	19	0	5	0	85	15	0	0	0
13	Exige a las direcciones administrativas que brinden informaciones de calidad a los delegados de las Asambleas del Poder Popular cuando la soliciten.	60	40	0	0	0	71	19	5	0	5	100	0	0	0	0
14	Cumple y hace cumplir la	100	0	0	0	0	81	14	5	0	0	92	0	0	0	0

	legislación vigente y los acuerdos adoptados por la Asamblea del Poder Popular.															
15	Atiende a los subordinados.	80	20	0	0	0	81	19	0	0	0	10	0	0	0	0
16	Está actualizado profesionalmente.	90	10	0	0	0	86	14	0	0	0	10	0	0	0	0
17	Posee prestigio y autoridad.	80	20	0	0	0	81	19	0	0	0	10	0	0	0	0
18	Tiene resultados de trabajo.	60	40	0	0	0	71	19	10	0	0	85	15	0	0	0
19	Tiene posibilidades de ser promovido.	80	20	0	0	0	81	19	0	0	0	10	0	0	0	0
20	Presta atención a los planteamientos y a las quejas.	80	20	0	0	0	90	10	0	0	0	10	0	0	0	0
21	Consideras que se siente comprometido con la labor que realiza.	90	10	0	0	0	90	10	0	0	0	10	0	0	0	0
22	Tiene liderazgo	60	30	10	0	0	90	10	0	0	0	10	0	0	0	0

Los resultados se organizan siguiendo la escala de Likert descrita anteriormente en este trabajo.

Fuente: elaboración propia.

Una mirada a los resultados mostrados en la Tabla 2 posibilita realizar las siguientes reflexiones para cada municipio.

Tabla 2. Resultados de la valoración integrada del CAM y del Intendente de cada municipio correspondiente a cada indicador evaluado.

		Municipio X	Municipio Y	Municipio z

No.	Indicadores	CAM X (%)	Intendente (%)	CAM Y (%)	Intendente (%)	CAM Z (%)	Intendente (%)
1	Tiene visión de futuro.	44	80	35	86	36	100
2	Posee iniciativa y creatividad.	51	60	35	67	31	69
3	Es hábil para trabajar en equipos	39	80	34	62	29	100
4	Es comunicativo	61	90	35	48	49	85
5	Tiene habilidad para analizar una situación y decidir.	59	80	37	71	34	92
6	Inspira confianza y seguridad.	69	90	39	62	41	77
7	Es hábil para organizar.	58	80	37	38	30	77
8	Tiene capacidad de control	51	80	35	67	29	85
9	Es carismático	41	80	32	38	37	62
10	Tiene dominio de sus obligaciones y atribuciones	62	70	40	90	54	92
11	Es consagrado al trabajo	73	90	42	81	44	92
12	Exige que le den soluciones adecuadas o explicaciones convincentes a los problemas planteados por la población.	56	60	39	76	30	85
13	Exige a las direcciones administrativas que brinden informaciones de calidad a los delegados de las Asambleas del Poder Popular cuando la soliciten.	49	60	40	71	35	100
14	Cumple y hace cumplir la legislación vigente y los acuerdos adoptados por la Asamblea del Poder Popular.	70	100	41	81	30	92
15	Atiende a los subordinados.	66	80	44	81	49	100
16	Está actualizado profesionalmente.	69	90	44	86	47	100
17	Posee prestigio y autoridad.	72	80	36	81	42	100
18	Tiene resultados de trabajo.	41	60	42	71	36	85
19	Tiene posibilidades de ser promovido.	56	80	31	81	31	100
20	Presta atención a los planteamientos y a las quejas.	66	80	45	90	37	100
21	Consideras que se siente comprometido con la labor que realiza.	75	90	45	90	51	100
22	Tiene liderazgo	55	60	40	90	33	100

Los resultados se organizan de acuerdo con la escala de Likert descrita anteriormente en este trabajo.

