

Inici | Presentació | Instruccions autors | Call for papers | Indexada a | Arxiu

Cerca (<http://temaria.net/simple.php?origen=1575-5886&idioma=ca>)

## Perfil i competències de l'analista d'informació en l'àmbit de la seguretat pública

[Versión castellana]

- ① GEMMA HERNÁNDEZ AGUILAR  
Universitat Oberta de Catalunya  
[geherag@gmail.com](mailto:geherag@gmail.com)
- ① ALEXANDRE LÓPEZ-BORRULL  
Universitat Oberta de Catalunya  
[alopezbo@uoc.edu](mailto:alopezbo@uoc.edu)

Opcions



PDF <meta />

[Metadades](#)

### Resum

L'analista d'informació esdevé un professional necessari en els camps socials de seguretat, gestió d'emergències i prevenció de riscos per gestionar la incertesa inherent a l'àmbit mateix. Aquest estudi pretén copsar quines competències, coneixements i perfils són més adequats per a aquestes funcions d'acord amb les necessitats de les organitzacions, així com detectar mancances formatives, mitjançant l'opinió dels membres de les organitzacions de l'àmbit i d'actors que s'hi relacionen: grups de recerca acadèmics en anàlisi d'intel·ligència,<sup>1</sup> analistes, tècnics i comunicadors especialitzats en seguretat. Els resultats demostren que les necessitats varien segons les funcions i la mida de l'organització, però engloben formació acadèmica, experiència, aptituds, flexibilitat i capacitat de treball en equip. També es comprova que el professional de la informació i documentació, pel seu perfil, pot ser un bon candidat per a aquestes tasques, tot especialitzant-se en alguns aspectes.

### Resumen

El analista de información se convierte en un profesional necesario en los campos sociales de seguridad, gestión de emergencias y prevención de riesgos para gestionar la incertidumbre inherente al ámbito mismo. Este estudio pretende captar qué competencias, conocimientos y perfiles son más adecuados para estas funciones de acuerdo con las necesidades de las organizaciones, así como detectar carencias formativas, mediante la opinión de los miembros de las organizaciones del ámbito y de actores que se relacionan: grupos de investigación académicos en análisis de inteligencia,<sup>1</sup> analistas, técnicos y comunicadores especializados en seguridad. Los resultados demuestran que las necesidades varían según las funciones y el tamaño de la organización, pero engloban formación académica, experiencia, aptitudes, flexibilidad y capacidad de trabajo en equipo. También se comprueba que el profesional de la información y documentación, por su perfil, puede ser un buen candidato para estas tareas, especializándose en algunos aspectos.

### Abstract

Information analyst is a professional required in the social fields of security, emergency management and risk prevention in order to manage the intrinsic uncertainty of this context. This study aims to capture what competences, skills, knowledge and profiles are more suitable for these functions according to the needs of organizations, as well as to detect educational shortcomings through the views of members of the organizations and linked actors: academic research groups in intelligence analysis, analysts, technicians and journalists specialized in security. Results show that requirements change depending on the features and size of the organizations but they must include formation, experience and skills, flexibility and teamwork. This study also shows that the profile of an information and documentation professional may be a good candidate to choose for these tasks, although specialization in some aspects may be required.

**Paraules clau:** Perfil professional, Competències professionals, Gestió de la informació  
**Keywords:** Professional profile, Professional competences, Information management

Rebut: 26/02/2017. Acceptat: 04/05/2017.

## 1 Introducció

Tal i com afirmen autors com Ballesteros i Joyanes (2011), "la informació s'ha convertit en el motor de la globalització i en la corretja de transmissió dels canvis polítics, culturals i les relacions de seguretat". L'intercanvi d'aquesta informació està canviant també la forma d'organitzar el món. Les tecnologies i l'entorn global ajuden a garantir l'estabilitat i la seguretat pública però, alhora, originen nous riscos i amenaces on precisament, l'obtenció d'informació resulta essencial.

L'anàlisi d'informació inclou les capacitats de valorar i extreure la informació útil per a les organitzacions, mitjançant elements com vigilància de fonts d'informació, i ser capaços d'interpretar-la i integrar-la dins les entitats o empreses, per tal de generar coneixement que ens permeti assabentar-nos de l'entorn, anticipar-nos als perills i aprofitar oportunitats. Aquesta pràctica és ja habitual en àmbits com l'econòmic i empresarial (intel·ligència competitiva, intel·ligència econòmica...). Els seus beneficis i avantatges són tan evidents i contrastats com necessaris en l'entorn actual, motiu pel qual les pràctiques d'anàlisi d'informació s'estan incorporant també en altres àmbits com l'organització de ciutats i territori (intel·ligència territorial) i en seguretat.

Per la seva banda, Blanco (2015) assenyala que el concepte de *seguretat pública* (seguretat ciutadana, gestió de riscos i gestió d'emergències) també evoluciona i que cal transformar metodologies de treball per tal d'adaptar-se a la realitat social, una realitat d'entorns complexos, canvis constants i incertesa, on, tal com assenyala Valenzuela Mendoza (2016) i altres autors, el teixit social demana més transparència i participació de tots els actors. El futur de la seguretat pública (cossos policials, bombers, tècnics forestals, tècnics de protecció civil i urgències mèdiques), que requereix donar més serveis amb menys recursos passa per "la capacitat de recollir i analitzar informació en temps real" (Pires, 2014), l'observació de senyals i alertes, la gestió del coneixement orientada a l'acció, amb visió estratègica i adaptable, que connecti punts i "incideixi en la prospectiva" (Blanco, 2015). En aquest context, i tal com opina Fischhoff (2011), l'anàlisi d'intel·ligència és fonamental dins les organitzacions de seguretat pública, tant per detectar i dissuadir actes de perill, com per millorar la seguretat de persones i territori i la qualitat de vida de la comunitat.

Per assumir aquest context i evitar caure en la "societat de la por" les institucions polítiques europees van iniciar línies de treball enfocades a un model de gestió d'intel·ligència (Fischhoff; Chauvin, 2011). Paral·lelament, i tal com podem veure en estudis com els de Blanco i Cohen (2014) o Blanco (2015), són diversos els autors que han proposat models i estratègies d'intel·ligència que, posteriorment, les diferents organitzacions han anat implementant per tal d'afinar els protocols d'actuació i polítiques públiques. Arola (2008) va incidir en l'àmbit de prevenció d'incendis, amb la incorporació de la previsió dels elements de risc per tal de millorar la resposta inicial i gestió. L'àmbit policial i de la seguretat ciutadana ha estat un entorn extensament analitzat a l'hora de proposar l'ús d'eines preventives i tàctiques basades en l'anàlisi amb cooperació amb el teixit social (*Intelligence-Leg policing* o *smart policing*) (Braga; Schnell, 2013; Chu; Coldren, 2011; Coldren; Huntoon; Medaris, 2013; Jiménez, 2013; Joyce; Ramsey; Stewart, 2013).

En tots els casos analitzats, s'ha pogut constatar la necessitat de la col·laboració entre els perfils tècnics operatius i els perfils científics especialitzats en anàlisi. Aquesta combinació multidimensional ha donat bons resultats, per millorar l'eficiència i la innovació, tot i les dificultats organitzacionals que implica aquesta transformació (Coldren; Huntoon; Medaris, 2013; Joyce; Ramsey; Stewart, 2013; Valenzuela, 2015).

Així mateix, moltes disciplines aporten recursos de valor per configurar la funció de l'analista d'intel·ligència, fet que dificulta en gran mesura la tasca d'elaboració d'un perfil (Blanco, 2012). Davant aquesta complexitat, s'han anat aportant recomanacions sobre habilitats generals que poden ajudar en l'elecció (Fischhoff; Chauvin, 2011), tot i que cal tenir en compte les particularitats de les diferents organitzacions, competències i territori, així com la flexibilitat i l'elevat grau de canvis permanents que afecten la societat, el sector i la professió.

Paral·lelament, Morato, Fernández-Bajón i Sánchez-Cuadrado (2016) apunten, en el seu estudi sobre el mercat laboral dels professionals de la informació i la documentació, que malgrat l'evolució de la disciplina per donar respostes a les noves necessitats socials, la realitat és que els professionals es troben amb perspectives laborals força limitades i amb tendència cap al perfil tradicional, raó per la qual es fa molt necessària la cerca de noves oportunitats que permetin ampliar aquest perfil i augmentar-ne la visibilitat.

Alhora i en aquesta línia, trobem autors com Calatayud (2016), que planteja noves possibilitats laborals per als professionals de la informació, en àmbits que en principi no semblen els més naturals, com seria el camp de la seguretat informàtica (ciberseguretat), però on les competències i habilitats dels professionals de la informació semblen interessants per cobrir una necessitat creixent en aquest camp que no supera l'oferta actual. Això ens porta a reflexionar si els professionals de la informació podrien optar a cobrir, de la mateixa manera, la demanda creixent d'analistes d'informació, tasques que semblen més inherents a la professió, fins i tot en àmbits que semblen, a priori, tan específics d'altres disciplines, com la seguretat pública.

Per tot això, s'ha valorat fer aquesta recerca, amb què es pretén analitzar quines necessitats té el sector de la seguretat pública a Catalunya en matèria d'intel·ligència, (entenen el concepte de *seguretat pública*

en el sentit ampli, de gestió de seguretat, avaluació de riscos i situacions d'emergència: des de la seguretat ciutadana a la prevenció d'incendis, passant per la protecció civil i gestió d'emergències), per poder reconèixer competències i habilitats útils per a la funció dels analistes d'informació dins d'aquestes organitzacions i poder formular els perfils més adequats per desenvolupar aquesta tasca. Alhora, es vol comprovar si el professional de la informació i la documentació compleix aquests requeriments per tal de proposar-se aquesta sortida professional dins del ventall de camins de l'especialització i professionalització.

## 1.1 Objectius

Es planteja una recerca descriptiva que estudiï el present del sector de l'analista d'informació dins l'àmbit de la seguretat pública a Catalunya, alhora que permeti copsar l'opinió dels diferents actors implicats en l'anomenada *seguretat intel·ligent* (Valenzuela, 2016): responsables de les diferents organitzacions en matèria de seguretat pública, analistes, *think tanks* i comunitats d'intel·ligència, *partners* tecnològics i mitjans de comunicació.

Concretament es persegueix:

- Analitzar les competències necessàries dels analistes d'informació.
- Comprovar l'adequació del perfil del professional de la informació i la documentació en aquest entorn.
- Possibilitar, arran de l'anàlisi de requeriments, noves vies de formació i especialització.

## 2 Metodologia

En primer lloc, s'ha dut a terme una revisió bibliogràfica per tal de situar el context de la recerca, conèixer la rellevància del tema i copsar punts forts i febles que ens permetin delimitar millor l'estudi. També s'han recollit les competències específiques de les diferents titulacions per tal d'orientar millor la fase de recollida de dades.

La fase de recollida va iniciar-se amb el contacte amb diverses organitzacions en matèria de seguretat pública (cossos policials d'àmbit local i supramunicipal, tot tenint en compte diferents nuclis poblacionals; cossos de prevenció i gestió de riscos i emergències, protecció civil, bombers i prevenció d'incendis forestals; així com àrees de seguretat d'àmbits comarcals i de Catalunya). També es va contactar amb diversos grups de recerca acadèmics en matèria d'intel·ligència. Finalment, s'ha procurat incloure-hi també diversos especialistes en l'àmbit de l'anàlisi, comunicadors especialistes a cobrir notícies relacionades amb seguretat i emergències i tècnics coneixedors de l'àmbit de la seguretat i les tecnologies disponibles en aquesta àrea.

Finalment, en l'estudi han participat un total de 23 persones, escollides tenint en compte els diferents perfils professionals, àmbits d'actuació i coneixements relacionats amb el camp d'estudi i que es van mostrar interessades a participar en el projecte. Les entrevistes, fetes majoritàriament en línia (mitjançant formularis), es van dur a terme entre els mesos de novembre i desembre de 2016.

Les preguntes s'han estructurat en cinc blocs que comprenen des de la contextualització de l'anàlisi en intel·ligència i necessitats i estructures organitzacionals, la gestió de la comunicació i cooperació d'actors, fins a les competències i perfils més interessants per als analistes d'informació, així com una anàlisi de l'àmbit formatiu actual.

