



**Plan Director
de la Fundación CIDOB**
(2018-2021)



ÍNDICE

CIDOB, CENTRO DE PENSAMIENTO GLOBAL	3
El mandato de CIDOB	3
Principios de actuación, valores y criterios éticos	3
DESAFÍOS EN UN CONTEXTO INTERNACIONAL EN TRANSFORMACION	4
LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE INVESTIGACIÓN	6
La Unión Europea en el mundo	6
Supranacionalidad, soberanías e integración europea	7
Ciudades y metrópolis globales	7
Diversidad, solidaridad e inclusión	8
Movilidad, políticas migratorias y derechos humanos	8
Geopolítica global	9
Desarrollo sostenible e igualdad de oportunidades en la Agenda 2030	9
ESPACIOS GEOPOLÍTICOS DE REFERENCIA PARA LA INVESTIGACION	9
La Europa Global	10
El Gran Mediterráneo	10
Rusia y el espacio eurasiático	10
El Espacio Atlántico	10
América Latina y Caribe	11
El Indo-Pacífico emergente	11
África Subsahariana: nuevas dinámicas y retos de Desarrollo	11
PROYECCION DE FUTURO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	11
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN E INTERACCIÓN EN LAS REDES SOCIALES	13
PLANIFICACION Y POLÍTICA PRESUPUESTARIA	14

CIDOB, CENTRO DE PENSAMIENTO GLOBAL

El mandato de CIDOB

CIDOB es un centro de investigación de excelencia y relevancia internacional que tiene como objeto de estudio el análisis de las relaciones internacionales y las cuestiones globales que afectan a la gobernanza en sus diferentes niveles, desde el ámbito internacional al impacto local. Como institución independiente, CIDOB se ha posicionado entre los mejores centros de referencia europeos y globales por su rigurosidad, su oferta de herramientas de análisis de calidad, su capacidad de anticipar las tendencias internacionales en un mundo complejo, su vocación de ser un instrumento útil para la sociedad y las instituciones en Europa, España y Cataluña y su influencia en los debates que informan los procesos de toma de decisiones en los ámbitos político, económico y social.

Principios de actuación, valores y criterios éticos.

CIDOB ha elaborado un Código ético que, una vez aprobado por el Patronato de la fundación y publicado en su página web, proporcionará los principios y objetivos de la institución, los valores que la informan y los criterios éticos de actuación. Éste código vincula a todos los integrantes y colaboradores de la institución en el marco de cualquiera de las actividades realizadas, sea individualmente o en consorcio.

Los valores y principios que informan el desarrollo de los objetivos de CIDOB son la independencia, el humanismo, el pluralismo democrático, la responsabilidad social en la defensa de los derechos humanos, la equidad de género y la sostenibilidad económica y ambiental. Así mismo hay un compromiso con el respeto a la legalidad, la transparencia, la protección de datos y los derechos de autor, la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos de acuerdo a los criterios de una institución sin ánimo de lucro, así como la profesionalidad y calidad en la prestación de servicios. El compromiso efectivo con la transparencia implica una auditoría externa y un proceso de evaluación de resultados que permita una correcta rendición de cuentas a los patronos, a las instituciones y a la sociedad civil en sentido amplio. En todas sus actividades CIDOB mantendrá la coherencia con estos principios.

La operativa de la institución se basa en: la interdisciplinariedad, la mirada prospectiva, la aproximación al conocimiento empírico directo de la realidad y un enfoque multinivel de la gobernanza global que atiende a la valorización del papel de los actores locales y no estatales junto a los nacionales, regionales e internacionales. Así mismo, CIDOB apuesta por la innovación, el rigor en la investigación, el servicio público y el trabajo colaborativo. El capital humano es el principal activo de CIDOB. La eficacia en el uso de los recursos escasos, el compromiso compartido en la defensa de los valores y el trabajo transversal de equipo son elementos estratégicos de CIDOB y un eje central de este Plan Director.

1. Esta versión una vez aprobada será traducida al catalán y al inglés. Se ha hecho en castellano para facilitar la comprensión y el trabajo de todo el equipo de CIDOB.