Fuente: elaboración propia.

Municipio X. Al visualizar los resultados del conjunto de los miembros del CAM, las características evaluadas no sobrepasan en ningún caso el 75 % en “Totalmente de acuerdo” de la escala Likert. Sin embargo, el intendente puede colaborar en el desarrollo de capacidades de sus colaboradores enfocado a los siguientes indicadores en los que muestra resultados más adecuados, con puntuaciones a partir del 80%: Trabajo en equipos, comunicación, visión de futuro, habilidad para tomar decisión, organización, inspirar confianza y seguridad, capacidad de control, carisma, actualización profesional, compromiso con la labor que realiza, consagración al trabajo, cumplimiento con la legislación vigente y los acuerdos adoptados de las asambleas del poder popular y atención a los planteamientos y quejas.

Los puntos donde se encuentran los vacíos o reticencias más significativas a desarrollar por el intendente que no cubriría con las expectativas de colaboración de cara a los miembros de su consejo y cumplir con los objetivos de la organización sería en los indicadores: iniciativa y creatividad, resultados del trabajo y liderazgo, que tienen valoraciones del 60 %.

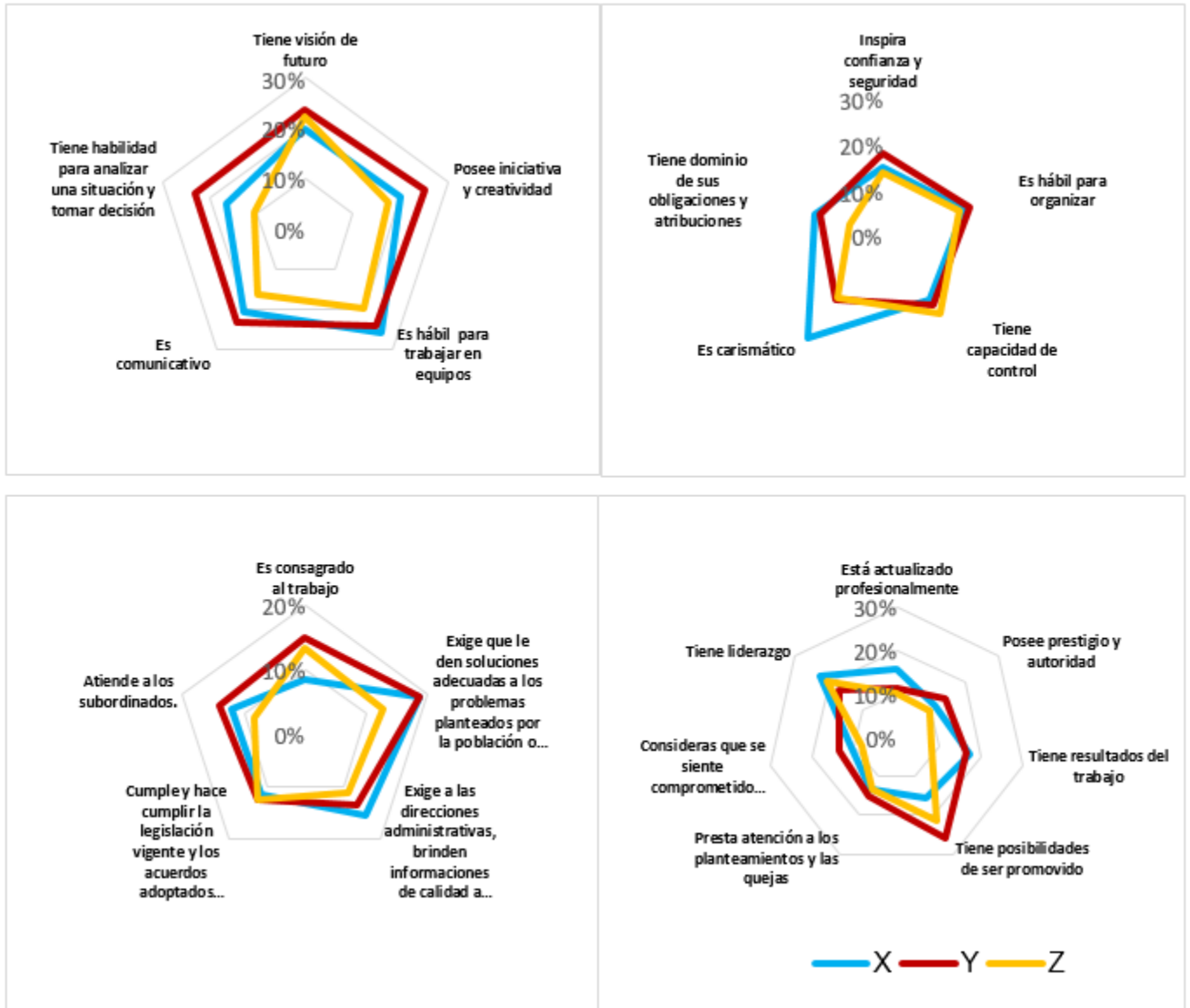
Municipio Y. La evaluación integral del CAM no es satisfactoria. Todos los indicadores evaluados expresan limitaciones al ser calificados por los encuestados en las cifras del 45 % hacia abajo en la escala Likert 5. En comparación, cuando visualizamos los resultados del intendente se revela que pudiera colaborar en elevar el desempeño de su consejo, pero se percibe que enfrentará dificultades para desarrollar el trabajo cooperativo por las limitaciones que presenta en los siguientes puntos: comunicación, hábil para organizar y carisma (evaluaciones de los encuestados del 48 % hacia abajo).

