

Reflexiones en torno al perfil del líder comunitario en el diseño social cubano. Realidades y desafíos

Reflections on the profile of the community leader in Cuban social design. Realities and challenges

Noris Tamayo Pineda 

Centro de Estudios de la Administración Pública, Universidad de La Habana,
Cuba

noris@ceap.uh.cu

Fecha de enviado: 16/04/2024

Fecha de aprobado: 27/08/2024

RESUMEN: No es posible concebir el desarrollo territorial sin la presencia activa y efectiva de los líderes comunitarios. Partiendo de esta idea, se hace un estudio de su comportamiento en algunos territorios de La Habana, y se centra la mirada en su formación, desarrollo y potencialidades.

Se realiza un análisis de la expresión normativa y práctica de este tema, lo cual permitió, teniendo en cuenta lo regulado legalmente, profundizar en elementos esenciales del fundamento teórico acerca del liderazgo, en particular, del comunitario. Se acometió, además, un estudio que abarcó 2 comunidades en el municipio Habana Vieja con una muestra que abarcó dos Consejos Populares, cuatro circunscripciones, y 4 instituciones públicas enclavadas en dichas demarcaciones, incluyendo en ello a los líderes- directivos.

Se identifican las cualidades que debe tener un líder, en cierta coherencia, con las que fueron resumidas en *the community toolbox* (la caja de herramientas de la comunidad, 2021). Se definen los retos más importantes que enfrenta la nación, con énfasis en la formación y desarrollo de las potencialidades de los líderes, de sus capacidades sobre la base de que la capacitación no solamente se visualice como un soporte instrumental para el éxito o desarrollo del trabajo que realizan los mismos en sus diferentes territorios, sino también, como base fundamental de la sostenibilidad de los procesos de cambio y desarrollo que implementan. Se identifica a la comunidad como un espacio idóneo para desentrañar desafíos y oportunidades, lo que impone una nueva construcción paradigmática en este ámbito.

PALABRAS CLAVE: perfil; líder comunitario; desarrollo.

ABSTRACT: It is not possible to conceive territorial development without the active and effective presence of community leaders. Starting from this idea, a study is made of their behavior in some territories of Havana, and the focus is on their formation, development and potential.

An analysis of the normative and practical expression of this topic is carried out, which made it possible, taking into account what is legally regulated, to delve into essential elements of the theoretical foundation about leadership, in particular, community leadership. Additionally, a study was undertaken that covered 2 communities in the Habana Vieja municipality with a sample that included two Popular Councils, four constituencies, and 4 public institutions located in said districts, including the leaders-managers.

The qualities that a leader must have are identified, in some coherence, with those that were summarized in the community toolbox (the community toolbox, 2021). The most important challenges facing the nation are defined, with emphasis on the training and development of the potential of leaders, their capabilities on the basis that training is not only viewed as an instrumental support for the success or development of work that they carry out in their different territories, but also as a fundamental basis for the sustainability of the change and development processes that they implement. The community is identified as an ideal space to unravel challenges and opportunities, which imposes a new paradigmatic construction in this area.

KEYWORDS: profile; community leader; development

Actualmente son disímiles las miradas en torno al término liderazgo, lo cual rebasa con creces su sentido semántico para asumir un contenido de hondo calado. Entre estudiosos del tema, de diversas áreas del conocimiento, no existe consenso acerca de cuáles son las cualidades determinantes de un líder en este ámbito. Es posible asumir que ninguna de las teorías hasta ahora propuestas es suficiente, en sí misma, para explicar adecuadamente este fenómeno (De Armas, 2022).

En particular, el liderazgo comunitario o de la comunidad se puede entender como un liderazgo difuso, disperso e invisible, por lo que es posible de equiparar a la perspectiva distribuida del liderazgo, al suponer que, cuando existe un alto sentido de comunidad, los miembros aportan sus conocimientos y habilidades a favor del desarrollo comunitario, con lo que se podría considerar que el liderazgo de la comunidad sería un componente adicional del capital social (Rojas Andrade, 2013).

