



CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

Artículo original de investigación

Contribución a la gestión pública local de la seguridad ciudadana con enfoque estratégico, dialógico e inclusivo

Emilio Delfino Matos 1* <https://orcid.org/0000-0001-6429-8705>

Yanisley Cuello León 1 <https://orcid.org/0000-0001-6650-0436>

Roger Alarcón Barrero 2 <https://orcid.org/0000-0001-5545-530X>

Carlos Moreira Carbonell 1 <https://orcid.org/0000-0002-4042-0398>

¹ Universidad de Guantánamo. Guantánamo, Cuba

² Universidad de Holguín. Holguín, Cuba

* Autor para la correspondencia: delfinomato57@gmail.com

RESUMEN

Introducción: La seguridad ciudadana ha sido una prioridad desde el mismo surgimiento de las ciudades enfrentando desafíos políticos, sociales, económicos, ambientales y delictivos, y es un objetivo que subyace en la Agenda 2030. **Objetivo:** Proponer un procedimiento para la gestión pública local de la seguridad ciudadana, con enfoque estratégico, dialógico e inclusivo, basado en fundamentos teóricos y experiencias prácticas. **Métodos:** Se adopta un enfoque mixto con alcance descriptivo, sobre la base de la sistematización de múltiples estudios y la aplicación de encuestas, entrevistas y análisis estadísticos. **Resultados:** El procedimiento propuesto se presenta como una herramienta pertinente para la toma de decisiones de directivos y funcionarios públicos, apoyando la gestión pública local de la seguridad ciudadana, particularmente en el marco del perfeccionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular en Cuba. **Conclusiones:** Su implementación busca no solo abordar la violencia y el delito, sino ofrecer un enfoque integral que responda a las necesidades reales y mejore la articulación social en un contexto cada vez más complejo.

Palabras clave: enfoque estratégico; gestión pública local; seguridad ciudadana

Contribution to local public management of citizen security with a strategic, dialogic and inclusive approach

ABSTRACT:

Introduction: Citizen security has been a priority since the very emergence of humanity, facing political, social, economic, environmental, and criminal challenges, and it is an objective that underlies in the 2030 Agenda. Contribution to local public management of citizen security with a strategic, dialogic and inclusive approach. **Objective:** To propose a procedure for local public management of citizen security, with a strategic, dialogical, and inclusive

approach, based on theoretical foundations and practical experiences. **Methods:** A mixed-method approach with a descriptive scope is adopted, based on the systematization of multiple studies and the application of surveys, interviews, and statistical analysis. **Result:** The proposed procedure is presented as a relevant tool for decision-making by managers and public officials, supporting local public management of citizen security, particularly within the framework of improving the Órganos Locales del Poder Popular in Cuba. **Conclusions:** Its implementation seeks not only to address violence and crime but also to offer a comprehensive approach that responds to real needs and enhances social articulation in an increasingly complex context.

Keywords: strategic approach, management; local public management, citizen security

INTRODUCCIÓN

Desde las primeras civilizaciones, la seguridad ha sido considerada un aspecto esencial para la ciudadanía, despertando un creciente interés en políticos, gobernantes y académicos, dada su incidencia en la calidad de vida, bienestar y el desarrollo de los seres humanos. En el contexto nacional e internacional actual la seguridad ciudadana enfrenta desafíos derivados de fenómenos como crisis económicas, cambio climático, conflictos políticos y problemas sociales. Contextos como el aumento del delito y la corrupción administrativa exigen acciones concretas para preservarla y convierten la seguridad ciudadana en una prioridad de las agendas gubernamentales para propender al desarrollo y la supervivencia, más allá de las variaciones experimentadas en su percepción y gestión según contextos nacionales y locales. ^(1,2,3,4,5)

La bibliografía científica consultada evidencia limitaciones en los enfoques, amplitud de contenido y métodos de actuación en torno al tema. También se evidencia una preponderancia en el estudio del comportamiento delictivo como fenómeno social y de la inseguridad pública, en los que se les asignan grandes responsabilidades a los sistemas policiales y su gestión, especialmente a nivel local. ⁽⁶⁾ Lo expresado implica la necesidad de establecer estrategias y procedimientos eficaces con un enfoque integral que garanticen una seguridad eficiente. ^(7,8,9,10)

Se revela una tendencia a nivel internacional y local hacia el ejercicio de una gestión pública basada en resultados, que optimiza recursos y procesos para cumplir objetivos estratégicos, lo que promueve una administración eficiente donde la participación ciudadana y la transparencia son esenciales. ^(11,12,13) Se constata la carencia de una definición aceptada del concepto de gestión pública local de la seguridad ciudadana con una concepción integral que trascienda el marcado énfasis en el análisis de la violencia, el delito y el aseguramiento del orden interior, lo que destaca la necesidad de su abordaje desde una perspectiva más abarcadora y contextualizada.

En el contexto cubano se han implementado acciones como la simplificación de trámites, incorporación de nuevas tecnologías, optimización de procesos y profesionalización del personal administrativo como oportunidades para mejorar la gestión pública a partir de asignación de recursos y el establecimiento de objetivos bien definidos. ⁽¹⁴⁾ De esta manera diversas investigaciones destacan los nuevos paradigmas en la gestión pública local y sus impactos en la seguridad ciudadana, reflejando una administración más vinculada a las problemáticas sociales actuales. ^(9,12,13)

El análisis del concepto de seguridad ciudadana, referido en numerosas investigaciones, revela que esta se concibe como política pública, entendida como los lineamientos estatales orientados a transformar condiciones sociales y garantizar derechos humanos, destacando el papel del Estado en una gestión que integre la participación ciudadana y de todas sus instituciones, así como la visión de la policía como actor central. ^(1,2,6,7,15,16,17)

A nivel metodológico se observa que las propuestas aportadas para la gestión pública local carecen, en su concepción, de variables, métodos y herramientas que permitan explicar y desarrollar la gestión pública local de la seguridad ciudadana, por lo que se hace necesario el desarrollo de una teoría general que la oriente e incorpore renovados enfoques de gestión. ⁽¹⁸⁾ En el orden práctico, tanto en el plano internacional como en el contexto cubano actual se identifican desafíos relacionados con la insuficiente capacidad institucional, la falta de recursos y limitaciones tecnológicas, la escasa presencia del enfoque preventivo, la limitada participación comunitaria y la débil coordinación interinstitucional. ^(19,20,21) Asimismo, se perciben insuficiencias en el monitoreo y evaluación de esta actividad, relacionadas con la ausencia de indicadores estandarizados.