Les preguntes proposades no s'han fet a tots els entrevistats, sinó que hi ha una part de preguntes comunes a tots els entrevistats i d'altres de focalitzades segons l'àmbit professional o de coneixement. Aquestes qüestions es troben en l'apèndix d'aquest article disponible en aquest enllaç:

[https://figshare.com/articles/Annex\\_pdf/4690048](https://figshare.com/articles/Annex_pdf/4690048)

L'anàlisi de dades s'ha dut a terme amb metodologia qualitativa, tot i que també s'han tingut en compte alguns elements quantitius derivats del format de les preguntes plantejades. Aquesta anàlisi pretén donar resposta a les preguntes següents:

- Quin és el perfil professional que més s'adequa a les expectatives i necessitats del sector de prevenció i seguretat?
- Quines són les capacitats més valorades dins l'àmbit per a les tasques d'anàlisi d'informació? Quines mancances o limitacions hi troben?

Candidats participants i proposats pel projecte	
Sector professional. Perfils entrevistats	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Guàrdia Urbana de Barcelona</li><li>• Guàrdia Urbana de Badalona</li><li>• Guàrdia Urbana de Lleida</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Guàrdia Urbana de Tarragona</li><li>• Policia Local de Badia del Vallès</li><li>• Policia Local de Castellbisbal</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mossos d'Esquadra (Unitat de Ciberseguretat i Unitat Central d'Anàlisi Operativa)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• DARP: Direcció General de Forest i Àrea d'Inspecció del Servei de Prevenció d'Incendis Forestals</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protecció Civil (servei de gestió del risc i planificació)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departament d'Interior, Direcció General d'Administració de Seguretat</li> </ul>
<b>Sector acadèmic. Perfils entrevistats</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dins el sector acadèmic, en representació de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya (ISPC), hi van participar els membres del GRASC (Grup de Recerca sobre l'Analista de la Seguretat Ciutadana).</li> <li>• També va participar-hi el director del GRIUB, Grup de Recerca en Intel·ligència de la UB.</li> </ul>	
<b>Sector d'analistes. Perfils entrevistats</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En aquest estudi han participat dos analistes d'informació, amb experiència d'entre 7 i 10 anys en el sector, que tenen també vinculacions amb l'àmbit acadèmic.</li> </ul>	
<b>Sector tècnic. Perfils entrevistats</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dins l'àmbit tècnic, hem treballat amb un professional especialitzat en informàtica aplicada a l'anàlisi d'informació i seguretat i amb un matemàtic, especialitzat en criptografia, que ha col·laborat amb administracions i empreses en matèria de seguretat.</li> </ul>	
<b>Sector de comunicació. Perfils entrevistats</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es van entrevistar dos periodistes especialitzats en el sector de successos i seguretat, un dels quals també té formació en criminologia.</li> </ul>	

### 3 Resultats

A continuació es presenten els resultats més rellevants recollits a les entrevistes i tot seguit, l'estructura en cinc blocs en què es basava el qüestionari. En alguns casos, es mostraran les diferències entre els perfils. Cal considerar, sovint, la dificultat en l'anàlisi ateses les trajectòries dels entrevistats, cosa que creiem que enriqueix els resultats. A efectes de millors comprensions, ressaltem en forma de gràfics i figures alguns dels resultats principals.

#### 3.1 Anàlisi d'informació en les organitzacions

Als 23 entrevistats se'ls va demanar una valoració respecte de l'afirmació que la gestió de la informació reforça les previsions en l'àmbit de la seguretat, la gestió d'emergències i la prevenció de riscos, alhora que millora els recursos en les organitzacions. La majoria de professionals va posar èmfasi en com n'és de necessària la gestió de la informació per tal de prendre les decisions més encertades, així com d'actuar amb més eficàcia, eficiència i impacte. Aquesta visió la comparteixen també els acadèmics entrevistats, així com els analistes i tècnics, que a més destacaven la classificació i l'anàlisi d'informació com a tasques essencials per a la generació d'evidències i la disposició d'informació adequada als objectius al moment.

L'augment de l'objectivació i la qualitat són uns altres elements destacables, així com una gestió eficient de recursos (especialment per a petites organitzacions).

Finalment, cal destacar que la gestió de la informació ajuda tant internament (gestió de personal i transversalitat de departaments i àrees) com en la relació amb els polítics i el servei al ciutadà.

##### *Objectius de l'anàlisi d'informació*

Sobre els objectius amb els quals s'hauria de gestionar la informació per generar intel·ligència, destaquen principalment la reducció de la incertesa i dels efectes dels riscos, la millora de presa de decisions i la millora dels serveis públics, així com el fet que aquests objectius passen per impregnar l'organització en la cultura de la gestió del coneixement.

##### *Necessitats i mancances*

Les necessitats que manifesten les organitzacions varien en funció de la mida i àmbit. Les necessitats generals comprenen la implementació de tècniques per adquirir, gestionar i emmagatzemar informació per generar nou coneixement i la motivació dels diferents actors dins l'organització. Tot i això, les necessitats més acusades en les organitzacions petites passen per disposar dels elements necessaris (personal, tecnologia, procediments de treball). En organitzacions mitjanes, necessiten disposar de més personal i eines, i, en les organitzacions més grans, les necessitats van dirigides a la millora de l'equip. Les visions segons l'àmbit i el perfil dels entrevistats també varien: els analistes i acadèmics emfatitzen la necessitat de treballar amb una informació de qualitat i amb metodologies de treball adients. Els professionals tècnics i d'àmbits més operatius, en canvi, posen l'accent en els recursos tècnics necessaris, tal com es pot

comprovar a la figura 1, on es recullen els percentatges d'entrevistats que han esmentat les necessitats/mancances.

Dels resultats, podem comprovar que la manca de recursos de personal i de tecnologia són les més acusades, seguides de la manca de cultura organitzacional orientada a la intel·ligència i la resistència al canvi de metodologia de treball.

Pel que fa als problemes de col·laboració entre equips i les limitacions de formació es troben més valorats per part d'acadèmics, tècnics i analistes independents que no pas dins de les mateixes organitzacions. Entre altres mancances no exposades com a elements a valorar dins les entrevistes s'han destacat la manca d'implicació de les capes directives de les organitzacions, atès que es considera que no són prou conscients de la utilitat dels analistes, i la manca de temps necessari per dur a terme les anàlisis.

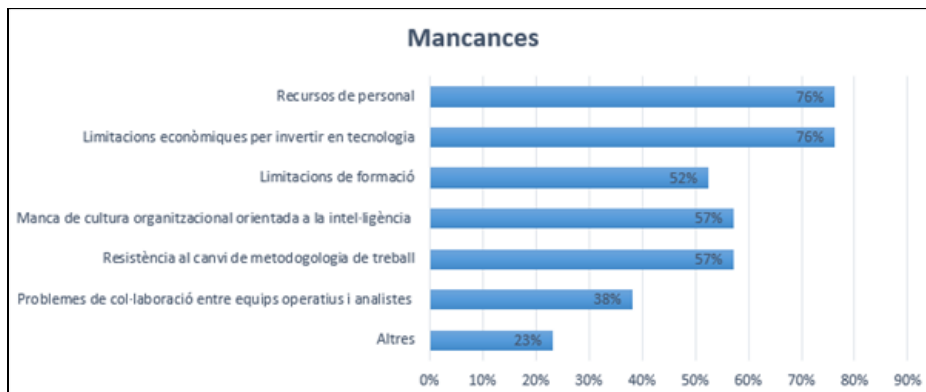


Figura 1. Mancances a les organitzacions (font pròpia)

#### *Pràctiques d'anàlisi i intel·ligència dins les organitzacions*

Les pràctiques d'anàlisi i intel·ligència es troben més presents en matèria de seguretat ciutadana. En canvi, s'ha observat que en organitzacions de prevenció de riscos es basen més en la incorporació de tecnologia per rebre més informació de l'entorn i en la incrementació de la capacitat d'anàlisi de dades. Pel que fa a les organitzacions de protecció civil i gestió d'emergències, s'estan aplicant esforços per ampliar l'escolta de necessitats dels diferents grups socials i millorar les relacions de col·laboració i reputació per incidir en un major impacte en les comunicacions.

En l'àmbit de la seguretat ciutadana i intel·ligència policial, en les organitzacions petites s'estableixen pràctiques operatives per organitzar el servei, s'empren suports de sistemes cartogràfics per fer mapes de delinqüència en alguns casos, mentre que en d'altres es fa escolta de xarxes socials. En organitzacions mitjanes es treballa ja amb cultura d'intel·ligència, tot i les limitacions de recursos. Són, segons els resultats obtinguts, les organitzacions més grans aquelles que tenen capacitat per dur a terme pràctiques més sòlides, amb anàlisi operativa i estratègica i anàlisi d'evolucions i eines de.

Aquestes pràctiques d'anàlisi són conegudes pels perfils acadèmics que investiguen en matèria d'intel·ligència i per aquells tècnics més involucrats en les organitzacions. En canvi, resulten força desconeguts per a aquells que no hi col·laboren de forma més directa, que relacionen les pràctiques d'intel·ligència amb la lluita contra el terrorisme.

#### *Evolució de la gestió del coneixement i l'anàlisi d'intel·ligència*

L'evolució de l'àmbit de la gestió del coneixement i l'anàlisi d'informació orientat a la intel·ligència ha estat una qüestió difícil de valorar per part dels entrevistats. Així, mentre que els professionals de les organitzacions destaquen les pràctiques d'anàlisi multidimensional i d'exploració intel·ligent orientada cap a la predicció i prospectiva, pràctiques més proactives (amb incorporació de més informació confiable), en el cas de les organitzacions responsables del tractament d'emergències i riscos forestals, han destacat la importància del medi i l'entorn, així com la necessitat de no oblidar l'anàlisi de serveis. Així mateix, les tecnologies de la informació i la comunicació són un altre element que es considera que s'hi anirà incorporant de forma gradual, fet que permet disposar de més recursos i més immediats però, també, alguns professionals entrevistats han posat de manifest la necessitat de ser prudents respecte al seu ús, tant en termes d'utilitat com de legalitat.

#### *Models de treball*

Es va creure oportú esmentar els models de treball a les entrevistes. Quant a les organitzacions, una de les qüestions plantejades feia referència al model de sistema d'informació que millor s'adaptava a aquell que feien servir. L'objectiu de la pregunta no era contrastar diferents sistemes, ja que aquests són compatibles, sinó avaluar, de forma primària, l'estat de l'organització en matèria de gestió d'informació amb objectius d'explotació orientada cap al coneixement.

Com podem veure a la figura 2, la majoria d'organitzacions van dir que fan servir sobretot sistemes

d'informació de consulta i estadístiques, cosa que comporta una estructuració de dades orientada més a l'actuació després dels fets. Moltes d'aquestes organitzacions van destacar també el fet que treballen ja amb consulta de dades de l'entorn. Entre les organitzacions entrevistades, va ser menor la proporció d'aquelles que van destacar el treball amb sistemes de vigilància i cartogràfics i sobretot n'hi ha més d'adreçades a l'anàlisi operativa i la prevenció de riscos forestals. D'acord amb els resultats, podem dir que les organitzacions que gestionen emergències empen més la consulta de fonts de l'entorn i que les organitzacions de l'àmbit de la seguretat ciutadana adapten els diferents models de sistemes d'informació segons la mida de l'organització, les capacitats, així com aquells aspectes sobre els quals volen incidir, tot i que hi ha una tendència generalitzada a emprar fonts de consulta externa en organitzacions més grans.

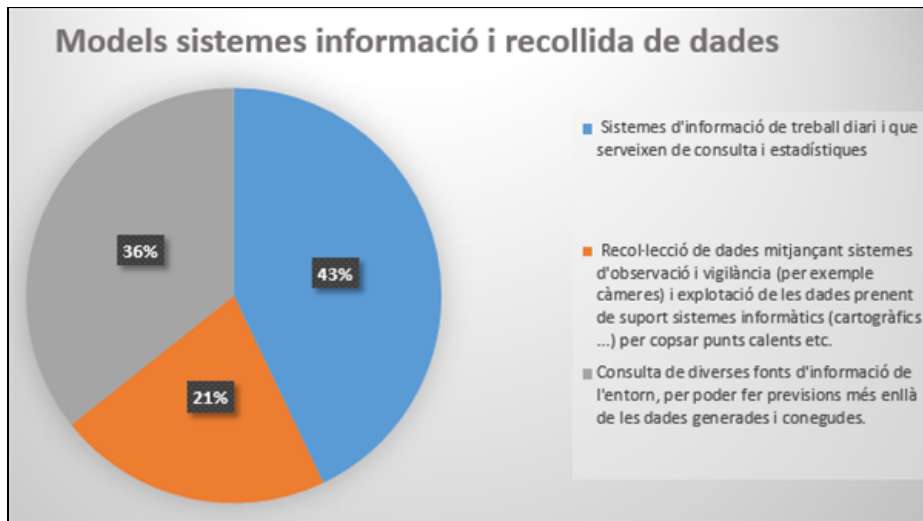


Figura 2. Models de sistemes d'informació i recollida de dades (font pròpia)

Es va creure oportú comparar la "visió externa" dels perfils entrevistats que no formen part d'organitzacions de seguretat pública, sobre quins models de sistemes d'informació són més emprats per les organitzacions en l'àmbit de la seguretat pública. Tal com es mostra a la figura 3, consideren que es treballa bàsicament amb sistemes de consulta i estadística i que la consulta d'entorn és menys freqüent del que l'empren en realitat les organitzacions.