Estas reflexiones centran la mirada en la figura del líder comunitario, crucial para el logro de fines de interés colectivo a esa escala, y que tributan al desarrollo local. Para el caso cubano, en particular, se abordan sus principales características y su misión para con la sociedad en general, como garantes de la visión de la nación, configurándose en cimiento del proyecto social que se defiende. Se identifican, a la par, importantes desafíos en pos de su perfeccionamiento continuo y se presentan resultados de estudios realizados en el municipio capitalino de la Habana Vieja.

Materiales y métodos

Para la investigación fueron utilizados diferentes métodos científicos. Sobresale el dialéctico-materialista, que permitió descartar los principales problemas y retos a enfrentar en el futuro; el método de análisis y síntesis, que posibilitó descomponer la situación problemática en los diferentes componentes que la integran, sus particularidades y características; también el método histórico-lógico, en el afán, de ordenar la evolución de la posturas teórico conceptuales respecto al objeto y campo de estudio. Por otra parte, los métodos empíricos, a partir del trabajo de campo, en particular las encuestas realizadas, proporcionaron la información necesaria para conocer el estado de opinión sobre la temática, identificar los problemas y proyectar acciones para enfrentar los desafíos.

El liderazgo comunitario. Apuntes necesarios

El liderazgo se presenta como conducta, cualidades personales, poder, influencia, autoridad, cambio, gerencia, entre otros conceptos. Se considera, según (Bogardus, 1934), como un fenómeno personal y grupal que tiene su expresión en un proceso social donde un individuo asume una posición de dominio sobre los otros y donde ese individuo organiza y mueve a los otros en una dirección específica.

El referido término resulta ambiguo, denota "un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr determinada visión" (Hitt, Black & Porter, 2006) a través de la formación de una red cooperativa de trabajo formada por personas motivadas y comprometidas por concretar la visión, transformando su realidad (Kotter, 1990).

En la actualidad, una de las perspectivas más desarrolladas y aceptadas es la proveniente de los enfoques transformacionales. Por ejemplo, la *Teoría del intercambio líder- miembro*, que

describe que estos mantienen su posición en el grupo a través de una serie de acuerdos tácitos de intercambio con sus miembros; parten del supuesto de que el liderazgo no es algo que los dirigentes simplemente llevan a cabo hacia sus subordinados, sino que es un proceso que está centrado en las interacciones entre ambos, por lo que no es posible aplicar un mismo estilo de liderazgo a todos (Sears & Hackett, 2011).

En particular, el liderazgo comunitario, es un proceso que opera -al menos- en dos niveles del agregado social, situación similar al concepto de empoderamiento (Silva & y Martínez, 2004). Desde el nivel individual, este liderazgo se entiende encarnado por los líderes que trabajan con y para otros, con el afán de alcanzar la transformación social. Estos son los líderes visibles, los que reciben la legitimación y los que simbolizan a la comunidad, otorgándole un cuerpo y una voz cuando más lo necesita. Es decir, en momentos de crisis y cuando el capital social acumulado requiere ser invertido en la realización de alguna meta.

Tal idea ha quedado reforzada en el devenir histórico; se ha mostrado como un factor psicosocial facilitador u obstaculizador en la articulación y fortalecimiento comunitario (Montero, 2003), cuyas descripciones se asocian al enfoque situacional, pues se entiende que el líder surge de acuerdo con contextos particulares de la historia de la comunidad, en los cuales sus habilidades y estilo resultan apropiados para resolver un problema y dirigir a sus miembros. Sin embargo, este enfoque no es el único al que se puede asociar, pues el análisis de las características de los líderes hace referencia a la ejecución de prácticas transformacionales que permiten inspirar, estimular y motivar a los miembros de la comunidad en torno al logro de objetivos, lo que implica que los líderes

comunitarios son líderes transformadores (Montero, 2003).