Las investigaciones recientes evidencian que el control comunitario constituye un recurso clave para prevenir el delito y la violencia. ⁽²²⁾ Asimismo, se plantea la necesidad de una gestión integral y participativa que fortalezca su impacto. ^(23,24)

No obstante, en el ámbito local cubano la seguridad ciudadana continúa limitada por la ausencia de instrumentos metodológicos que permitan dinamizarla mediante la cooperación entre Estado, ciudadanía, organizaciones sociales, órganos del Poder Popular, empresas y otros actores. ⁽²⁵⁾

La presente investigación se propone abordar la gestión pública local desde 3 enfoques complementarios: estratégico, dialógico e inclusivo. El enfoque estratégico se basa en la planificación y optimización de recursos para implementar políticas efectivas; el dialógico promueve la interacción horizontal entre actores locales, favoreciendo soluciones contextualizadas; y el inclusivo garantiza la participación equitativa de todos los sectores, reconociendo la diversidad cultural y la sostenibilidad como principios rectores. ^(26,27,28)

En Cuba la seguridad ciudadana como derecho constitucional (Artículo 46) tiene su respaldo en el marco legal y la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, que refuerza la equidad, la justicia social y la participación popular como pilares fundamentales. ^(29,30) Sin embargo, en el diagnóstico fáctico realizado sobre la gestión pública local, se constató que, a pesar de esta voluntad política, en la práctica aún se presentan desafíos para su desarrollo. Al constituirse como una necesidad de la ciencia el fortalecimiento de la seguridad ciudadana, en la presente investigación se plantea como objetivo diseñar un procedimiento con enfoque estratégico, dialógico e inclusivo, que renueve la concepción teórica y práctica de su gestión pública local en el contexto cubano, y contribuya a la mejora de sus resultados de manera continua.

MÉTODOS

La investigación adoptó un enfoque mixto con orientación descriptiva, basado en fundamentos abordados por Calderón (2023). ⁽³¹⁾ Se centró en identificar deficiencias en la gestión pública local de la seguridad ciudadana, tanto en aspectos teóricos como metodológicos que limitan su eficiencia y eficacia. El estudio se realizó en 3 municipios de la provincia de Guantánamo (Guantánamo, Salvador y Niceto Pérez) y propuso un instrumento metodológico para mejorar la gestión pública local de la seguridad ciudadana, considerando su escasa exploración en el contexto cubano. ⁽³⁾

Para sustentar la investigación se diseñó una encuesta con preguntas estructuradas que facilitaran la obtención de información clara y precisa, asegurando un procesamiento e interpretación adecuados. Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario. Este instrumento se compuso de ítems con preguntas cerradas, abiertas y con escala Likert de 5 puntos para evaluar aspectos relacionados con la seguridad ciudadana y su gestión pública local, en función de los

fundamentos teóricos sistematizados en la literatura especializada relativos a ambas categorías.

La confiabilidad del instrumento diseñado se evaluó mediante una prueba piloto de cuyos resultados se determinó con asistencia del paquete estadístico SPSS 26-un alfa de Cronbach de 0,703. Para su aplicación se visitó a los individuos que integraron la muestra, a los que se les explicó el objetivo del estudio y las características del instrumento, y se les pidió su consentimiento informado. La investigación empleó para propiciar una visión más abarcadora del fenómeno en estudio, otros métodos empíricos como la realización de entrevistas semiestructuradas, la revisión documental y la observación participante.

Muestra y aplicación del instrumento

Se eligió de forma no probabilística e intencional de una población de estudio de 220 participantes, muestra conformada por 183 dirigentes y funcionarios, quienes se desempeñan en Órganos Locales del Poder Popular (OLPP), en entidades de la producción y los servicios en el municipio Guantánamo, así como en órganos y organismos que realizan funciones de interés público y que repercuten de algún modo en la seguridad ciudadana.

La muestra fue integrada por 11 funcionarios del Ministerio del Interior (MININT), 59 que se desempeñan en cargos de dirección en entidades dedicadas a los servicios de seguridad y protección, 72 servidores públicos que laboran en direcciones provinciales y municipales de Organismos de la Administración Central del Estado enclavados en el territorio. El 59,6 % de ellos realizan funciones directivas en los diferentes niveles organizativos de sus respectivas entidades. Además 41 funcionarios públicos que se desempeñan en cargos en los OLPP a nivel provincial y en el municipio cabecera.

Los cargos en que se desempeña el 27,3 % de la muestra seleccionada pertenecen al ápice estratégico de sus organizaciones, el 17,6 % a la línea media y el 58,9 % al nivel operativo, lo que les facilita el contacto más sistemático con los ciudadanos. Todos los entrevistados son graduados de nivel superior, y 26 de ellos han egresado de un programa de maestría o especialidad de postgrado. Los participantes en el estudio poseen como promedio 9 años laborando en sus puestos de trabajo, lo que habla a favor del dominio de la actividad que realizan.

Previo a la aplicación de los instrumentos, se explicaron a los participantes los objetivos del estudio y se obtuvo su consentimiento informado, en cumplimiento de los protocolos éticos establecidos. ⁽³²⁾ Se garantizó la confidencialidad de la información y el respeto a la autonomía de cada persona involucrada.

Se realizó una revisión documental sobre estadísticas de incidencias delictivas a nivel municipal, la Estrategia de Desarrollo hasta 2030 de los 3 municipios, las actas de las reuniones de los OLPP de los territorios abarcados en el estudio, entre otros, lo que fue complementado con observación participante, enfocada en las dinámicas que forman parte de la gestión pública local de la seguridad ciudadana.

El análisis de los datos cuantitativos se efectuó con estadística descriptiva e inferencial, utilizando Excel y SPSS versión 26.0; para facilitar su procesamiento, la visualización e interpretación de la información obtenida, mientras que el análisis cualitativo se procesó mediante análisis de contenido categorial. La triangulación de datos permitió identificar patrones y regularidades sobre la gestión pública local de la seguridad ciudadana en el territorio guantanamero, como sustento para el cumplimiento del objetivo propuesto por la investigación.

RESULTADOS

Los criterios y las percepciones de las personas encuestadas en el estudio desarrollado en el territorio guantanamero, aportan datos significativos que revelan la necesidad de mejorar la gestión pública local de la seguridad ciudadana en los 3 municipios estudiados. (23,25) Como se ilustra en la figura 1, desde la percepción de la mayoría de los encuestados (44,6 %) los OLPP desempeñan el rol más relevante, lo que sugiere un reconocimiento del impacto de su accionar en la seguridad de los ciudadanos. (20,23) La labor de los funcionarios públicos (19,5 %) también es valorada, lo que indica la importancia de su actuación en la administración y en la toma de decisiones con este empeño. (33)

Por otro lado, el 9,9 % de los encuestados resalta el papel de los organismos, organizaciones y entidades estatales, lo que refleja una expectativa de coordinación entre institu-

ciones para fortalecer la seguridad. Las acciones policiales (7,4 %) y la preocupación individual (5,6 %) tienen una menor incidencia en la percepción general de los encuestados, lo que es indicativo de la necesidad de abordar la seguridad ciudadana desde un enfoque institucional más amplio y estructurado.