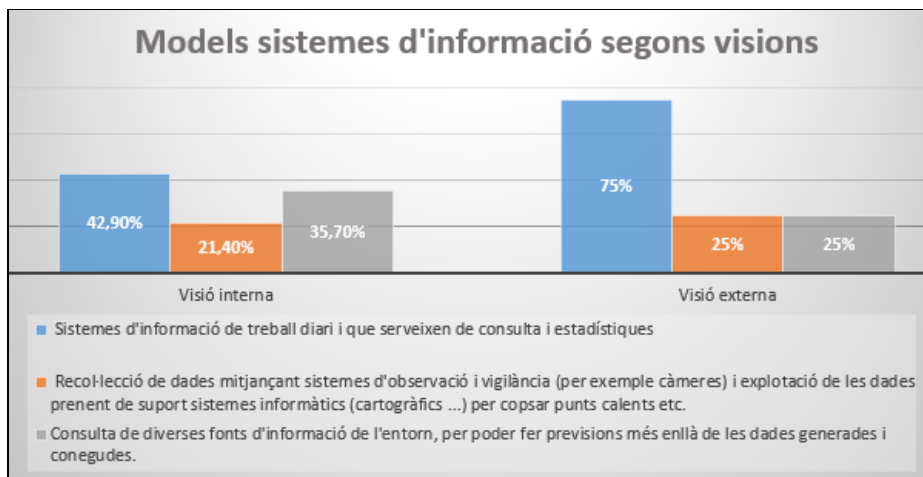


Figura 3. Models de sistemes d'informació segons la visió externa o interna (font pròpia)

#### Cal un equip d'analistes en les organitzacions?

Després de contextualitzar les organitzacions, les pràctiques i mancances, s'introdueix, entre els entrevistats, la figura específica de l'analista d'informació, per veure, primerament, quin és l'estat de la demanda d'aquests professionals. Així, es va preguntar si considerava necessari incloure personal especialitzat dins les organitzacions en l'àmbit de la seguretat pública per dur a terme aquestes tasques o, si per contra creia que era millor assumir les funcions dins l'organització per part del personal existent.

La majoria de professionals entrevistats considera necessari o desitjable tenir personal dedicat a tasques d'anàlisi dins la seva organització, especialment en l'àmbit de la seguretat ciutadana. En aquest camp, les organitzacions més grans ja disposen d'equips específics i, fins i tot aquells els recursos dels quals ho permeten, ja tenen diversos equips que treballen segons els diferents nivells d'anàlisi. En menor proporció, s'han trobat casos on algun dels entrevistats ha considerat que, per les seves necessitats, es poden cobrir les tasques d'anàlisi des de les àrees ja existents si s'organitza adequadament el treball i amb les metodologies adients. Seria aquest el supòsit d'àmbits com el de prevenció de riscos forestals o protecció civil on, per les seves necessitats i forma d'organitzar-se, veuen més factible assumir les funcions des dels equips que ja tenen.

## Models organitzatius

Es va preguntar a les diferents organitzacions i analistes quin model organitzatiu consideraven més idoni. En aquest cas, la majoria coincideixen que el millor model és aquell que inclou un equip específic per desenvolupar aquesta funció i que alhora sigui capaç de donar resposta a tota l'organització. Algunes organitzacions, sobretot aquelles més petites, que tenen recursos molt limitats, consideren més interessant invertir esforços en l'anàlisi per tal de donar suport a la presa de decisions d'alt nivell.

Finalment, en algun cas, s'ha considerat, tenint en compte els recursos disponibles i les necessitats de l'organització, que aquesta tasca es podria assumir des dels diferents equips de treball, tenint en compte que cal una visió transversal. Aquesta solució, però, ha estat menys valorada com a solució idònia, respecte a les respostes de la pregunta anterior sobre la necessitat d'incorporar a l'organització equips específics d'analistes o assumir les funcions per part dels professionals que ja hi treballen.

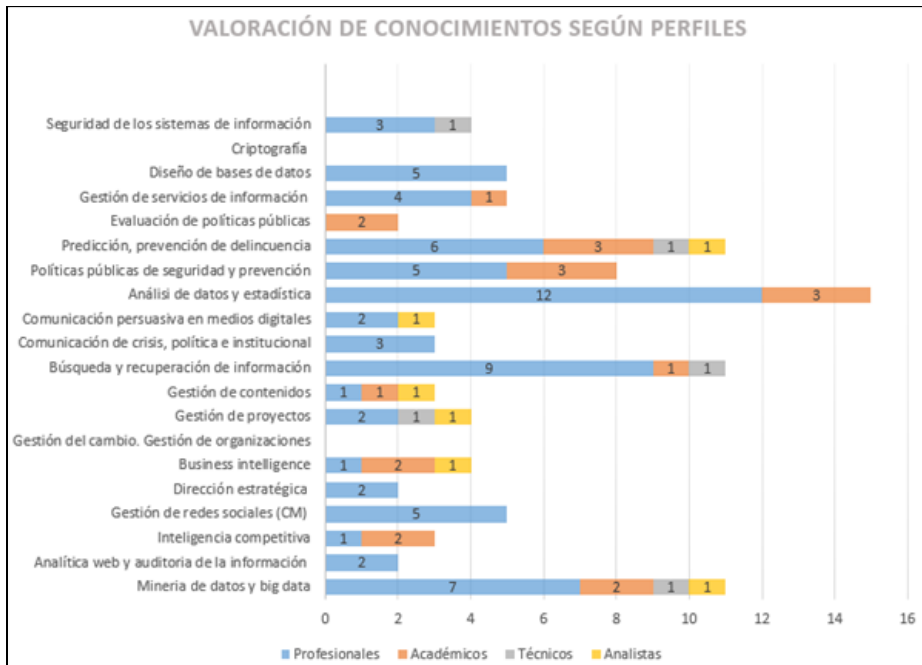


Figura 4. Models organitzatius que es consideren òptims per desenvolupar l'anàlisi d'informació (font pròpia)

## El paper de la tecnologia

Es va consultar només als tècnics entrevistats sobre el paper que té la tecnologia en l'anàlisi d'intel·ligència, els quals en van destacar les funcionalitats per ajudar en els processos de les diverses fases del cicle d'intel·ligència, des de l'accés a la informació, l'ajuda per gestionar les dades massives, tractar-les, organitzar-les i mostrar resultats per a la presa de decisions.

La tecnologia és un recurs important que permet validar amb objectivitat. Ofereix formes innovadores de transmetre informació complexa per tal de visualitzar millor els problemes. Hi ha recursos que faciliten la gestió del coneixement OSINT o SIGINT (Garcia Hom; Moles Plaza, 2013). També es pot destacar el programari d'anàlisi que permet integrar diverses bases de dades augmentant la capacitat analítica (Joyce; Ramsey; Stewart, 2013).

Així mateix, l'anàlisi geogràfica és un altre recurs destacable, ja que proporciona informació detallada i permet analitzar a altres nivells diferents dels estadístics. Es troba vinculada a models d'estudi de delinqüència des de la "prevenció situacional" als "mapes delinqüencials" (González Vázquez; Soto Urpina, 2013) amb detecció de "punts calents" (Jiménez Serrano, 2013). Actualment les eines fonamentades en sistemes d'informació geogràfica són un recurs de treball a les organitzacions de gestió de riscos i emergències. Tenen funció operativa alhora que permeten mostrar els resultats per prendre decisions i planificar estratègicament.

A Catalunya, podem trobar diversos projectes tecnològics orientats a aquestes línies de treball, des de la captació de dades de l'entorn, amb plataformes com Sentilo,<sup>2</sup> que empra l'Ajuntament de Barcelona per explotar dades que recullen sensors ubicats a la ciutat. Es tracta d'eines que faciliten la gestió d'emergències i capacitat de resposta, com My112,<sup>3</sup> que geolocalitza la trucada d'emergència.

## Grups de recerca en intel·ligència

Per a aquest estudi, es va contactar amb diversos grups de recerca acadèmics centrats en pràctiques d'intel·ligència. Aquests grups van néixer amb el propòsit d'ajudar les diferents organitzacions, centrant-se en l'anàlisi d'intel·ligència aplicada a la seguretat. Entre els propòsits es troben fer una fotografia de l'àmbit per millorar les organitzacions i planificar accions formatives, fomentar pràctiques d'anàlisi o donar

suport emetent informes i analitzant situacions per fer recomanacions. El fet d'incloure aquests grups de recerca en aquest estudi permetia obtenir un punt de vista vinculat però amb un enfocament extern sobre el tema. Els dos grups de recerca que hi van col·laborar finalment tractaven diferents vessants de l'anàlisi d'informació, i ambdós han esdevingut *hubs* entre el món acadèmic i professional, si bé un dels grups es trobava més vinculat a l'àmbit acadèmic i l'altre s'orientava, d'acord amb l'organització a la qual pertany, a l'àmbit formatiu dins els professionals en actiu.

En definitiva, són peces necessàries i complementàries, amb uns recursos de coneixement que poden aportar instruments i eines a les diferents organitzacions. Disposen del temps de recerca que les organitzacions no tenen, coneixen i generen el marc teòric, propostes metodològiques, i poden ser un punt de recolzament per al tractament i anàlisi. Ambdós grups actualment col·laboren en major o menor grau amb institucions fet pel qual es demostra que la col·laboració dels "dos mons" és possible i a més, pot apropar també l'àmbit formatiu a les necessitats professionals.

### **3.2 Reptes vinculats a la intel·ligència territorial i la gestió de la comunicació**

El segon bloc de preguntes als enquestats feia referència a la gestió de la comunicació i la col·laboració entre els diferents actors que intervenen en la seguretat pública.

#### *Paper de la comunicació en la gestió d'emergències, riscos i crisis*

Els 23 entrevistats van coincidir en la importància de la comunicació amb tot el que té a veure amb la gestió de situacions dins l'àmbit de la seguretat pública.

Les organitzacions van destacar la importància de comunicar per proporcionar informació fiable i modular el nivell d'alarma. Diversos entrevistats van considerar que la comunicació correcta és clau per a la percepció del risc i redueix la incertesa. Algunes organitzacions va destacar també que "la comunicació correcta permet influir en comportaments i decisions socials". Unes altres consideraven que cal una retroalimentació, "emprar la comunicació per conèixer les necessitats" i que definitivament tota aquesta informació cal tenir-la en compte per a la presa de decisions de les organitzacions.

Els acadèmics, analistes i tècnics entrevistats van incidir també en la importància d'establir vies de comunicació efectives i bidireccionals amb la societat i en la importància de la gestió de la comunicació interna dins les organitzacions.

Els comunicadors entrevistats van destacar el paper dels mitjans de comunicació com a eina que ajudi a establir aquests vincles bidireccionals entre les organitzacions i la resta d'actors vinculats.

#### *Col·laboració dels diferents actors en la gestió de la informació*

En el qüestionari es van plantejar les possibilitats de col·laboració que es podrien establir entre organitzacions, societat, mitjans de comunicació i acadèmics.

Per part de les organitzacions, l'opinió varia força segons l'àmbit i la mida. La majoria coincideixen en la utilitat de la col·laboració amb acadèmics, pels seus coneixements i recursos. Les formes de col·laboració es plantejaven majoritàriament com a puntuals i molt definides. Algunes organitzacions es mostraven preocupades per la confidencialitat i sensibilitat de les dades amb què treballaven, motiu pel qual no acabaven de veure possible la col·laboració directa en termes de treball.

