



Artículo de Investigación

LOS TRES PILARES DE LA SEGURIDAD CIUDADANA

Antonio José Leal Bernabeu

Teniente Coronel de la Guardia Civil

Investigador en formación en la Escuela Internacional de Doctorado de la UNED

Programa de Doctorado en Derecho y Ciencias Sociales

aleal33@alumno.uned.es

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1026-6211>

Recibido 28/09/2025

Aceptado 24/10/2025

Publicado 30/01/2026

doi: <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i1.8569>

Cita recomendada: Leal, A. J. (2026). Los tres pilares de la seguridad ciudadana.

Revista Logos Guardia Civil, 4(1), 139–170.

<https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i1.8569>

Licencia: Este artículo se publica bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Depósito Legal: M-3619-2023

NIPO en línea: 126-23-019-8

ISSN en línea: 2952-394X

LOS TRES PILARES DE LA SEGURIDAD CIUDADANA

Sumario: 1. INTRODUCCIÓN. 2. METODOLOGÍA. 3. MARCO TEÓRICO. PRINCIPIOS RECTORES, 3.1. Límites constitucionales y principios jurídicos, 3.2. Ecuación del riesgo y enfoque A×V, 3.3. Legitimidad distribuida y justicia procedural, 4. HERRAMIENTAS OPERATIVAS: LOS TRES PILARES DE LA SEGURIDAD CIUDADANA, 4.1. Prevención, 4.1.1. Prevención del delito y gestión proactiva del riesgo, 4.1.2. La policía administrativa como prevención estructural de la convivencia, 4.2. Investigación y persecución del delito, 4.3. Comunicación, legitimidad y participación ciudadana, 5. LIDERAZGO COMO EJE INTEGRADOR DE LOS TRES PILARES, 5.1. Ciclo OODA aplicado a los tres pilares, 5.2. Liderazgo orientado a la misión, 6. EXPERIENCIA EMPÍRICA: APLICACIÓN DEL MODELO EN LA COMPAÑÍA DE TORREVIEJA (2017-2019), 7. DESAFÍOS Y PROPUESTAS, 8. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.

Resumen: La seguridad ciudadana se ha consolidado en las últimas décadas como un elemento fundamental para garantizar el pleno ejercicio de los derechos y libertades. Sin embargo, la definición y alcance de este concepto han sido objeto de debate académico y legal debido a la diversidad de términos afines (seguridad pública, orden público) y a la evolución de las políticas de seguridad en distintos contextos históricos (Freixes y Remotti, 1995). Este artículo propone un marco teórico que estructura la seguridad ciudadana en tres pilares esenciales –prevención, investigación y comunicación– sostenidos por un liderazgo orientado a la misión como eje integrador. A través de un análisis doctrinal y normativo, se exploran los fundamentos de cada pilar y su interrelación. Se destaca la importancia de la prevención proactiva del delito mediante la reducción de vulnerabilidades y motivaciones criminales (Cohen & Felson, 1979), la investigación eficaz para asegurar la rendición de cuentas y la disuasión, y la comunicación estratégica tanto para involucrar a la ciudadanía en la seguridad como para gestionar la percepción subjetiva de inseguridad. Asimismo, se examina cómo un liderazgo participativo y adaptativo dentro de las fuerzas de seguridad resulta crucial para articular estos pilares en la práctica. Finalmente, se discuten las implicaciones de este enfoque tripartito en comparación con los modelos tradicionales de seguridad, proponiendo mejoras en las políticas públicas y prácticas policiales orientadas a una seguridad ciudadana más efectiva, legítima y sostenible.

Abstract: Citizen security has become a cornerstone for ensuring the full exercise of rights and freedoms in modern societies. However, the definition and scope of this concept have been subject to academic and legal debate due to the diversity of related terms (public security, public order) and the evolution of security policies across different historical contexts (Freixes y Remotti, 1995). This article proposes a theoretical framework that structures citizen security into three essential pillars –prevention, investigation, and communication– supported by mission-oriented leadership as an integrative axis. Through a doctrinal and normative analysis, we explore the foundations of each pillar and their interrelationship. We highlight the importance of proactive crime prevention by reducing target vulnerabilities and offender motivations (Cohen & Felson, 1979), effective investigation to ensure accountability and deterrence, and strategic communication both to engage citizens in security and to manage the subjective perception of insecurity. Likewise, we examine how participative and adaptive leadership within security forces is crucial to implement these pillars in practice. Finally, the implications of this tripartite approach are discussed in comparison with traditional

security models, and improvements are proposed for public policies and policing practices aimed at achieving more effective, legitimate, and sustainable citizen security.

Palabras clave: seguridad ciudadana; prevención del delito; investigación policial; comunicación y seguridad; liderazgo policial; políticas públicas de seguridad.

Keywords: citizen security; crime prevention; criminal investigation; communication and security; police leadership; public security policies

ABREVIATURAS

A: Amenaza.

ACNUDH/OHCHR: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (Office of the High Commissioner for Human Rights).

CDC: Centers for Disease Control and Prevention.

CE: Constitución Española.

EIRD/UNISDR: Estrategia Internacional para la Reducción de Desastres de las Naciones Unidas (United Nations International Strategy for Disaster Reduction).

FCS: Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.

LO: Ley Orgánica.

OODA: Observe–Orient–Decide–Act (ciclo de decisión de Boyd).

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

POP: Problem-Oriented Policing (policía orientada a problemas).

ROE: Rules of Engagement (reglas de enfrentamiento).

SARA: Scan–Analyse–Respond–Assess (modelo de resolución de problemas).

STC/SSTC: Sentencia(s) del Tribunal Constitucional.

TEDH: Tribunal Europeo de Derechos Humanos.

UNDP: United Nations Development Programme (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo).

V: Vulnerabilidad.

1. INTRODUCCIÓN

En las sociedades contemporáneas, la seguridad –en todas sus acepciones– se ha convertido en una preocupación central y un valor altamente apreciado por la ciudadanía (Beetham, 1991; Garland, 2005). La sensación de tranquilidad que proporciona vivir seguros es considerada condición indispensable para el ejercicio pleno de los derechos fundamentales y el desarrollo de la vida comunitaria. No obstante, la concreción conceptual de la seguridad ciudadana y de términos afines (seguridad pública, orden público) no ha sido pacífica. El legislador tradicionalmente ha empleado estos vocablos de forma imprecisa e intercambiable, lo que ha generado confusiones teóricas y prácticas. Ello ha hecho necesaria la intervención del Tribunal Constitucional para adaptar estos conceptos a la realidad de cada momento y acotarlos, muy especialmente en relación con los límites derivados de los arts. 18 y 24 CE y con las exigencias de legalidad, proporcionalidad y control judicial en las injerencias ligadas a la seguridad (SSTC 33/1982, 117/1984, 123/1984, STC 55/1990, STC 341/1993, STC 66/1995 y STC 172/2020). Como señala Montalvo Abiol (2010), el orden público se erige en un principio jurídico indeterminado cuya falta de definición objetiva contrasta con su papel central como directriz de la acción del Estado democrático. En suma, la manera en que definamos la seguridad condiciona las estrategias para proveerla: una noción predominantemente coercitiva de la seguridad tenderá a respuestas estatales represivas, mientras que una visión más amplia e inclusiva propiciará políticas preventivas y participativas (Recasens i Brunet, 2007).

Históricamente, la función primordial del Estado moderno ha sido proporcionar seguridad a sus ciudadanos mediante el monopolio de la violencia legítima (Weber, 1919/1946). En el caso español, la Constitución de 1978 encomienda a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad la misión de “proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades y garantizar la seguridad ciudadana” (art. 104.1 CE). Este mandato refleja la necesidad de equilibrar dos bienes públicos: la protección de la ciudadanía frente a las amenazas y la salvaguarda de sus derechos. Tradicionalmente, ese equilibrio se articuló bajo el concepto de orden público, entendido en sentido clásico como paz y tranquilidad social, frecuentemente mantenido a través de medidas coercitivas. Sin embargo, con la transición a un Estado democrático de Derecho, el paradigma cambió hacia concebir la seguridad como un servicio al ciudadano (Freixes y Remotti, 1995) y no un mero instrumento de control estatal. El Estado liberal decimonónico privilegiaba la autoridad del poder público para evitar desórdenes, mientras que el Estado social y democrático vigente concibe al ciudadano como destinatario de servicios (entre ellos la seguridad en múltiples ámbitos: frente al delito, pero también seguridad alimentaria, laboral, medioambiental, etc.). Proporcionar seguridad pública se funda en un pacto social por el que los individuos ceden el uso privado de la fuerza a un poder común a cambio de protección (Hobbes, 1651/2008; Weber, 1919/1946). Esa protección —cuando requiere fuerza policial— se ejerce conforme a la ley y bajo los principios de necesidad y proporcionalidad (ACNUDH/OHCHR, 1990; Ley Orgánica 2/1986; TEDH, 1995).

Como decíamos, con el auge del Estado de bienestar en el siglo XX, el concepto de seguridad se amplió y diversificó: ya no se limita a la mera contención del delito, sino que abarca la prevención de riesgos de diversa índole (sociales, económicos, tecnológicos) y la garantía de condiciones para la calidad de vida. La propia Ley Orgánica 4/2015, de 30 de marzo, de Protección de la Seguridad Ciudadana, en su Preámbulo,

define seguridad ciudadana como “la garantía de que los derechos y libertades reconocidos en las constituciones democráticas puedan ser ejercidos libremente por la ciudadanía” y concibe su protección como una actividad amplia que incluye actuaciones preventivas, coercitivas y asistenciales por parte de diversos órganos del Estado. En su exposición de motivos, dicha ley señala tres “mecanismos” esenciales del Estado de Derecho para garantizar la seguridad: la prevención de las infracciones, la investigación y sanción de los hechos delictivos, y la prestación de servicios de protección (auxilio al ciudadano).

Al mismo tiempo, la globalización y los cambios sociales han multiplicado las esferas de riesgo y evidenciado las limitaciones del Estado para afrontarlas en solitario. La seguridad ya no es monopolio exclusivo del Estado a través de su policía: requiere la participación coordinada de otros actores públicos y privados, e incluso del propio ciudadano como sujeto activo con un protagonismo creciente.