Cabe observar que una de las características fundamentales de los líderes comunitarios es que representan a la comunidad, por lo que, en rigor, no existen seguidores, pues el líder representa a la comunidad y en ningún caso se le impone o controla.

De lo anterior se colige que estos líderes deben enfrentar no pocos desafíos. El líder es el seguidor de la comunidad y no al revés. Lo anterior constituye uno de los retos más frecuentes que tienen que enfrentar, pues inmersos en la cultura individualista y patriarcal, los intereses individuales tienden a demandar predominancia sobre los colectivos, lo que no es posible en esta función, ya que de ocurrir la comunidad se contraerá hasta que emerja un nuevo líder.

Otro de los desafíos que debe enfrentar el líder está relacionado con la cultura del paternalismo y el pensamiento creativo; ideario enraizado en los miembros de la comunidad en su afán de alcanzar sus propósitos sin invertir esfuerzo y participar efectivamente en la toma de decisiones y las transformaciones, lo que provoca desvalorización de las capacidades comunitarias y una férrea resistencia al cambio. En tanto, aquellos líderes que logran obtener resultados, tienden a perpetuar sus prácticas, esperando que tengan el mismo éxito de antaño, bloqueando la aparición de nuevos líderes. Todo ello impone que constantemente deban revisar su accionar y abrir espacio a la innovación.

El líder comunitario en el contexto cubano. Su expresión normativa y práctica

En Cuba, a partir de la actualización del modelo económico social, y a tono con su conceptualización y el Plan Nacional de

Desarrollo Económico Social hasta 2030, se ha definido que el objetivo estratégico No. 49 del modelo es impulsar y consolidar la construcción de una sociedad socialista, próspera y sostenible en lo económico, social y medioambiental, comprometida con el fortalecimiento de los valores éticos, culturales y políticos forjados por la Revolución, en un país soberano, independiente, socialista, democrático, próspero y sostenible. Así mismo, se ha declarado a la innovación como una de las dimensiones del desarrollo y base, junto a la ciencia y la tecnología, de lo que constituye uno de sus ejes estratégicos, haciendo referencia, en particular, a la modernización tecnológica.

Lo anterior ha alcanzado su máxima expresión al elevarse a rango constitucional elementos que tienen que ver directa o indirectamente con el desarrollo de conceptos tan vitales como el liderazgo en su reconocimiento en la comunidad y su implícito impacto desde la mirada de los municipios cubanos. No es posible concebir el desarrollo territorial sin la presencia activa y efectiva de los líderes comunitarios.

Con tal lógica, resulta pertinente el estudio del artículo 1 de la norma suprema que proclama que Cuba es un Estado socialista de derecho y justicia social (Constitución de la República, 2019, p.1); esta lectura debe extenderse hasta el artículo 13 e) que señala que el Estado tiene como fines esenciales: promover desarrollo sostenible que asegure prosperidad individual y colectiva, y en su inciso i) regula expresamente la intención de asegurar el desarrollo científico técnico y cultural del país (Constitución de la República, 2019, pp.8-9).

De igual manera, un repaso a los artículos que norman las facultades en diferentes estructuras del Estado y a diferentes niveles, pone al descubierto como estas facultades tienen una

expresión concreta en el ámbito comunitario, el cual, por espíritu del legislador, se salvaguarda. Con la intención de citar algunos ejemplos se mencionan en los artículos 137 (pp.109-115); 179 (pp. 141-144) y 183 (p.146), enfocados a la salvaguarda de los intereses comunitarios (Constitución de la República de Cuba, 2019).

Sobresale el artículo 198 que preceptúa que:

El Consejo Popular es un órgano local del Poder Popular de carácter representativo, investido de la más alta autoridad para el desempeño de sus funciones y, sin constituir una instancia intermedia a los fines de la división político-administrativa, se organiza en ciudades, pueblos, barrios, poblados y zonas rurales; lo integran los delegados elegidos en las circunscripciones de su demarcación, los cuales deben elegir de entre ellos a quien lo presida (Constitución de la República de Cuba, 2019, pp.161-162).