Respecte a la col·laboració amb la societat, va ser valorada per organitzacions de gestió d'emergències i moltes institucions de seguretat ciutadana, que van destacar que "poden aportar major esperit crític", qualitat a l'anàlisi i orientació cap a la innovació i detecció d'oportunitats. En organitzacions de mida més reduïda, veuen en les associacions veïnals i actors socials responsables una figura de vigilants informals, que els poden proporcionar informació útil davant l'escassetat dels recursos.

Aquesta visió és compartida amb els acadèmics entrevistats, que veuen positiva la seva aliança amb les organitzacions per proporcionar fonts i eines, i que consideren que la comunitat és un actiu valuós per a la prevenció i detecció i que els "informadors de confiança" són una eina generadora d'intel·ligència que cal aprofitar. Els tècnics entrevistats van considerar que cal també que "la societat sigui responsable i col·labori amb les organitzacions públiques", que hi hagi una mentalitat de responsabilitat activa. Els comunicadors entrevistats van comentar que cal establir relacions de confiança entre els diferents actors, tot i que reconeixen la complexitat que implica davant les diferències d'interessos que hi ha en ocasions.

#### *Smart mobs com a eina de gestió de la informació*

Howard Rheingold va escriure la seva obra *Smart mobs: the next social revolution*, en la qual, el 2004, *smart mobs* es va traduir pel terme multituds intel·ligents. A la ressenya de Sierra (2009) sobre el llibre, cita la definició que l'autor fa del terme: "grupos de personas que emprenden movilizaciones colectivas — políticas, sociales, económicas— gracias a que un nuevo medio de comunicación posibilita otros modos de organización, a una escala novedosa, entre personas que hasta entonces no podían coordinar tales movimientos". Així, Sanz, Martínez i Lara (2015) reflexionen sobre les multituds intel·ligents, "nascudes de



l'ús de les tecnologies i la participació ciutadana", com a nou mitjà de comunicació que genera i s'alimenta mitjançant dades massives, que incrementa el coneixement col·lectiu. Segons els autors, l'aprofundiment a desenvolupar mètodes que facilitin la investigació d'aquestes dades permetrà "posar la intel·ligència col·lectiva al servei de la innovació social".

La col·laboració ciutadana en aquest context és presa per part de les organitzacions entrevistades com una forma més de col·laboració, que pot ser una oportunitat ja que aporta informació immediata, però que cal saber gestionar correctament, cosa que creuen complicada, pel volum d'informació i manca d'estructura, i consideren que poden "portar a la saturació de l'organització". D'altra banda, alguns entrevistats han manifestat que cal ser curosos amb els agents participants i la interrelació "perquè no tinguin la sensació de sentir-se utilitzats o manipulats". Aquestes opinions són compartides per la resta d'actors/perfils entrevistats, acadèmics, analistes, tècnics i comunicadors, que consideren les *smart mobs* útils per copsar tendències i establir relacions però també admeten que són entorns complexos, dels quals cal tenir cura especialment pel que fa a la fiabilitat.

### 3.3 Competències i habilitats de l'analista

Per poder determinar quins perfils són més idonis en anàlisi d'informació es va tenir en compte cinc disciplines d'estudi per valorar coneixements i competències.

#### Competències

Es plantegen cinc competències relacionades amb diferents estudis perquè els vint-i-tres entrevistats les valorin sobre 10 punts. Es mostren gràficament els resultats segons la valoració mitjana aportada. Podem veure que la capacitat més ben valorada (amb una mitjana de 9) va ser capturar i filtrar informació i explotar dades per extreure coneixement, vinculada al perfil documentalista. La capacitat per planificar, gestionar i avaluar projectes amb visió estratègica, pròpia del perfil empresarial, va ser la segona competència més ben valorada (amb una mitjana de 8,3), seguida de la capacitat per informar i assessorar sobre els diferents sistemes de prevenció, competència pròpia d'un criminòleg. Finalment, les capacitats més pròpies d'un perfil informàtic han estat valorades pel conjunt amb una nota mitjana de 7,3 i les competències comunicatives amb un 6,8.

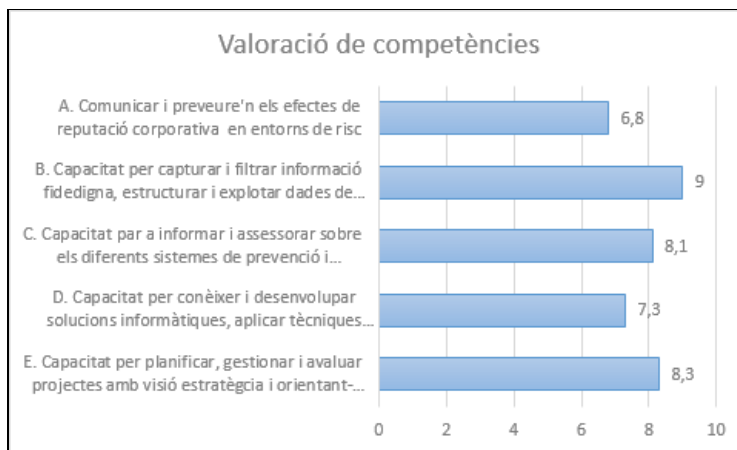


Figura 5. Valoració mitjana de competències (font pròpia)

Si tenim en compte els perfils dels entrevistats, podem veure que els professionals dins les organitzacions van ser els que van valorar més positivament totes les competències. Els analistes valoren més positivament les competències vinculades als professionals d'informació i els perfils empresarials. Els acadèmics valoren les competències dels perfils criminòlegs, els tècnics valoren els perfils informàtics i poc les competències comunicatives, i els comunicadors valoren poc les informàtiques respecte a la resta de competències.

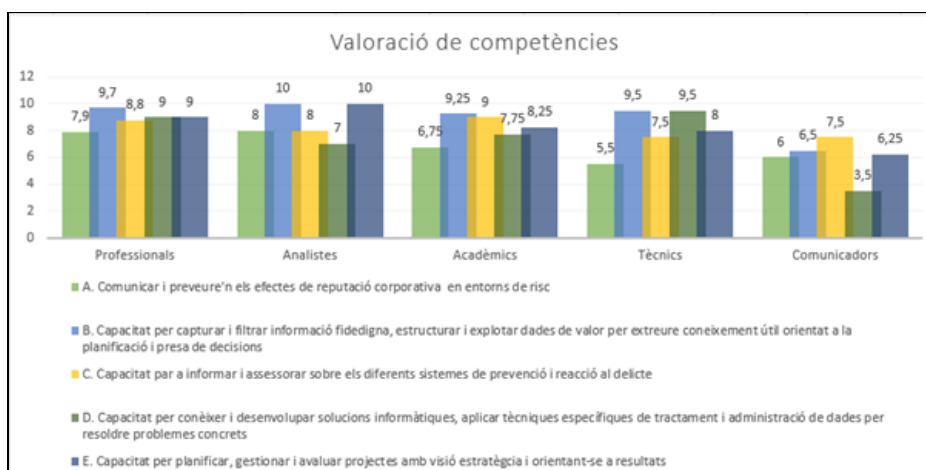


Figura 6. Valoració de competències segons els grups entrevistats (font pròpia)

### Coneixements

Es van seleccionar vint coneixements vinculats als estudis dels diferents perfils analitzats perquè els entrevistats n'escollissin cinc que consideressin més importants per poder desenvolupar les funcions de l'analista d'informació. El coneixement més valorat va ser l'anàlisi de dades i estadística (present als estudis d'Informació i Documentació i als de Criminologia), seguit pels coneixements de mineria de dades i big data (present als estudis d'Informació i Documentació i a Informàtica), cerca i recuperació d'informació (present als estudis d'Informació i Documentació i de Comunicació), predicció, prevenció i tractament de la delinqüència, i polítiques públiques de seguretat i prevenció (presentes als estudis de Criminologia). Tenint en compte això, podríem aventurar-nos a dir que els itineraris d'estudi actuals que millor es podrien adaptar, a priori, segons els entrevistats, serien els d'Informació i Documentació i els de Criminologia. Val a dir que els coneixements més valorats en el cas d'Informació i Documentació, també són presents en altres titulacions d'estudis, la qual cosa ens fa pensar en la transversalitat d'aquest itinerari. Els estudis de Criminologia són més específics, fet que li confereix altes puntuacions entre els sectors de la seguretat ciutadana i àmbits delinqüencials, però en restringeix la utilitat en altres àrees.

Si relacionem les puntuacions obtingudes segons els itineraris d'estudis, podem dir que els més valorats són els coneixements dels estudis de Criminologia (si tenim en compte la valoració global dels coneixements) i els estudis d'Informació i Documentació (si considerem els percentatges dels coneixements més valorats). Els coneixements vinculats als estudis informàtics estan valorats entre els *top five* per una mitjana d'un 25 % dels entrevistats, els d'empresarials, per un 20 % aproximadament i els de Comunicació, sobre el 15 %.

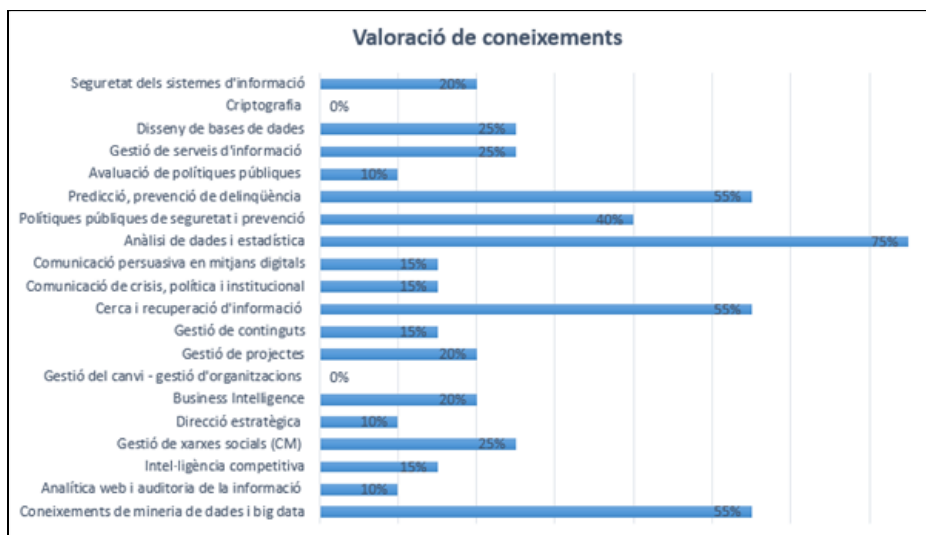
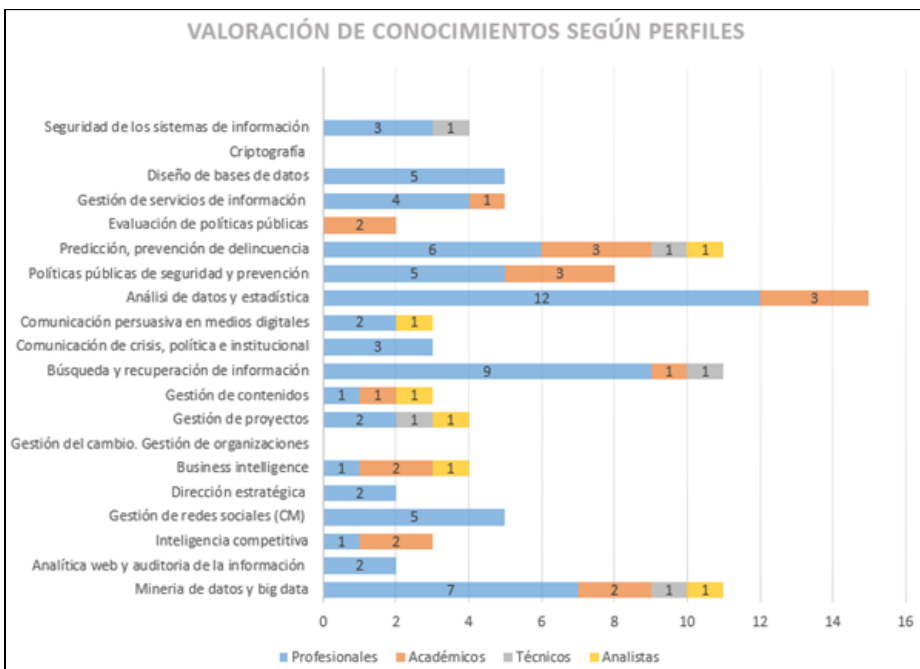


Figura 7. Valoració de coneixements (font pròpia)

Cal destacar que els professionals de les organitzacions han valorat diversos coneixements. Els acadèmics entrevistats van valorar, al marge dels comentats, coneixements d'intel·ligència competitiva, de *business intelligence*, d'avaluació de polítiques públiques i de gestió de serveis d'informació. Els perfils analistes també han valorat coneixements de *business intelligence* i de gestió de continguts i de projectes. Finalment, els tècnics han valorat també la gestió de projectes i la seguretat dels sistemes d'informació.