Municipio Z. Es el CAM donde se presenta el intendente con mejores resultados de los tres analizados, pero deberá trabajar arduamente con su colectivo para elevar las capacidades de liderazgo. Puede mejorar su iniciativa y creatividad, confianza y seguridad, organización y carisma, que son los indicadores que más predisposición negativa aportan en la evaluación de los encuestados (77% hacia abajo).

Aunque no es el objetivo de este trabajo, los resultados obtenidos permiten hacer comparaciones entre municipios y entre directivos que realizan la misma función en municipios diferentes lo

cual es importante para la toma de decisiones en los procesos de evaluación de los directivos y en el establecimiento de redes de colaboración entre los mismos aprovechando las mejores potencialidades que se detecten.

La Figura 1 contiene la caracterización de los directivos que conforman el CAM de cada municipio estudiado, desde la valoración de los propios miembros directivos, o sea, se corresponde con la evaluación que efectúan entre ellos mismos. La figura se obtiene por el consolidado de la información, resultado de la integración de las categorías: Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), Más en desacuerdo que de acuerdo (2) y en Desacuerdo (1) de la escala Likert. En cada vértice aparece uno de los indicadores evaluados.



Fuente: elaboración propia.

Figura 1. Evaluación de cada CAM como un todo por parte de sus miembros en tres municipios. Escala Likert (consolidado de categorías 3-Ni en acuerdo, ni en desacuerdo, 2-Más en desacuerdo que de acuerdo y 1-En desacuerdo. Datos expresados en %).

Es de apreciar que las categorías 3, 2 y 1 son las que representan limitaciones en el liderazgo, por lo que se ha intencionado el análisis utilizando los datos que sustentan las debilidades en el liderazgo.