En palabras de Francesc Guillén, asistimos a la transición de la policía gubernativa a la seguridad plural (Guillén Lasierra, 2016). Este escenario, unido a una cierta crisis de legitimidad de las instituciones, ha impulsado modelos de seguridad más participativos, en los que la cooperación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas son esenciales (Requena Hidalgo, 2016). En suma, se avanza hacia estrategias de seguridad compartida, en las cuales las autoridades deben ser más abiertas y receptivas a la sociedad. Autores como Guillén Lasierra (2015) subrayan que la ampliación del concepto de seguridad incluye necesariamente la dimensión subjetiva y comunitaria, obligando a las instituciones a ser más transparentes y cercanas. La legitimidad se convierte en otro eje crítico: apoyándonos en Requena Hidalgo (2016), entendemos que una mayor legitimidad policial fomenta la colaboración ciudadana y el cumplimiento voluntario de la ley. Un modelo de seguridad estructurado en tres pilares contribuye a esa legitimidad de varias formas: (a) muestra a la población un rostro preventivo y proactivo de la policía (no solo reactivo o represivo), mejorando la imagen de cercanía y servicio; (b) incrementa la eficiencia en resultados al no descuidar ninguna etapa del ciclo delictivo, lo que redunda en mayor confianza en la eficacia policial; (c) promueve la interacción constante con la comunidad vía comunicación, humanizando la institución y haciéndola más accesible. La legitimidad, a su vez, retroalimenta al modelo: con mayor confianza, la gente participa más en prevención (por ejemplo, integrándose en planes locales de seguridad, reportando situaciones sospechosas) y colabora más en las investigaciones (aportando pruebas, testimonios).

Gledhill (2013), al analizar “la mala administración de la seguridad pública”, critica cómo la respuesta tradicional de aumentar policías y endurecer leyes ha resultado insuficiente ante tasas delictivas persistentemente altas y un entorno de inseguridad cotidiana. Nuestro modelo responde a esa crítica integrando respuestas no meramente cuantitativas (no solo más policías) sino cualitativas: mejor uso de la información, mayor implicación de la gente y liderazgo innovador en la gestión.

2. METODOLOGÍA

En este contexto evolutivo, el objetivo de la presente investigación es proponer y fundamentar un modelo integrado de seguridad ciudadana articulado en torno a tres pilares interdependientes: prevención, investigación y comunicación, sostenidos por un liderazgo policial orientado a la misión. La idea fuerza es que una política integral de

seguridad debe apoyarse simultáneamente en evitar que el delito ocurra (prevención), reaccionar efectivamente cuando ocurre (investigación y sanción) y vincular a la sociedad en la construcción y gestión de su propia seguridad (comunicación), configurando un modelo de tres pilares interdependientes que generan un círculo virtuoso entre eficacia y legitimidad. Este círculo virtuoso respondería a la aspiración de las políticas modernas de policía comunitaria y de justicia procedural, ofreciendo un marco para operacionalizar esa visión integradora. Sobre esta base, la hipótesis central que orienta esta investigación es que la eficiencia en la gestión de la seguridad ciudadana en el siglo XXI depende de la articulación equilibrada de esos tres pilares —prevención, investigación y comunicación— dinamizados por un liderazgo policial orientado a la misión.

El estudio adopta un enfoque cualitativo basado en el análisis doctrinal, normativo y de políticas públicas. Partiendo de la constatación de que en el contexto español ya opera de facto un modelo de seguridad ciudadana en el que la comunicación tiene un papel muy relevante, el trabajo se orienta a reconstruir conceptualmente dicho modelo implícito, evaluarlo críticamente y dotarlo de una base teórica y jurídica más consistente.

Para ello se realiza, en primer lugar, una revisión narrativa y selectiva de la literatura académica relevante en materia de seguridad ciudadana, legitimidad policial y modelos de policía orientada a la misión. En segundo lugar, se analizan las principales normas y desarrollos jurisprudenciales que configuran el marco de la seguridad ciudadana en España, así como documentos estratégicos y guías de organismos nacionales e internacionales vinculados a la gestión de la seguridad y la comunicación del riesgo. El ámbito geográfico de referencia es fundamentalmente el ordenamiento y la práctica institucional españolas, con apoyos comparados cuando resultan pertinentes.

El tipo de análisis es, por tanto, de reconstrucción conceptual y jurídico-política, con una dimensión evaluativa dirigida a identificar fortalezas, debilidades y potenciales de mejora del modelo actualmente en curso. A modo de ejemplo, sin pretender una rigurosidad sistemática propia de un diseño empírico exhaustivo, ni inferencias causales determinantes, se incorporan algunos datos cuantitativos relativos a la Compañía de Torrevieja, unidad en la que se aplicó el modelo teórico expuesto durante los años 2017 a 2019 mediante un mando orientado a la misión y múltiples acciones dirigidas a la comunicación con la ciudadanía y a su participación. Estos datos ilustrativos permiten mostrar la aplicabilidad práctica del modelo y dejan abierta la puerta para que el marco propuesto sirva de base a futuras investigaciones empíricas y a procesos de evaluación de políticas públicas en materia de seguridad ciudadana.

La pandemia de la COVID-19 a partir de 2020 introduce una distorsión excepcional en el contexto operativo, por lo que, para evitar comparaciones espurias, el análisis empírico se limita deliberadamente al periodo anterior.

3. MARCO TEÓRICO. PRINCIPIOS RECTORES.

3.1. LÍMITES CONSTITUCIONALES Y PRINCIPIOS JURÍDICOS

Según la evolución histórica de la seguridad descrita por autores como Recasens (2002) y Gledhill (2013), en España, se transitó de un modelo abstencionista (Estado liberal del siglo XIX y primeras décadas del XX, donde el Estado tenía un papel limitado en el

bienestar general y se centraba en el orden público básico), a un modelo intervencionista o social (Estado del bienestar en la segunda mitad del siglo XX, con mayor presencia estatal en la prevención social del delito, políticas integrales, etc.) y, más recientemente, hacia un modelo participativo o plural (Estado compartido con sociedad civil y sector privado en la provisión de seguridad).

El modelo de seguridad ciudadana actual debe inscribirse dentro de los límites que imponen los derechos fundamentales. En el caso español, los derechos reconocidos en la Constitución Española de 1978 establecen fronteras claras: las medidas de seguridad que restringen libertades han de estar previstas en la ley (principio de reserva de ley), aplicarse de forma proporcionada y quedar sujetas a control judicial efectivo.

Además, como veíamos, en la evolución del modelo de seguridad ha sido decisiva la progresiva delimitación de los conceptos de orden público y seguridad pública a través de la jurisprudencia.

La jurisprudencia constitucional temprana (STC 33/1982, 117/1984 y 123/1984) comenzó a perfilar la distinción entre “orden público” y “seguridad pública” fundamentalmente en clave competencial (De la Morena, 1987) más que a partir de una delimitación dogmática cerrada de su contenido material. Sobre esta base, la evolución posterior ha sido decisiva: la STC 55/1990, en la interpretación que de ella hace la doctrina, marca un desplazamiento desde la concepción del orden público, asociada al control coercitivo hacia una noción de seguridad ciudadana entendida como estado de tranquilidad que posibilita el ejercicio de los derechos y libertades, sustentado en medidas tanto preventivas como represivas (STC 55/1990, FJ 5). En el marco del control de la Ley Orgánica 1/1992, de 21 de febrero, sobre Protección de la Seguridad Ciudadana (derogada), la STC 341/1993 contribuyó a consolidar esta idea al examinar la seguridad ciudadana como presupuesto para el disfrute efectivo de los derechos fundamentales, depurando el régimen de injerencias en la libertad personal y en la inviolabilidad del domicilio.

A su vez, la STC 66/1995 puntualizó que solo puede invocarse la alteración del orden público para limitar derechos cuando exista un peligro cierto para personas o bienes “*a la luz de los principios del Estado social y democrático de Derecho consagrado por la Constitución*”, dictaminando que no era legítimo interpretar el orden público “*como sinónimo de respeto a los principios y valores jurídicos y metajurídicos que están en la base de la convivencia social y son fundamento del orden social, económico y político*”, es decir, que el ejercicio de los derechos no puede ser sometido a controles de oportunidad política ni a juicios en base a cánones preestablecidos en un sistema de valores predeterminado que cohesionan el orden social en un momento determinado.

Por otro lado, en el caso Gillan & Quinton vs. Reino Unido (TEDH, 2010), el Tribunal de Estrasburgo concluyó que las facultades policiales de detener y registrar sin sospecha vulneraban el derecho a la privacidad al carecer de límites legales claros y de salvaguardias adecuadas contra la arbitrariedad. En otras palabras, dichas potestades no eran conformes a la ley por falta de circunscripción y controles suficientes.

Resoluciones más recientes como la STC 172/2020, en sintonía con la orientación del TEDH, insisten en que las medidas de seguridad solo resultan constitucionalmente legítimas cuando se sujetan estrictamente a la legalidad, a un juicio de necesidad y

proporcionalidad y a un control judicial efectivo, con garantías suficientes frente a la arbitrariedad.

Estos ejemplos ilustran que la eficacia en la seguridad ciudadana, en un modelo participativo, no puede lograrse a costa de vaciar de contenido las garantías jurídicas: el modelo debe operar dentro del Estado de Derecho. Cualquier actuación policial –sea preventiva, investigativa o coercitiva– ha de respetar escrupulosamente los derechos individuales, de modo que el imperio de la ley y la protección de la ciudadanía avancen siempre de la mano, de una forma transparente para el ciudadano, de quien se espera un cierto grado de participación en su propia seguridad.

Los tres pilares encajan con este último modelo: la prevención incluye medidas sociales y comunitarias (participación ciudadana activa), la comunicación explicita la colaboración de actores diversos, entre ellos el propio ciudadano, y la investigación se nutre también de recursos externos (tecnología privada, cooperación internacional, conocimiento académico). Es decir, se trata de un enfoque abierto y multidimensional.

En realidad, la prevención, la investigación y la comunicación corresponden con funciones clásicas –pero a veces desbalanceadas– de unas fuerzas de seguridad que, tradicionalmente, han oscilado entre modelos preventivos y modelos reactivos o represivos. El modelo propuesto enfatiza que los tres ejes son necesarios por igual y se potencian mutuamente si se gestionan bajo un liderazgo adecuado.