Figura 8. Valoració de coneixements segons els perfils (font pròpia)

### Formació versus experiència



plantejar un debat amb la intenció de conèixer el punt de vista dels entrevistats per saber quins aspectes calia destacar en un perfil analista: una formació acadèmica especialitzada prèvia o si eren millors els analistes amb experiència operativa prèvia que posteriorment es poguessin formar. Aquesta pregunta tenia la intenció de veure si els nous professionals que es formen tenen possibilitats d'optar a ofertes laborals. Tal com es mostra a la figura 9, la formació està molt valorada per part dels acadèmics. Els analistes, en canvi, tenen més en compte l'experiència professional i també en destaquen altres atributs no plantejats en un inici, com ara la capacitat d'adaptació als canvis, el bagatge històric, el bagatge antropològic i el coneixement per captar informació de l'entorn. Dins les organitzacions, es fa difícil escollir entre una de les opcions. Entre els avantatges de la formació es destaquen les habilitats de cerca i tractament de fonts, i el coneixement d'estratègies d'anàlisi que garanteixen objectivitat i rigor. L'experiència proporciona resultats a curt termini, ja que l'analista presenta atributs que li confereixen judici i pot arribar a conclusions més interessants i alineades amb les necessitats de l'organització. La combinació d'ambdós mons, juntament amb l'actitud i les aptituds de l'analista, conformaran un bon professional.



Figura 9. Formació o experiència operativa (font pròpia)

### 3.4 Perfils

Per complementar la visió dels entrevistats sobre què poden aportar els diferents perfils academicoprofessionals als analistes d'informació, es va plantejar que valoressin sobre 5 els diferents perfils segons la rellevància que consideren que tenen per a un equip d'analistes i, en darrer lloc, es va proposar que seleccionessin un dels perfils en cas que només poguessin incorporar-ne un a la seva organització.

Tots els perfils van ser valorats, en conjunt, positivament; el més ben valorat va ser el perfil documentalista i el més baix, el perfil empresarial. Segons els grups d'entrevistats, entre les organitzacions es van valorar millor els perfils documentalistes i informàtics, seguits dels comunicadors. Cal tenir en compte, com ja hem vist en valorar els coneixements, que el perfil criminòleg pot ser útil en organitzacions que tracten fets delictius, però no resulta rellevant per a aquelles destinades a la gestió d'emergència i prevenció de riscos. Els analistes entrevistats coincideixen amb la valoració dels professionals però els

acadèmics valoren més positivament els perfils criminòlegs que no pas els informàtics. Els tècnics defensen el perfil informàtic, tot i que no obliden els perfils criminòlegs i documentalistes. Els comunicadors valoren més positivament els perfils documentalistes, seguits dels criminòlegs i comunicadors.

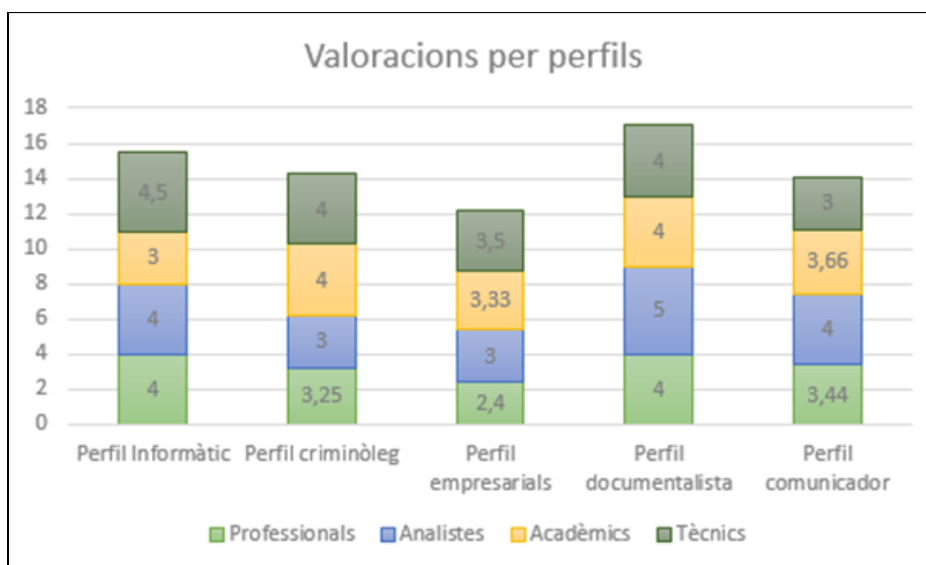


Figura 10. Valoració de perfils segons els grups entrevistats (font pròpia)

Quan es demana als entrevistats que triïn únicament un dels perfils, la resposta varia de manera que passa a guanyar més pes el perfil de documentalista, sobretot entre els grups de professionals i analistes. El perfil criminòleg, per contra, pren rellevància entre els acadèmics.

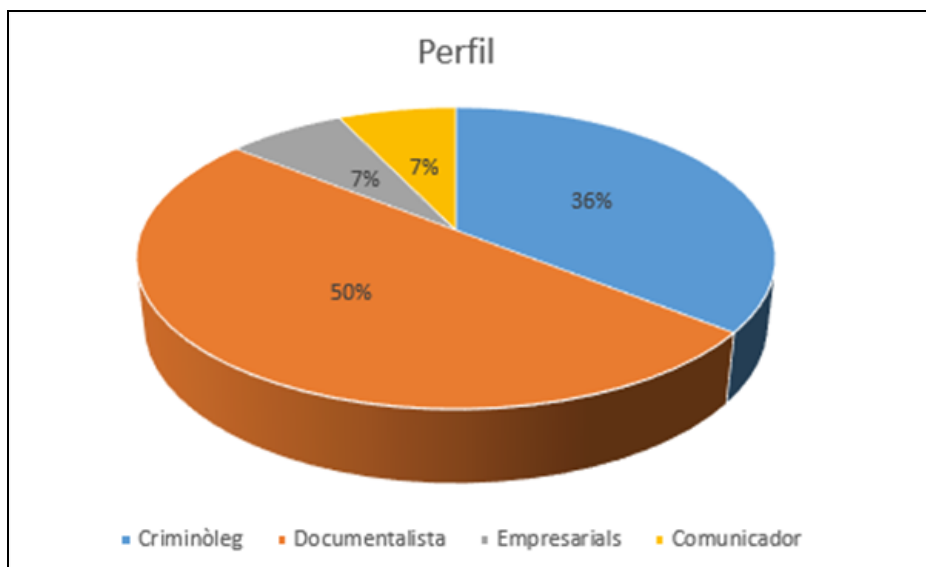


Figura 11. Selecció de perfil (font pròpia)

### Especialització versus transversalitat

La darrera pregunta del bloc s'orienta a la idoneïtat per configurar un equip d'analistes format per professionals especialitzats en àmbits concrets, que es puguin complementar o bé si és preferible disposar d'un equip on els analistes tinguin coneixements més transversals. Els professionals entrevistats de petites organitzacions policials i de gestió d'emergències van optar per la transversalitat. En canvi, les organitzacions de seguretat ciutadana més grans i de l'àmbit de prevenció forestal apostaven per perfils més especialitzats. Els analistes i acadèmics van manifestar més interès en professionals especialitzats. Entre els beneficis de l'especialització es troben el grau de coneixement i expertesa i "l'esperit crític que pot aportar el debat entre punts de vista diferents". No obstant això, es fa una especial incidència en l'especialització tenint en compte que hi haurà un treball en equip i la interrelació, que són els punts que, per altra banda, destaquen com a més positius de la transversalitat, que afavoreix aquesta cooperació.

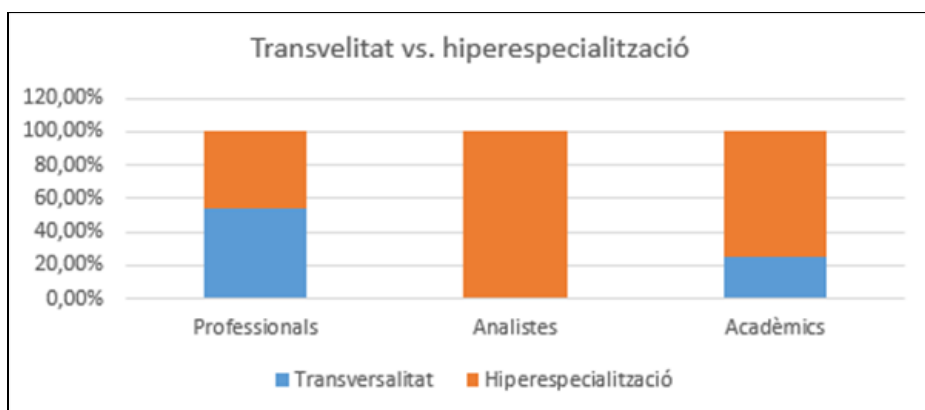


Figura 12. Transversalitat *versus* hiperespecialització (font pròpia)

### 3.5 Formació

En el darrer bloc de qüestions, es va preguntar als entrevistats si consideraven que l'oferta formativa era suficient i s'adaptava a les necessitats de l'àmbit. Hem comprovat que hi ha força desconeixement de l'oferta formativa actual a les organitzacions. Entre els que van opinar, la majoria va valorar positivament el ventall formatiu actual, especialment pel que fa a la formació de postgrau i cursos d'especialització, si més no, per la demanda existent. Els diversos grups entrevistats van coincidir en la necessitat que les organitzacions prenguin consciència de la importància de l'anàlisi d'informació i apostin per crear més llocs de treball. Entre les mancances més destacades en formació es troba la combinació amb parts pràctiques. També s'ha destacat que "seria interessant que es tinguessin en compte les necessitats de país per configurar formació especialitzada", com es fa en altres països i amb altres àmbits com seria el de la seguretat informàtica.<sup>4</sup>

*El professional de la informació pot ser un bon analista d'informació en seguretat?*

Finalment, es va preguntar si coneixien els nostres estudis d'Informació i Documentació i aquesta vessant d'especialització en anàlisi d'informació, i si consideraven interessants aquestes aptituds per incorporar aquests professionals dins l'àmbit.

La majoria dels entrevistats no era coneixedor dels estudis i aquells que sí, no coneixien la vessant orientada a l'anàlisi d'informació. No obstant això, un cop vistos a alt nivell les competències, habilitats i coneixements d'aquest perfil, valoraven molt positivament incorporar-los a les tasques d'anàlisi d'informació en l'àmbit de la seguretat pública.

## 4 Discussió

A continuació es discuteix sobre alguns dels resultats obtinguts, i se situen els resultats d'aquesta recerca en context amb altres investigacions. S'estructuren en cinc apartats, vinculats amb l'apartat anterior de resultats. Primerament, arran dels resultats obtinguts sobre la situació de l'anàlisi de la informació en les organitzacions, es tractarà la situació de les pràctiques d'intel·ligència en les organitzacions. En segon lloc, es reflexionarà sobre la gestió de la comunicació i la col·laboració amb altres agents són mesures de prevenció de riscos. A continuació es descriurà quins serien els atributs i competències que configuren els analistes dins l'àmbit de la seguretat pública. I, finalment, s'abordaran els aspectes de formació vinculats als analistes i com els professionals de la informació són uns candidats excel·lents per assumir aquestes funcions.

### 4.1 Pràctiques d'intel·ligència: present i futur dins les organitzacions

Els propòsits plantejats en les diferents entrevistes concorden amb els establerts en altres investigacions. Coldren, Huntoon i Medaris (2013) apuntaven que aplicar intel·ligència aporta evidències, innovació i eficiència, "una perspectiva objectiva" (Chu; Coldren, 2011), així com a la bibliografia, Blanco (2015) recollia els punts de vista que també han apuntat alguns dels diversos entrevistats, que les pràctiques d'intel·ligència permeten evolucionar les polítiques públiques i establir escenaris futurs amb menys incertesa.