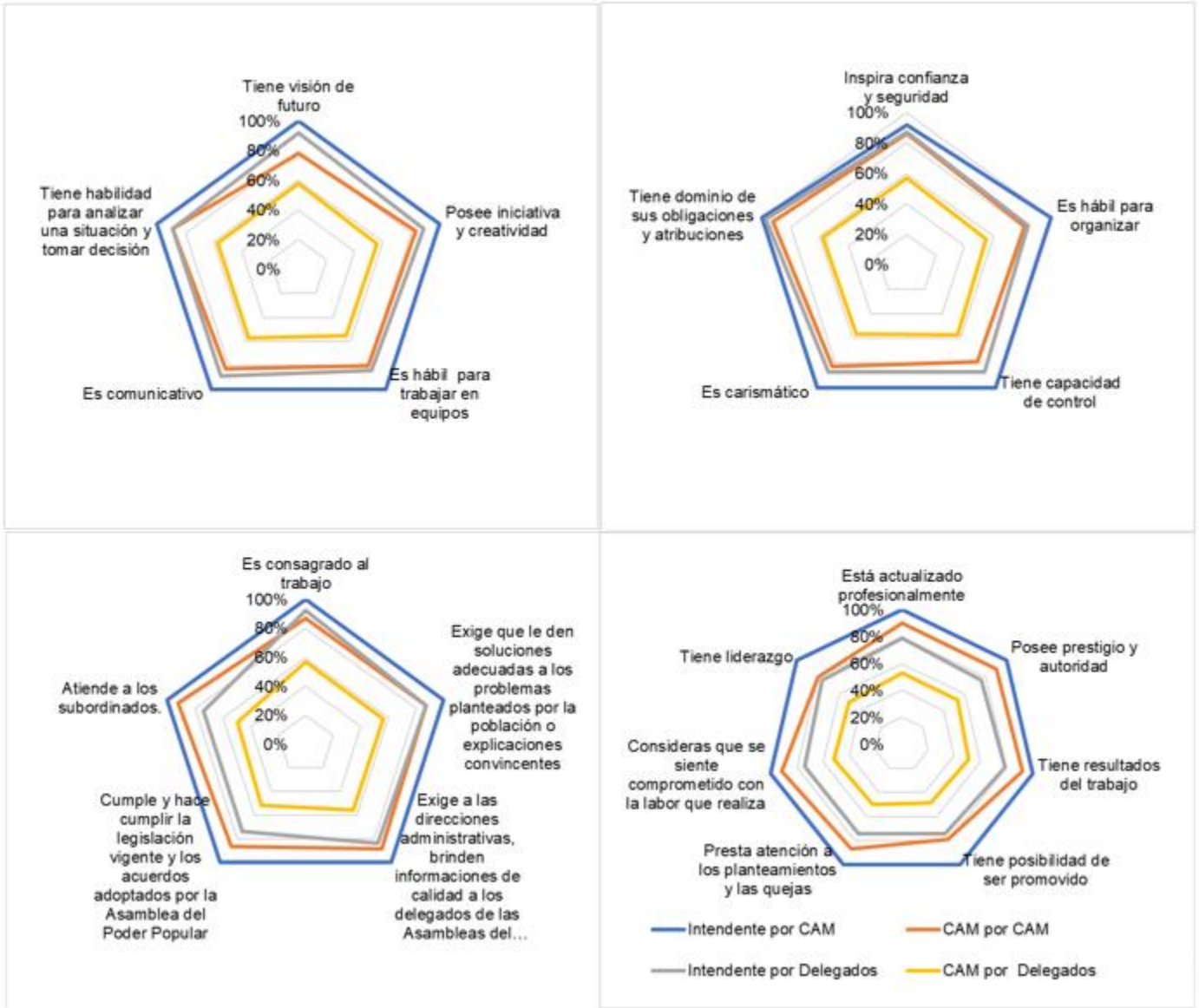
A través del análisis de las valoraciones, se percibe la tendencia que demuestra que las capacidades de liderazgo pueden ser mejoradas. Las puntuaciones no exceden el 30%, pero resultan interesantes ya que expresan desacuerdos que denotan limitaciones.

En conjunto, las limitaciones que más se denotan son: visión de futuro, habilidad para trabajar en equipo, comunicación, carisma, exigencia en soluciones adecuadas a los problemas planteados por la población, liderazgo y posibilidad de ser promovido. Aunque el análisis se ha realizado analizando el CAM como un todo, la información disponible permite realizar los análisis individuales que se requieran.