Este resultado refuerza la necesidad de estrategias que fortalezcan la gestión pública local, promoviendo una colaboración más efectiva no solo entre autoridades, organismos y entidades estatales, sino que abarque a otros actores incluyendo los propios ciudadanos. Los datos ilustrados en la figura 2 reflejan una percepción integral de la seguridad ciudadana, vinculándola no solo a la prevención del delito sino también al acceso a servicios esenciales. El 39,3 % de los encuestados asocia la seguridad con la garantía de servicios públicos como salud, educación, acceso a internet, alimentación y transporte, lo que sugiere que la población percibe la seguridad ciudadana como un concepto amplio, ligado al bienestar general. (20)

Otros factores destacados incluyen la falta de tranquilidad en espacios públicos (15,2 %), la violencia (12,7 %) y el delito (9,2 %), lo que revela preocupaciones sobre la seguridad física. El estado de la infraestructura local también juega un papel clave, ya que algunos encuestados aluden la seguridad vial y específicamente el 9,2 % menciona la falta de iluminación como un problema de seguridad.

La encuesta aplicada también permitió determinar que, en cuanto a la mejora de la gestión pública de la seguridad ciudadana, el 88,6 % de los encuestados valora la importancia de estrategias locales que articulen con intereses nacionales y territoriales, y que promuevan la coordinación entre diversos actores (80,2 %). Asimismo, el 77,6 % considera fundamental la formulación e implementación de políticas públicas específicas, y el 66,2 % respalda el enfoque estratégico en la gestión local. (10)

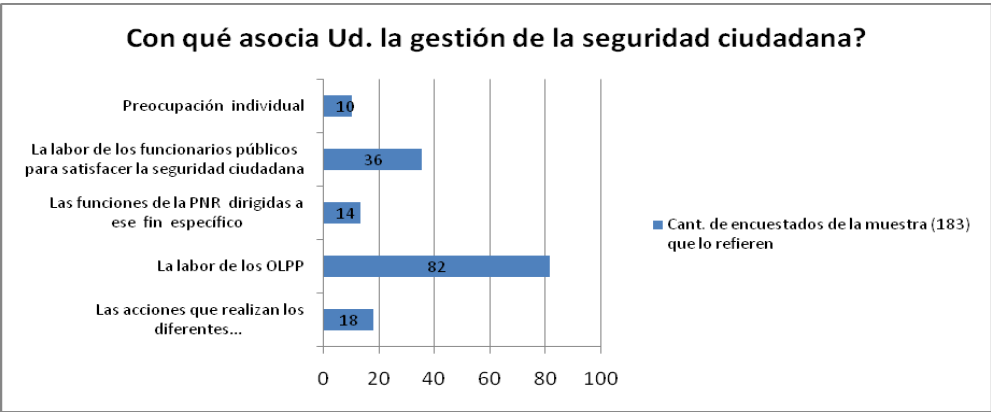


Fig. 1. Percepción de los encuestados sobre la seguridad ciudadana. Fuente: Elaboración propia

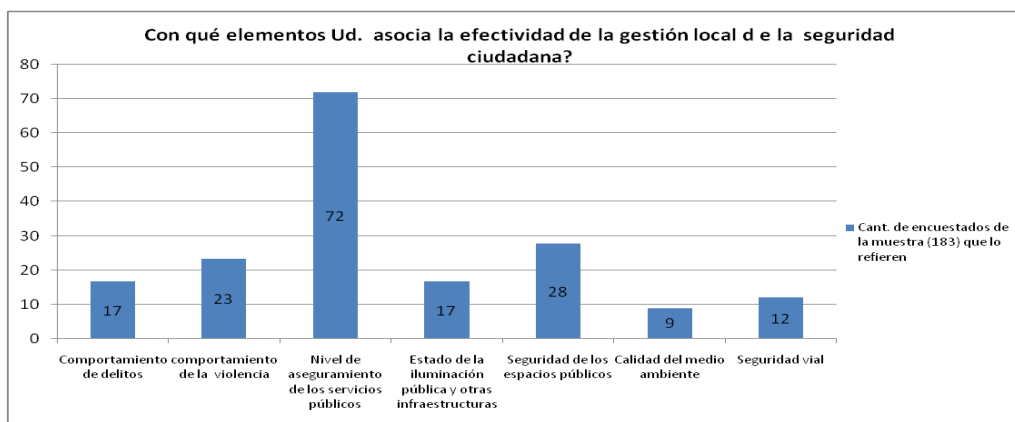


Fig. 2. La integralidad de la gestión pública de la seguridad ciudadana desde la percepción de los encuestados. Fuente: Elaboración propia

Aunque en menor representación, una parte de los participantes en el estudio también consideran necesario la participación y control popular (27,6 %), la comunicación social (25,2 %) así como el seguimiento a las acciones acordadas (18,6 %).

Con respecto a las principales dificultades presentadas en la gestión pública en las localidades estudiadas, los encuestados señalaron:

- calidad de los servicios públicos, el 90,1 % de los integrantes de la muestra percibe deficiencias en la prestación de servicios básicos;
- cooperación y consenso, 82,6 % reconoce la falta de coordinación entre actores locales;
- falta de profesionalidad, 74,6 % destaca la necesidad de fortalecer competencias en la gestión pública;
- limitaciones técnicas, 72,6 % menciona la escasez de recursos tecnológicos;
- déficit financiero, 57,2 % señala insuficiencia de presupuestos para sustentar la implementación de las estrategias y acciones diseñadas;
- Por su parte, los aspectos con menos problemas, desde la percepción de los encuestados resultaron ser:
 - participación social, solo 18,4 % percibe este aspecto como una dificultad, lo que sugiere una valoración positiva de la inclusión ciudadana;
 - contextos socioculturales, con 13,9 %, este factor es el menos preocupante para los integrantes de la muestra.

Hallazgos documentales

El análisis de la Estrategia Municipal hasta 2030 y las actas de las reuniones de los OLPP desarrolladas en el período comprendido entre el 2022 y el 2024, de los 3 municipios comprendidos en el estudio, evidenció la ausencia de un tratamiento sistemático e integral de la seguridad ciudadana,

instrumentos específicos (estrategias, políticas, planes), indicadores estandarizados para su seguimiento y control.

Este vacío también fue constatado en las Asambleas municipales y las reuniones del Consejo de la Administración y otras de coordinación que fueron observadas por los investigadores en los municipios abarcados en la muestra. Si bien constata la percepción de los encuestados, contrasta con lo manifestado por el 68,6 % de los funcionarios entrevistados (presidentes y vice presidentes, intendentes y vice intendentes, etc.) con respecto a su nivel de conocimiento sobre la gestión local de la seguridad ciudadana, sugiriendo una disociación entre su autopercepción y el registro institucional. Estos resultados evidencian limitaciones en la gestión pública local de la seguridad ciudadana en los municipios estudiados, resaltando la necesidad de renovar teórica y metodológicamente cuestiones relativas a su ejercicio.

Basados en los resultados obtenidos se propone un procedimiento para guiar metodológicamente a las autoridades municipales en la gestión pública local de la seguridad ciudadana con enfoque estratégico, dialógico e inclusivo los que, si bien epistemológicamente ha sido sustentado por separado en la literatura consultada, no han sido abarcados en una propuesta que integre los aportes de cada una de estas perspectivas y que sea contextualizada al ámbito local cubano.

