



**Pla director  
de la Fundació CIDOB  
(2018-2021)**



# ÍNDEX

---

<b>CIDOB, CENTRE DE PENSAMENT GLOBAL</b>	<b>3</b>
El mandat del CIDOB .....	3
Principis d'actuació, valors i criteris ètics .....	3
<b>DESAFIAMENTS EN UN CONTEXT INTERNACIONAL EN TRANSFORMACIÓ</b>	<b>3</b>
<b>LÍNIES ESTRATÈGIQUES D'INVESTIGACIÓ</b>	<b>6</b>
La Unió Europea al món .....	6
Supranacionalitat, sobirania i integració europea .....	6
Ciutats i metròpolis globals .....	6
Diversitat, solidaritat i inclusió .....	7
Mobilitat, polítiques migratòries i drets humans.....	8
Geopolítica global .....	8
Desenvolupament sostenible i igualtat d'oportunitats en l'Agenda 2030 .....	8
<b>ESPAIS GEOPOLÍTICS DE REFERÈNCIA PER A LA INVESTIGACIÓ</b>	<b>9</b>
L'Europa global .....	9
El gran Mediterrani .....	9
Rússia i l'espai eurasiàtic .....	9
L'espai atlàntic .....	10
Amèrica Llatina i Carib .....	10
L'espai indopacífic emergent .....	10
Àfrica subsahariana: noves dinàmiques i reptes de desenvolupament .....	10
<b>PROJECCIÓ DE FUTUR I ENFORTIMENT INSTITUCIONAL</b>	<b>11</b>
<b>ESTRATÈGIA DE COMUNICACIÓ I INTERACCIÓ EN LES XARXES SOCIALS</b>	<b>12</b>
<b>PLANIFICACIÓ I POLÍTICA PRESSUPOSTÀRIA</b>	<b>13</b>

### **CIDOB, CENTRE DE PENSAMENT GLOBAL**

#### **El mandat del CIDOB**

El CIDOB és un centre de recerca d'excel·lència i rellevància internacional que té com a objecte d'estudi l'anàlisi de les relacions internacionals i les qüestions globals que afecten la governança en els seus diferents nivells, des de l'àmbit internacional al local. Com a institució independent, el CIDOB s'ha posicionat entre els millors centres de referència europeus i globals pel seu rigor, la seva oferta d'eines d'anàlisi de qualitat, per la capacitat d'anticipar les tendències internacionals en un món complex, la vocació de ser un instrument útil per a la societat i les institucions a Europa, Espanya i Catalunya, i per la seva influència en els debats que informen els processos de presa de decisions en els àmbits polític, econòmic i social.

#### **Principis d'actuació, valors i criteris ètics**

El CIDOB ha elaborat un codi ètic que, un cop aprovat pel patronat de la fundació i publicat a la seva pàgina web, proporcionarà els principis i els objectius de la institució, establirà els valors que la informen i els criteris ètics d'actuació. Aquest codi vincula tots els integrants i els col·laboradors de la institució en el marc de qualsevol de les activitats dutes a terme, sigui individualment o en consorci.

Els valors i els principis que informen el desenvolupament dels objectius del CIDOB són la independència, l'humanisme, el pluralisme democràtic, la responsabilitat social en la defensa dels drets humans, l'equitat de gènere i la sostenibilitat econòmica i ambiental. Així mateix, existeix un compromís amb el respecte a la legalitat, la transparència, la protecció de dades i els drets d'autor, l'eficàcia i l'eficiència en l'ús dels recursos d'acord amb els criteris d'una institució sense ànim de lucre, així com la professionalitat i la qualitat en la prestació de serveis. El compromís efectiu amb la transparència implica una auditoria externa i un procés d'avaluació de resultats que permeti una correcta rendició de comptes als patrons, les institucions i la societat civil en sentit ampli. En totes les seves activitats, el CIDOB mantindrà la coherència amb aquests principis.

L'operativa de la institució es basa en els valors de la interdisciplinarietat, la mirada prospectiva, l'aproximació al coneixement empíric directe de la realitat i un enfocament multinivell de la governança global que atén a la valorització del paper dels actors locals i no estatals al costat dels nacionals, regionals i internacionals. Així mateix, el CIDOB aposta per la innovació, el rigor en la investigació, el servei públic i el treball col·laboratiu, comptant amb el seu capital humà com a principal actiu. L'eficàcia en l'ús dels recursos escassos, el compromís compartit en la defensa dels valors i el treball transversal d'equip són elements estratègics del CIDOB i un eix central d'aquest pla director (PD).

### **DESAFIAMENTS EN UN CONTEXT INTERNACIONAL EN TRANSFORMACIÓ**

El canvi de segle va venir caracteritzat per una creixent inestabilitat internacional; als vells conflictes enquistats s'han sumat nous focus de crisi de diversa naturalesa. Algunes conteses armades s'han intensificat, com a l'Orient Mitjà, o hi ha hagut una escalada de tensió, com en el Pacífic. Però hi ha, a més, un increment d'altres conflictes no tradicionals, com el terrorisme de proximitat o la violència homicida que generen una major inseguretat ciutadana.

La incertesa i la imprevisibilitat són signes d'un temps en el qual els canvis en els equilibris de poder donen lloc a coalicions líquides i aliances asimètriques que qüestionen l'actual ordre internacional i reconfiguren els regionals. Davant el declivi d'Occident, s'accentua la crisi del multilateralisme de la postguerra i el qüestionament de l'ordre liberal i els seus valors, però no apareixen amb nitidesa alternatives de consens, sinó pugnes entre posicions que es pretenen irreconciliables.

La globalització econòmica, que s'autoretroalimenta, amb la revolució del transport i la digitalització, va camí de la seva quarta revolució amb la robotització. Mentre, la bretxa en la distribució dels guanys de la globalització s'amplia. Aquesta tendència és abonada per l'increment de la desigualtat, tant en les societats més riques com en els països en desenvolupament. És una dinàmica regressiva que s'expressa de manera multidimensional en relació amb l'origen socioeconòmic, la condició ètnica o el gènere i que erosiona la convivència.