Especial referencia a las facultades descritas para delegados de circunscripciones en su condición de líderes y sus funciones respecto a la comunidad que representan, se mencionan los siguientes artículos:

-Artículo 193: “Los delegados cumplen el mandato que les han conferido sus electores, en interés de toda la comunidad, para lo cual deberán compartir estas funciones, con sus responsabilidades y tareas habituales. La ley regula la forma en que se desarrollan estas funciones” (Constitución de la República de Cuba, 2019, p.157).

-Artículo 195 a): “Los delegados tienen los deberes siguientes: a) mantener una relación permanente con sus electores, promoviendo la participación de la comunidad en la solución de sus problemas” (Constitución de la República de Cuba, 2019, pp.158-159).

De lo anterior se traduce que las aludidas estructuras que ejercen rol de liderazgo, en sus facultades, deben salvaguardar los intereses comunitarios y propiciar su desarrollo. También los directivos, a estos niveles, al ejercer el liderazgo que debe corresponderle, deberán enfocar sus esfuerzos a estos mismos objetivos.

El proceso de actualización del modelo económico cubano necesita del liderazgo de los directivos a todos los niveles; esto, en esencia, se debe a la necesidad del cambio hacia formas más eficientes de gestión que tributen a la construcción de un socialismo próspero y sustentable. El desafío es concebir la figura del directivo-líder que personifique diversas mentalidades, nuevas actitudes y valores, donde el futuro de las instituciones, que en tales espacios estén enclavadas, dependerá de la capacidad para formar adecuadamente a sus miembros de acuerdo con las demandas del nuevo entorno institucional y social.

Constitucionalmente, el contenido y alcance de estos propósitos está debidamente reflejado en los preceptos enunciados, pues las facultades concedidas a tales directivos, pueden ser expresión del citado liderazgo y deben ejercerse y/o irradiar hacia la comunidad.

A nivel comunitario de lo que se trata es de concebir y propiciar el desarrollo de un nuevo modelo de conducción de los procesos que al interior de una comunidad tiene lugar. En este sentido, es relevante reflexionar sobre su rol, sus características y funciones, que impulsen a sus conciudadanos a ser mejores personas, que desarrollen la creatividad y la capacidad de innovación y que aporten al proyecto social que se defiende.

Pocas personas nacen líderes, usualmente los individuos aprenden a liderar con habilidades obtenidas a lo largo de la vida. Algunas de las

formas en que las personas pueden aprender a liderar son a través de la práctica que emana de la cotidianidad; el método de observación de otros líderes; contar con un tutor y /o asesor; y la formación y fortalecimiento de capacidades a través de la capacitación continua.

Ya sea con condiciones innatas para ser líderes o por el desarrollo de estas capacidades, en cualquier caso, se precisa en las condiciones actuales de Cuba contar con líderes preparados para enfrentar con creatividad el abanico diverso de problemáticas.

En *prima fase*, un líder comunitario en el escenario actual de transformaciones estructurales y funcionales que vive la nación debe ser,

un líder revolucionario, visualizándolo como una persona con una (...) gran dosis de convicción, de pasión en lo que se está haciendo; (...) una gran confianza en el pueblo; (...) tenacidad; (...) serenidad (...) un sentido de la responsabilidad; (...) se necesita (...) preparación, (...) ideas claras (...) hay que tener un sentido de la solidaridad humana grande; (...) gran respeto por el pueblo, no ver al pueblo como un instrumento, sino (...) como un actor, verdaderamente como el protagonista, el objetivo y el héroe de esa lucha (Castro, 1985, pp. 48-49).

Es por ello deviene un imperativo contar con directivos-líderes que sean capaces de asegurar la gobernabilidad con calidad, que incidan en los modos de actuación, con éxitos en el desempeño profesional en su encargo social, orientada al desarrollo sostenible.