Pel que fa a les mancances i limitacions, entre els entrevistats s'ha mostrat preocupació per la gestió del canvi, sobretot perquè les capes directives en prenguin consciència. Garcia i Moles (2013) també van incidir en la importància d'impulsar la intel·ligència col·laborativa i Fischhoff i Chauvin (2011) consideraven vital educar l'organització en la funció d'intel·ligència per normalitzar les pràctiques. Tal com apunten Coldren, Huntoon i Medaris (2013), una gestió del canvi no organitzada pot implicar que el cost per la resistència superi els beneficis.

Respecte als models organitzatius, el treball pràctic de diferents grups ha demostrat que la incorporació

d'analistes pot ajudar no només a la presa de decisions operatives sinó també "a modelar situacions tàctiques i estratègiques" (Joyce; Ramsey; Stewart, 2013). Com indica Blanco (2015) "cal una vinculació entre estratègia i tàctica" tot i que responen a camps d'anàlisi diferents (GRASC, 2016).

La valoració de les tècniques de prospectiva com a tendència de gestió estratègica i la incorporació de comportaments i perfils culturals en l'anàlisi s'alineen també amb les propostes de diverses investigacions (Blanco, 2015; Garcia; Moles, 2013). Segons Blanco (2015), el centre d'anàlisi i prospectiva considera la investigació predictiva i prospectiva com el futur de les pràctiques, tot integrant-les, com els entrevistats apuntaven, amb l'anàlisi del passat (experiència) i el present, per obtenir la "big picture".

## **4.2 La gestió de la comunicació i la col·laboració amb els stakeholders com a mesures per a la gestió del risc**

### *Col·laboració*

Tal com s'ha apuntat entre els entrevistats, l'entorn global fa que per fer front als riscos i amenaces sigui necessària la col·laboració entre organitzacions i actors implicats, un enfocament "multifacètic" (Ballesteros; Joyanes, 2011; Joyce; Ramsey; Stewart, 2013). La "interconnectivitat" idealment comença internament, "aprofitant la força de treball en xarxa" (Fischhoff; Chauvin, 2011a), per continuar, com proposa Pires (2014) "amb la unificació de competències en gestió de seguretat i emergències" i augmentant la col·laboració entre serveis. El futur del paradigma de la intel·ligència, més enllà de la prospectiva és, com apunta Serra del Pino (2011) "l'enfocament proactiu i participatiu", tot i que és complicat expandir les xarxes de col·laboració, així com les fonts, possiblement, entre d'altres, pels motius que esmenta Miravittas (2012): fluxos inamovibles de les organitzacions, divergències entre les polítiques de seguretat, recels i, en definitiva, la resistència al canvi.

Blanco (2015) esgrimia que "no hi ha un monopoli de l'estat o el govern en matèria de seguretat" sinó que hi ha una responsabilitat compartida entre una multitud d'actors, motiu pel qual la col·laboració es fa evident.

Diversos autors (Blanco, 2015; Valenzuela, 2016) opinen que la seguretat intel·ligent (gestió pública amb intervenció d'actors en la prevenció de riscos i perfils, mitjançant la tecnologia i la intel·ligència col·lectiva) és una eina que porta cap a un govern obert. Així, establir vincles de col·laboració amb universitats, think tanks, empreses proveïdores de tecnologia i seguretat, la societat activa i els centres públics de formació pot aportar instruments, eines i coneixement altament valuós, i permet treure profit de les incerteses i treballar "cap a societats amb resiliència" (Chu; Coldren, 2011).

### *Gestió d'informació i comunicació en entorns de risc*

Gonzalo Iglesia i Farré Coma (2011) van esgrimir que "la comunicació es troba en el centre de la gestió del risc en el marc de la governança". Com hem vist, els diferents grups entrevistats valoraven força les capacitats comunicatives, mentre que els comunicadors entrevistats comentaven que cal més col·laboració entre els comunicadors i les organitzacions per garantir la gestió comunicativa correcta.

La comunicació de crisi inclou "les relacions entre la comunicació institucional i els mitjans de comunicació social des del missatge als seus efectes" (Pont Sorribes; Codina; Pedraza-Jiménez, 2009). Aquestes relacions normalment, tal com esmenten Gonzalo Iglesia i Farré Coma (2011), són subtils i s'empren sota intencions estratègiques, tot i que "en moments de crisis i emergències, es tornen molt més complexes" (Zhu; Recoder Sellarés, 2014). Això succeeix ja que en ocasions sorgeixen divergències entre responsables institucionals i mitjans de comunicació. Pont (2008) esmenta conflictes pel que fa a l'accés a la informació, rigor informatiu, diferenciació entre mitjans o preceptes deontològics, i recomana definir protocols d'actuació i relacions abans de comunicar. Ortoll, Garcia-Alsina i Canals (2015) recomanen també "digerir la informació i els fluxos" abans d'iniciar la comunicació en aquests entorns.

### *Cultura de seguretat, reputació i influència*

A la bibliografia, Díez (2011) avalua que els serveis d'intel·ligència no són coneguts en termes generals pel conjunt social, i que aquest desconeixement pot comportar desconfiança. Tal com esmenta Olier (2014) perquè es pugui "exercir influència per aplicar la intel·ligència amb seguretat" cal primerament fiançar els circuits d'informació que afavoreixin les relacions entre les institucions de seguretat i la societat.

Internet i les xarxes socials són "motor de canvi social, element de contrapoder que incideix en aspectes socials i polítics" (Ballesteros; Joyanes, 2011) però, tal com esmenten diversos estudis de casos d'emergència, (Hughes; Palen; Peterson, 2014; Pont Sorribes; Codina; Pedraza-Jiménez, 2009; Procter et al., 2013) les xarxes socials permeten arribar a la població amb celeritat i mitigar impactes de la situació de crisi. Ortoll, Garcia-Alsina i Canals (2015) també destaquen que la comunicació mitjançant les xarxes socials ofereix una visió transparent i participativa.

L'observació de les xarxes socials també proporciona avantatges per a les organitzacions. Dashti et al. (2014) en destaquen la importància com a font d'informació en situacions de catàstrofes i combinades amb altres tecnologies permeten representar una ciutat o territori i analitzar-lo (Santamaria-Varas; Martínez-Díez, 2014).

Malgrat tot, l'ús en l'àmbit de la seguretat pública és limitat i entre els entrevistats sorgien reticències pel volum de dades i la complexitat de gestió. Per facilitar el canvi cultural i la integració d'aquesta font a les organitzacions, Procter (2013) va proposar integrar tècniques de PNL per a l'anàlisi de contingut. En altres casos (Dashti et al., 2014; Hughes et al., 2014) també es va debatre sobre la necessitat d'establir polítiques i protocols organitzatius per tal d'integrar aquestes eines a la gestió d'informació de les organitzacions.

### **4.3 A la cerca de l'analista**

L'analista perfecte o ideal és un concepte utòpic, però sí que podem dir, tal com apunta Blanco (2012) i també esmenten diverses de les persones entrevistades durant les preguntes que s'han debatut, que "la valoració d'un candidat no hauria de dependre d'un únic factor", sinó que dependria més aviat d'una suma de valors i actituds, coneixements i competències i habilitats que es puguin anar desenvolupant. De la mateixa manera, també caldria "tenir en compte els perfils dels altres membres de l'equip".

Les habilitats relacionades amb la comunicació són elements importants, tal com hem pogut constatar als elements de debat al voltant de la gestió de la comunicació i revisant la bibliografia (Blanco, 2012; Fischhoff; Chauvin, 2011). Si bé, podem pensar que això posiciona els perfils comunicadors per a les tasques d'anàlisi d'informació, tal com proposa Sarasqueta (2005) aquestes competències també poden ser assumides per altres perfils analitzats, que contenen a més a més, altres competències i coneixements que esdevenen importants.

Respecte als coneixements, els resultats més valorats pels entrevistats coincidirien amb els que Morato (2016) creu que són les tendències generals del mercat de treball durant els darrers anys, on prenen especial rellevància aquells coneixements relacionats amb la cerca i tractament d'informació en grans quantitats i la presentació de resultats.

Alguns dels elements tractats en aquesta recerca, al voltant de la figura de l'analista, que més disparitat d'opinions ha suscitat no són fàcils de resoldre i han estat motiu, per ells mateixos, de diverses recerques. Seria el cas del debat sobre transversalitat o especialització (Garcia; Moles, 2013), o sobre l'impacte de la formació, respecte a l'experiència on Jiménez (2013) apostava, com alguns dels entrevistats, pels coneixements acadèmics per evitar actuar guiats per intuïció i en què altres autors, com Blanco i Cohen (2014), consideraven que l'experiència permet una resposta ràpida davant les incerteses. La clau, segurament, rau en el correcte equilibri: "la perícia de l'analista s'aconsegueix amb una bona formació i entrenament" (Jiménez, 2013).

### **4.4 Formació per a noves realitats**

La formació dels analistes, tal com hem pogut veure en les diferents consideracions per part dels entrevistats i pels diferents estudis revisats a la bibliografia, no hauria de reduir-se únicament a la formació acadèmica com a tal. De Pablos (2010) esmenta que "cal entrenar les habilitats, formar en competències". Coldren, Huntoon i Medaris (2013) apunten també la necessitat d'incorporar aquests conceptes i habilitats per a la gestió del coneixement i les pràctiques d'intel·ligència en la preparació dels professionals, abans d'integrar-se en les diferents organitzacions, com seria, per exemple, incorporar-los als cursos de formació per a l'accés a cossos policials. Amb aquestes pràctiques, s'hi inclourien les metodologies que facilitarien posteriorment la cultura corporativa. Fischhoff i Chauvin (2011) també proposen diversos elements per fer un procés d'adaptació dels analistes a les organitzacions, la qual cosa facilitaria els objectius i evitaria algunes de les mancances detectades dins les organitzacions per a la implantació de les pràctiques d'intel·ligència, com seria l'acompanyament inicial per part d'un analista o un membre de l'equip operatiu, per tal de cercar uns estàndards en les tasques d'anàlisi.

Per acabar, tenint en compte el desconeixement de l'oferta reglada que han manifestat els entrevistats de les diferents organitzacions, considerem que seria molt interessant la proposta d'establir diàleg i col·laboració entre el sector professional i l'acadèmic, com es fa en altres àmbits, per anar adaptant els itineraris a les necessitats professionals existents (López-Borrull et al., 2012).

### **4.5 El professional de la informació en l'àmbit de la seguretat pública**

Tramullas (2016) opina que "la invisibilitat del perfil del professional de la informació portava a cercar habilitats pròpies de la professió en altres perfils", però aquest fet pot estar arribant a la seva fi, tal com el mateix autor apunta. Aquesta opinió es troba recolzada per altres estudis com el de Calatayud (2016), que considera que el sector laboral ha començat a prendre en consideració els titulats en Informació i Documentació per a ofertes de treball en nous àmbits com seria la seguretat informàtica o ciberseguretat. Com ell mateix apunta, "l'àmbit de la seguretat no és la sortida professional natural del documentalista però les seves habilitats i capacitats analítiques i d'avaluació d'informació són interessants per al sector". Aquest fet ens porta a ampliar els espectres de possibles línies futures d'expansió de la professió en altres àmbits que potser a priori o fins ara semblarien més propis d'altres perfils.

Després d'una primera aproximació al sector de la seguretat pública i prenent en consideració els resultats d'aquest estudi, podem valorar que van ben encaminats i que els professionals de la informació i la documentació han començat a prendre's en consideració fora de l'àmbit més tradicional de biblioteques i centres de documentació. Com hem pogut veure, les necessitats canvien i en una societat on el major actiu és la gestió de la informació per generar coneixement i intel·ligència, les habilitats per a avaluar

fonts, disseminar informació, organitzar grans quantitats de dades i analitzar-les per tal d'extreure coneixement, són habilitats que esdevenen fonamentals. En aquest punt, els professionals de la informació són, molt probablement, els professionals més ben qualificats per arribar a desenvolupar aquesta tasca, atès que és el nucli de la seva professió, que a més s'ha anat complementant amb capacitats per representar la informació, per tal que els diferents usuaris la puguin comprendre. Les habilitats informàtiques i informacionals són elements als quals el professional de la informació s'ha anat adaptant, des de la transformació de les biblioteques, centres de documentació i arxius, fins a la incorporació dels professionals a nous àmbits professionals. En aquest punt, els professionals de la informació i la documentació han ampliat els coneixements cap a habilitats dirigides a detectar necessitats de les organitzacions i a plantejar propostes per integrar tecnologies de la informació i la comunicació a les organitzacions, així com ens hem instruït en altres competències com la gestió de projectes, planificació, direcció estratègica o adopció de metodologies i pràctiques per generar intel·ligència.