En aquest context d'incertesa, s'observen processos de transició que poden comportar canvis positius o negatius en els propers anys depenent de la manera en què siguin abordats per la comunitat internacional. Les decisions que es prenguin a aquest respecte tindran un impacte en les futures generacions. En aquest sentit, cal impulsar respostes concertades i establir un marc normatiu i institucional que proposi solucions a aquests desafiaments. Entre aquests reptes, destaquem:

**Redefinició del poder a escala global.** El poder no solament es redistribueix sinó que canvia de naturalesa. Un impacte d'allò que s'ha anomenat *nova multipolaritat* serà la previsible desoccidentalització de l'ordre liberal. Els actors ressorgits no reivindiquen tant un canvi d'ordre com l'apropiació d'aquest ordre i la modificació dels equilibris en la seva governança. En paral·lel, el poder s'està desterritorialitzant i esdevenint transnacional. Això obliga a qüestionar-nos si de la multipolaritat transitarem ja cap a l'apolaritat, si estem assistint al sorgiment de noves formes d'imperialisme sense imperis i si els individus i altres actors tenen al seu abast majors nivells d'influència. Mentre que les dinàmiques de desoccidentalització suposarien un canvi dins l'ordre, les manifestacions de la difusió del poder anunciarien un canvi d'ordre global.

**Erosió de la centralitat de l'estat en l'arena internacional.** En un món més interdependent, les fronteres es difuminen i els actors no governamentals participen en les relacions internacionals conformant una governança multinivell. L'important paper de les ciutats i els governs subestats en la solució dels problemes globals va ser plenament reconegut en la Conferència Hàbitat III, celebrada el 2016. Però també hi ha un creixent activisme de la diplomàcia paral·lela entre actors de la societat civil i el sector privat que ocupen espais abans considerats monopoli estatal com ara la seguretat ciutadana i les milícies. Un seguit d'estructures superposades, xarxes i lleialtats transnacionals desdibuixen el concepte de *sobirania nacional*.

**Sostenibilitat i canvi climàtic.** Els disset Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) adoptats el 2015 proposen una transformació dels paradigmes de desenvolupament d'acord amb pautes de sostenibilitat global. Aspectes com ara la seguretat alimentària mundial, l'erosió del sòl i l'escassetat d'aigua requeriran gran quantitat de cooperació econòmica i tecnològica a escala mundial. L'Acord de París per a la lluita contra el canvi climàtic del 2015, en perill després de la retirada dels Estats Units, necessitarà la cooperació entre Europa i altres socis internacionals a l'Amèrica Llatina, l'Àfrica i l'Àsia per liderar una transició de models de creixement que modifiqui les pautes de producció i consum, i per incrementar la prevenció dels riscos davant l'augment dels desastres naturals.

**Canvi de model energètic.** En la propera dècada s'accelerará la transició energètica cap a una matriu d'energies més complexa. La disminució de preus de les energies renovables fa que aquestes siguin particularment competitives en els mercats emergents amb demanda en creixement. Però el factor determinant per a l'expansió mundial seran els avenços en les tecnologies per a l'emmagatzematge. Els hidrocarburs seguiran sent importants però els canvis en la matriu energètica al món tindran conseqüències geopolítiques igual que en va tenir l'explotació de gas d'esquist en els preus del mercat. El canvi cultural dels consumidors serà determinant per a l'èxit de la transició energètica.

**Urbanització.** L'increment de la urbanització és una tendència mundial. En l'actualitat ja hi ha més persones que viuen en ciutats que no pas en zones rurals. El fenomen és de particular importància en els països en desenvolupament, que, igual que Europa va fer al llarg del segle XIX i principis del XX, generaran una societat completament urbanitzada de manera accelerada durant el segle XXI. El repte de proporcionar seguretat humana, serveis, infraestructura, aigua i aliments a aquesta creixent població urbana de manera sostenible serà de gran magnitud i exigeix repensar la relació entre el món rural i l'urbà.

**Transició demogràfica.** Amb excepció de l'Àfrica subsahariana, totes les regions del món es troben en una transició demogràfica cap a taxes de natalitat més baixes. En molts països llatinoamericans, de l'Àsia, l'Orient Mitjà i l'Àfrica del Nord, així com en la majoria dels de l'OCDE, aquesta tendència està avançada, amb taxes de natalitat prop, o fins i tot per sota, del nivell de reemplaçament demogràfic. El creixement de la població s'estabilitzarà després del 2050 i caldrà fer front a les exigències de societats envellides, que alteraran les polítiques públiques i la sostenibilitat dels estats del benestar i provocaran més moviments migratoris.

**Increment de la mobilitat i la diversitat.** El desafiament que suposa l'increment exponencial de les migracions voluntàries o forçoses i l'explosió de crisis humanitàries de refugiats generen la necessitat de gestionar la mobilitat, l'acolliment, la convivència i la diversitat de manera inclusiva i evitar respostes xenòfobes. En unes societats més diverses i dinàmiques, el concepte de *ciudadania* s'amplia; caldrà fer possible la solidaritat en la diferència i prevenir els processos d'exclusió i de radicalització.

**Quarta revolució industrial.** Les noves formes de producció que aporta l'alta tecnologia afectaran la divisió internacional del treball i la localització de la producció. L'increment de la transferència de la riquesa del treball a la del capital augmenta la desigualtat dels territoris i de les persones. Milions de llocs de treball que hi ha avui dia desapareixeran i augmentarà la demanda de respostes polítiques nacionals que tensaran el sistema comercial liberal. Sorgiran noves pressions socioeconòmiques per a les quals l'actual sistema de cooperació multilateral no té resposta.

**Revolució de les dades massives.** L'acumulació, l'ús i l'intercanvi de dades massives que envolten el nostre dia a dia estan canviant la manera de viure, tant per facilitar la quotidianitat (els negocis, la sanitat, la política, l'educació, els mitjans de comunicació, la compra, etc.) com per generar nous riscos i dilemes ètics, com ara l'ús de drons. Les noves oportunitats que generen, per exemple, les cadenes de blocs (*blockchain*), comporten també perills. Les regles que regien la privacitat, la seguretat de les comunicacions o la protecció de dades han quedat obsoletes.