Desde la trayectoria jurisprudencial introducida puede defenderse, en clave reconstructiva, la necesidad de un modelo integrado de seguridad en el que prevención, investigación y comunicación actúen de forma equilibrada para proteger a las personas sin menoscabar sus derechos fundamentales.

Finalmente, es útil contrastar este enfoque con otros actuales a nivel internacional. Conceptos como la seguridad humana (UNDP, 1994) promovidos por la ONU amplían la noción de seguridad hacia dimensiones económicas, alimentarias, medioambientales, etc., insistiendo en la centralidad del individuo y su comunidad al definir qué les preocupa. En cierto modo, los tres pilares engloban ese espíritu: no se limitan a la coacción estatal, sino que integran prevención (que conecta con el desarrollo social), comunicación (empoderamiento ciudadano) e investigación (fortalecimiento institucional y legal). Por otro lado, modelos como el de la Policía Orientada a Problemas (Problem-Oriented Policing, Goldstein, 1979) se complementan con nuestra visión: dicha estrategia busca identificar problemas subyacentes detrás de incidentes repetitivos y atacarlos de raíz, lo cual requiere prevención (soluciones situacionales), investigación (analizar patrones y a veces desarticular redes) y comunicación (trabajar con la comunidad afectada para resolverlos). Es decir, el prisma de los pilares es suficientemente flexible para englobar enfoques ya probados, dándoles coherencia conjunta.

En síntesis, de lo anterior se desprende que una seguridad ciudadana efectiva demanda un abordaje integral, donde policías y ciudadanos creen conjunta y activamente las condiciones de paz social. El modelo de los tres pilares –más el liderazgo que los articula– brinda una ruta conceptual para lograrlo, pero implica transformaciones organizativas y culturales. Los beneficios potenciales de avanzar en esta dirección

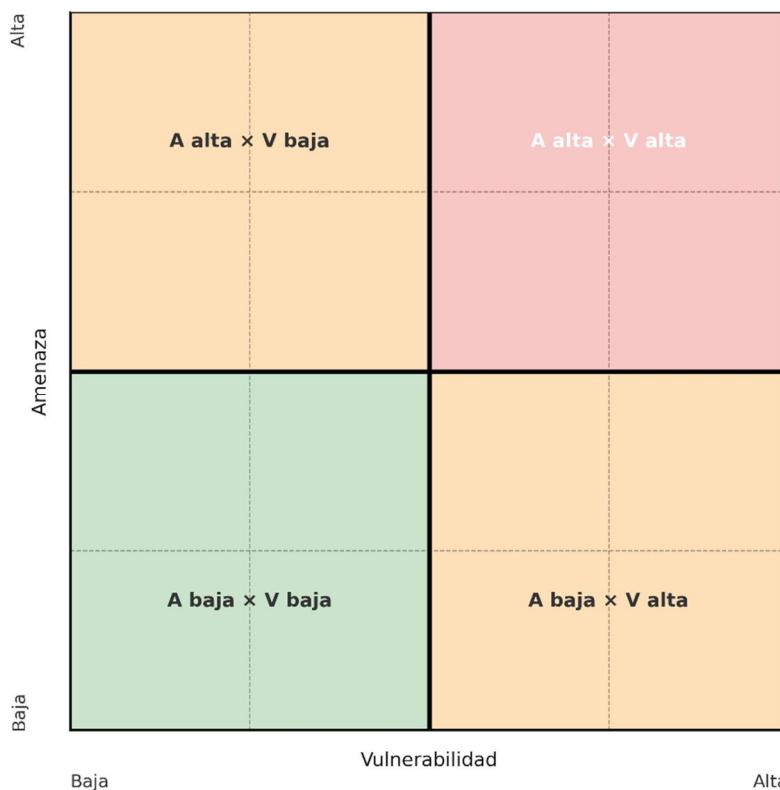
(comunidades más seguras y libres, instituciones más legítimas y efectivas, capacidad de adaptación constante al cambio) justifican el esfuerzo.

3.2. ECUACIÓN DEL RIESGO Y ENFOQUE A×V

En seguridad ciudadana, el riesgo puede formularse operativamente como el producto entre la amenaza existente y la vulnerabilidad de la comunidad expuesta (Riesgo = Amenaza × Vulnerabilidad) (Naciones Unidas, EIRD/UNISDR, 2004, sección 2.1, *Formulación de riesgo*). Esta formulación, ampliamente utilizada en análisis de riesgos, ofrece una guía práctica para la toma de decisiones: si una de las dos magnitudes es alta, el riesgo se dispara; si reducimos cualquiera de ellas, el riesgo desciende multiplicativamente. Amenaza (A) designa la posibilidad de materialización de un evento dañino —deliberado, accidental o natural— junto con su probabilidad y capacidad de causar daño. Vulnerabilidad (V) se refiere al grado en que personas, bienes y sistemas pueden verse afectados por esa amenaza, por falta de autoprotección.

Este marco orienta la prevención (disminuir vulnerabilidades mediante endurecimiento de objetivos, diseño ambiental y educación), la investigación/disuasión (degradar o neutralizar capacidades delictivas para reducir la amenaza) y la comunicación estratégica (corregir asimetrías de información, entrenar a potenciales víctimas y estabilizar la seguridad subjetiva). Ejemplo operativo (ciberfraude a personas mayores): amenaza estable (grupos especializados) × alta vulnerabilidad (brecha de alfabetización digital) = riesgo elevado. Intervenciones: (a) investigación y cooperación judicial/tecnológica para desarticular redes ($\downarrow A$), (b) talleres y microcontenidos con consejos prácticos ($\downarrow V$) y (c) comunicación pública de operativos y alertas verificadas para disuadir y empoderar ($\downarrow V$), y señal disuasoria hacia potenciales infractores ($\downarrow A$). Este enfoque es coherente con la policía orientada por inteligencia y con estándares internacionales de gestión del riesgo (ISO 31000), porque integra anticipación (análisis de amenazas), protección (reducción de vulnerabilidades) y respuesta (investigación y aprendizaje organizacional). Además, facilita la priorización: mapas de calor que combinan indicadores de A y V ayudan a decidir dónde y cómo asignar recursos, maximizando el retorno preventivo.

Figura 1.
Matriz operativa de riesgo (Amenaza × Vulnerabilidad).



Fuente: elaboración propia basada en UNISDR (2004) para $R = A \times V$; la parametrización concreta es del autor (rojo alto riesgo, naranja riesgo medio y verde riesgo bajo)

Tabla 1.
Matriz de Intervención en Seguridad según Niveles de Amenaza (A) y Vulnerabilidad (V)

	V baja	V media	V alta
A alta	Mantener endurecimiento; mensajes selectivos (públicos sensibles).	Paquete mixto: golpes a capacidades ($\downarrow A$) + campañas y rediseño ($\downarrow V$).	Prioridad 1: actuación integral (investigación quirúrgica + comunicación intensiva).
A media	Vigilancia e inspección intermitente; autoprotección básica.	Intervenciones situacionales en puntos críticos; educación cívica.	Prioridad 2: refuerzo preventivo y comunicación activa.
A baja	Monitorizar; mantener hábitos.	Educación y avisos estacionales.	Intervenciones formativas focalizadas; redes vecinales.

Fuente: propuesta del autor a partir de UNISDR (2004); la parametrización concreta es del autor.

3.3. LEGITIMIDAD DISTRIBUIDA Y JUSTICIA PROCEDIMENTAL

La legitimidad de las instituciones de seguridad no es un atributo abstracto del “sistema”, sino un bien distribuido que se construye o erosiona interacción a interacción: cada control, cada entrevista, cada comunicado y cada resolución administrativa suman (o restan). Cuando la ciudadanía percibe que las decisiones son justas, neutrales y respetuosas, aumenta el cumplimiento voluntario de la ley y la cooperación (denunciar, declarar, aportar información). Esa es la base empírica de la justicia procedural (Tyler, 2006; Skogan, 2006). Desde una perspectiva normativa, el modo en que las instituciones de seguridad ejercen su autoridad está regulado por los principios de necesidad, proporcionalidad, legalidad y rendición de cuentas (ACNUDH/OHCHR, 1990; Ley Orgánica 2/1986; TEDH, 1995; Ley Orgánica 4/2015).

En el ámbito de la seguridad ciudadana, la legitimidad institucional no depende únicamente de la eficacia operativa, sino también de la percepción de justicia en las interacciones cotidianas entre autoridades y ciudadanía. La teoría de la justicia procedural (Sunshine & Tyler, 2003) identifica cuatro componentes fundamentales—voz, neutralidad, respeto y motivaciones confiables (*trustworthy motives*)—que, al ser aplicados de manera sistemática, incrementan la cooperación voluntaria, reducen la tensión en los contactos policiales y fortalecen la confianza social en las instituciones.

Tabla 2

Componentes de la Justicia Procedimental y su Impacto en la Cooperación y la Legitimidad

Componente	En la práctica	Efecto esperado
Voz (ser escuchado)	Escuchar primero; preguntas abiertas; tiempo mínimo para el relato.	↑ Cooperación; ↓ Tensión.
Neutralidad	Criterios claros; razones comprensibles; decisiones consistentes.	↑ Confianza en la imparcialidad.
Respeto	Trato digno; lenguaje profesional; considerar vulnerabilidades.	↓ Conflictos; ↑ satisfacción.
Motivaciones confiables	Explicar el propósito público; evitar fines recaudatorios o arbitrarios.	↑ Legitimidad; ↑ cumplimiento voluntario.

Fuente: Adaptado de Mazerolle et al. (2013) a partir de los cuatro componentes de la justicia procedural de Sunshine & Tyler (2003).

4. HERRAMIENTAS OPERATIVAS: LOS TRES PILARES DE LA SEGURIDAD CIUDADANA

Sobre los principios anteriores se erigen las herramientas operativas de la seguridad ciudadana, estructuradas en torno a tres pilares. Cada pilar corresponde a una función esencial y complementaria en la gestión policial contemporánea. A continuación, se

desarrolla cada uno de ellos –prevención, investigación y comunicación– destacando su aporte específico y su integración en el modelo.