Lo anterior revela la necesidad de una constante retroalimentación acerca de las cualidades de los directivos que favorezcan su liderazgo en los gobiernos municipales, en aras

del perfeccionamiento de la gestión de los procesos y las exigencias en el cumplimiento de las funciones del Consejo de la Administración Municipal (CAM).

Para que la administración pública local provea más y mejores servicios, es clave contar con directivos – líderes debidamente motivado. La motivación, unido a su preparación y a una ética asumida, constituyen presupuestos esenciales para un desempeño exitoso, ya que ellos son los responsables de operativizar las políticas; debiendo ser capaces de entender la realidad que enfrentan, innovando, vinculando y aprovechando las tecnologías y desarrollo social con un despliegue ostensible de su capacidad de escucha, empatía y que el catálogo de valores pase a ser sello distintivo de un modelo conductual.

Desde la perspectiva de los cambios y desafíos sociales debe tenerse cabal comprensión de los nuevos escenarios; hay que conocer los contextos; los servidores públicos son tanto ciudadanos atravesados por el contexto como actores del cambio institucional que ese mismo contexto produce; en la medida que transforman su entorno en beneficio de la colectividad van posicionando su liderazgo. En este sentido, no puede perderse de vista que la comunidad es un fértil espacio para desentrañar desafíos y oportunidades; a la sazón es necesario desarrollar nuevos paradigmas.

Para el logro de estos fines es trascendente identificar atributos que deben acompañar el proceso de formación y desempeño de un directivo – líder; así se reconocen los siguientes: la idoneidad, el mérito, la objetividad, la vocación de servicio, la orientación al resultado, la honestidad, la creatividad, gran imaginación; habilidades y competencias para realizar la labor que tienen encomendada, lo que le exige estar

bien capacitados e imbuidos de todas las normas jurídicas que legitiman su actuar; perceptivos de los problemas que aquejan a los demás; tener oídos receptivos ante las solicitudes, quejas incluso denuncias que se les presente; educados, apasionados, compasivos, comprensivos, consientes, intuitivos, prudentes; asumir la premisa que no solo trabaja para sí, sino para los demás, así como un gran poder de adaptación a imprevistos y situaciones excepcionales.

Es indispensable empoderar de conocimientos a estos líderes que en la praxis son servidores públicos; se requiere de una alfabetización en el ámbito tecnológico, instalando mayores capacidades para contribuir a garantizar mayor apropiación de conocimientos.

Deviene una política del Estado cubano impulsar el desarrollo de las mujeres, a través del Programa Nacional para su adelanto, que promueve acciones integrales y pone especial empeño en la eliminación de cualquier manifestación de discriminación y violencia en la sociedad. Resulta necesario propulsar un mayor desarrollo del liderazgo femenino a nivel de las comunidades. Mucho se ha avanzado en este orden, mostrada por la obra de la propia Revolución, sin embargo, se debe transformar mucho más, con énfasis en la igualdad de género.

Cierto es que resulta elevada la participación de las cubanas en la vida política, reflejada en el por ciento de los escaños que ocupan en el Parlamento; el hecho de ser Cuba el segundo país del mundo en cuanto a la representación femenina en el ámbito legislativo, lo que se extiende hasta las instancias locales de gobierno, unido a los niveles que, en general, ellas ocupan en los cargos de dirección de manera particular en el sector jurídico, pero resulta vital a nivel de

barrios identificar las líderes y preparar a aquellas con potencialidades para estos desempeños.

Se precisa trabajar con intencionalidad y sentido creativo, a pesar del impacto negativo del bloqueo económico de Estados Unidos sobre la población cubana, en particular en las mujeres, asegurando que ello no se convierta en impedimento para promover su liderazgo como garante de participación ciudadana y de los cambios que a ese nivel deben ser operados.

El papel de un líder comunitario no es arreglar todos los problemas de la comunidad, sino más bien, trabajar junto con sus vecinos hacia la solución de problemáticas comunes. Ellos movilizan y guían a los demás, facilitan el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones e innovan en ideas para beneficiar a su localidad. A la par, vienen llamados a convertirse en un elemento clave de apoyo a los líderes directivos, entendiéndose: delegados; presidentes de Consejos Populares; intendentes; presidentes de asambleas municipales; directivos empresariales, entre otros.