**Nous riscos de seguretat.** La llibertat d'interconnexió i l'absència de fronteres del ciberespai s'aparella amb la necessitat de protecció contra la pirateria i el ciberterrorisme. Al seu torn, la protecció contra la manipulació de la informació amb efectes criminals, l'extorsió econòmica i política o per a la radicalització terrorista topa amb la necessitat de protegir la intimitat i les dades personals. Creixen, a més, els perills del terrorisme de proximitat i la violència homicida organitzada que necessiten respostes preventives i no solament reactives.

**Neoproteccionisme.** Un replegament nacionalista apareix com a resposta defensiva a les debilitats i la inestabilitat del sistema econòmic i financer liberal, desprestigiada per la incapacitat de preveure i evitar les conseqüències de la gran crisi financera del 2008, que va causar una depressió d'àmbit global. La ciutadania desconfia de la política tradicional i busca respostes alternatives en moviments populistes i identitats primàries que amenacen la cohesió social.

**Crisi de la democràcia.** La corrupció i la desafecció dels ciutadans respecte les institucions erosionen la legitimitat d'aquestes i incrementen la polarització de l'opinió pública en un context d'hiperactivitat de les xarxes socials i de desconfiança cap als mitjans tradicionals de comunicació que genera desinformació i el sorgiment del fenomen de l'anomenada *postveritat*. La necessitat de recuperar la salut democràtica en un context de qüestionament dels principis liberals és una condició per a l'estabilitat política i social.

## LÍNIES ESTRATÈGIQUES D'INVESTIGACIÓ

Les prioritats de recerca del CIDOB per als propers anys es basen en gran part en el bagatge de la investigació desenvolupada prèviament, però, a més, van orientades a analitzar i donar resposta a alguns dels reptes globals citats amb anterioritat, tot incidint de manera especial en l'enfortiment de la governança global i el multilateralisme. Les línies i els temes d'investigació aquí enunciats constitueixen espais de reflexió que es desenvoluparan en grups de treball interdisciplinaris per analitzar els diferents temes estratègics en la perspectiva temporal del pla director.

### La Unió Europea al món

La Unió Europea (UE) és un referent per a la recerca del CIDOB i n'impregna totes les àrees de treball, tenint en compte els debats sobre la seva transformació com a actor internacional en el reordenament geopolític i la pèrdua de poder normatiu. En aquest sentit, els eixos de treball específics són: 1) el paper de la UE en el veïnatge ampliat, tenint en compte les seves polítiques en aquest àmbit respecte al sud i l'est, però abordant també les relacions amb els veïns dels veïns; 2) la UE en l'espai atlàntic, anant més enllà de les tradicionals relacions transatlàntiques per cobrir les relacions amb l'Àfrica i l'Amèrica Llatina; 3) les relacions de la UE amb els grans pols de poder global, incloent-hi la Xina, Rússia i altres potències emergents.

Des del punt de vista temàtic, les relacions internacionals de la UE s'aborden des de tres perspectives complementàries: 1) les relacions econòmiques amb altres actors internacionals, especialment en els camps comercial i de negocis; 2) les polítiques de seguretat i defensa, enteses des d'un vessant ampli que inclou els diferents àmbits de l'acció exterior de la UE, la lluita contra el terrorisme i el crim organitzat, i les dinàmiques de securització i externalització del control de fronteres; 3) la perspectiva de la gestió de crisi, tenint en compte els riscos per a la seguretat regional i global, l'augment d'àrees d'inestabilitat al veïnat de la UE i la consolidació d'un ordre internacional que desafía el sistema geopolític contemporani.

### Supranacionalitat, sobirania i integració europea

El concepte de *sobirania* ha desbordat la frontera dels estats per ampliar-se tant des del punt de vista vertical (pertinença a organismes supranacionals tipus UE i creixent protagonisme d'entitats subestatales) com horitzontal (incrementant el ventall d'actors i àmbits de sobirania, com l'alimentària o l'energètica). El CIDOB planteja una reflexió sobre la sobirania que transcendeixi la seva territorialitat habitual per englobar debats sobre la governança multinivell, el regionalisme, el federalisme i les tensions territorials que es produeixen a Europa i al món.

Aquesta línia de recerca se centra, en particular, en l'anàlisi de les dinàmiques d'integració europea i la reformulació del projecte arran de les crisis europees més recents. El programa de treball del CIDOB abasta: 1) els debats sobre la construcció d'una Europa flexible (o a múltiples velocitats) i els efectes del Brexit per al futur de la UE; 2) les dinàmiques interinstitucionals en l'entramat de la UE i la coexistència dels mètodes intergovernamental i supranacional en la integració europea; 3) els desenvolupaments polítics a l'interior dels estats membres i els seus efectes; 4) els debats sobre l'emergència d'una opinió pública paneuropea i l'auge del populisme; 5) la imprescindible reforma de la zona euro; 6) les migracions i la política comuna d'asil i les seves conseqüències per a la gestió de l'espai Schengen; 7) la creació d'un observatori de tensions territorials.