4.1. PREVENCIÓN

4.1.1. Prevención del delito y gestión proactiva del riesgo

La prevención constituye el primer pilar –y quizás el más determinante– en una estrategia de seguridad ciudadana moderna. Consiste en el conjunto de medidas destinadas a evitar que se produzcan delitos o situaciones que amenacen la seguridad, actuando sobre las causas y factores de riesgo antes de que se materialicen. Esta aproximación proactiva se apoya en teorías criminológicas como la de las Actividades Cotidianas de Cohen y Felson (1979), la cual postula que para que ocurra un delito deben confluir en tiempo y lugar un agresor motivado, una víctima u objetivo vulnerable y la ausencia de un guardián capaz. Siguiendo esta teoría, la prevención efectiva del delito requiere incidir en al menos uno de esos elementos: reducir la vulnerabilidad de las potenciales víctimas/objetivos y/o disminuir la motivación de los posibles infractores, dado que la presencia física constante de autoridades (guardianes) es materialmente inviable en todo momento y lugar (Clarke, 1995).

Tradicionalmente, las políticas públicas han enfatizado el incremento de patrullas policiales como principal estrategia preventiva frente al delito. Sin embargo, esta medida muestra limitaciones en escenarios contemporáneos donde la criminalidad es más sofisticada, como en los delitos ciberneticos o la delincuencia organizada transnacional (Garland, 2005; Zedner, 2009). Por ello, resulta crucial actuar sobre los otros dos vértices del triángulo criminológico: la víctima/objetivo y el delincuente. En términos de gestión de riesgos, esto implica reducir la vulnerabilidad de las posibles víctimas/objetivos y restar incentivos o aumentar obstáculos a los potenciales delincuentes. En la práctica, las estrategias de prevención abarcan desde programas comunitarios y campañas educativas hasta intervenciones situacionales en el entorno urbano (Clarke, 1995; Espasa, 2015). Por ejemplo, mejorar la iluminación y el diseño urbano en zonas conflictivas dificulta las oportunidades delictivas (prevención situacional), mientras que educar a la población en hábitos de autoprotección (no exhibir signos de vulnerabilidad, asegurar sus propiedades, usar medidas de seguridad informática, etc.) disminuye la probabilidad de victimización.

La Constitución española admite que la salvaguarda de la seguridad ciudadana se logre a través de técnicas tanto preventivas como represivas, según las necesidades (Freixes y Remotti, 1995). Tradicionalmente se ha hablado de la prevención situacional, centrada en dificultar físicamente la ejecución del delito (p.ej., control de accesos, vigilancia electrónica, diseño ambiental seguro) y de la prevención social, que atiende a las causas profundas de la delincuencia (desigualdad, exclusión, educación cívica). Ambas dimensiones son necesarias y complementarias: los esfuerzos situacionales reducen oportunidades inmediatas, en tanto que las iniciativas sociales pretenden disminuir la propensión al delito a largo plazo; no obstante, ambas se concentran en el autor potencial del delito.

Para mantener la legitimidad, las inspecciones y controles preventivos deben ser entendibles, aplicables y respetuosos (voz/neutralidad/respeto), de modo que el

cumplimiento aumente sin aumentar fricción. Es recomendable documentar la razón de cada operativo y publicar los resultados agregados.

A esta fórmula tradicional se añade una tercera dimensión protagonizada por la comunicación como elemento indirecto facilitador de la prevención. En primer lugar, la comunicación reduce la vulnerabilidad de la potencial víctima al invitarla a formar parte del ecosistema de su protección mediante una actitud consciente, formada e informada. En segundo lugar, reduce la amenaza mediante la disuasión de potenciales criminales, disminuyendo su apetito por el crimen a través de una comunicación constante de los éxitos policiales y sus repercusiones (sanciones, ingresos en prisión preventiva, condenas, imagen peyorativa del delincuente y pena del telediario, etc.). En definitiva, lejos de concebir al individuo como receptor pasivo de seguridad brindada por el Estado, las políticas modernas deben promover su implicación en la autoprotección y en la seguridad comunitaria. Se trata de facilitar el blindaje del ciudadano mediante su propia colaboración activa, de modo que sea un elemento fundamental de la prevención allí donde la presencia policial permanente es inviable.

4.1.2. La policía administrativa como prevención estructural de la convivencia

En el ámbito de la policía administrativa general, la prevención estructural opera mediante controles ex ante sobre actividades y usos del espacio público (autorizaciones, limitaciones, inspecciones y sanciones) con habilitación legal expresa en la normativa de seguridad ciudadana y de régimen autonómico y local. En España, este marco se articula, entre otras, por la LO 4/2015, de protección de la seguridad ciudadana, y por la LO 2/1986, de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, cuyas previsiones permiten reducir oportunidades de conductas incívicas o delictivas y sostener la convivencia mediante condiciones de orden, salubridad y seguridad. Desde la dogmática administrativa, la policía en general cumple una función preventiva que integra proporcionalidad, idoneidad y necesidad en la limitación de derechos, bajo control judicial y de legalidad.

La función administrativa de la policía, por ello, constituye un instrumento fundamental en la configuración de entornos seguros (LO 4/2015), en tanto regula conductas cotidianas que afectan directamente a la convivencia y a la percepción de orden público. En su acepción de vigilancia, control e impulso del cumplimiento de normas no penales— cumple una función preventiva clave sobre la convivencia (LO 4/2015) y, por extensión, sobre la delincuencia. Opera en dos dimensiones complementarias. Primero, reduce la conflictividad social cotidiana al ofrecer cauces institucionales para resolver摩擦es (ruidos, basuras, obras, tráfico, ocupación del espacio público), evitando que los particulares gestionen por sí mismos sus disputas, lo que con frecuencia degenera en violencia. Segundo, mantiene el entorno cuidado conforme a la lógica de las “ventanas rotas” (Wilson & Kelling, 1982; Clarke, 1995) y enfoques afines de prevención situacional, de modo que la percepción de orden y control desalienta conductas incívicas y reduce oportunidades delictivas.

La misma importancia adquiere, por tanto, el papel de las policías locales y policías autonómicas en la vigilancia del cumplimiento de las ordenanzas municipales y las disposiciones autonómicas que se dicten para el mantenimiento de la convivencia y la preservación de los espacios públicos.

Bajo policía administrativa o funciones de vigilancia administrativa se engloban, entre otras, la vigilancia y regulación del tráfico, la seguridad ciudadana en su dimensión administrativa, el control de armas y explosivos, la protección del medio ambiente, las normas sanitarias, la gestión de residuos y ruidos, los espectáculos y establecimientos públicos, el urbanismo y la actividad comercial. Son ámbitos regidos por autorizaciones, inspecciones, sanciones administrativas y medidas de restablecimiento, cuyo cumplimiento moldea la actitud cívica y protege los bienes comunes, reforzando el monopolio legítimo del Estado para gestionar conflictos (Ley Orgánica 2/1986; Ley Orgánica 4/2015; González Sandoval, 2013; Granados Becerra, 2018).

Desde la óptica de los tres pilares, la policía administrativa disminuye la vulnerabilidad (V) al ordenar el espacio y promover hábitos de cumplimiento (prevención situacional y social); reduce la amenaza (A) al elevar la presencia institucional y la percepción de control (efecto disuasorio); y fortalece la legitimidad mediante comunicación de normas, transparencia sancionadora y canales de atención vecinal. Allí donde la presencia administrativa del Estado es débil o fragmentada, las disputas vecinales y familiares escalan con rapidez.

4.2. INVESTIGACIÓN Y PERSECUCIÓN DEL DELITO

El segundo pilar de la seguridad ciudadana es la investigación, que corresponde a la función reactiva del sistema: esclarecer los hechos tras la comisión de un delito, identificar a los responsables y ponerlos a disposición de la justicia. Aunque la prevención idealmente reduciría la incidencia criminal, en la práctica siempre existirán actos ilícitos; por tanto, una capacidad robusta de investigación es indispensable. La investigación criminal cumple varios propósitos esenciales. En primer lugar, hace posible la sanción de los infractores vía proceso penal, concretando el imperio de la ley y la idea de que el delito no queda impune, a la par que abre la puerta al resarcimiento de la víctima (restauración del bien jurídico en su dimensión social, económica y psicológica). En segundo lugar, la perspectiva de ser identificado y castigado actúa como elemento disuasorio para potenciales delincuentes, especialmente si la capacidad investigativa logra que aumente la certeza de castigo. En tercer lugar, la acumulación de inteligencia no solo a partir de investigaciones resueltas sino también de investigaciones en curso, alimenta la prevención futura, identificando modus operandi, redes delictivas o zonas calientes.

En España, la Ley Orgánica 4/2015 coloca la persecución de infracciones al mismo nivel que la prevención dentro de los mecanismos garantes de la seguridad ciudadana. Tradicionalmente, las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad se han organizado internamente diferenciando unidades según estas funciones: unidades de seguridad ciudadana o prevención (policía uniformada de patrulla) y unidades de investigación (unidades de paisano como policía judicial, investigación e información). Esta división funcional responde a la especialización requerida en cada ámbito. La investigación policial supone metodologías y habilidades específicas: procesamiento de la escena del crimen, técnicas avanzadas de entrevista e interrogatorio, análisis de información financiera, cooperación con autoridades judiciales y con otras fuerzas de seguridad, entre otras. Una investigación exitosa genera además un efecto preventivo al sacar delincuentes de las calles (incapacitación) y disuadir a otros, evidenciando que el delito no queda impune, siempre y cuando se comunique no solo el resultado final de la investigación

sino también el del enjuiciamiento. De allí la importancia de concebir prevención, investigación y comunicación no como comportamientos estancos, sino como pilares complementarios de una misma estrategia de seguridad.

Otro aspecto para resaltar es la importancia de la denuncia ciudadana y la participación comunitaria en el éxito de la investigación. La colaboración de testigos, víctimas y de la comunidad en general aportando información es frecuentemente vital para resolver casos. Estudios sobre legitimidad policial han mostrado que la confianza institucional incrementa la disposición ciudadana a cooperar con las investigaciones (Tyler, 2006; Skogan, 2006), lo cual evidencia la conexión entre los pilares: una policía percibida como legítima obtiene más ayuda de la sociedad para esclarecer delitos. Asimismo, la explotación sistemática de datos e inteligencia de investigaciones pasadas permite orientar recursos hacia los objetivos de mayor impacto (Ratcliffe, 2008).