La Figura 2 contiene la caracterización de los directivos evaluados del CAM del municipio Z, desde dos puntos de vista: las encuestas aplicadas a los directivos cuando evalúan su propio CAM e intendente y las de los delegados que conforman consejos populares del municipio (CPM) con las percepciones o valoraciones del CAM en su conjunto y el intendente. La integración de criterios fue en las categorías: Totalmente de acuerdo (5) y Más de acuerdo que en desacuerdo (4) de la escala Likert.

Al triangular los resultados, a través del análisis comparado de las valoraciones que ilustra la Figura 2, se aprecia que los directivos del CAM Z tienen la percepción de que el intendente concentra buenas capacidades de liderazgo. La inspiración de confianza, es el indicador que debe mejorarse. Las principales cualidades que poseen debilidades en liderazgo, cuando el CAM se autoevalúa entre el 78 y 85% son: visión de futuro, iniciativa y creatividad, habilidades para trabajar en equipo, comunicación, habilidades para organizar, capacidad de control, posibilidad de ser promovido y liderazgo.

La percepción de los delegados muestra resultados diferentes. Se observa una brecha al analizar su estado de opinión. Se acentúan debilidades del liderazgo del intendente y del resto de los directivos que tienen limitaciones marcadas en cuanto sus habilidades de liderazgo (casi todas evaluadas por debajo del 60 %). En sentido general, el instrumento aplicado denota la tendencia a evaluaciones que no favorecen las cualidades del liderazgo en la apreciación de los delegados que son mucho más críticos al evaluar los criterios seleccionados en el estudio presentado. Esto es muy importante y amerita ser analizado, pues son precisamente los delegados los que están en contacto directo con los ciudadanos.



Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Resultado integral del CAM del municipio Z del intendente y del CAM como un todo por parte de los directivos del CAM y de los delegados de los consejos populares del municipio (CPM) en sus 22 indicadores de cualidades que favorecen el liderazgo. Escala Likert 5+4 (datos expresados en %).

También se observa que, en la propia evaluación del CAM como un todo, los miembros sean menos críticos al autoevaluarse como grupo, lo que se refleja en valoraciones que se diferencian en más de un 20% con relación a la de los delegados.

Sobre la propuesta de acciones para el mejoramiento de las capacidades de liderazgo

El intendente es la piedra angular para las transformaciones, pues es quien reúne mejores habilidades y puede influir sobre el resto de los directivos. Se encuentra en un área de confort de sus habilidades y capacidades por lo que la primera acción se identifica a partir de la sensibilidad y la autoconciencia, reflexión al interior y a la voluntad de reconocer sus limitaciones y demostrar su relevancia como líder y orquestar el proceso de cambio (Valdés *et al.*, 2023). Como expresa el libro *Líderes de Líderes* (AUPEX, 2022, Capítulo 1, p. 17):

solo un líder levanta a otros líderes, y lo puede lograr con la estimulación, y en un proceso de aprendizaje permanente, construir otros líderes. Un buen líder buscará ser admirado por su muestra de vida, su ejemplo y establecerá un liderazgo en la comunidad basado en su comportamiento para moldear la conducta de otros. Dejará atrás su individualismo y actuará, buscando el bien de todos.

Siguiendo dicha obra:

El requisito indispensable para crear una identidad personal es reunir una comunidad de personas (aliados, clientes, etc.) con tus mismos intereses, y para hacerlo es necesario que esas personas conozcan la oferta que eres para ellas, lo que les puedes aportar y lo que puedan ganar contigo (AUPEX, 2022, Capítulo 3, p. 27).

Se entiende la necesidad de la creación de una red de apoyo integral, comprometida con el logro de los objetivos de la organización, conformada por directivos especialistas en diferentes temáticas que desarrollen mejores cualidades en liderazgo, para abordar problemas y soluciones con argumentos sólidos, empleando una comunicación efectiva y las nuevas tecnologías de la información.