### Ciutats i metròpolis globals

Les ciutats han deixat de ser només un actor local per esdevenir laboratoris de solucions globals. La pressió demogràfica creixent, l'impacte de la quarta revolució industrial i la necessitat de dissenyar

polítiques urbanes per fer front a reptes globals com ara el canvi climàtic, la mobilitat humana, l'economia especulativa o la violència converteixen les ciutats i les metròpolis en importants espais de solucions i innovació. El CIDOB inicia un nou programa d'investigació que concep les ciutats com un ecosistema obert d'actors (públics, privats, nacionals i internacionals) i proposa línies d'investigació interdependents que s'abordaran seguint un enfocament transversal. En concret, s'estudiaran:

1) Nous paradigmes de desenvolupament urbà just basats en els principis d'inclusió de tots els sectors de la societat, en la sostenibilitat mediambiental i en vincles urbanorurals solidaris; 2) la urbanització creixent i el seu impacte en el desenvolupament de polítiques públiques que atenguin les necessitats socials principals, com ara l'accés a l'habitatge i als serveis, i que abordin fenòmens com ara la gentrificació; 3) models d'economia per a les ciutats com a oportunitat per promoure la inclusió, la innovació i sistemes de producció col·laboratius capaços de generar un desenvolupament equitatiu i sostenible; 4) polítiques mediambientals, de mobilitat i inversió en infraestructures per fer front als reptes del canvi climàtic; 5) gestió del fenomen migratori, amb èmfasi en la garantia de drets, en l'accés als serveis públics i en la seva contribució al desenvolupament sostenible; 6) violència urbana i resposta als reptes de seguretat internacional des de les ciutats des d'un àmbit multidisciplinari; 7) localització dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) i implementació de la Nova Agenda Urbana per consolidar la presència de les ciutats en les estructures de governança global.

També es prestarà atenció a altres factors de caràcter transversal com ara els nous models de governança vinculats al paper creixent de les ciutats en l'agenda global, els processos de descentralització i els mecanismes de participació dels principals actors econòmics i socials; la resiliència de les ciutats davant les crisis i els reptes locals i globals; l'acció internacional de les urbs i les seves àrees metropolitanes com a instrument per refermar relacions de col·laboració intermunicipal i multinivell a través de l'exercici de la diplomàcia de les ciutats i la seva participació activa en les principals agendes globals. El CIDOB produirà recerca aplicada orientada a maximitzar el benestar de la ciutadania i a convertir les ciutats i les metròpolis en centres d'inclusió i innovació, motors de desenvolupament sostenible per respondre des de l'àmbit local als fenòmens globals.

### **Diversitat, solidaritat i inclusió**

La mobilitat geogràfica i l'impacte tecnològic fan que la nostra societat sigui més diversa. L'ambigüitat de la globalització i les incerteses causades per la revolució tecnològica afavoreixen la desconfiança cap a les institucions, les convencions i els valors socials.

En aquest context, el CIDOB pretén enfortir un espai comú de reflexió i treball col·lectiu entre intel·lectuals, professionals i actors de la societat civil europea, espanyola i catalana, des de l'àmbit supranacional al local, amb els objectius de: 1) analitzar la complexitat a la qual s'enfronten els models clàssics d'inclusió en els diferents nivells d'actuació (europeu, estatal, regional o local); 2) repensar els conceptes de *solidaritat* i *diversitat* i com es relacionen entre si; 3) analitzar la igualtat de gènere com un element transversal de l'acció política; 4) investigar l'increment dels discursos populistes i de la fractura social; 5) avaluar les polítiques d'integració de persones immigrades o desplaçades forçosament; 6) estudiar models empresarials democràtics, inclusivament i solidaris com a aportació des de l'àmbit de l'economia social.

A aquest efecte, qüestionarem la solidaritat com a element vertebral de la convivència en lloc de l'estesa oposició entre solidaritat i diversitat. L'anàlisi de factors com les desigualtats i la degradació mediambiental requereixen una profunda reflexió sobre el model econòmic imperant. L'objectiu final és donar respostes tant acadèmiques com polítiques per a una actuació efectiva que trenqui tot tipus de dinàmiques d'exclusió o rebuig, que millori la cohesió social i que afavoreixi la convivència en la diversitat.

## Mobilitat, polítiques migratòries i drets humans

El nombre d'immigrants internacionals ha crescut fins a uns 250 milions de persones, encara que la proporció en relació amb el conjunt de la població mundial es manté estable en un 3%. La xifra de desplaçats forçosos ha arribat als 65 milions, dels quals 40 són interns, i 25 milions, refugiats. La immigració és objecte de debats polítics i una de les majors preocupacions de la ciutadania. En aquest sentit, treballarem cinc qüestions fonamentals:

1) Factors que expliquen les dimensions i les característiques de les migracions, especialment les condicions en origen a l'Amèrica Llatina, l'Orient Mitjà i l'Àfrica del Nord, tot i que es pretén ampliar la mirada a la resta del continent africà i incloure-hi els efectes del canvi climàtic. 2) Polítiques d'immigració que regulen els canals d'arribada per vies segures i regulars, l'accés a la residència o la nacionalitat, el control dels moviments irregulars a través de la securització de les fronteres i l'externalització del control migratori als països d'origen i trànsit, especialment a escala europea i espanyola. 3) Política europea comuna d'asil, governança multinivell en les polítiques d'acollida de sol·licitants d'asil i refugiats i relació entre discurs polític i opinió pública a escala europea i espanyola, des del 2015 enfrontades a propòsit de l'anomenada *crisi dels refugiats*. Es prestarà atenció al nivell local com també als discursos sobre la immigració i la seva relació amb les polítiques. 4) Efectes de les polítiques d'immigració i asil, tant dels nivells supranacionals com nacionals, en la situació dels immigrants i altres desplaçats, en els patrons de mobilitat (qui, com i on es mouen) i en les conseqüències sobre el seu estatut jurídic i la seva situació individual. 5) Tensions entre les obligacions internacionals derivades de la Declaració Universal de Drets Humans i la Convenció de Ginebra i la sobirania dels estats, especialment en el context europeu, en relació amb les polítiques de securització del control fronterer respecte del dret d'asil.