Este enfoque genera un círculo virtuoso: mediante la comunicación, se visibilizan los resultados de las investigaciones, lo que alimenta la prevención al reducir la vulnerabilidad de posibles víctimas y la amenaza de potenciales autores (por disuasión), fortaleciendo además la legitimidad de las FCS. A su vez, esa mayor legitimidad estimula la colaboración ciudadana y facilita nuevas investigaciones. En conjunto, todo ello debería conducir a una reducción de la criminalidad (mayor seguridad objetiva) y a una mayor sensación de seguridad (mayor seguridad subjetiva), creando un bucle positivo que permite reasignar más recursos a la prevención donde sea preciso y refuerza la resiliencia del sistema de seguridad.

Por último, no se debe perder de vista la legitimidad, razón por la cual las investigaciones deben tener en cuenta la justicia procedural. La obtención de información fiable exige un trato digno y motivaciones confiables; informar derechos, explicar decisiones y devolver resultados básicos a las víctimas eleva la cooperación y la calidad probatoria.

4.3. COMUNICACIÓN, LEGITIMIDAD Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

El tercer pilar de la seguridad ciudadana es la comunicación, un componente a menudo subestimado pero crítico. A diferencia de la prevención y la investigación, que operan principalmente sobre hechos objetivos, la comunicación incide también en la seguridad subjetiva, es decir, en la percepción de confianza y tranquilidad de la ciudadanía (Jewkes, 2015). Entendida como un proceso estratégico, bidireccional y continuo de producción, validación y transferencia de información, la comunicación cumple una función compensadora entre la seguridad objetiva (condiciones reales de amenaza y capacidades de respuesta) y la seguridad subjetiva (percepciones y expectativas de los actores).

En primer lugar, si los indicadores empíricos sitúan el riesgo objetivo en niveles bajos (por incidencia y gravedad), el silencio institucional o los mensajes tardíos/ambiguos generan asimetrías de información que el público interpreta como ocultación o desinterés. Ese vacío comunicativo eleva la desconfianza, alimenta rumores y activa “heurísticas de disponibilidad” (Tversky & Kahneman, 1973), de modo que sucesos aislados se perciben como tendencia. Como efecto colateral, proliferan conductas defensivas y exigencias de controles que no guardan proporción con el peligro real, con el consiguiente desvío de recursos y “costes de cumplimiento” innecesarios. En la lógica de la comunicación del riesgo, esta configuración—bajo peligro pero alta alarma social—

predispone a sobrerreacciones institucionales y comunitarias difíciles de revertir (Covello y Sandman, 2001; Slovic, 1987).

A la inversa, cuando el riesgo objetivo es elevado, los mensajes minimizadores o triunfalistas, o incluso la ausencia de información, inducen una percepción de seguridad que no corresponde con la evidencia (Weinstein, 1980; Shepperd, Waters, Weinstein y Klein, 2015). Esa infravaloración del riesgo, ante la ambigüedad informativa e incertidumbre situacional, retrasa conductas de autoprotección, al desplazar recursos a la confirmación y búsqueda de información (Lindell & Perry, 2012), desincentivando la colaboración ciudadana y favoreciendo decisiones orientadas a la apariencia de control con escasa eficacia real, lo que mantiene a la población expuesta a daños evitables. En términos de “peligro + indignación”, se trata de alto peligro con baja alarma social, un patrón que conduce a una respuesta insuficiente (Covello y Sandman, 2001; Schneier, 2003; Slovic, 1987). Por consiguiente, la regla operativa es calibrar tono, frecuencia y contenido al binomio peligro–indignación: explicar qué se sabe y qué no, qué se está haciendo y qué se espera de la ciudadanía, acompañando la información de pautas accionables y verificables (CDC, 2014).

Por consiguiente, la comunicación debe alinear percepciones con datos, explicitar incertidumbres y modular expectativas para minimizar tanto los “falsos positivos” de alarma como los “falsos negativos” de complacencia (Kahneman, 2011; Sunstein, 2005). En términos operativos, ello exige protocolos de monitoreo de brechas percepción–realidad, mensajes segmentados por públicos y ciclos de retroalimentación que ajusten la intervención en tiempo real (Covello y Sandman, 2001).

La comunicación actúa también como mecanismo de equilibrio entre la dimensión técnica de la seguridad y la respuesta emocional del público. Implica construir un relato compartido de los problemas y las soluciones. Al transparentar la información relevante (sin comprometer operaciones sensibles), se legitima la acción policial y se evita que proliferen rumores o interpretaciones sesgadas de la realidad. En suma, comunicar estratégicamente en materia de seguridad fortalece la legitimidad institucional y la cooperación ciudadana (Jewkes, 2015; Requena Hidalgo, 2016), a la par que ayuda tanto a prevenir como a esclarecer los delitos.

Estas consideraciones enlazan con un cambio de modelo policial hacia la proximidad y la cogestión de la seguridad. Como han mencionado autores como Guillén Lasierra (2015), ampliar el concepto de seguridad para incluir la percepción ciudadana obliga a las fuerzas del orden a ser más abiertas y receptivas. La transparencia proactiva y la rendición de cuentas se vuelven parte integral del servicio policial. De igual modo, una comunicación eficaz puede empoderar al ciudadano como actor corresponsable: informado de las amenazas y de cómo protegerse, y partícipe de espacios de diálogo con la policía, el ciudadano deja de ser un sujeto pasivo para convertirse en aliado en la prevención e incluso en la investigación (denunciando, aportando datos).

En la práctica, esto ha llevado a iniciativas como unidades de Policía Comunitaria, portavocías especializadas, sistemas de alerta temprana en redes sociales y programas educativos en seguridad. La legitimidad resultante de este enfoque retroalimenta el modelo: con mayor confianza social, la gente participa más en prevención (integrándose en planes locales, comunicando problemas) y colabora más en las investigaciones

(aportando pruebas y testimonios). Este círculo virtuoso es precisamente la aspiración de las políticas modernas de policía comunitaria y de justicia procedural, y el modelo de tres pilares brinda un marco para hacerlo operativo.

Otro aspecto relevante es la necesidad de indicadores e incentivos alineados con este pilar. Si históricamente se midió la efectividad policial solo por tasas de delincuencia y casos esclarecidos, nuestro enfoque sugiere incluir también métricas de comunicación: grado de satisfacción ciudadana con la información brindada, tiempo de respuesta a requerimientos vecinales, número de campañas preventivas realizadas, etc. Así, los mandos se verán motivados a no descuidar la faceta comunicativa, entendiendo que redunda en la seguridad objetiva y subjetiva.

Finalmente, enfatizar la comunicación y la apertura puede generar resistencias internas en organismos habituados al hermetismo. Gestionar este cambio cultural requiere liderazgo (el cuarto elemento) que convenza de que la transparencia, lejos de poner en peligro las operaciones, las potencia a largo plazo. A corto plazo pueden surgir tensiones –por ejemplo, un incremento inicial de la alarma o de las críticas si se difunden más datos de delincuencia–, pero a la postre la transparencia bien contextualizada produce diagnósticos compartidos y corresponsabilidad ciudadana. La clave es complementar la apertura informativa con pedagogía: explicar los contextos, las tendencias históricas y las comparativas, de modo que la población interprete correctamente los datos y reaccione con cooperación en lugar de con temor.

5. LIDERAZGO COMO EJE INTEGRADOR DE LOS TRES PILARES

5.1. CICLO OODA APLICADO A LOS TRES PILARES

El ciclo OODA (Observar–Orientar–Decidir–Actuar), formulado por John Boyd en el ámbito militar (Osinga, 2007; Boyd, 2018) se ha consolidado como un marco de referencia adaptable a la gestión policial y de seguridad ciudadana. Su valor reside en la capacidad de estructurar procesos de decisión rápidos, flexibles y basados en información contrastada. Aplicado a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, este esquema permite traducir la observación del entorno en hipótesis operativas, priorizar problemas mediante el análisis contextual, seleccionar medidas proporcionales y ejecutar intervenciones acompañadas de comunicación pública. La secuencia no es lineal, sino cíclica: cada fase genera productos que retroalimentan el proceso, garantizando aprendizaje institucional y capacidad de adaptación frente a un adversario cambiante o frente a la dinámica social de la criminalidad.

Describe un proceso iterativo de toma de decisiones en entornos inciertos y dinámicos. Su aportación para la seguridad ciudadana es doble: acelera la respuesta institucional y mejora su calidad al enfatizar la fase de orientación (comprender el contexto, filtrar el ruido y ajustar los modelos mentales) como crítica. Quien recorre el ciclo más rápido y con mejor orientación desplaza al adversario a un tempo reactivo, incluso teniendo menos recursos materiales.

En el mismo sentido, la Policía de Newport News fue el primer piloto agencia-entera de policía orientada a problemas —POP— que cristalizó el ciclo SARA (Scanning, Analysis, Response, Assessment) y demostró reducciones relevantes en problemas específicos: -39 % robos en el centro, -35 % robos en apartamentos, -53 %

hurtos en estacionamientos, al aplicar análisis causal y respuestas a medida en lugar de patrullaje indiferenciado. Desde entonces, las revisiones sistemáticas muestran que POP es eficaz para reducir crimen y desorden, especialmente cuando se combina con intervenciones situacionales y comunitarias (Eck & Spelman, 1987).

Conexión con la ecuación del riesgo ($R = A \times V$): el ciclo OODA ofrece una palanca operativa sobre V (orden del entorno, hábitos de cumplimiento, autoprotección) y A (degradación de capacidades delictivas, disuasión mediante presencia y control). Al iterar el ciclo con buen tempo, pequeñas decisiones preventivas sostenidas generan reducciones multiplicativas del riesgo.

Ejemplo sintético. Repunte de hurtos estacionales en zona turística: Observar datos policiales y señales locales; Orientar con estacionalidad, perfil delictivo y mapa de vulnerabilidades (iluminación deficiente, vehículos en doble fila, afluencia de turistas); Decidir un paquete combinado de actuaciones (refuerzo de patrullas móviles, inspecciones administrativas a puntos críticos, campaña de consejos multilingüe); Actuar implementando estas medidas y midiendo resultados (encuestas rápidas de percepción, indicadores de incidencia). El ciclo se reitera hasta estabilizar la situación.