De lo anterior se deriva que el intendente y el propio CAM deben acercarse más a los delegados de consejos populares y a la ciudadanía, y mediante las relaciones interpersonales crear vínculos de modo que se conozcan las funciones que realiza. Este será un proceso de retroalimentación donde habrá una transferencia de conocimientos a través de la participación ciudadana, y el

intendente aprenderá en realidad sobre las necesidades de la población de su territorio, elementos útiles para la toma de decisiones correctas y soluciones adecuadas a los problemas de la población. Al mismo tiempo, se avanzará en la transparencia de las funciones directivas y en la rendición de cuentas para el control popular.

El reconocimiento del trabajo colaborativo y en equipo ampliará el potencial de buenas prácticas con el correcto aprovechamiento del talento humano en el desempeño de las diferentes funciones (Campos y Fernández, 2020; Arjomandi, 2022). Los intercambios en la comunicación, en cualesquiera de sus estilos y vías, generan saberes, nuevos conocimientos y un impacto de crecimiento de las habilidades y capacidades de los directivos.

CONCLUSIONES

El procedimiento diseñado es una herramienta que logra impacto en el territorio, pues permite agilizar la toma de decisiones mediante su aplicación práctica; ofrece ventajas en cuanto a flexibilidad, admite identificar nuevas variables para la conformación de los indicadores en correspondencia con diversas situaciones y entornos y puede ser utilizado para obtener resultados en función de diferentes necesidades.

La aplicación de este procedimiento ofrece resultados de las características que favorecen o limitan el liderazgo de los directivos en los CAM y sirve de base para justificar la capacitación como una opción en el fortalecimiento de las habilidades directivas para desterrar el liderazgo tradicional y acercarlo al nuevo diseño de liderazgo compartido, participativo, creativo, con base en la colectividad, la transparencia, la comunicación, las relaciones cooperadas horizontales que se generan de las relaciones entre diferentes actores del entramado económico-social territorial. Los directivos, para poder ejercer la estrategia por excelencia que es el liderazgo, deben superarse de forma permanente en cualquier puesto que desempeñen y, por consiguiente, disponer de las herramientas y los argumentos que les permitan contribuir a la reflexión, el análisis y la valoración con sus colectivos de trabajo y con la ciudadanía a la que sirven y representan; así elaborar políticas públicas sostenibles que contribuyan al desarrollo humano local.

La actividad de preparación continua en liderazgo constituye un paradigma para los funcionarios de la administración pública en la actualidad, de ahí la importancia de la intervención formadora

desde la escala municipal como la menor unidad político- administrativa y el lugar donde se desarrolla la vida en la comunidad con su propia autonomía, descentralización y poder soberano. El procedimiento es una herramienta útil en el trabajo de las direcciones de cuadros para garantizar evaluaciones que conlleven a planes de superación y capacitación de los directivos sobre bases objetivas y a recomendaciones fundamentadas relativas a la preparación y promoción de los cuadros.

El procedimiento aplicado permitió detectar diferencias importantes en los municipios estudiados y la incorporación de los criterios de los delegados en la evaluación de los directivos de los CAM arroja una mirada externa que debe ser tomada en cuenta para el establecimiento de acciones que contribuyan al desarrollo de las capacidades de liderazgo de los Consejos de Administración Municipales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya, J. A. (2017). *El liderazgo y su evolución: una revisión de sus principales teorías, enfoques y modelos desde el siglo XX hasta la actualidad* [Tesis presentada como requisito parcial para optar por el título de Especialista de Alta Gerencia]. <https://repository.unimilitar.edu.co>
- Arjomandi, F. (2022). El liderazgo que viene. *Journal of the Sociology and Theory of Religion*, 13, 100-139. [https://doi.org/https://doi.org/10.24197/jstr.1.2022.100-139](https://doi.org/10.24197/jstr.1.2022.100-139)
- Asamblea Nacional del Poder Popular (2019). Constitución de la República de Cuba. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 5, Extraordinaria. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2019-ex5.pdf>
- Asamblea Nacional del Poder Popular (2021, 5 de febrero). Ley 139/2020. De organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 30, Ordinaria.. <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Marco%20Regulatorio/goc-2021-014%20Leyes%20138%20y%20139%20Org%20y%20Func%20Municipio%20y%20Provincia.pdf>