## Geopolítica global

Aquesta línia de recerca se centra en l'anàlisi de les dinàmiques de conflicte i de cooperació, tot combinant el focus en entorns regionals amb una visió global que incorpori factors de canvi transnacional i processos de constant (re)ordenació global. En concret, l'anàlisi se centrarà a:

1) Identificar els mecanismes d'adaptació i els desafiaments a què s'enfronten l'ordre internacional i els diferents ordres regionals com el de l'Orient Mitjà, l'espai postsoviètic o l'Amèrica Llatina. 2) Estudiar la proliferació de conflictes asimètrics i híbrids, amb l'emergència d'actors no estatals, fronteres poroses, aliances líquides i l'ús massiu de la desinformació com a arma geopolítica. 3) Comparar processos i institucions d'integració regional, tot valorant el potencial de cooperació que suposen espais marítics compartits per diverses regions com la mediterrània o l'espai atlàntic. 4) Traçar l'impacte de dinàmiques globals com ara les revolucions tecnològiques o els canvis en la distribució de poder en diferents espais regionals i viceversa, tot assenyalant processos de canvi que s'inicien en una regió, però que alteren o desafien l'ordre global. 5) Discutir sobre els límits geogràfics i funcionals de la seguretat i identificar nexes d'(in)seguretat, contribuint així a l'evolució del pensament estratègic europeu i posant el focus en alguns espais de transició com ara el Sahel, Turquia, l'Amèrica Central o l'Àsia Central, així com en qüestions emergents com ara els vincles entre terrorisme, criminalitat organitzada i tràfics il·lícits. Es dedicarà una atenció creixent al desafiament de la utilització massiva de la desinformació per a la salut dels sistemes democràtics europeus. 6) Analitzar l'auge de l'extremisme violent que posa en qüestió les nostres societats i la seva incapacitat de prevenir el terrorisme de proximitat.

## Desenvolupament sostenible i igualtat d'oportunitats en l'Agenda 2030

El programa de desenvolupament sostenible del CIDOB pretén abordar els reptes del desenvolupament de manera holística, fent balanç dels problemes socioeconòmics subjacents i els reptes de la governança a escala local, nacional i internacional en el marc dels Objectius de Desenvolupament Sostenible i la seva implementació a Espanya i Catalunya.



En particular, es desenvoluparan: 1) l'agricultura sostenible i les seves repercussions en la seguretat alimentària; 2) les transicions energètiques, la mitigació del canvi climàtic i l'adaptació a aquest canvi, així com els esforços per prestar socors en casos de desastre i reconstrucció; 3) la promoció de models de creixement inclusiu i l'anàlisi de les desigualtats de gènere, ingressos, riquesa i oportunitats que constitueixen impediments per aconseguir-lo; 4) l'educació com a factor important del desenvolupament humà i els enfocaments de la reforma del sector de l'educació; 5) la salut i el desenvolupament, incloent-hi els factors de risc com ara les pandèmies (per exemple, l'obesitat, la drogoaddicció, el paludisme); 6) el procés d'implementació dels ODS, la seva localització i els actors crucials tot fent una atenció especial al paper de les ciutats a mesura que assumeixen cada vegada més responsabilitats de governança mundial multinivell; 7) la coherència de les polítiques vinculades a la consecució de l'Agenda 2030 tant des del punt de vista intern com de la seva coordinació internacional.

## **ESPAIS GEOPOLÍTIQUES DE REFERÈNCIA PER A LA INVESTIGACIÓ**

En el món globalitzat, els espais geogràfics en permanent transició són més interdependents, per tant hi ha dinàmiques regionals que han de ser analitzades com a unitats que incideixen en els equilibris globals.

### **L'Europa global**

Europa és l'espai des del qual projectar les reflexions sobre les transformacions que es produeixen al món. La mirada del CIDOB des del continent europeu, amb les seves tensions, conflictes i reptes interns, s'expandeix per captar la presència europea a escala global. Lluny de fomentar una visió eurocèntrica es busca una mirada polièdrica sobre el paper de la UE al món, sobre quina és la seva posició davant els esdeveniments globals i sobre quina és la percepció que genera a la resta del món. Es vol explorar la capacitat d'Europa i els seus estats membres per generar solucions que contribueixin a resoldre els problemes globals, a adequar-se als canvis estructurals i ajudar a generar règims internacionals adaptats a un món cada vegada més complex.

### **El gran Mediterrani**

A la Mediterrània convergeixen diverses regions amb les quals la Unió Europea ha volgut potenciar la cooperació, el diàleg i la integració. Des de l'any 2011, aquest espai ha experimentat un xoc sísmic en el terreny polític i social, amb notables riscos d'involució. La perspectiva del CIDOB amplia el focus als països del Sahel, l'Iran i la península Aràbiga i considera tres nivells d'anàlisi (local, regional i global) centrant-se en dinàmiques de fragmentació, interdependència i perifèrització. S'abordarà la reconfiguració de l'ordre regional, la dinàmica canviant en la formació d'aliances, la proliferació de focus de conflicte i el solapament de línies de fractura. A més, es reforçarà la investigació sobre les necessitats i les aspiracions de la joventut, l'emergència de noves dinàmiques polítiques i socials en contextos urbans i el paper central d'aquesta regió en l'agenda mediambiental i energètica global.

### **Rússia i l'espai eurasiàtic**

Rússia mostra una creixent vocació de rivalitzar estratègicament amb la UE i impulsa processos d'integració regional a l'espai eurasiàtic incompatibles amb la política europea de veïnatge. Aquesta situació tensa els contextos domèstics dels països del veïnat no compartit, des de Bielorrússia a l'Àsia central, passant pel Caucas meridional. Moscou combina aquestes iniciatives amb un ús sistemàtic d'eines de guerra híbrida i desinformació tendents a desestabilitzar el sistema polític de la UE i els seus estats membres amb implicacions en els equilibris regionals. En aquest escenari, s'han de valorar també els riscos inherents a la seguretat energètica europea.