A continuación, se esquematizan los productos operativos esperables en cada fase del ciclo OODA:

Tabla 3
Aplicación del Ciclo OODA a la Seguridad Ciudadana: Fases, Acciones y Productos

Fase OODA	Acción en seguridad ciudadana	Entregable operativo
Observar	Recopilar señales: denuncias, llamadas, avisos vecinales, datos de movilidad, "zonas calientes".	Reporte de situación inicial + indicadores de base
Orientar	Analizar el contexto (matriz AxV), estacionalidad, hábitos, normativa aplicable, sesgos. Priorizar problemas.	Hipótesis y mapa AxV con problemas priorizados
Decidir	Elegir medidas: controles, inspecciones, rediseño ambiental, refuerzo de patrullas, mensajes públicos (ROE).	Plan operativo proporcional y medible
Actuar	Despliegues policiales, intervenciones administrativas, golpes selectivos, campañas informativas y comunicación pública.	Parte de resultados, lecciones aprendidas y próxima iteración

Fuente: Elaboración propia como adaptación de la teoría del Ciclo de Boyd a la seguridad ciudadana

5.2. LIDERAZGO ORIENTADO A LA MISIÓN

En el marco de los tres pilares de la seguridad ciudadana —prevención, investigación y comunicación—, el liderazgo cumple la función de eje integrador central. Si bien se han presentado como pilares diferenciados, su articulación efectiva depende de un cuarto elemento subyacente: el liderazgo. Un liderazgo adecuado actúa como columna vertebral que alinea los esfuerzos preventivos, reactivos y comunicativos hacia objetivos comunes, garantizando coherencia y eficacia en la acción de las fuerzas de seguridad. En el contexto

policial hablamos específicamente de un liderazgo orientado a la misión, concepto inspirado en la filosofía de mando militar conocida como mission command (Auftragstaktik). Este estilo de liderazgo se caracteriza por definir con claridad la misión, los fines deseados y las reglas de actuación, otorgando al mismo tiempo un amplio margen para la iniciativa de los escalones inferiores. Así, en lugar de acaparar todas las decisiones operativas, el líder superior asume el rol de “líder de líderes”: fija la misión y cede parte de la autoridad a sus mandos intermedios. La doctrina de mando por misión pone el acento en que el comandante delegue la ejecución sin abdicar de la responsabilidad final, manteniendo el control de la intención y del propósito mientras habilita a los escalones inferiores para decidir el cómo (U.S. Army, 2019; UK Ministry of Defence, 2017). En otras palabras, el jefe establece qué se quiere lograr (objetivo y propósito) y permite a los subalternos decidir cómo hacerlo dentro de los márgenes de la intención del mando (U.S. Army, 2019; UK Ministry of Defence, 2017). Este enfoque genera unidades más ordenadas y con mayor autonomía, al tiempo que el mando retiene la rendición de cuentas. Así se fortalecen la disciplina y la confianza mutua: los oficiales intermedios sienten el respaldo del superior y los agentes confían en un liderazgo claro. Con esta configuración, toda la cadena de mando colabora no solo en ejecutar, sino también en formular estrategias, implicándose en el éxito de la misión (U.S. Army, 2019; UK Ministry of Defence, 2017).

Claves del liderazgo descentralizado:

Misión clara y delegación. El mando superior comunica de manera nítida el qué y el para qué de la misión, dejando a los mandos intermedios la libertad para decidir el cómo. Al “decir qué lograr, no cómo hacerlo”, se construyen equipos ágiles y creativos comprometidos con el objetivo común (U.S. Army, 2019; UK Ministry of Defence, 2017).

Empoderamiento con responsabilidad. Delegar autoridad operativa no diluye la rendición de cuentas: el equipo bien empoderado resuelve la mayoría de los problemas in situ sin escalar al superior cuando la intención del comandante está bien entendida (U.S. Army, 2019; UK Ministry of Defence, 2017). Al mismo tiempo, el líder mantiene el control estratégico y asume las consecuencias finales de las decisiones subordinadas.

Cultura de confianza y aprendizaje. El comandante tolera errores razonables y los integra en un ciclo de mejora continua, evitando la “parálisis por análisis” e incentivando la iniciativa disciplinada dentro de directrices claras (U.S. Army, 2019; UK Ministry of Defence, 2017). Un clima de confianza crea “libertad disciplinada”: margen de actuación con responsabilidad profesional, formación suficiente y respaldo del mando (U.S. Army, 2019; UK Ministry of Defence, 2017).

Desarrollo continuo de líderes. El mando superior invierte en formar y asesorar a sus segundos, reforzando sus habilidades con retroalimentación y ejemplo. En el liderazgo eficaz, el jefe actúa como catalizador del cambio, inspira a otros y favorece que emergan nuevos líderes (Goleman, 2004; Kotter, 2012).

Un liderazgo descentralizado de este tipo requiere, no obstante, un fuerte mecanismo de control de la intención: el mando superior debe verificar que la ejecución por parte de sus líderes subordinados sigue alineada con los objetivos estratégicos. Para ello, se establecen reuniones de coordinación, informes de situación breves pero

frecuentes, y se mantiene una comunicación vertical y horizontal fluida. Esta “disciplina informada” asegura que delegar decisiones no derive en caos organizativo, sino en una actuación flexible pero coherente.

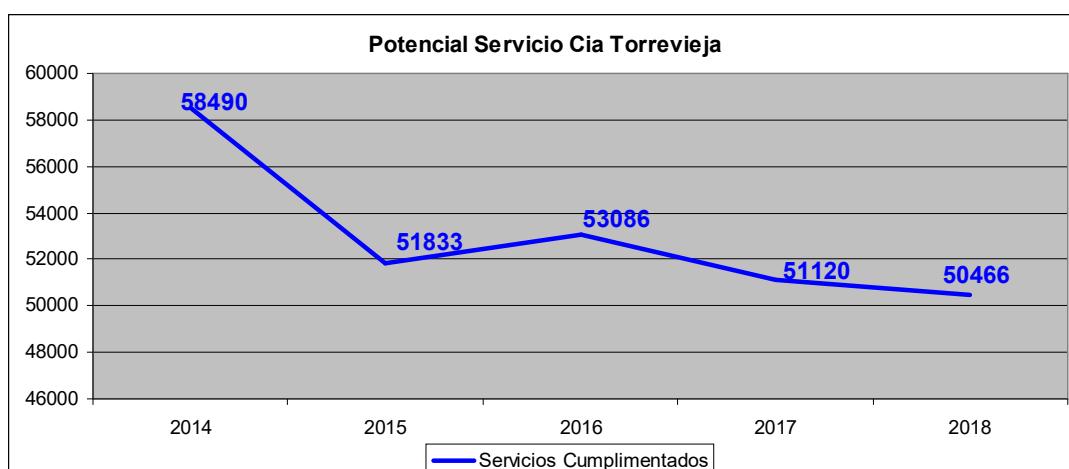
En síntesis, liderar a líderes —cediendo autonomía con intención clara y fomentando su desarrollo— refuerza la eficacia del modelo de los tres pilares. Toda la cadena de mando colabora en ejecutar y diseñar la estrategia, implicándose en el éxito de la misión. La literatura organizativa subraya, además, que el liderazgo participativo y adaptativo es clave para articular pilares diversos en contextos de cambio (Heifetz, 1994; Kotter, 2012). Esta cadena colaborativa de mando favorece organizaciones más ordenadas y eficientes, con mayor compromiso y responsabilidad compartida en todos los escalones (Ratcliffe, 2008; Goldstein, 1979).

6. ILUSTRACIÓN EMPÍRICA: APLICACIÓN DEL MODELO EN LA COMPAÑÍA DE TORREVIEJA (2017-2019)

Tal como se avanzó en el apartado de enfoque metodológico, a continuación, se presentan algunos datos empíricos ilustrativos relativos a la aplicación del modelo en la Compañía de Torrevieja (2017-2019).

La Compañía de Torrevieja constituía, en el periodo analizado, una de las unidades de la Guardia Civil con mayor incidencia delincuencial registrada a nivel nacional, si bien, desde 2010 mostraba una tendencia descendente. La respuesta tradicional al incremento de la delincuencia había consistido en incrementar progresivamente la plantilla y, en época de mayor afluencia de personas e incremento delincuencial (verano), reforzar operativamente mediante unidades de reserva.

No obstante, en 2017, vistas las limitaciones de personal y la ausencia de refuerzos que, tradicionalmente, se habían venido prestando en la Compañía en distintos períodos clave, por la existencia de otras necesidades más imperativas, se decidió adaptar el modelo de seguridad que se venía prestando hacia un modelo más participativo y comunicativo, implementando un modelo de liderazgo orientado a la misión basado en tres pilares: prevención del delito, investigación y comunicación, tanto externa (ciudadanía y actores institucionales) como interna (marketing interno).



Fuente: elaboración propia (2019). En este potencial de servicio no están incluidos los apoyos externos.

En cuanto a la gestión de personal, se facilitó la división del trabajo por áreas de especialización, se redujo la esfera de control del mando a través de la delegación de cometidos (personal/apoyo, investigación y operaciones) y se estimuló las órdenes tipo misión en todos los niveles de mando para agilizar los trámites y los ciclos de decisión, a través de las decisiones descentralizadas a bajo nivel, bajo el principio de la iniciativa disciplinada.

La implementación del liderazgo orientado a la misión en la unidad analizada implicó una reingeniería de los procesos de recursos humanos. Se transitó de un modelo de control exhaustivo a uno de delegación por especialización (personal/apoyo, investigación y operaciones). Este enfoque, alineado con la doctrina ADP 6-0 (U.S. Army, 2019), permitió reducir la carga cognitiva del mando superior, liberándolo para la planificación estratégica, mientras empoderaba a los mandos intermedios y a la escala básica. La “iniciativa disciplinada” se convirtió en el motor de la unidad, permitiendo respuestas más rápidas (ciclo OODA corto) ante la delincuencia itinerante que caracteriza la zona.