- Ascaño, E. (2023). *Procedimiento para evaluar las capacidades de liderazgo en municipios de La Habana* [Tesis presentada para optar por el Título de Máster en Administración Pública, Universidad de La Habana]. La Habana. <https://fototeca.uh.cu/s/scriptorium/item/2172471>
- AUPEX (2022). Líderes de Líderes. Asociación de Universidades Populares de Extremadura, España. <https://factoriadelconocimientouniversitaria.aupex.org/>
- Campos, A. y Fernández, A. (2020). Liderazgo distribuido. <https://www.dyle.es/wp-content/uploads/2020/09/Herramientas-6.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DF: McGraw Hill Interamericana.
- Consejo de Estado (2020). Decreto-Ley 13. Sistema de trabajo con los Cuadros de Estado y del Gobierno y sus Reservas. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 30, Ordinaria. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>
- Cubeira, J. C. (2019). Talento y Liderazgo. *Revista VEINTE de Recursos Humanos*. <https://www.revistaveinte.com>
- Presidente de la república de Cuba (2021). Decreto Presidencial 208 Reglamento del Sistema de trabajo con los Cuadros de Estado y del Gobierno y sus Reservas. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 30, Ordinaria. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>
- Loaiza, C. T. (2017). Liderazgo Organizacional y Capital Humano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 5-17.
- Moreno, E. (2016). *Caracterización de los directivos de la educación superior cubana. Una propuesta metodológica* [Tesis presentada para optar por el Título de Máster en Administración Pública, Universidad de La Habana]. La Habana. [https://fototeca.uh.cu/files/original/2129703/Moreno_Socorro_Elia_Caridad_\[2016\].pdf](https://fototeca.uh.cu/files/original/2129703/Moreno_Socorro_Elia_Caridad_[2016].pdf)
- Moreno, E. y De Armas, R. (2019). El liderazgo de los directivos de las organizaciones de la Educación Superior Cubana: una visión crítica. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 16-24. <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v7n1/2308-0132-reds-7-01-112.pdf>

- Moreno, E. y De Armas, R. (2020). Evaluación del liderazgo de los directivos de la educación superior cubana: un procedimiento metodológico. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(1) e: 8 <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v39n1/0257-4314-rces-39-01-e8.pdf>
- Pérez, L. y Díaz, O. J. (2019). *¿Qué municipio queremos?* La Habana: Editorial UH. ISBN 978-959-7251-36-1.
- Valdés, M. O. (2022). ¿Qué es el liderazgo? *Revista Retos de la Dirección*, 16(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552022000200148&script=sci_arttext&tlng=en
- Valdés, M. C.; Hernández, D. E. y Urbina, O. (2023). La autopercepción de habilidades directivas en cuadros y sus reservas. *Información para directivos de la salud*, 42. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/1519>

Declaración de conflicto de intereses

Los autores Roberto de Armas Urquiza, Elsa Margarita Ascaño Ortega y Vivian Rodríguez Acosta del manuscrito de referencia declaran que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.

Contribución de los autores

El autor para la correspondencia y responsable de la integridad del trabajo en su conjunto es Roberto de Armas Urquiza. Los autores Roberto de Armas Urquiza, Elsa Margarita Ascaño Ortega y Vivian Rodríguez Acosta aportan con el estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con metodología, conclusiones y revisión de las referencias bibliográficas. Los autores participan en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.