## **L'espai atlàntic**

Proposem una mirada holística a l'Atlàntic per analitzar els canvis i les continuïtats en aquest espai, així com les principals perspectives a mitjà i llarg termini amb una visió global que superi els tradicionals enfocaments verticals (Nord-Sud) i horitzontals (eix transatlàntic enfront cooperació Sud-Sud). Es tracta d'identificar els motors de transformació que determinaran el paper d'aquest espai interregional, analitzant els elements de competència i conflicte, però també les oportunitats en l'espai atlàntic per generar ordres regionals i interregionals. Caldrà indagar en quina mesura aquestes iniciatives poden contribuir a la reconfiguració de la governança global, a incorporar a la nova agenda de desenvolupament i a gestionar la creixent interdependència en un context més inestable i heterogeni. Com a part de l'espai atlàntic es tindrà especial consideració als Estats Units i el Canadà, països que hi tenen un paper marcadament estratègic. No obstant això, Estats Units va molt més enllà per la seva funció d'actor global i, en els propers anys (coincidents pràcticament amb els del PD), per la posició crítica de la seva Administració en relació amb el multilateralisme i per l'actitud proteccionista que posa en risc l'ordre internacional actual. Sense el concurs dels Estats Units, l'estratègia de la Unió Europea cap a l'espai atlàntic, fonamentada en el multilateralisme, té un recorregut més complex.

## **Amèrica Llatina i Carib**

Després d'una dècada de prosperitat, la baixada dels preus de les matèries primeres ha tornat a manifestar l'alta vulnerabilitat d'Amèrica Llatina als canvis de cicle en la demanda internacional. El repunt de la pobresa qüestiona els models de desenvolupament; la corrupció sistèmica tensa els sistemes polítics, i l'increment de la violència criminal erosiona la convivència. Analitzarem els canvis polítics que es produeixen a la regió i els seus efectes (tant en les estratègies de desenvolupament i d'inserció internacional dels països com en els equilibris regionals i la seva translació als organismes de cooperació i integració regional), així com les conseqüències en les seves aliances externes i, especialment, en l'interregionalisme multinivell amb la UE. En particular, i en el marc de les relacions ALC-UE, s'analitzaran l'evolució dels acords comercials davant el proteccionisme, la integració en cadenes de valor, l'estat de l'ecosistema digital a l'ALC, la transformació de les activitats productives a les noves tecnologies i la transferència de tecnologia. També s'abordaran els reptes de seguretat transnacionals com ara les xarxes de narcotràfic associades al crim internacional organitzat.

## **L'espai indopacífic emergent**

L'espai indopacífic —amb la Xina i el sud-est asiàtic com a *hub* central, i l'Índia, el Japó, Corea i Austràlia en els seus vèrtexs— es consolida com el gran dinamitzador de creixement econòmic mundial. Un vast espai amb iniciatives de cooperació regional i diàleg, ja siguin consolidades com l'ASEAN, o prometedores, impulsades per Pequín, com la Belt and Road Initiative (o nova Ruta de la Seda), o d'altres com ara la creació de nous organismes financers del tipus del Banc Asiàtic d'Inversió en Infraestructures o el Nou Banc de Desenvolupament (NDB-BRICS). La regió alberga, però, alhora, disputes i tensions enquistades que poden conduir a conflictes armats interestatals de conseqüències imprevisibles i d'abast global. EUA, que durant l'Administració Obama va impulsar la seva agenda cap a aquesta zona indopacífica, sembla haver tornat a una posició nacionalista reactiva. La UE i els seus estats han de tractar d'articular una estratègia sòlida de projecció i presència en aquest espai.

## **Àfrica subsahariana: noves dinàmiques i reptes de desenvolupament**

L'Àfrica subsahariana afronta nous reptes. Des del punt de vista intern, les transformacions econòmiques mostren una desena de països amb un fort creixement que permet especular si ens trobem davant l'arrencada africana, encara que d'altres tenen enormes dificultats. A escala política, sem-

bla produir-se un desgast de la «tercera onada» de democratització de la dècada dels noranta, amb importants protestes i mobilitzacions socials. Pel que fa al vessant social, la regió afronta una explosió demogràfica que podria duplicar la seva població en trenta anys i un procés d'urbanització accelerat. Respecte a la seguretat, el nombre de conflictes armats ha disminuït però segueixen les violacions de drets humans i el terrorisme representa un problema amb dinàmiques transnacionals. El regionalisme, d'altra banda, no acaba de consolidar-se per diferències polítiques, falta d'incentius econòmics i superposició d'iniciatives. En l'àmbit internacional, la creixent presència de la Xina, la consolidació de fòrums bilaterals amb els BRICS, l'NDB i les dinàmiques de cooperació Sud-Sud, han redefinit les relacions d'Àfrica amb el món.

## PROJECCIÓ DE FUTUR I ENFORTIMENT INSTITUCIONAL

Durant els propers anys, el CIDOB vol apostar per reforçar un seguit d'elements del treball que du a terme dia a dia per tal que contribueixin a la seva projecció internacional mitjançant estratègies d'innovació per adaptar-se i ser resilient a un entorn de crisi dels intermediaris que afecta tant els mitjans de comunicació com els centres de pensament. Entre aquestes iniciatives, destaquem:

**Consolidació del treball a través de projectes competitius.** Els projectes internacionals i, en particular, els projectes de la UE s'han convertit en una important font de finançament per al CIDOB. Aquests projectes també proporcionen contactes i experiència, ajuden a avançar professionalment, reforcen la reputació de l'entitat com a *think tank* de reconeixement internacional i contribueixen a consolidar Barcelona com un lloc mundialment conegut per a la realització d'estudis internacionals en l'àmbit de les ciències socials. En el futur, el CIDOB espera potenciar les seves relacions de finançament amb altres fundacions filantròpiques i acadèmiques nacionals i internacionals.

**Projecció dels resultats de la recerca a través de plataformes de coneixement.** La projecció internacional del CIDOB exigeix integrar els resultats de la recerca d'excel·lència en plataformes de coneixement obertes que permetin l'articulació amb el major nombre possible d'actors rellevants. L'entitat ha d'identificar i estar present a les principals xarxes d'intercanvi d'informació per generar respostes als reptes del segle XXI amb un ús efectiu de les noves tecnologies que contribueixi a preservar el coneixement i millorar-ne l'impacte en les futures polítiques a tot el món. El CIDOB continuarà fomentant el seu treball en xarxa com ha vingut fent en iniciatives com EuroMeSCO, EPIN, Viaduct, Jean Monet Atlantic Network o RIBEL.