Fundamentación teórica del procedimiento

El procedimiento en su estructuración adopta el enfoque por procesos definido como un conjunto de actividades interrelacionadas para lograr resultados específicos a través de fases estructuradas, utilizando herramientas técnicas argumentadas.⁽³⁴⁾ Asumiendo como principios fundamentales:

- mejoramiento continuo en la evaluación y ajuste de estrategias para perfeccionar la gestión;

- carácter participativo involucrando distintos niveles de gobierno, organizaciones y actores sociales, incluyendo a los ciudadanos;
- información, acceso a datos confiables, facilitando una gestión precisa y efectiva;
- liderazgo, impulsado por el Estado y las autoridades municipales, asegurando compromiso;
- entrenamiento continuo, formación y capacitación de los actores involucrados.

Este enfoque integral y flexible se adapta al contexto cubano, permitiendo ajustes según circunstancias locales y promoviendo la colaboración entre órganos, organismos y ciudadanos. La propuesta metodológica se sustenta en el contenido de una serie de normativas aprobadas en el contexto cubano como: la Ley 132/2019 de las Asambleas Municipales del Poder Popular y los Consejos Populares; la Ley 138/2020 “De Organización y funcionamiento del Gobierno Provincial”; la Ley 139/2020 “De Organización y funcionamiento del Consejo de Administración Municipal”; el Decreto 33/2021 del Consejo de Ministros para la Gestión Estratégica del Desarrollo Local; la Resolución 29/21 del Ministerio de Finanzas y Precios, y el Decreto del Consejo de Ministros 140/2025 “Descentralización

de competencias”. También es coherente con el contenido de la norma cubana NC ISO 19011:2018 Sistemas de gestión de la calidad-Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión, sobre todo en lo relativo al enfoque basado en riesgos, y se alinea además con otros documentos programáticos aprobados por la dirección del país. ^(29,30)

Estructura del procedimiento

El procedimiento metodológico que se propone para la gestión pública local de la seguridad ciudadana se estructura en fases, etapas y pasos, organizados en un esquema de identificación de riesgos y necesidades, planeación, implementación, evaluación y mejora continua, como se ilustra en la figura 3 y se describe a continuación.

Preparación y diagnóstico

El objetivo identificar los problemas, desafíos y potencialidades relativos a la seguridad ciudadana en la localidad. Se efectuó un estudio en el municipio de Guantánamo. Con el empleo de diferentes herramientas como encuestas entrevistas y análisis de datos estadísticos, considerando tanto los factores claves del entorno, como las partes relacionadas con la seguridad ciudadana, fundamentalmente

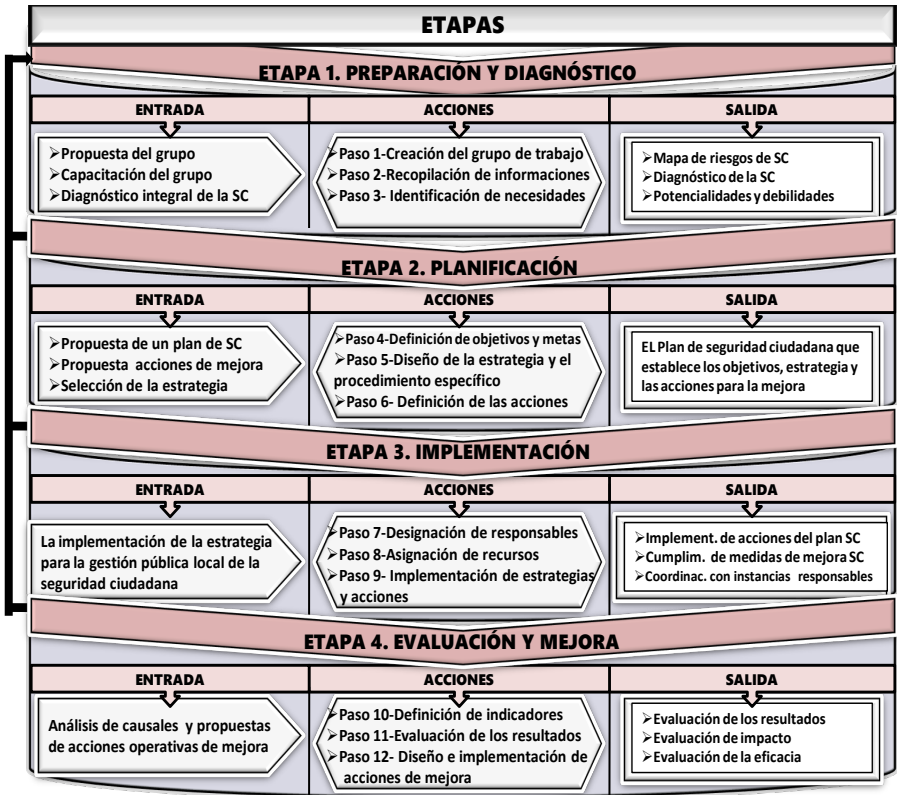


Fig. 3. Estructura del procedimiento para la gestión pública local de la seguridad ciudadana con enfoque estratégico, dialógico e inclusivo. Fuente: Elaboración propia

aquellas que son pertinentes para el propósito y la dirección estratégica de la organización. Se garantiza la participación de instituciones y ciudadanos. Está conformada en 3 pasos para su ejecución:

Paso 1, creación del grupo de trabajo debe estar compuesto por directivos y funcionarios del municipio, representantes de instituciones locales, organizaciones, otros actores no estatales y ciudadanos. La conformación de equipos multidisciplinarios facilita la coordinación y colaboración interinstitucional, permitiendo una implementación más eficiente de políticas de seguridad.⁽³⁵⁾ Para su composición sus integrantes han de ser seleccionados entre varios candidatos, cumpliendo criterios de evaluación que garanticen niveles aceptables sobre la teoría y práctica de la seguridad ciudadana y su gestión. En ese sentido se sugiere aplicar un proceder que avale que los miembros poseen competencias (K) adecuadas, con niveles de desempeño moderado y elevado, reflejando valores superiores a 0,5.^(7,3) Resultado esperado, creación y capacitación del grupo multidisciplinario capaz de establecer las condiciones y diagnosticar la situación actual del municipio que de paso a la ejecución de los demás pasos.

Paso 2, recopilación de información, en el estudio del contexto social, económico, ambiental y cognitivo del municipio, en tal sentido utilizar como herramientas las encuestas, entrevistas y análisis estadísticos. Según Hurtado (2020), el uso adecuado de estos métodos es crucial para garantizar la efectividad del proceso de investigación.⁽³⁶⁾ Resultado esperado es lograr el análisis requerido de la información recopilada.

Paso 3, identificación de necesidades. Tras el análisis se deben priorizar que impactan la seguridad, tales como:

- infraestructura, iluminación de calles, estado del asfalto,
- medio ambiente, contaminación de ríos y fuentes de agua,
- servicios básicos, abastecimiento de alimentos y atención comunitaria,
- prevención del delito, programas de seguridad y educación social,
- otras.