Con tal lógica de pensamiento, se precisa de líderes que reúnan las siguientes cualidades para considerarlos líderes comunitarios exitosos¹:

- Con vocación de servicio: Debe tener conciencia plena de que es un servidor público. La gente lo seguirá y respetará cuando vea y sienta que se preocupa y plantea sus inquietudes sobre los miembros de la comunidad y los problemas locales. Cuanto mayor sea su preocupación e interés por los demás, más confianza y colaboración recibirá por parte de las personas en su comunidad. Solo así se estaría en condiciones de operar cambios y que ellos se conviertan en partícipes de dichas transformaciones, donde cada comunidad pueda decidir sus destinos a partir de una cultura que le permita ser un decisor real.

- Conocedor de su entorno: Debe conocer las profundidades de su comunidad, de su barrio, de su gente. Debe ayudar quienes lo rodean a comprender lo que acontece, motivarlos y compulsarlos según las oportunidades que se ofrezcan a aprender, a trabajar y a prestar servicios juntos.

- Confiables: Para que la gente confíe en el líder, necesita saber que su actuar es coherente con lo que dice y, por ende, es confiable. Ganarse la confianza de las personas hará que ellas lo aprecien, lo sigan y colaboren en sus proyectos e iniciativas.

-Valientes y audaces: El liderazgo implica constantes desafíos, como también tomar riesgos y mostrar a los demás el camino apropiado. Deberá hablar con la verdad, incluso cuando esto no sea lo que la gente quiera escuchar, ser honesto consigo mismo y con los demás; ser íntegro.

- Con compromiso: Deberá comprometerse con las tareas y las causas cuando decida llevarlas a cabo, sin importar lo difícil que estén sean. Si necesita, debe pedir ayuda o buscar e implementar estrategias para hacerlas más factibles. Su compromiso puede ser un modelo positivo para los miembros de la comunidad.

- Creativos y flexibles: Prepararse para el cambio; debe desarrollar planes alternativos y nuevas soluciones factibles para las problemáticas que existen a nivel local.

Asegurar un perfil de un líder comunitario el actual contexto en Cuba deviene una herramienta garantista del desarrollo y, consecuentemente, constituye una garantía de éxito. Para lograr tal fin, no puede existir improvisación y debe asegurarse la capacitación continua de los mismos.

En Cuba, está aprobada *una Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los*

Cuadros del Estado y del Gobierno, en la que el Ministerio de Educación Superior (MES) ha desempeñado un papel preponderante, en coordinación con otros Organismos de la Administración Central del Estado y los gobiernos territoriales, en la preparación de los directivos y sus reservas, apoyados por sus Centros de Educación Superior adscritos, supervisando, asesorando y controlando la ejecución de dicha Estrategia Nacional.

La misma contiene las políticas y las orientaciones principales que se deben seguir en la capacitación de los dirigentes del sector público. Esta estrategia tiene como razón de ser garantizar la educación continua del personal de dirección para cumplir sus funciones ejecutivas en la gerencia empresarial y pública, y lograr que sean capaces de dirigir profesionalmente colectivos laborales cohesionados, eficientes, competitivos, con un alto sentido político, conciencia económica y compromiso con los resultados de la organización y para el país.

Se precisa que, en correspondencia con la Estrategia, se continúen implementando mecanismos cada vez más efectivos que permitan extender el espíritu de esta política y su instrumentación a los diferentes niveles de dirección y que se coloque especial énfasis en la superación sistemática de los líderes a nivel barrial - comunitario.

En nuestro país, donde se impulsa la gestión de gobierno con enfoque de ciencia e innovación, resulta indispensable asumirlo a todos los niveles, sobre todo en el nivel local, para que, en la comunidad, sus líderes, con una superación continua, estén en condiciones de introducir los cambios paradigmáticos a tono con la visión de la nación. Para ello es necesario articular recursos, capacidades y acciones; la dirección (multinivel) debe ser promotora de estas articulaciones.