DESAFÍOS EN UN CONTEXTO INTERNACIONAL EN TRANSFORMACION.

El cambio de siglo vino caracterizado por una creciente inestabilidad internacional; a los viejos conflictos enquistados se han sumado nuevos focos de crisis de diversa naturaleza. Algunos conflictos armados se han intensificado, como en Oriente Medio o ha habido una escalada de tensión, como en el Pacífico. Pero hay además un incremento de otros conflictos no tradicionales, como el terrorismo de proximidad o la violencia homicida que generan una mayor inseguridad ciudadana.

La incertidumbre y la imprevisibilidad son signos de un tiempo en el que los cambios en los equilibrios de poder dan lugar a coaliciones líquidas y alianzas asimétricas que cuestionan el actual orden internacional y reconfiguran los órdenes regionales. Ante el declive de Occidente se acentúa la crisis del multilateralismo de la postguerra y el cuestionamiento del orden liberal y sus valores, pero no aparecen con nitidez alternativas de consenso, sino pugnas entre posiciones que se pretenden irreconciliables.

La globalización económica que se ha auto-retroalimentado con la revolución del transporte y la digitalización, va camino de su cuarta revolución con la robotización. La brecha en la distribución de las ganancias de la globalización aumenta. Esta tendencia es abonada por el incremento de la desigualdad, tanto en las sociedades más ricas como en los países en desarrollo. Es una dinámica regresiva que se expresa de forma multidimensional en relación al origen socioeconómico, la condición étnica o el género y erosiona la convivencia.

En este contexto de incertidumbre se observan procesos de transición que pueden resultar en cambios positivos o negativos en los próximos años dependiendo de la forma en que se aborden por la comunidad internacional. Las decisiones que se tomen al respecto tendrán un impacto en las futuras generaciones. Se necesita impulsar respuestas concertadas y establecer un marco normativo e institucional que propongan soluciones a dichos desafíos. Entre ellos destacamos:

Redefinición del poder a escala global. El poder no sólo se redistribuye sino que cambia de naturaleza. Un impacto de lo que se ha denominado nueva multipolaridad será la previsible desoccidentalización del orden liberal. Los actores reemergidos no reivindican tanto un cambio de orden como la apropiación del mismo y modificar los equilibrios en su gobernanza. En paralelo, el poder se está des-territorializando y deviniendo transnacional. Eso obliga a cuestionar si de la multipolaridad transitamos ya hacia la apolaridad, si estamos asistiendo al surgimiento de nuevas formas de imperialismo sin imperios y si los individuos y otros actores tienen a su alcance mayores cotas de influencia. Mientras las dinámicas de desoccidentalización supondrían un cambio dentro del orden, las manifestaciones de la difusión del poder anunciarían un cambio de orden global.

Erosión de la centralidad del Estado en la arena internacional. En un mundo más interdependiente las fronteras se difuminan y los actores no gubernamentales participan en las relaciones internacionales conformando una gobernanza multinivel. El importante papel de las ciudades y los gobiernos sub-estatales en la solución de los problemas globales ha sido plenamente reconocido en la Conferencia Hábitat III celebrada en 2016. Pero también hay un creciente activismo de la diplomacia paralela entre actores de la sociedad civil y el sector privado que ocupan espacios antes considerados como monopolio estatal como la seguridad ciudadana y las milicias. Una serie de estructuras superpuestas, redes y lealtades transnacionales desdibujan el concepto de soberanía nacional.

Sostenibilidad y cambio climático. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados en 2015 proponen una transformación de los paradigmas de Desarrollo de acuerdo a pautas de sostenibilidad global. Aspectos como la seguridad alimentaria mundial, la erosión del suelo y la escasez de agua requerirán gran cantidad de cooperación económica y tecnológica a nivel mundial. El Acuerdo de París para la lucha contra el Cambio climático de 2015, en peligro tras la retirada de los Estados

Unidos, precisará de la cooperación entre Europa y otros socios internacionales en América Latina, África y Asia para liderar una transición de modelos de crecimiento que modifique las pautas de producción y consumo y para incrementar la prevención de los riesgos ante el aumento de los desastres naturales.