De igual manera, en este paso las herramientas a utilizar crean o fortalecer mecanismos de participación ciudadana orientados al control social del tema, a la exigencia de rendición de cuentas y el análisis estadístico de la violencia y del delito. El resultado esperado es poder disponer de la información estadística de las necesidades para la toma de decisiones y poder pasar a la siguiente etapa.

Planificación

El objetivo es elaborar un plan general que oriente el accionar de las autoridades locales en pos de la provisión de los

niveles de seguridad ciudadana demandados. Este instrumento de gestión busca definir los resultados a alcanzar en materia de seguridad ciudadana, las actividades a desarrollar para lograrlos, así como los recursos que se precisan para su materialización, y ha de alinearse con la Estrategia de Desarrollo Municipal y Territorial, así como con las políticas aprobadas.

Paso 4, definiciones de los objetivos y metas a partir de los resultados del análisis anterior para mejorar la seguridad ciudadana, estos deben conducir a reducir la violencia y aumentar el bienestar social. Las herramientas a emplear técnicas de árbol de problemas y árbol de objetivos, matrices de objetivos SMART, diagramas causa-efecto. Resultados esperados, crear las condiciones necesarias para la elaboración del plan de medidas.

El paso 5, diseño de estrategias, se establecen maniobras concretas para cumplir los objetivos definidos en el paso anterior. Las acciones deben orientarse no solo hacia la prevención del delito, incluyen el fortalecimiento de la participación ciudadana y en general, la mejora de la gestión pública local de la seguridad ciudadana. El diseño estratégico permitirá una implementación más eficiente y ajustada a las realidades locales, asegurando una gestión pública robusta y participativa en seguridad ciudadana.

En tal sentido las herramientas a emplear en este paso son las matrices de estrategias, mapas estratégicos y análisis de riesgos. Su resultado estaría enmarcado en el diseño de la correspondiente estrategia para la gestión pública local de la seguridad ciudadana.

Paso 6, definiciones de las acciones, requiere de la presencia del grupo de trabajo y la supervisión de los directivos gubernamentales, así como del involucramiento de todo el personal responsabilizado con la SC. Entre las herramientas fundamentales a emplear esta realizar un análisis por cada acción identificada y prevista para garantizar una efectiva de la gestión pública local de la seguridad ciudadana, el resultado esperado es abarcar todas las afectaciones y necesidades de la población identificadas en el diagnóstico, y definir las actividades concretas para dar cumplimiento a cada objetivo planificado.

Implementación

El objetivo es ejecutar las acciones de mejora en seguridad ciudadana, garantizando el cumplimiento del plan de acción y asegurando que los riesgos y problemas identificados sean atendidos eficazmente.

Paso 7, se asignan responsabilidades específicas a los actores involucrados en la implementación de mejoras, los que tendrán un rol concreto en la ejecución de las acciones, asegurando una distribución eficiente de tareas y responsabilidades. Se aplica el método de gestión por procesos y la

técnica de asignación de responsabilidades incluyendo como herramienta a emplear cronogramas y matrices de responsabilidades. Los resultados esperados, que cada acción incluida en el plan cuente con un responsable de su ejecución.

Paso 8, la asignación de recursos clave para garantizar el éxito de la gestión de la seguridad ciudadana. Se emplea el método de planificación de recursos y la técnica de presupuestación participativa. Las herramientas, hojas de cálculo de recursos, presupuestos programáticos:

- priorizando fondos suficientes para financiar las acciones previstas;
- humanos, capacitación adecuada de los funcionarios y actores involucrados;
- tecnológicos, uso de herramientas digitales y de monitoreo para optimizar la gestión.

Paso 9, implementación de estrategias y acciones; se enfoca en cumplir las acciones planificadas, asignando los recursos necesarios para su ejecución. Se establece un seguimiento constante de las estrategias y otros instrumentos de planificación implementados, evaluando su efectividad y ajustando aspectos cuando sea necesario.

Evaluación y mejora

El objetivo es evaluar el impacto de los instrumentos de planificación implementados, con especial atención en áreas vulnerables.

Paso 10, se establecen indicadores específicos, medibles y verificables de acuerdo a las dimensiones establecidas que

permitan monitorear avances y detectar oportunidades de mejora. Para medir el avance del plan la revisión bibliográfica realizada permitió identificar indicadores como los que se detallan en la tabla 1.

Para cada dimensión D, se calcula el promedio de los indicadores mediante la expresión:

$$\bar{x}_D = \frac{1}{n_D} \sum_{i=1}^{n_D} x_i$$

donde: xi es el valor del indicador i, nD es el número de indicadores en la dimensión D

El índice global de gestión (IG) se obtiene como:

$$IG = \sum_D W_D \cdot \bar{x}_D$$

donde: WD es el peso asignado a la dimensión D

Se usarán, por ejemplo, cognitiva = 0,3; procedimental = 0,4; actitudinal = 0,3.

Paso 11, evaluación del procedimiento, a través de la valoración participativa, se identifican lecciones aprendidas y se realizan ajustes estratégicos, para lo cual se elabora un informe con hallazgos y recomendaciones el que se presenta a las autoridades locales y actores clave.

Paso 12, diseño e implementación de mejoras, se definen las acciones específicas para optimizar el procedimiento, priorizando los aspectos clave. La evaluación es un proceso que consiste en emitir juicios de valor basados en información que es recabada a través de la medición y la calificación; a diferen-

Tabla 1. Matriz de dimensiones e indicadores

Dimensión	Indicador
Cognitiva	Conocimiento de normativas
	Capacitación en seguridad
	Integración de saberes comunitarios y académicos en el diseño de políticas
Procedimental	Protocolos de actuación
	Interacción interinstitucional
	Participación ciudadana
Actitudinal	Compromiso de funcionarios
	Confianza ciudadana
	Actitudes inclusivas
	Satisfacción ciudadana

Fuente: Elaboración propia

cia de estos, tiene un carácter cualitativo y es subjetiva, puesto que engloba opiniones e incluso intuiciones. ⁽³⁷⁾ Sin embargo, es esencial para apoyar la toma de decisiones con base en datos objetivos, así como para incidir positivamente en las rutas de mejora de un proceso, además porque la evaluación no sólo valora un momento en particular, sino un proceso completo.

La mejora debe centrarse en las áreas que aún presentan problemas, ya sea por la evolución de la organización o por la persistencia de brechas en la gestión que impiden alcanzar los objetivos deseados. Para ello, se propone la construcción de una matriz de brechas en la gestión pública local de la seguridad ciudadana, como se muestra en la tabla 2.

La matriz permite evaluar la desviación de las variables identificadas como metas, según su importancia y su comportamiento en diferentes periodos.

Cálculo de desviación y brechas:

- La desviación se obtiene restando el valor de la variable en el período anterior al actual.
- Se consideran desviaciones positivas cuando el cambio es favorable y negativas cuando hay retroceso.
- La brecha se calcula mediante la fórmula: $BGC = IVE \times DV$, priorizando aquellas con menor valor modular para el próximo ciclo de gestión.