**Anàlisi prospectiva.** Com a centre de pensament, el CIDOB es vol anticipar als esdeveniments projectant tendències, identificant riscos i espais de vulnerabilitat. També es pretén identificar oportunitats i construir escenaris que estimulin un pensament estratègic compartit per contribuir al debat internacional i influir en l'agenda política.

**Excel·lència científica.** Els investigadors del CIDOB han demostrat ja la seva excel·lència científica amb la participació creixent en congressos internacionals d'alt nivell en els quals donen a conèixer l'activitat de recerca entre els seus iguals. Amb això es pretén incrementar la publicació en revistes de gran repercussió i excel·lència i en editorials de reconegut prestigi. En la mateixa línia, la revista *Afers Internacionals* s'ha posicionat com una publicació de referència d'alt impacte i s'han establert lligams de col·laboració amb institucions de reconegut prestigi que n'incrementen la difusió.

**Desenvolupament d'activitats formatives.** Entre els seus projectes de futur i consolidació institucional, el CIDOB recuperarà com a àmbit de treball les activitats formatives en relacions internacionals a Barcelona del qual va ser pioner, iniciant el seu desenvolupament ja sigui de manera autònoma o en col·laboració amb altres organismes educatius. El CIDOB ha d'atendre les oportunitats en el camp no reglat de la formació executiva, on el seu coneixement acumulat en l'àmbit de l'anàlisi orientada a l'acció política i la seva extensa xarxa de contactes i col·laboradors li permetran oferir cursos de diferents temàtiques amb un alt valor afegit. Fidel a la seva essència flexible, el

CIDOB preveu també establir plans de col·laboració estratègica amb institucions educatives en l'àmbit dels màsters universitaris oficials/reglats.

**Enfortiment de la relació amb els patrons, les institucions i els diversos actors de la societat civil.** En els últims dos anys de validesa del pla director 2014-2017, el CIDOB ha viscut canvis freqüents i importants en el seu patronat (estructura institucional). En aquest nou període, la fundació consolidarà un major equilibri de gènere dintre del patronat esmentat i la diversificació i la pluralitat dels seus patrons individuals, incloent-hi una major internacionalització. El CIDOB consolidarà la relació amb les institucions amb les quals ja col·labora de manera habitual, i donarà visibilitat a aquestes aliances. L'entitat continuarà la política d'enfortiment de la seva estructura institucional a través dels seus socis i buscarà reforçar les relacions amb la societat civil a través de la signatura de convenis de col·laboració.

## **ESTRATÈGIA DE COMUNICACIÓ I INTERACCIÓ EN LES XARXES SOCIALS**

La difusió multicanal de les nostres publicacions i la presència creixent en els mitjans de comunicació han estat i seguiran sent una aposta estratègica del CIDOB. L'objectiu és fer arribar els nostres continguts a la societat civil i al món acadèmic, polític i econòmic, aportant una anàlisi independent i de referència per al debat públic que, alhora, sigui capaç d'influir en l'acció internacional dels diferents actors polítics. A aquest efecte, s'elaborarà un pla de comunicació integral que incorpori metes específiques en qüestions clau.

**Missió i estratègies.** La comunicació ens permet ser útils i influents com a centre de pensament. El nostre objectiu és oferir anàlisi en profunditat, qualitat en la investigació i capacitat de reacció a l'actualitat internacional. La presència a les xarxes socials per a la difusió dels nostres continguts ha estat molt reeixida i Twitter és ja la primera plataforma externa que aporta trànsit a la pàgina web del CIDOB, amb un notable increment en la qualitat de les visites en comparació amb altres fonts com ara els motors de cerca o el referencial. No obstant això, la presència mediàtica segueix sent la més influent en la creació d'opinió. D'acord amb els objectius fixats durant el període 2014-2017, el CIDOB ha consolidat la seva presència en els principals mitjans de comunicació de Catalunya a través de col·laboracions regulars en premsa escrita i en programes líders d'audiència, tant de ràdio com de televisió. També ha augmentat l'aparició en mitjans d'àmbit estatal i internacional, tot afermant-se com un referent de prestigi en el terreny de les relacions internacionals. Per tal d'ampliar el seu públic objectiu i de teixir aliances, el CIDOB continuarà amb l'estratègia d'associació amb mitjans digitals de referència, generant contingut a través d'articles d'opinió, dossiers d'anàlisi, conferències o podcasts.

**Segmentació d'audiències.** Mitjançant un estudi previ per identificar els elements distintius de la identitat comunicativa del CIDOB i la seva adaptació a l'entorn 2.0, i després de dues trobades amb experts en comunicació digital i política i amb socis de l'entitat, els diversos canals de comunicació s'han adaptat als diferents públics objectius. La nova pàgina web donarà un més gran protagonisme a les xarxes socials i afavorirà la interacció amb els usuaris. El nou format permetrà incorporar més continguts amb material gràfic, en millorarà la visualització a través dels dispositius mòbils i integrarà en una mateixa plataforma tots els *web microsites* dels projectes en què el CIDOB participa, incloent-hi tota la informació, les publicacions i els resultats que generen. El nou *newsletter* mensual oferirà una imatge renovada en la línia de la nova pàgina web.

Per fer els continguts més accessibles des del punt de vista de la forma sense renunciar a la profunditat de l'anàlisi, el CIDOB ha incorporat la narrativa transmèdia a la seva estratègia de comunicació, fent una aposta clara pel contingut audiovisual i buscant una major interrelació amb el destinatari final. La segmentació del nostre públic ens ha portat, en paral·lel, a obrir nous canals per arribar a un públic més jove (Youtube, Instagram) i, alhora, a facilitar reunions amb experts d'alt nivell per arribar a líders i creadors d'opinió.