## 5 Conclusions

A través de la metodologia proposada, s'ha aconseguit l'anàlisi sobre perfils i competències que es pretenia. D'aquesta manera, a través de les respostes de les entrevistes es pot definir de forma acurada un panorama prou divers i ric de com les organitzacions que treballen al voltant de l'àmbit de la seguretat pública perceben i entenen la informació. Així mateix, dels resultats s'ha pogut dur a terme una discussió que ha mostrat la coincidència d'algunes de les dades obtingudes amb les presents a la bibliografia.

Les principals conclusions que es poden extreure de l'estudi són:

- Els professionals entrevistats coincideixen que és necessari gestionar i explotar la informació, la que té l'organització i la que es troba en l'entorn, per arribar a produir intel·ligència.
- Entre els beneficis que comporta, tot i que varien segons la tipologia de l'organització, es destaca el reforç de previsions i l'anticipació de riscos, així com la presa de millors decisions i millora de la gestió de recursos.
- Tot i això, entre les organitzacions entrevistades, trobem que els que tenen més necessitat d'optimitzar els recursos, perquè aquests són escassos, són també els que tenen més problemes per poder millorar els seus sistemes de recollida i anàlisi d'informació, ja que no disposen de personal i eines adients, ni de recursos econòmics per ampliar-les.
- Un altre problema generalitzat en les organitzacions entrevistades, sobretot en l'àmbit de la seguretat ciutadana és la resistència al canvi cultural i organitzatiu. Tot i que hi ha institucions on es treballa amb professionals dedicats a l'anàlisi, es troben amb resistències al canvi. La col·laboració entre perfils analistes i operatius o tècnics, sembla que millora quan treballen en equips de treball mixtos, on persegueixen objectius més concrets i conjunts.
- En l'àmbit de la prevenció de riscos, en canvi, les necessitats i, per tant, la forma d'organitzar-se, són diferents. Es requereixen perfils més tècnics i l'anàlisi de dades és més operativa, motius pels quals no consideren tant necessària la figura de l'analista sinó que són funcions noves que assumeixen els mateixos professionals.
- Tot i que tècnicament hi ha moltes solucions al mercat per a les pràctiques d'intel·ligència dins l'àmbit de seguretat, emergències i prevenció de riscos, d'acord amb els resultats obtinguts en les entrevistes, les organitzacions catalanes, en general, encara es troben a nivells incipients en l'aplicació de la tecnologia disponible, tot i que podem trobar diversos projectes interessants que fan pensar que la tendència d'aquests usos anirà incrementant.
- La gestió de la comunicació dins l'àmbit és una altra qüestió important que preocupa tots els perfils entrevistats. Es constata necessària la gestió de la comunicació en el si de les organitzacions i, sobretot, l'externa, amb el conjunt de la societat.
- Aquesta comunicació amb els diferents actors socials obre una sèrie de debats:
  - Si la informació que produeixen les "multituds intel·ligents" pot ser una font d'informació en l'àmbit de la seguretat pública. La bibliografia ens demostra que pot ser un recurs d'informació valuós, sobretot en la gestió d'emergències. Una bona gestió de la comunicació pot comportar també que l'ús de les xarxes socials millori la prevenció de riscos i la seguretat ciutadana. Entre els entrevistats, es van trobar opinions diverses, des de veure-ho com una oportunitat fins a tenir-hi un cert recel. En tot cas, sí que es va coincidir que el recurs s'hauria d'emprar amb cura, pel volum, per la fiabilitat i per no causar l'efecte contrari, que porti que els ciutadans es puguin sentir manipulats.
  - Com podrien col·laborar organitzacions, acadèmics, mitjans de comunicació i societat. La majoria dels entrevistats ha considerat necessàries aquestes relacions, tot i que per la complexitat, la majoria veu factible les col·laboracions puntuals més que les relacions més estables entre els actors. En tot cas, cal distingir cada un dels casos:
    - La col·laboració entre les universitats i els centres d'investigació i les organitzacions de seguretat, gestió d'emergències i prevenció de riscos ha demostrat ser un èxit en altres països, atès que els



acadèmics disposen de coneixements i eines per executar pràctiques d'intel·ligència, aspectes que les organitzacions consideren recursos valuosos, especialment les petites o amb alts requeriments tècnics. A Catalunya s'estan començant a establir vincles entre l'àmbit acadèmic i professional i segons les entrevistes dutes a terme és previsible que s'iniciïn projectes de treball conjunt.

- Les relacions amb els mitjans de comunicació són necessàries alhora que complexes ja que, com admeten els diferents entrevistats de les dues bandes, a vegades responen a diferents interessos.
- La col·laboració amb la ciutadania és un punt encara més laberíntic i varia segons l'àmbit de cada organització. Per a la gestió d'emergències, en la prevenció de riscos és molt important rebre informació de la societat; les organitzacions de protecció civil destaquen la importància d'establir vincles, i, finalment, per a la seguretat ciutadana és important sobretot en l'àmbit de la policia de proximitat.
- Les habilitats que es demanen per als analistes no coincideixen amb un únic grau universitari, sinó que seria una barreja de diverses disciplines i, fins i tot, competències personals: habilitats de captació i tractament d'informació i espais de coneixement, comunicació i persuasió, competències informacionals (més enllà de la informàtica instrumental), amb domini d'idiomes, compromís, motivació, lideratge, esperit crític, ment oberta i no conformista, amb confiança i bona gestió de l'estrès (Blanco, 2012; Calatayud, 2016; Pablos, 2010; Fischhoff; Chauvin, 2011b; Garcia; Moles, 2013; Morato; Fernández-Bajón; Sánchez-Cuadrado, 2016).
- Tot i això, el perfil del professional de la informació, d'acord amb les preguntes plantejades als entrevistats, es pot considerar com un dels més adequats per a la sortida professional d'analista d'informació:
  - Les competències que se cerquen en els analistes són multifacètiques i multidisciplinàries i encara que trobem divergències entre les valoracions dels diferents perfils entrevistats, la majoria va valorar les competències dels professionals de la informació com les més necessàries en un analista d'informació dins l'àmbit de la seguretat pública.
  - Entre els coneixements més valorats per les tasques de l'analista figuren els propis dels professionals de la informació com són l'anàlisi de dades la cerca i recuperació d'informació, els coneixements en mineria de dades i big data. Malgrat això, també cal tenir en compte que altres coneixements molt valorats són aquells especialitzats en seguretat pública, com seria la predicció i prevenció de la delinqüència o les polítiques públiques de seguretat i prevenció, propis del perfil criminòleg. En tot cas, la majoria dels entrevistats també considera de més utilitat disposar d'un equip d'analistes amb perfils diferents que un analista amb molts coneixements en diversos àmbits, encara que entre les organitzacions, atesos els seus recursos, en ocasions opten per perfils més multidisciplinaris enfront dels especialitzats.
  - El conjunt dels entrevistats va valorar molt bé el perfil documentalista com el més adequat per assumir les tasques d'analista d'informació i la majoria va considerar-lo com el perfil que escollirien enfront d'altres si haguessin d'incorporar un analista a la plantilla.
- Tot i que en la bateria de preguntes el perfil del professional de la informació va ser el més ben valorat i un cop conegut es va valorar com el millor candidat, la majoria dels entrevistats va admetre que no coneixia els estudis de grau d'Informació i Documentació ni que un dels àmbits d'especialització dels estudis fos l'anàlisi d'informació. Això ens fa considerar l'oportunitat que les universitats que imparteixen aquests estudis tenen per promocionar-los i donar-los a conèixer en l'àmbit de la seguretat pública.
- Cal tenir en compte també que en la valoració del que s'espera dels analistes d'informació es troba, a part d'una alta formació, l'experiència en l'àmbit, fet que inicia un debat sobre si és millor formar en aquestes competències i coneixements els professionals que ja treballen al sector, o bé, si és millor introduir professionals formats que aniran prenent experiència pràctica amb el temps. En aquest aspecte trobem divergències i depèn molt dels recursos de què disposa cada organització, però la tendència, sobretot en organitzacions grans, és anar introduint professionals formats que adquireixen experiència treballant amb analistes sèniors. Per aquest motiu, podem dir que els professionals de la informació poden trobar una nova sortida professional de futur.

Els professionals de la informació poden postular-se com uns bons candidats també dins el sector de la seguretat pública, tant pel seu perfil acadèmic transversal (tot especialitzant-se al voltant del tractament d'informació), per les seves competències professionals i per la capacitat d'adaptació que ha demostrat per evolucionar al mateix ritme que ho fa el món de la informació i les tecnologies sobre les quals se suporten la informació i la comunicació, així com per les aptituds i dimensions ètiques dels bons professionals del camp, recurs ideal per la quantitat d'informació que poden gestionar i per la seva sensibilitat (López-Borrull, 2015). Es podria valorar la conveniència d'introduir alguns coneixements en l'especialització en anàlisi d'informació dins els estudis per acabar d'arrodonir el perfil o bé, atesa la idoneïtat dels professionals de la informació per esdevenir analistes, els centres acadèmics podrien considerar si seria interessant obrir vies de formació especialitzada encaminada a aquesta sortida professional.

En tot cas, amb aquesta recerca es pretén obrir una via de possibilitats cap al coneixement i comunió dels dos àmbits, una relació que promet ser fructífera si se li dona oportunitat.

## 6 Línies de continuïtat de la recerca

Seria interessant analitzar amb més profunditat les pràctiques d'intel·ligència i les necessitats delimitant àmbits més concrets, per exemple, centrant-se únicament en els cossos policials, o només en les organitzacions en matèria de prevenció de riscos forestals i incendis o aquelles que tracten emergències i protecció civil, i de forma més exhaustiva, tot tenint en compte totes les organitzacions.