Esta metodología permite identificar prioridades estratégicas, facilitando la adaptación de la planificación a la realidad local.

DISCUSIÓN

Los hallazgos muestran que la protección de los derechos humanos es una política pública esencial del Estado que incluye la seguridad de los ciudadanos y la participación activa de estos en su gestión, sin embargo, en el contexto cubano actual -en particular en los territorios abarcados en el estudio realizado- resulta necesario replantear estrategias para fortalecer el compromiso y la responsabilidad social, destacando el papel clave de los actores locales (estatales y no estatales) en su implementación. ^(15,2)

La gestión pública a este nivel aún presenta limitaciones que no se revierten en una solución integral a los problemas que afectan a la ciudadanía, lo que de acuerdo a diversos estudios que han analizado la seguridad ciudadana en distintos países, compromete la estabilidad social. ^(1,3,9,13,25,26) A pesar de la relevancia del tema, no se han desarrollado contribuciones metodológicas que faciliten un enfoque integral, estructurado y eficaz para su gestión a nivel local en Cuba.

Asimismo, el análisis de varias publicaciones destaca las contribuciones centradas en los resultados de la gestión pública de seguridad ciudadana y su conceptualización, aunque ofrecen elementos valiosos, no se alinean completamente con el objetivo de esta investigación. ^(6,7,16,23) La investigación desarrollada revela que la seguridad ciudadana requiere una gestión estratégica, dialógica e inclusiva, y también confirma que hasta la fecha no se han presentado fundamentos ni propuestas concretas que orienten su gestión pública local con el prisma de estas perspectivas, lo que refuerza la necesidad de diseñar metodologías específicas, adaptadas al contexto nacional actual.

El procedimiento propuesto contribuye a solventar esta carencia, aprovechando las potencialidades de los procesos y acciones en la gestión pública. Basado en el concepto de seguridad humana se asume una visión holística del fenómeno investigado, propiciando un carácter estratégico y la integración de múltiples factores en su gestión pública a nivel local. Al fortalecer la planificación, implementación y evaluación continua del accionar apropiado para asegurar niveles crecientes de calidad de vida y bienestar de la ciudadanía, se convierte en una herramienta metodológica para sustentar la toma de decisiones en los OLPP.

Para la validación del procedimiento se empleó el método de juicio de expertos basado en lo fundamentado por Escobar y Galicia Alarcón. ^(38,39) De un total de 30 candidatos se trabajó con 15 personas, seleccionados como expertos en base a la determinación de su coeficiente de competencia (k), en

Tabla 2. Matriz de brechas en la gestión pública local de la seguridad ciudadana

Variable identificada como meta	Importancia según expertos (IVE)	Desviación de la mediana de un año a otro (DV)	Brechas en la GPLSC (BGC): $BGC = IVE \times DV$
	1: Si $IVE \geq 0,100$	Nula: Si $DV = 0$	Alta: Si $ BGC \leq 1$
	2: Si $0,050 \leq IVE < 0,100$	Positiva: Si $DV > 0$	Media: Si $1 < BGC \leq 2$
	3: Si $IVE < 0,050$	Negativa: Si $DV < 0$	Baja: Si $ BGC > 2$

Fuente: Elaboración propia

función del coeficiente de conocimiento (Kc) sobre la gestión pública y el coeficiente de argumentación (Ka). Todos los expertos poseen un Kc de categoría alto, entre 0,8 y 1 y además reúnen criterios como: a) experiencia en la realización de juicios y toma de decisiones basada en evidencia o experticia (grados, investigaciones, publicaciones, posición, entre otras); b) reputación, c) disponibilidad y motivación para participar, y d) imparcialidad y cualidades inherentes como confianza en sí mismo y adaptabilidad.

Para evaluar la propuesta presentada se consideraron 7 criterios: pertinencia de considerar la gestión pública local de la seguridad ciudadana enmarcada en el ciclo planificar-hacer-verificar-actuar y la asociación de las etapas del procedimiento con estas funciones; coherencia entre las etapas y pasos que conforman el procedimiento, pertinencia de las técnicas sugeridas, definición de indicadores globales para medir los resultados en cada una de las dimensiones establecidas, coherencia de los enfoques incorporados, utilidad práctica para la gestión de los OLPP y flexibilidad para su aplicación en los diferentes territorios.

Por medio de un cuestionario aplicado, estos criterios fueron evaluados por los expertos atendiendo a una escala likert de 5 categorías descendentes [muy relevante (5), bastante relevante (4), relevante (3), poco relevante (2) no relevante (1)]. Los resultados de la valoración efectuada por los expertos todos los criterios se evaluaron entre relevantes y muy relevante, demostrando la pertinencia de la propuesta. El cuarto y quinto criterios fueron los que alcanzaron mayor nivel de relevancia, al encontrarse los valores de esta categoría en la mayor puntualización promedio. Esta valoración confirma un alto grado de consenso sobre la pertinencia del procedimiento, lo que refuerza su novedad y viabilidad para mejorar la gestión pública local de la seguridad ciudadana en el contexto cubano actual.

Conclusiones

El estudio confirma que la gestión pública local de la seguridad ciudadana presenta debilidades estructurales significativas y requiere un enfoque más estructurado y metodológico para mejorar su efectividad. Particularmente destacan las insuficiencias en el análisis y evaluación de esta gestión, lo que limita la identificación de oportunidades de mejora y afecta la toma de decisiones estratégicas en pos de la seguridad ciudadana.

El procedimiento propuesto, basado en un enfoque estratégico, dialógico e inclusivo, proporciona una herramienta práctica para fortalecer la gestión pública local de la seguridad ciudadana. Su implementación facilita un análisis integral de los procesos involucrados y facilita la mejora continua, asegurando que las decisiones sean fundamentadas y orientadas a resultados que impacten de forma positiva en la seguridad ciudadana.

En ese entendido el índice sintético de evaluación propuesto permite medir el impacto de la gestión pública local de la seguridad ciudadana, sustentado en indicadores de eficiencia y eficacia que reflejan avances en las dimensiones establecidas. Este sistema de medición contribuye a una visión más clara del desempeño de esta gestión y las áreas críticas que requieren intervención en pos de su mejora.

La aplicación parcial del procedimiento en los OLPP en los municipios estudiados del territorio guantamero ha generado transformaciones positivas como: alta motivación e interés por el tema, nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por los funcionarios y servidores públicos, así como valores asumidos como consecuencia de las acciones de capacitación desarrolladas, todo lo que contribuye a una mayor preparación y profesionalización de los funcionarios para la gestión pública local de la seguridad ciudadana. También se ha logrado la incorporación de otros actores en el proceso de gestión pública de la seguridad ciudadana incluyendo una mayor participación de la comunidad, así como una mayor integración entre estos actores, todo lo que ha propiciado el enaltecimiento de la labor de los Órganos Municipales del Poder Popular.