Las reflexiones anteriores se corroboran con la experiencia extraída de la práctica social en La Habana. Para ello se realizó un estudio que abarcó 2 comunidades en la Habana Vieja, en una muestra que incluyó dos Consejos Populares, cuatro circunscripciones y cuatro instituciones públicas, enclavadas en dichas demarcaciones.

Dentro de los líderes directivos se estudiaron: 4 delegados de circunscripción; 2 presidentes de Consejos Populares, 10 directivos - cuadros de instituciones públicas y disímiles estructuras de gobierno municipal; 4 representantes de las organizaciones sociales y de masas, entiéndase Federación de Mujeres Cubanas (FMC) y Comité de Defensa de la Revolución (CDR); y 7 líderes comunitarios identificados a través de las organizaciones sociales y de masas y por pesquisa realizada en la población, para un total de 27 personas estudiadas incluidas en la clasificación de líderes. Se ajustó y perfeccionó un instrumento ya elaborado (CEAP/UH. Proyecto Contribución a la gestión de la calidad municipal, 2023), con la identificación de atributos que deben caracterizar a un líder para evaluar su nivel; evaluación asumida por la población escogida en una muestra de 50 personas y una realizada a partir de la autovaloración de los escogidos.

Se obtuvieron respuestas en una total de 77 encuestados. Se estableció una escala de *alto*, *medio* y *bajo*. En porcentajes: el nivel alto, definido entre el 100 y el 90%; el nivel medio entre 89% y 50% y bajo, inferior al 50%.

Se establecieron los siguientes aspectos a evaluar: laboriosidad; visión de futuro; creatividad e innovación; habilidad para la toma de decisiones; habilidad para formar equipo; capacidad organizativa; capacidad de control; nivel de exigencia para la solución de los problemas planteados; y conocimiento de su comunidad y su entorno.

Se concluyó que el comportamiento es muy variable; los líderes- directivos, aun cuando su labor aporte y se desarrolle en la comunidad, ostentan un criterio de actuación y evaluación distinto a los líderes comunitarios, entiéndase en este último concepto, aquellos líderes, espontáneos, visualizados por la propia población a partir de su desempeño y virtudes.

Se organizaron dos grupos donde se mezcló la muestra indistintamente entre los Consejos

populares acogidos, las circunscripciones, las organizaciones y las instituciones, indistintamente. De dicha mixtura se obtuvieron los siguientes resultados:

En el primer grupo, el nivel promedio de liderazgo fue *medio*, con tendencia a *bajo*, con comportamientos, en porcentos, como se refleja a continuación:

Aspectos evaluados	Nivel	%
Laboriosidad	alto	90
Visión de futuro	bajo	50
Creatividad e innovación	medio	85
Habilidad para la toma de decisiones	medio	89
Habilidad para formar equipo	medio	85
Capacidad organizativa	medio	60
Capacidad de control	medio	55
Nivel de exigencia para la solución de los problemas	medio	80
Conocimiento de la comunidad y el entorno	medio	85

Un segundo grupo ostentó el siguiente comportamiento con resultados bajos como promedio:

Aspectos evaluados	Nivel	%
Laboriosidad	medio	70
Visión de futuro	bajo	50
Creatividad e innovación	medio	55
Habilidad para la toma de decisiones	medio	89
Habilidad para formar equipo	bajo	40
Capacidad organizativa	bajo	35
Capacidad de control	bajo	30
Nivel de exigencia para la solución de los problemas	bajo	49
Conocimiento de la comunidad y el entorno	medio	75

Derivativamente, se requiere identificar potenciales, personas que, aunque ostentan determinadas cualidades de liderazgo, precisan empeñarse en desarrollar ostensiblemente otras.

Esto urge trabajarlo con intencionalidad y robustecer aquellas comunidades más carentes.