**Visualització basada en dades.** El CIDOB ha fet una aposta ferma per la producció i la comunicació d'investigació basada en el treball de dades i la seva visualització mitjançant infografies pròpies. S'ha demostrat que és un mecanisme de transmissió de continguts atractiu i amb impacte en les xarxes socials i els mitjans de comunicació. La producció d'infografies pròpies és un element amb valor afegit que forma part de la contribució del CIDOB als projectes europeus Horizon 2020 (Atlantic Future, Menara, Medreset, EU-LITSCO, Feuture) i que enriqueix les publicacions periòdiques (*Anuari CIDOB*, *Anuari de les Migracions*) tant com a eina d'investigació com de comunicació.

**Fòrum de trobada.** També és objectiu del CIDOB consolidar-se com a punt de trobada amb la ciutadania i com a espai plural que fomenta el diàleg i la reflexió entre actors socials diversos i institucions. Cada any passen pel CIDOB prop de 3.000 persones que assisteixen a les nostres activitats —Esmorzars Europeus, conferències del cicle «Què passa al món?» o seminaris internacionals sobre els nostres àmbits d'investigació—, una xifra que es manté en ascens malgrat l'increment de l'oferta d'aquest tipus d'activitats a la ciutat de Barcelona.

## PLANIFICACIÓ I POLÍTICA PRESSUPOSTÀRIA

El pla director és el marc de referència de les activitats de recerca que es concretarà en un Pla Anual de Recerca i Activitats. Aquest Pla Anual (PA) —que té la seva correspondència amb el pressupost anual— es dividirà en dos grans grups d'actuacions: activitats i investigació finalista contractada (que determina obligació d'execució) i activitats que formen part de les accions pròpies del CIDOB i per a les quals hi ha un marge pressupostari —encara que reduït— determinat pels mateixos compromisos del PD. El PA serà aprovat conjuntament amb el pressupost anual, i el seu compliment serà avaluat coincidint amb el tancament de l'exercici. El PD se sotmetrà a una valoració externa al final del quadrienni amb una revisió i una avaluació internes a mitjà termini.

El CIDOB ha aconseguit un èxit notable en la seva aposta pels projectes internacionals competitius. Durant els últims cinc anys, ha format part de set prestigiosos projectes FP7/Horizon 2020 de la Comissió Europea (tres com a coordinador), ha acollit investigadors amb finançament del programa d'accions Marie Curie i ha rebut suport econòmic plurianual del programa Europa amb als Ciutadans. Així mateix, ha dut a terme projectes cooperatius amb el Ministeri d'Afers Exteriors de Noruega o la CAF-Banc de Desenvolupament d'Amèrica Llatina i amb fundacions com l'Open Society Institute, l'OCP Policy Center (Marroc), la Fundació Friedrich Ebert, la Fundación EU-LAC o la Fundación Mercator.

Pel que fa al pressupost anual, ha de ser equilibrat en ingressos i despeses, i prudent pel que fa als ingressos esperats per tal de no incórrer en dèficit pressupostari en acabar l'exercici. En coherència amb aquest principi, no es podran planejar activitats en el PA que no tinguin un recurs pressupostari garantit (extern) o no responguin a compromisos del PD (intern). L'organització de la recerca es du a terme d'acord amb els recursos del CIDOB en l'àmbit de l'administració, l'oficina de projectes i l'equip de comunicació.

### ORGANITZACIÓ INTERNA

Per assolir els objectius d'aquest pla director i dur a terme de manera eficient les tasques plantejades, cal una reorganització interna que potenciï l'acció del conjunt.

Els criteris que cal tenir en compte en la implementació de la nova organització interna són:

- Adaptabilitat i flexibilitat: transició suau des de l'organització actual, sense increments pressupostaris que no estiguin assegurats per nous ingressos i projectes. Revisió, si es considera necessària.
- Consolidació i perfeccionament dels processos competitius de contractació de personal amb informes d'experts externs.
- Establir un sistema de retribucions fixes adequades per a la captació internacional de talent, amb incentius de productivitat variable mitjançant avaluació objectiva.

- Mantenir els objectius d'igualtat de gènere i diversitat amb conciliació laboral, tot implementant els instruments perquè siguin efectius en el marc del conveni de les persones ocupades al CIDOB.

## ORGANIGRAMA

Aquest nou Pla director crea dues subdireccions en dependència de la Direcció (Direcció General, segons els estatuts del CIDOB): la Subdirecció d'Organització i la Subdirecció de Recerca. La primera inclou la coordinació executiva (economicolaboral, institucional i de comunicació) de la qual dependran les cinc àrees següents: laboral; economicofinancera; premsa i relacions institucionals; activitats, i comunicació, captació de fons i imatge corporativa. Per la seva banda, la Subdirecció de Recerca serà responsable de la coordinació dels grups d'investigació, identificats com a línies estratègiques de recerca en aquest pla director.

A banda de l'àrea de projectes, actualment existent, se'n crearan unes altres de noves: una àrea encarregada de la línia editorial; una altra responsable de la qualitat de la investigació i del seu impacte internacional, i una àrea adreçada a la docència i altres activitats de formació executiva.

## SEGUIMENT I AVALUACIÓ DEL COMPLIMENT DEL PLA DIRECTOR

El PD tindrà una avaluació interna a mitjà termini a l'efecte de ser posat al dia abans de l'acabament de l'any 2019. La revisió dels objectius i els instruments del PD seran proposats al patronat de la fundació per a la seva aprovació.

Abans de la finalització del període del PD, s'iniciarà una avaluació externa per tal de poder incorporar els resultats que se'n desprenguin a la millora del PD següent.

L'avaluació externa serà duta a terme de la manera que ho estableixi el Consell Assessor del patronat del CIDOB, en col·laboració amb els comitès consultius, òrgans que preveu l'article 32 dels Estatuts.

El Consell Assessor, la composició del qual és d'un mínim de tres i un màxim de deu membres designats pel mateix patronat, té com a missió proposar iniciatives i emetre informes.

Els comitès consultius estan compostos per un mínim de tres i un màxim de vint membres, assessoren el patronat i acompleixen les seves tasques en matèries específiques (científica, mitjans de comunicació, econòmic i financer i diplomàcia).

CIDOB

BARCELONA  
CENTRE FOR  
INTERNATIONAL  
AFFAIRS

**2018**