La teoría de los 3 pilares fue ampliamente difundida a nivel interno con ocasión de las reuniones de coordinación entre mandos, revistas y en vigilancias de servicio y, a nivel externo, en juntas de seguridad, reuniones trimestrales con comerciantes y gremio agrario, entrevistas de medios de comunicación, directores de los centros educativos, judicatura, etc.

Imagen 2. Muestra de las trasparencias presentadas en reuniones con mandos intermedios, empresarios, policías locales, directores de centros educativos, etc. entre 2017 y 2019 en la Compañía de Torrevieja.



En cuanto a la comunicación, al margen de entrevistas puntuales a nivel de mando, se dispuso de un programa en la televisión (Comandancia¹, en TVT) y otro en la radio (A tu lado², en Torrevieja Radio) en los que periódicamente se daban charlas explicando las tendencias delictivas y aportando consejos para evitar ser víctimas de los delitos en tendencia. También se impartían charlas, a través de estos medios, de concienciación sobre el acoso, violencia de género, etc., a la par que se publicaban los resultados de los dispositivos operativos, investigaciones y, en su caso, enjuiciamientos.

Se incrementaron las charlas relativas al Plan director para la convivencia y mejora de la seguridad en los centros educativos, al Plan Mayor de Seguridad y al Plan Comercio Seguro.



Fuente: elaboración propia.

¹ <https://www.tvtweb.es/programas/1-nuestros-programas/100-comandancia>

² <https://torreviejaradio.com/microespacios/a-tu-lado>

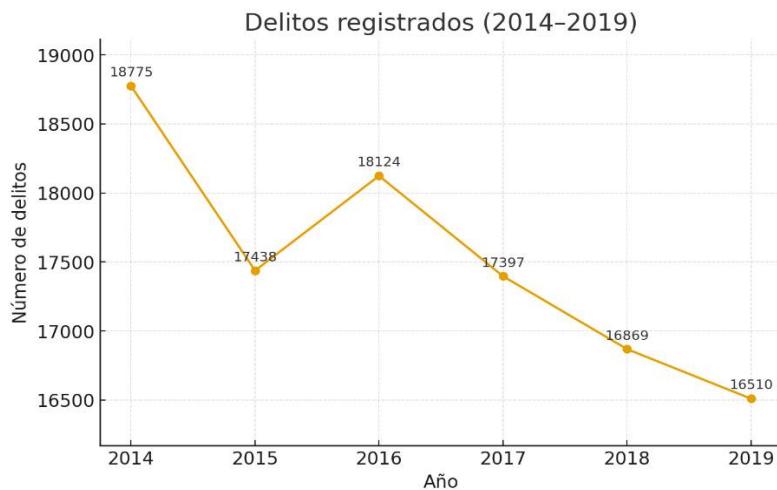
En cuanto al pilar relativo a la investigación, un indicador del aumento de la actividad podría ser el número de partes de felicitación reflejado en el siguiente gráfico:



Fuente: elaboración propia en base a un informe interno de la Compañía de septiembre de 2019.

Por su parte, muestra de la reacción social ante tales medidas, se recibieron numerosos premios, siendo la Guardia Civil de Torrevieja galardonada con el premio “Salero” otorgado por la prensa local de Torrevieja, con el “Escudo de Oro” otorgado por el Casino de Torrevieja, premio Asociación de Pequeños y Medianos Comercios, premio por la lucha contra el maltrato animal, premio “mujer del año 2019” entregado a una componente de la Unidad de Seguridad Ciudadana de Torrevieja y una mención especial recibida por dicha Unidad en Rafal, entre otras distinciones. Además, se levantaron diversas estatuas en homenaje a la Guardia Civil y se dedicaron varios espacios públicos en diversos ayuntamientos.

Los resultados cuantitativos, por otra parte, en cuanto a la seguridad objetiva fue que, pese a un notable descenso en la capacidad operativa y la ausencia de apoyos de otras unidades, se produjo un descenso significativo en la estadística delincuencial.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obrantes en la Compañía de Torrevieja.

Sin pretender establecer una relación causal directa, la coherencia temporal entre la implantación de estas medidas, la mejora de los indicadores de clima organizativo y la reducción sostenida de la delincuencia registrada sugiere que el modelo de tres pilares, articulado mediante un liderazgo descentralizado y por misión, constituye un marco operativo útil para orientar la acción policial en contextos de alta demanda y recursos limitados.

7. DESAFÍOS Y PROPUESTAS

Un desafío claro es el de la implementación práctica. Reconocer conceptualmente los tres pilares es un primer paso; llevarlo a la gestión diaria requiere ajustes institucionales. Por ejemplo, en la formación policial habría que equilibrar la capacitación en aspectos tácticos e investigativos con habilidades comunicativas y conceptuales sobre la gestión de la seguridad subjetiva. Sería deseable que desde la enseñanza inicial se entrenara también en mediación de conflictos, oratoria para charlas públicas, gestión de redes sociales, etc., todo ello alineado con el enfoque integral que se expone en este trabajo. Igualmente, los indicadores de desempeño de las unidades de seguridad ciudadana deberían ampliarse: incorporar métricas de prevención (encuestas de victimización, número de actividades preventivas realizadas, reducción de factores de riesgo en el entorno) y métricas de comunicación (grado de satisfacción ciudadana con la información brindada, tiempo de respuesta a requerimientos vecinales, etc.), junto con los tradicionales índices de delincuencia y de esclarecimiento. Esto incentivaría a los mandos a no descuidar ninguna área, redundando en la seguridad en ambas dimensiones, objetiva y subjetiva.

Otro aspecto a considerar es el marco normativo. Adaptar la normativa facilitaría institucionalizar la comunicación y la participación, evitando que dependan solo de la buena voluntad del mando de turno.

Un modelo que enfatiza la comunicación y la apertura puede enfrentar resistencias internas. Será labor del liderazgo (el “cuarto elemento”) gestionar ese cambio cultural, demostrando que la transparencia no pone en riesgo las operaciones sensibles, sino que las potencia en la mayoría de los casos. Asimismo, pueden surgir conflictos a corto plazo: por ejemplo, si se transparentan más datos de delincuencia, inicialmente podría provocarse alarma o críticas políticas; sin embargo, a largo plazo ello permitiría diagnósticos compartidos y mayor corresponsabilidad. La clave está en acompañar la transparencia de pedagogía: explicar los contextos, las tendencias históricas y las comparativas, de modo que la ciudadanía interprete correctamente los datos y se involucre en las soluciones en vez de reaccionar con temor.

8. CONCLUSIONES

La seguridad ciudadana, entendida como bien jurídico fundamental para el desarrollo de una sociedad democrática, debe sostenerse en una aproximación multidimensional. A lo largo de este artículo se ha argumentado que tal aproximación puede articularse en torno a tres pilares básicos –prevención, investigación y comunicación– activados y coordinados mediante un liderazgo estratégico orientado a la misión. Esta construcción teórica, respaldada por referencias doctrinales y normativas, ofrece varias conclusiones y recomendaciones clave:

- La prevención proactiva es insustituible. En concordancia con teorías criminológicas contemporáneas, se concluye que actuar sobre las causas y oportunidades del delito antes de que ocurra no solo reduce la incidencia criminal, sino que optimiza el uso de recursos y minimiza el daño social. Es prioritario reforzar políticas públicas que aborden la prevención en múltiples niveles: situacional (entornos más seguros), social (educación, cohesión comunitaria) e individual (reducción de vulnerabilidades personales).
- La investigación eficaz garantiza la respuesta del Estado de Derecho. Un sólido segundo pilar investigativo asegura que quien quebranta la ley enfrente consecuencias, manteniendo la credibilidad y el efecto disuasorio del sistema legal. En un entorno de criminalidad compleja, esto implica invertir en capacitación especializada, tecnología punta y cooperación interinstitucional (tanto nacional como internacional).
- La comunicación con la ciudadanía es un pilar estratégico, no accesorio. Informar, educar y dialogar con la población en materia de seguridad es tan importante como patrullar las calles o resolver casos. La comunicación activa incrementa la seguridad subjetiva cuando corresponde, pero también alerta al ciudadano cuando es necesario, haciéndolo partícipe de su propia protección. Esto ayuda a construir legitimidad y activa la colaboración ciudadana, redundando en mejores resultados objetivos.
- El liderazgo orientado a la misión es el catalizador de la integración. Sin un liderazgo claro, empático y flexible, los tres pilares pueden operar de forma disociada o incluso competitiva. La figura del líder en seguridad debe evolucionar hacia la de un gestor integral de riesgos y de personas, capaz de inspirar a sus subordinados y de ganarse la confianza de la ciudadanía. El liderazgo orientado a la misión, junto con la aplicación ágil del ciclo OODA, se perfilan como herramientas fundamentales para implementar el modelo propuesto.
- Hacia un enfoque normativo y organizativo coherente. Para operacionalizar este modelo, las instituciones deben reflejarlo en su estructura y normas. Sería oportuno que las leyes, reglamentos y doctrinas operativas reconozcan explícitamente la triple misión

de prevenir, investigar y comunicar como funciones igualmente fundamentales de las fuerzas de seguridad.

• Corresponsabilidad y cultura de seguridad ciudadana. Un hallazgo transversal de este análisis es que la seguridad no puede concebirse como un producto que el Estado brinda unilateralmente, sino como un bien común que se construye con la participación de todos. Esto conlleva un cambio cultural tanto en las instituciones (pasar del secretismo a la colaboración, de la reacción a la anticipación) como en la sociedad (de la queja pasiva a la implicación responsable).

Por otro lado, el análisis de los datos recabados durante el periodo 2017-2019 en Torrevieja muestra una coherencia temporal consistente entre la implementación entre la implementación del nuevo modelo de liderazgo y la reducción de la criminalidad. Si bien un diseño cuasi-experimental estricto requeriría el control de variables exógenas como flujos turísticos o indicadores macroeconómicos, la magnitud del descenso en los delitos patrimoniales, coincidente con la intensificación de las campañas preventivas y la reorganización operativa bajo el principio de “mando orientado a la misión”, apunta a una relación plausible entre el modelo aplicado y los resultados observados. Además, indicadores cualitativos externos, como la concesión de diversos premios y reconocimientos en la región por parte de casi la totalidad de los municipios, corroboran que la percepción de seguridad y la legitimidad institucional mejoraron paralelamente a los indicadores objetivos.