Los hallazgos validan la pertinencia de la propuesta formulada, consolidándola como una herramienta metodológica novedosa, viable y eficaz para la gestión pública local de la seguridad ciudadana, con potencial para su generalización en diferentes contextos y niveles de gobierno.

Se reconoce como limitaciones del estudio la representatividad de la muestra, que abarca solo a 3 municipios de una misma provincia; el contexto específico en que fue aplicado el instrumento, que pudo influir en las valoraciones efectuadas por los encuestados; el sesgo en los criterios emitidos por ellos, dado su doble condición como autoridades/funcionarios públicos y al mismo tiempo como ciudadanos. Nuevas investigaciones deberán profundizar en lo relativo al fenómeno de la comunicación social en la gestión pública local de la seguridad ciudadana, así como en el estudio de los impactos generados tras la implementación de la propuesta en diferentes contextos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe sobre desarrollo humano 2021/2022: Tiempos inciertos, vidas inestables: Configurar nuestro futuro en un mundo en transformación [Internet]. Nueva York: PNUD; 2021[citado 2025, mar 20]. Disponible en: <https://hdr.undp.org/informe-sobre-desarrollo-humano-2021-22>
2. Arjona Sánchez PA, Portuondo Maurelo Y, Rodríguez González A, Pérez Portuondo RI. La gestión en seguridad ciudadana: una mirada desde la corresponsabilidad socio comunitaria. Maestro y Sociedad [Internet]. 2023 [citado 2025, abr 16];20(3):777-83. Disponible en: <https://maestroysociedad.uo.edu.cu>
3. Machín Hernández MM, Sánchez Vignau BS, López Rodríguez ML, Puentes Álvarez PL. La gestión pública local como garante

- de la eficacia en la administración pública cubana. Cooperativismo y Desarrollo [Internet]. 2019 [citado 2025, mar 16];7(2):212-24. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200212&lng=es&tlng=es
4. Tanner-Smith EE, Jo Wilson S, Lipsey MW, *et al.* Seguridad ciudadana. Lecturas fundamentales [Internet]. Caracas: CAF; 2019. [citado 2025, abr 16]. Disponible en: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1433>
 5. Rodríguez Rodríguez RR. Evaluación de la seguridad ciudadana: las instituciones de prevención, control y justicia penal de la República de Panamá como caso de estudio [tesis doctoral]. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología; 2017 [citado 2025, abr 16];350p. Disponible en: <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/26016344-5795-430e-b05f-2cb0737a0e47/content>
 6. Páez Murillo CA, Cabrera Albornoza LA, Rojas Guevara JU, Sarmiento Páez DM. Desafíos de seguridad ciudadana para el desarrollo urbano sostenible del Metro de Bogotá. Revista Logos Ciencia & Tecnología [Internet]. 2024 [citado 2025, mar 16];16(2):24-47. Disponible en: <https://revistalogos.policia.edu.co:8443/index.php/rclct/article/view/1960>
 7. Jasso López C. Percepción de inseguridad en México. Revista mexicana de opinión pública [Internet]. 2013 [citado 2025, abr 16];(15):13-29. Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmop/n15/2448-4911-rmop-15-13.pdf>
 8. Valdez Zepeda A. Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. Revista Venezolana de Gerencia [Internet]. 2019 [citado 2025, abr 16]; 24(86):325-39. Disponible en: <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolana-de-gerencia/2019/Vol.%2024/No.%2086/1.pdf>
 9. Mendoza Yépez JL, Cobo Litardo ET, Boza Valle JA. La gestión pública y el gobierno abierto como herramienta de comunicación. Revista Científica Universidad Cienfuegos [Internet]. 2021 [citado 2025, mar 26]; 13:584-90. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2359/2320>
 10. Solano CB. Inseguridad y protección social en los países desarrollados y en América Latina. Revista Mexicana Sociología [Internet]. 2013 [citado 2025, mar 26];75(1):29-61. Disponible en: <https://revista-mexicanadesociologia.unam.mx/index.php/rms/article/view/35115>
 11. De la Garza Montemayor DJ, Yllán Ramírez ER, Barredo Ibáñez D. Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. Revista Venezolana de Gerencia [Internet]. 2018 [citado 2025, mar 26]; 23(81):31-43. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055767003>
 12. Freire Briones MA. Modernización de la gestión pública y rendición de cuentas: análisis del caso ecuatoriano. Estudios de la Gestión Revista Internacional de Administración [Internet]. 2019 [citado 2025, mar 06];5 (enero-junio):147-79. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=719877734008>
 13. Delgado Tapia VA. Modernización de la gestión pública y su influencia en la atención de la ciudadanía desde los gobiernos locales. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar [Internet]. 2022 [citado 2025, mar 06]; 6(2):2405-2420. Disponible en: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2034/2929>
 14. Valdez Zepeda A. Modelo de Gestión Pública: Arquetipo Burocrático y Postburocrático. Revista Venezolana de Gerencia [Internet]. 2022 [citado 2025, ene 10];27(100):1332-44. Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890735.pdf&ved=2ahUKewj95vL0nJaQAxWPMikFHVNWDX-QQFnoECA8QAQ&usq=AOvVaw3Dfxt04kDY30reNsO98Cj>
 15. Guerrero Aray K, Balseca Macías P, Guerrero Aray G. Estado Responsable y Participación en la Seguridad Ciudadana en América Latina. Sapiientiae Revista de Ciencias Sociales, Humanas e Ingenharías [Internet]. 2021 [citado 2025, abr 01];6(2):169-79. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5727/572765408009/572765408009.pdf>
 16. Fernández L G. Los conceptos de Seguridad Ciudadana y Seguridad Humana [Internet]. Chile: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Asesoría Técnica Parlamentaria; 2023 [citado 2025, abr 01]. Disponible en: https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/34315/2/GRID_GF_Seguridad_Humana_y_Seguridad_Ciudadana.pdf
 17. Orellana CI. El concepto de inseguridad ciudadana como hecho social subjetivo. Eca Estudios Centroamericanos [Internet]. 2022 [citado 2025, ab 03]; 77(768):33-56. Disponible en: <https://revistas.uca.edu.sv/index.php/eca/article/view/6663/6776>
 18. Moreno Martínez, B L. Análisis de la política de seguridad ciudadana y su aporte como herramienta para garantizar derechos a los ciudadanos mediante los planes de desarrollo 2002-2018 [Tesis de Maestría]. Bogotá: Universidad Santo Tomás; 2019. [citado 2025, ab 12].142p. Disponible en: <https://repositorio.usta.edu.co/items/38320d1b-87bf-483a-8f75-3d0f96e99117>
 19. Azócar Barra C. Modelo de Gestión Municipal en Seguridad Ciudadana en el marco de los consejos y planes comunales de Seguridad Pública en Chile [Tesis de Maestría]. Santiago, Chile: Universidad de Chile - Facultad de Gobierno; 2023 [citado 2025, ab 12]. p.164. Disponible en: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/197990/AFE%20cristian%20azocar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
 20. Chinchilla L, Vorndran D. Seguridad ciudadana en América Latina y el Caribe: Desafíos e innovación en gestión y políticas públicas en los últimos 10 años [Internet]. Primera edición. Washington, DC: BID Banco Interamericano de Desarrollo; 2018 [citado 2025, abr 12]43p. Disponible en: https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2018/11/LChinchilla_SegCiud_Nov2018_FINAL.pdf
 21. Cabrera García M, Vera Valdiviezo NA, Rivera Velasco JL. Propuesta para evaluar servicios públicos en el ámbito local desde la perspectiva ciudadana. Apye [Internet]. 2022 [citado 2025, mar 05];6(3):1-14. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/215/239>
 22. Gaona Lobato D, Ruiz Vásquez Y. Estrategias urbanas para fortalecer la seguridad ciudadana en el asentamiento Pedro Castro-Chachapoyas, Amazonas 2022. LATAM Rev Latam Cienc Soc Humanid [Internet]. 2023 [citado 2025, abr 04];4(1):3478-92. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.501>
 23. González Velázquez R. Seguridad ciudadana como meta derecho humano y rendición de cuentas como garantía: algunas notas conceptuales. Estado & Comunes [Internet]. 2024 [citado 2025, abr 24];1(18):181-99. Disponible en: https://revistas.iaen.edu.ec/index.php/estado_comunes/article/view/320/580