### Bibliografia

- Arola, Josep (2008). "Els Incendis Forestals (Rurals) a Catalunya. Actuació i resposta davant de situacions de crisi". *Revista Catalana de Seguretat Pública*, 19 (Número monogràfic de la Revista Catalana de Seguretat Pública), p. 69–87. <<http://www.raco.cat/index.php/RCSP/issue/view/1078> (<http://www.raco.cat/index.php/RCSP/issue/view/1078>) 3>. [Consulta: 15/11/2016].
- Ballesteros Martín, Miguel Ángel; Joyanes Aguilar, Luis (2011). "Los efectos de la globalización en el ámbito de la seguridad y la defensa". *Inteligencia y seguridad: revista de análisis y prospectiva*, núm. 10 (julio-diciembre), p. 11–28.
- Blanco Navarro, José María (2012). "El factor humano en Inteligencia: una aproximación holística". *Inteligencia y seguridad: revista de análisis y prospectiva*, núm. 12, p. 108–140.
- Blanco Navarro, José María (2015). "Gestión del conocimiento y cultura de seguridad". *Cuadernos de la Guardia Civil: revista de seguridad pública*, núm. extra 1, p. 48–71. <[http://intranet.bibliotecasgc.bage.es/intranet-tmpl/prog/local\\_repository/documents/16658.pdf](http://intranet.bibliotecasgc.bage.es/intranet-tmpl/prog/local_repository/documents/16658.pdf) ([http://intranet.bibliotecasgc.bage.es/intranet-tmpl/prog/local\\_repository/documents/16658.pdf](http://intranet.bibliotecasgc.bage.es/intranet-tmpl/prog/local_repository/documents/16658.pdf)) >. [Consulta: 17/11/2016].
- Blanco Navarro, José María; Cohen Villaverde, Jéssica (2014). "The future of counterterrorism in Europe. The need to be lost in the correct direction". *European journal of futures research*, núm. 2(1), p. 1–12. <<http://dx.doi.org/10.1007/s40309-014-0050-9> (<http://dx.doi.org/10.1007/s40309-014-0050-9>) >. [Consulta: 19/11/2016].
- Braga, Anthony A.; Schnell, Cory (2013). "Evaluating place-based policing strategies: Lessons learned from the Smart Policing Initiative in Boston". *Police quarterly*, núm. 16(3), p. 339–357. <<https://doi.org/10.1177/109861113497046>> [Consulta: 20/11/2016].
- Calatayud Gutiérrez, Joaquín (2016). "Ciberseguridad, una salida laboral para el documentalista". <<http://www.biblogtecarios.es/joaquincalatayud/ciberseguridad-una-salida-laboral-para-el-documentalista/> (<http://www.biblogtecarios.es/joaquincalatayud/ciberseguridad-una-salida-laboral-para-el-documentalista/>) >. [Consulta: 18/11/2016].
- Chu, Vivian; Coldren, James (2011). "Smart Policing: Meeting the Challenge". *JRSA Forum*, núm. 29 (September), p. 1–3. <<https://www.ncjrs.gov/App/Publications/abstract.aspx?ID=262197>>. [Consulta: 19/11/2016].
- Coldren, James R.; Huntoon, Alissa; Medaris, Michael (2013). "Introducing Smart Policing: foundations, principles, and practice". *Police quarterly*, núm. 16 (September), p. 275–286. <<https://doi.org/10.1177/109861113497042>>. [Consulta: 20/11/2016].
- Dashti, Shideh; Palen, Leysa; Heris Mehdi P.; Anderson, Kenneth M., Anderson, T. Jennings; Anderson, Scott (2014). "Supporting Disaster Reconnaissance with Social Media Data: A Design-Oriented Case Study of the 2013 Colorado Floods". *Proceedings of the 11th International Conference on Information Systems for Crisis Response and Management*, p. 632–641. <[https://cmci.colorado.edu/~palen/palen\\_papers/DashtiPalenetalgeoreconnaissance.pdf](https://cmci.colorado.edu/~palen/palen_papers/DashtiPalenetalgeoreconnaissance.pdf)>. [Consulta: 21/11/2016].
- Díez Nicolás, Juan (2011). "La imagen de los servicios de inteligencia en la sociedad". *Inteligencia y seguridad: revista de análisis y prospectiva*, núm. 10, p. 12–28.
- Fischhoff, Baruch; Chauvin, Cherie (2011a). "Intelligence analysis: Behavioral and social scientific foundations". <<https://doi.org/10.1080/02684520802121216>>. [Consulta: 13/11/2016].
- Fischhoff, Baruch; Chauvin, Cherie (2011b). "Intelligence analysis for tomorrow: Advances from the behavioral and social sciences". *Australian Security and Intelligence Conference Security*, (January 2011). <<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>>. [Consulta: 14/11/2016].
- García Hom, Anna; Moles Plaza, Ramon Jordi (2013). "Gestión del conocimiento, gobernanza de riesgos y análisis de inteligencia". *Inteligencia y seguridad: revista de análisis y prospectiva*, núm. 14, p. 13–24.
- Gonzalo Iglesia, Juan Luis; Farré Coma, Jordi (2011). "L'estructuració de la comunicació de risc en entorns complexos: comunicació, comunitats i mediacions". *Universitat Rovira i Virgili*. <<http://www.tdx.cat/TDX-0118111-130953> (<http://www.tdx.cat/TDX-0118111-130953>) >. [Consulta: 07/11/2016].
- Grup de Recerca en Anàlisi d'Intel·ligència (2016). "Analista d'informació en seguretat pública". 6a. edició

de l'Escola d'Estiu de l'ISPC.

Hughes, Amanda; Palen, Leysa; Peterson, Steve (2014). "Social media in emergency management: Academic perspective. Critical issues in Disaster Science and Management: A dialogue between researchers and emergency managers". *FEMA*. <<https://doi.org/10.1016/j.jen.2008.02.004>>. [Consulta: 16/11/2016].

Hughes, Amanda; St. Denis, Lise; Palen, Leysa; Anderson, Kenneth M. (2014). "Online public communications by police & fire services during the 2012 Hurricane Sandy". *Proceedings of the 32nd annual ACM conference on Human factors in computing systems - CHI '14*, p.1505-1514. <<https://doi.org/10.1145/2556288.2557227>>. [Consulta: 16/11/2016].

Jiménez Serrano, Jorge (2013). "Modelos de inteligencia en la actuación policial". *Inteligencia y seguridad: revista de análisis y prospectiva*, núm. 14 (julio-diciembre), p. 103–116.

Jordán, Javier (2011). "Introducción al análisis de inteligencia". Universidad de Granada; GESI. <<http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/introducci%C3%B3n-al-an%C3%A1lisis-de-inteligencia> (<http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/introducci%C3%B3n-al-an%C3%A1lisis-de-inteligencia>) >. [Consulta 17/04/2017].

Joyce, Nola M.; Ramsey, Charles H.; Stewart, James K. (2013). "Commentary on smart policing". *Police quarterly*, núm.16(3), p. 358–368. <<https://doi.org/10.1177/10986111349704>>. [Consulta: 20/11/2016].

López-Borrull, Alexandre (2015). "Snowden, professional de la informació?" *ComeIn*, núm. 44. <<http://comein.uoc.edu/divulgacio/comein/ca/numero44/articulos/Article-Alex-Lopez.htm> (<http://comein.uoc.edu/divulgacio/comein/ca/numero44/articulos/Article-Alex-Lopez.htm>) |>. [Consulta: 25/11/2016].

López-Borrull, Alexandre; Ortoll, Eva; Sanz-Martos, Sandra; Cobarsi-Morales, Josep (2012). "Reflexiones de disciplina. Menciones de Grado como estrategia de expansión de la Información y la Documentación". *XII Jornadas Españolas de Información y Documentación*. Málaga. <<http://eprints.rclis.org/18759/> (<http://eprints.rclis.org/18759/>) >. [Consulta: 25/11/2016].

Miravittlas Pous, Enric (2012). "Información de confianza: el nuevo paradigma de inteligencia de W. J. Lahnenman". *Inteligencia y seguridad: revista de análisis y prospectiva*, Núm. 12 (Julio-diciembre), p. 273–289.

Morato, Jorge; Fernández-Bajón, María Teresa; Sánchez-Cuadrado, Sonia (2016). "Tendencias en el perfil tecnológico del profesional de la información". *El profesional de la información*, núm. 25 (2. Nuevos profesionales de la información). <<http://0-dx.doi.org.cataleg.uoc.edu/10.3145/epi.2016.mar.03> (<http://0-dx.doi.org.cataleg.uoc.edu/10.3145/epi.2016.mar.03>) >. [Consulta: 19/11/2016].

Olier Arenas, Eduardo (2014). "Influencia e inteligencia estratégica". *Inteligencia y seguridad: revista de análisis y prospectiva*, núm. 15, p. 13–43.

Ortoll Espinet, Eva; Garcia-Alsina, Montserrat; Canals, Agustí (2015). "Gestionar dades en situacions d'emergència: Estudi del cas dels focs de l'Alt Empordà a Catalunya". *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, núm. 34. <<http://www.raco.cat/index.php/BiD/article/view/294663> (<http://www.raco.cat/index.php/BiD/article/view/294663>) >. [Consulta: 17/11/2016].

Pablos Pons, Juan de (2010). "Universitat i societat del coneixement. Les competències informacionals digitals". *International journal of educational technology in higher education (ETHE)*, núm. 7(2), p. 6–16. <[http://rusc.uoc.edu/ojs/index.php/rusc/article/view/v7n2\\_de\\_pablos/v7n2\\_de\\_pablos](http://rusc.uoc.edu/ojs/index.php/rusc/article/view/v7n2_de_pablos/v7n2_de_pablos) (<http://rusc.uoc.edu/ojs/index.php/rusc/article/view/v7n2%20de%20pablos/v7n2%20de%20pablo>) >. [Consulta: 10/11/2016].

Pires, Antonio (2014). "Una gestión inteligente de la seguridad pública". *Revista de obras públicas*, p. 45–48.

Pont Sorribes, Carles (2008). "Protocols, actors i comunicació institucional en episodis d'emergència: Estudi de la gestió informativa de l'esfondrament d'un túnel al Carmel de Barcelona". *Universitat Pompeu Fabra*. <<http://www.tdx.cat/handle/10803/7525> (<http://www.tdx.cat/handle/10803/7525>) >. [Consulta: 23/11/2016].

Pont Sorribes, Carles; Codina, Lluís; Pedraza-Jiménez, Rafael (2009). "Comunicación de riesgo y sistemas de información en la Web: cinco modelos". *El profesional de la información*, núm. 18(4), p. 389–398. <<https://doi.org/10.3145/epi.2009.jul.05>>. [Consulta: 22/11/2016].

Procter, Rob; Crump, Jeremy; Karstedt, Susanne; Voss, Alex; Cantijoch, Marta (2013). "Reading the riots: What were the police doing on Twitter?" *Policing & society*, núm. 23(4), p. 413–436. <<https://doi.org/10.1080/10439463.2013.780223>>. [Consulta: 18/11/2016].

Santamaría-Varas, Mar; Martínez-Díez, Pablo (2014). "Cartografías de la ciudad nocturna a través del Big Data". *Obra digital: revista de comunicación*, núm.6, p. 34–50. <<http://revistesdigitals.uvic.cat/index.php/obradigital/article/view/4> (<http://revistesdigitals.uvic.cat/index.php/obradigital/article/view/41>) >. [Consulta: 08/11/2016].

Sarasqueta, Antxón (2005). "Analista de Información: nadie como el periodista para la nueva profesión".

Periodistas. <<http://www.sarasqueta.com/docu/Periodistas.pdf>  
(<http://www.sarasqueta.com/docu/Periodistas.pdf>) >. [Consulta: 09/11/2016].

Serra del Pino, Jordi (2011). "Inteligencia proactiva". *Inteligencia y seguridad: revista de análisis y prospectiva*, núm.10, p. 55–74.

Sierra Gutiérrez, Luis Ignacio (2009). Reseña de "Multitudes inteligentes. La próxima revolución social (Smart Mobs)" de Howard Rheingold. *Signo y pensamiento*, XXVIII núm. 54.  
<<http://www.redalyc.org/pdf/860/86011409027.pdf>  
(<http://www.redalyc.org/pdf/860/86011409027.pdf>) >. [Consulta: 27/11/2016].

Tramullas, Jesús (2016). "Hannibal ad portas, o los futuros perfiles profesionales de la información". *El profesional de la información*, núm. 25(2), p. 157–162. <<https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.01>>. [Consulta: 28/11/2016].

Valenzuela Mendoza, Rafael Enrique (2015). "La seguridad inteligente, un modelo de colaboración multidimensional". *XII Congreso de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración*. <<http://www.aecpa.es/uploads/files/modules/congress/12/papers/1407.pdf>  
(<http://www.aecpa.es/uploads/files/modules/congress/12/papers/1407.pdf>) >. [Consulta: 25/11/2016].

Valenzuela Mendoza, Rafael Enrique (2016). "Seguridad inteligente como herramienta para implementar el gobierno abierto en las ciudades". (*Nuevas tendencias en la gestión pública*).

Zhu, Jiayi; Recoder Sellarés, María José (2014). "Los medios de comunicación: El rol que juegan los medios de comunicación". *Universitat Autònoma de Barcelona*. <<http://hdl.handle.net/2072/240238>  
(<http://hdl.handle.net/2072/240238>) >. [Consulta: 24/11/2016].

## Notes

<sup>1</sup> Javier Jordán (2011), per introduir el terme d'*anàlisi d'intel·ligència*, fa servir la definició proposada per Bruce Berkowitz i Allan E. Goodman (1989): "L'anàlisi d'intel·ligència consisteix en el procés d'avaluar i transformar la informació bruta en descripcions, explicacions i conclusions destinades als consumidors d'intel·ligència".

<sup>2</sup> **Sentilo** (<http://www.sentilo.io/wordpress/>) és la plataforma de sensors que utilitza l'Ajuntament de Barcelona per obtenir informació de la ciutat.

<sup>3</sup> **My112** (<http://112.gencat.cat/ca/que-fem/apps-per-dispositius-mobils/>) és una aplicació mòbil gratuïta desenvolupada per CAT112 i Telefònica.

<sup>4</sup> Un exemple en aquesta línia, tot i que en un altre camp com seria la seguretat informàtica, seria la proposta de la Universitat d'Oxford, on s'ofereixen uns **postgraus en ciberseguretat** alineats a les necessitats del país i amb un procés de selecció molt acurat.

## Apèndix

Les preguntes comunes de tots els perfils entrevistats i les preguntes específiques fetes a cada un dels perfils participants en aquest estudi es poden consultar en l'annex publicat en l'enllaç següent:  
[https://figshare.com/articles/Annex\\_pdf/4690048](https://figshare.com/articles/Annex_pdf/4690048).

---

## Citació recomanada

Hernández Aguilar, Gemma; López Borrull, Alexandre (2017). "Perfil i competències de l'analista d'informació en l'àmbit de la seguretat pública". *BID: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, núm. 38 (juny) . <<http://bid.ub.edu/38/hernandez.htm>>. [Consulta: 11-06-2017].