En definitiva, los tres pilares de la seguridad ciudadana, integrados por un liderazgo orientado a la misión, ofrecen un marco comprensivo y equilibrado para encarar los desafíos de la seguridad en el siglo XXI. Previendo el delito, investigándolo cuando ocurre, y comunicando e involucrando a la ciudadanía en todo el proceso, las sociedades pueden aspirar a mayores niveles de tranquilidad tanto objetiva como percibida. Este modelo reconoce la complejidad del mundo actual –donde el delito se globaliza, la información fluye instantáneamente y las demandas sociales de transparencia son ineludibles– y proporciona herramientas para adaptarse a ello sin renunciar a los valores democráticos. La Guardia Civil y el resto de las Fuerzas de Seguridad en España, con su rica tradición, pero también con su apertura a la modernización, están en posición de liderar esta evolución hacia una seguridad más humana, eficiente y legítima. El reto inmediato es convertir estas directrices en prácticas concretas, evaluables y sostenibles en el tiempo. Los frutos de tal empresa no solo se medirán en delitos evitados o esclarecidos, sino en comunidades más unidas y confiadas, donde la seguridad deje de percibirse únicamente como ausencia de amenazas y pase a concebirse como la presencia positiva de cooperación, justicia y paz social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beetham, D. (1991). *The legitimisation of power*. Macmillan.
- Boyd, J. R. (2018). *A discourse on winning and losing*. Air University Press.
- Clarke, R. V. (1995). Situational crime prevention. En M. Tonry y D. Farrington (Eds.), *Building a safer society: Strategic approaches to crime prevention* (pp. 91–150). University of Chicago Press.
- CDC. (2014). Crisis and emergency risk communication (CERC) manual (2014 ed., updated 2018). Centers for Disease Control and Prevention. <https://stacks.cdc.gov/view/cdc/25531>
- Cohen, L. E., & Felson, M. (1979). Social change and crime rate trends: A routine activity approach. *American Sociological Review*, 44(4), 588–608. <https://doi.org/10.2307/2094589>
- Covello, V. T., & Sandman, P. M. (2001). Risk communication: Evolution and revolution. En A. Wolbarst (Ed.), *Solutions to an environment in peril* (pp. 164–178). Johns Hopkins University Press.
- De la Morena y de la Morena, L. (1987). *Los conceptos de “orden público” y de “seguridad ciudadana” tras la Constitución de 1978*. Revista de Administración Local y Autonómica (REALA), 234, 289–314.
- Eck, J. E., & Spelman, W. (1987). *Problem-solving: Problem-oriented policing in Newport News*. Police Executive Research Forum.
- Espasa Cubero, E. (2015). Las políticas públicas de seguridad ciudadana: Análisis y propuestas desde la Criminología. *Revista Española de Investigación Criminológica*, 13(3), 1–27.
- Freixes Sanjuán, T., & Remotti Carbonell, J. C. (1995). La configuración constitucional de la seguridad ciudadana. *Revista de Estudios Políticos*, 87, 141–162. <https://ddd.uab.cat/record/199499>
- Garland, D. (2005). *La cultura del control: Crimen y orden social en la sociedad contemporánea* (Trad. esp.). Gedisa. (Obra original publicada en 2001).
- Gledhill, J. (2013). La mala administración de la seguridad pública. *Revista de Antropología Social*, 22, 25–57. https://doi.org/10.5209/rev_RASO.2013.v22.43182
- Goldstein, H. (1979). Improving policing: A problem-oriented approach. *Crime & Delinquency*, 25(2), 236–258.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82–91.
- González Sandoval, J. (2013). Seguridad ciudadana y administración de justicia. *Revista de Derecho*, (8), 81–88. <https://doi.org/10.5377/derecho.v0i8.981>

- Granados Becerra, J. C. (2018). Seguridad ciudadana en Bogotá. Análisis del presupuesto y la eficiencia en el gasto local 2011–2016. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, (20), 201–238. <https://doi.org/10.18601/21452946.n20.09>
- Guillén Lasierra, F. (2015). *Modelos de policía y seguridad* [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. TDX/DDD.
- Guillén Lasierra, F. (2016). Policía: Modelos, estrategias y reformas. De la policía gubernativa a la seguridad plural. *Policía y Seguridad Pública*, 6(2), 205–234.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Hobbes, T. (1651/2008). *Leviatán* (Parte II, cap. 17). Versión moderna en Early Modern Texts.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*.
- Jewkes, Y. (2015). *Media and crime* (3.^a ed.). SAGE.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (with a new preface). Harvard Business Review Press.
- Ley Orgánica 2/1986, de 13 de marzo, de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad. Boletín Oficial del Estado, núm. 63, de 14 de marzo de 1986.
- Ley Orgánica 4/2015, de 30 de marzo, de protección de la seguridad ciudadana. Boletín Oficial del Estado, núm. 77, de 31 de marzo de 2015.
- Lindell, M. K., & Perry, R. W. (2012). The protective action decision model: Theoretical modifications and additional evidence. *Risk Analysis*, 32(4), 616–632. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2011.01647.x>
- Mazerolle, L., Bennett, S., Davis, J., Sargeant, E., & Manning, M. (2013). Legitimacy in policing: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 9(1), i–147. <https://doi.org/10.4073/csr.2013.1>
- Montalvo Abiol, J. C. (2010). Concepto de orden público en las democracias contemporáneas. *Revista Jurídica de la Universidad Autónoma de Madrid*, 22, 197–222.
- Naciones Unidas, Estrategia Internacional para la Reducción de Desastres (EIRD/UNISDR). (2004). Vivir con el riesgo: Informe mundial sobre iniciativas para la reducción de desastres. Naciones Unidas. <https://www.eird.org/vivir-con-el-riesgo/capitulos/ch2-section1.pdf>

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH/OHCHR). (1990). *Principios básicos sobre el empleo de la fuerza y de armas de fuego por los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley* (8.º Congreso de la ONU, La Habana). <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/basic-principles-use-force-and-firearms-law-enforcement>

Osinga, F. P. B. (2007). *Science, strategy and war: The strategic theory of John Boyd*. Routledge.

Ratcliffe, J. H. (2008). *Intelligence-led policing*. Willan Publishing.

Recasens i Brunet, A. (2002). Políticas de seguridad y prevención en el Estado español. *Revista Catalana de Seguretat Pública*, 11, 151–175.

Recasens i Brunet, A. (2007). *La seguridad y sus políticas: Hacia un modelo de seguridad integral*. Atelier.

Requena Hidalgo, J. (2016). La legitimidad policial y la colaboración ciudadana con la policía. *InDret*, 2, 1–36.

Schneier, B. (2003). *Beyond fear: Thinking sensibly about security in an uncertain world*. Copernicus Books.

Shepperd, J. A., Waters, E., Weinstein, N. D., & Klein, W. M. P. (2015). *A Primer on Unrealistic Optimism*. Current directions in psychological science, 24(3), 232–237. <https://doi.org/10.1177/0963721414568341>

Skogan, W. G. (2006). Asymmetry in the impact of encounters with the police. *Policing & Society*, 16(2), 99–126. <https://doi.org/10.1080/10439460600662098>

Slovic, P. (1987). Perception of risk. *Science*, 236(4799), 280–285. <https://doi.org/10.1126/science.3563507>

Sunstein, C. R. (2005). *Laws of fear: Beyond the precautionary principle*. Cambridge University Press.

Sunshine, J., & Tyler, T. R. (2003). The role of procedural justice and legitimacy in shaping public support for policing. *Law & Society Review*, 37(3), 513–548. <https://doi.org/10.1111/1540-5893.3703002>

Tribunal Constitucional. (1982, 7 de junio). Sentencia 33/1982. Boletín Oficial del Estado.

Tribunal Constitucional. (1984, 5 de diciembre). Sentencia 117/1984. Boletín Oficial del Estado.

Tribunal Constitucional. (1984, 18 de diciembre). Sentencia 123/1984. Boletín Oficial del Estado.

Tribunal Constitucional. (1990, 28 de marzo). Sentencia 55/1990. Boletín Oficial del Estado.

Tribunal Constitucional. (1993, 18 de noviembre). Sentencia 341/1993. Boletín Oficial del Estado.

Tribunal Constitucional. (1995, 8 de mayo). Sentencia 66/1995. Boletín Oficial del Estado.

Tribunal Constitucional. (2020, 19 de noviembre). Sentencia 172/2020. Boletín Oficial del Estado.

Tribunal Europeo de Derechos Humanos. (1995). *Caso McCann y otros c. Reino Unido* (Sentencia de 27 de septiembre de 1995).

Tribunal Europeo de Derechos Humanos. (2010, 12 de enero). Gillan y Quinton c. Reino Unido (Demanda núm. 4158/05).

Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: *A heuristic for judging frequency and probability*. Cognitive Psychology, 5(2), 207–232. [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(73\)90033-9](https://doi.org/10.1016/0010-0285(73)90033-9)

Tyler, T. R. (2006). *Why people obey the law* (2.^a ed.). Princeton University Press.

UK Ministry of Defence. (2017). Army doctrine publication (ADP): Land operations. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/677fe2d4d721a08c0066560c/Army_Documentation_Publication_land_operations__withdrawn_25_May_2022_.pdf

United Nations Development Programme. (1994). *Human development report 1994: New dimensions of human security*. Oxford University Press. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1994encompletenostats.pdf>

U.S. Department of the Army. (2019). Army Doctrine Publication (ADP) 6-0: *Mission command: Command and control of Army forces*. U.S. Government Publishing Office.

Weber, M. (1919/1946). Politics as a vocation. En H. H. Gerth & C. W. Mills (Eds. y Trads.), *From Max Weber: Essays in sociology* (pp. 77–128). Oxford University Press.

Weinstein, N. D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(5), 806–820. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.39.5.806>

Wilson, J. Q., & Kelling, G. L. (1982). Broken windows: The police and neighborhood safety. *The Atlantic Monthly*, 249(3), 29–38. <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1982/03/broken-windows/304465>

Zedner, L. (2009). *Security*. Routledge.