24. Pachterres Ruiz AY. Gestión de políticas públicas y seguridad ciudadana: Una revisión sistemática. LATAM Rev Latam Cienc Soc Humanid [Internet]. 2024 [citado 2025, abr 01]; 5(4):3145-56. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2487>
25. Martínez Molina OA, Martínez Villegas OA, Martínez Villegas RA, León Oliveros MN. Comunicación para el liderazgo en las instituciones educativas en el contexto de la complejidad. RevScientific [Internet]. 2018 [citado 2025, abr 01];3(9):190-213. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011938>
26. Miret González N, Gálvez Puebla I. Prevención comunitaria del delito y seguridad ciudadana: Una mirada al municipio Centro Habana, Cuba. AFCJyS [Internet]. 2023 [citado 2025, abr 30];20(53):487-509. Disponible en: <https://revistas.unlp.edu.ar/RevistaAnalesJursoc/article/view/14929/15841>
27. Fuentes Romero DF. Políticas públicas y seguridad ciudadana: la violencia como problema público. Estud Fronterizos [Internet]. 2003 [citado 2025, mar 05];4(8):13-31. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612003000200001&lng=es&tlng=es
28. Delfino Matos E, Cuello León Y, Utria Romero J. Seguridad ciudadana: su provisión desde la gestión local como una necesidad social de la ciencia. apye [Internet]. 2022 [citado 2025, mar 12]; 6(3): e198. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/198>
29. Constitución de la República de Cuba. Gaceta Oficial No. 5 Extraordinaria de 10 de abril de 2019, del Ministerio de Justicia [Internet]. 2019 [citado 2025, mar 12]. Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2019-ex5.pdf>
30. Partido Comunista de Cuba. Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017 (I) [Internet]. Cuba: UEB Gráfica. Empresa de periódicos; 2021 [Consultado 2025, mar 03]. Disponible en: <https://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/%C3%BAltimo%20PDF%2032.pdf>
31. Enríquez Calderón RA. Prospectiva y modernización en la gestión pública en gobierno locales. Revista Venezolana de Gerencia [Internet]. 2023 [citado 2025, may 03];28(9):501-17. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.31>
32. Feria Avila H, Matilla González M, Mantecón Licea S. La entrevista y la encuesta: ¿Métodos o técnicas de indagación empírica? Didáctica y Educación [Internet]. 2020 [citado 2025, may 05];11(3):62-79. Disponible en: <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/992>
33. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe sobre desarrollo humano 2009: Superando barreras: movilidad y desarrollo humanos [Internet]. Nueva York, EE. UU: PNUD; 2009 [citado 2025, abr 12]. Disponible en: <https://www.acnur.org/file-admin/Documentos/Publicaciones/2010/7708.pdf>
34. Paredes Villareal, PJ. Desarrollo local: gestión, estrategia, elementos, características, dimensiones y agentes. Voxlocalis [Internet]. 2009 [citado 2025, abr 05];(23):1-14. Disponible en: <https://old.voxlocalis.net/revistas/num23/doc/percy.pdf>
35. Rico Ramón, Alcover CM, Tabernero C. Efectividad de los Equipos de Trabajo: una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). Rev Psicol Trab Organ [Internet]. 2010 [citado 2025, abr 16]; 26(1):47-71. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231316501004.pdf>
36. Hurtado Talavera FJ. Fundamentos Metodológicos de la Investigación: El Génesis del Nuevo Conocimiento. Rev Scientific [Internet]. 2020 [citado 2025, abr 05];5(16):99-119. Disponible en: https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/422/1084
37. Cadena Guzmán ME. Conceptos básicos de la evaluación del aprendizaje: diferencia entre medición, calificación y evaluación [Internet]. México: Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia de la UNAM; 2023 [citado 2025, mar 20]. Disponible en: https://repositorio-uapa.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/2435/mod_resource/content/7/contenido/index.html#contenido
38. Escobar PJ, Cuervo MA. Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. Avances en Medición. 2008; 6:27-36.
39. Galicia Alarcón L, Balderrama JA, Edel-Navarro R. Content validity by experts judgment: Proposal for a virtual tool. 1 de enero de 2017; 9:42-53.

Recibido: 18/05/2025

Aprobado: 21/4/2026

Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribuciones de los autores

- Conceptualización: Emilio Delfino Matos, Yanisley Cuello León
- Curación de datos: Emilio Delfino Matos, Yanisley Cuello León
- Análisis formal: Emilio Delfino Matos, Yanisley Cuello León
- Investigación: Emilio Delfino Matos
- Metodología: Emilio Delfino Matos, Yanisley Cuello León
- **Software**: Emilio Delfino Matos
- Supervisión: Roger Alarcón Barrero y Carlos Moreira Carbonell
- Validación: Emilio Delfino Matos, Yanisley Cuello León
- Redacción-borrador original: Emilio Delfino Matos
- Redacción-revisión y edición: Roger Alarcón Barrero y Carlos Moreira Carbonell

Financiamientos

No se recibió financiamiento para la realización de la investigación.

Cómo citar este artículo

Delfino Matos E, Cuello León Y, Alarcón Barrero R, Moreira Carbonell C. Contribución a la gestión pública local de la seguridad ciudadana con enfoque estratégico, dialógico e inclusivo An Acad Cienc Cuba [Internet] 2025 [citado en día, mes y año];15(4):e3069. Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/3069>

El artículo se difunde en acceso abierto según los términos de una licencia Creative Commons de Atribución/Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0), que le atribuye la libertad de copiar, compartir, distribuir, exhibir o implementar sin permiso, salvo con las siguientes condiciones: reconocer a sus autores (atribución), indicar los cambios que haya realizado y no usar el material con fines comerciales (no comercial).

© Los autores, 2025.