Deberá colocarse el foco de atención en la escasa visión de futuro, la falta de carisma, las insuficientes habilidades para trabajar en equipo,

solucionar conflictos y controlar el trabajo de sus subordinados, así como las limitaciones en la atención integral a sus subordinados

Por tanto, se requiere de un procedimiento para evaluar el liderazgo que se adapte al momento histórico concreto y, en correspondencia, diseñar instrumentos adecuados y confiables, a partir de la conciliación de variables y técnicas ajustadas a cada realidad cultural determinada (De Armas, 2022).

Hoy, en la nación cubana, el desempeño de las organizaciones sociales y de masas (FMC y CDR) y, de similar manera, el rol de las estructuras gubernamentales, resultan trascendentes en la preparación, identificación de líderes, en el completamiento de las áreas susceptibles de mejora y, además, en el apoyo logístico a iniciativas que surjan en las comunidades.

Conclusiones

Los resultados que arrojó el estudio marcan la necesidad de centrar la mirada en la formación, desarrollo de las potencialidades de los líderes, concediendo importancia al desarrollo de sus capacidades sobre la base de que la capacitación no solamente se visualice como un soporte instrumental para el éxito o desarrollo del trabajo que realizan los mismos en sus diferentes territorios, sino que deben constituir la base fundamental de la sostenibilidad de los procesos de cambio y desarrollo que implementan.

En la medida que los líderes comunitarios profundicen y amplíen el espectro de herramientas y conocimientos para ponerlo en función de su accionar diario con las comunidades y en servicio de la gobernabilidad, con énfasis en la multiplicación de las acciones prácticas y los aprendizajes, será posible que los procesos no desaparezcan y que evolucionen de

acuerdo a las necesidades y posibilidades reales de cada lugar.

En términos de desarrollo municipal, prosperidad y sustentabilidad, en las condiciones actuales de la nación, se requiere desarrollar un perfil de los líderes comunitarios atemperado a la realidad cubana, así como urge enfrentar, por parte de todas las estructuras y demás actores, los importantes desafíos identificados.

Referencias Bibliográficas

- Bogardus, E. (1934). *Leaders and Leadership*. Appleton Century.
- Castro, F. (1985). *Nada podrá detener la marcha de la historia*. Entrevista concedida a J. Elliot y M. Dumally sobre múltiples temas económicos, políticos e históricos. Editora Política.
- Centro de Estudios de la Administración Pública de la Universidad de La Habana (CEAP/UH). (2023). *Proyecto Contribución a la gestión de la calidad municipal*. Programa Nacional Ciencias Sociales y Humanidades.
- Constitución de la República de Cuba*. (2019). Editora Política.
- Moreno Socorro, E. C., & de Armas Urquiza, R (2019). El liderazgo de los directivos de las organizaciones de la Educación Superior cubana: una visión crítica. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*. 7(1) pp 16-24.
- Hitt, M.A, Black, J.S. & Porter, L.W. (2006). *Administración*. Pearson Educación.
- Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*. *The Free Press*.

- Montero, J.M. (2003). *El papel de los líderes en la historia: una mirada desde el pensamiento de Fidel Castro Ruz*.
- Rojas, R. (2013). El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria, Universidad del Mar Calama, Chile. En *Psicología para América Latina*. (25).
- Sears, G. J., & Hackett, R. D. (2011). The influence of role definition and affect in LMX: A process perspective on the personality–LMX relationship. version digital.pa.org. <https://psycnet.apa.org › record>.
- Silva, C. y Martínez, M. (noviembre, 2004). Empoderamiento: proceso, nivel y contexto. En *Psykhe*. 13(2), pp. 29-31.
- The community toolbox (la caja de herramientas de la comunidad. (2021). <https://ctb.ku.edu/es>

ⁱ Algunas de las cualidades identificadas, comulgan -en cierta medida- con las que fueron resumidas de *the community toolbox* (la caja de herramientas de la comunidad, 2021).