Cambio de modelo energético. En la próxima década se acelerará la transición energética hacia una matriz de energías más compleja. La disminución de precios de las energías renovables las hace particularmente competitivas en los mercados emergentes con demanda en crecimiento. Pero el factor determinante para la expansión mundial serán los avances en las tecnologías para el almacenamiento. Los hidrocarburos seguirán siendo importantes pero los cambios en la matriz energética en el mundo tendrán consecuencias geopolíticas como lo tuvo la explotación de gas de esquisto en los precios del mercado. El cambio cultural de los consumidores será determinante para el éxito de la transición energética.

Urbanización. El incremento de la urbanización es una tendencia mundial. En la actualidad ya hay más personas que viven en ciudades que en las zonas rurales. El fenómeno es particularmente importante en los países en desarrollo, que, al igual que Europa hizo a los largo del siglo XIX y principios del XX, desarrollarán una sociedad completamente urbanizada de forma acelerada en el siglo XXI. El reto de proporcionar seguridad humana, servicios, infraestructura, agua y alimentos a esta creciente población urbana de forma sostenible será de gran magnitud y exige repensar la relación entre lo rural y lo urbano.

Transición demográfica. Con excepción de África subsahariana, todas las regiones del mundo se encuentran en una transición demográfica hacia tasas de natalidad más bajas. En muchos países latinoamericanos, de Asia, Oriente Medio y África del Norte así como en la mayoría de los de la OCDE esta tendencia está avanzada, con tasas de natalidad cerca o incluso por debajo del nivel de reemplazo demográfico. El crecimiento de la población se estabilizará después de 2050 y se enfrentarán exigencias de sociedades envejecidas, afectando a las políticas públicas y la sostenibilidad de los estados del bienestar y provocando más movimientos migratorios.

Incremento de la movilidad y diversidad. El desafío del incremento exponencial de las migraciones voluntarias o forzadas y la explosión de crisis humanitarias de refugiados generan la necesidad de gestionar la movilidad, la acogida, la convivencia y la diversidad de forma inclusiva y evitar respuestas xenófobas. En unas sociedades más diversas y dinámicas el concepto de ciudadanía se amplía; será necesario hacer posible la solidaridad en la diferencia y prevenir los procesos de exclusión y de radicalización.

Cuarta revolución industrial. Las nuevas formas de producción que aporta la alta tecnología afectarán a la división internacional del trabajo y a la localización de la producción. El incremento de la transferencia de la riqueza del trabajo a la del capital aumenta la desigualdad de los territorios y de las personas. Millones de empleos que hoy existen desaparecerán y aumentará la demanda de respuestas políticas nacionales que tensionan el sistema comercial liberal. Surgirán nuevas tensiones socioeconómicas para las que el actual sistema de cooperación multilateral no tiene respuesta.

Revolución de los datos masivos. La acumulación, uso e intercambio de datos masivos que rodean nuestro día a día están cambiando la forma de vivir, tanto para facilitar lo cotidiano (los negocios, la sanidad, la política, la educación, los medios de comunicación, la compra) como para generar nuevos riesgos y dilemas éticos, como el uso de drones. Las nuevas oportunidades que generan, por ejemplo,

las cadenas de bloques (blockchain), conllevan también peligros. Las reglas que regían la privacidad, la seguridad de las comunicaciones o la protección de datos han quedado obsoletas.

Nuevos riesgos de seguridad. La libertad de interconexión y la ausencia de fronteras del ciberespacio se empareja con la necesidad de protección contra el pirateo y el ciber-terrorismo. A su vez protección contra la manipulación de la información con efectos criminales, la extorsión económica y política o para la radicalización terrorista colisiona con la necesidad de protección de la intimidad y de los datos personales. Crecen además los peligros del terrorismo de proximidad y la violencia homicida organizada que precisan de respuestas preventivas y no solo reactivas.

Neo-proteccionismo. Un repliegue nacionalista aparece como respuesta defensiva a las debilidades e inestabilidad del sistema económico y financiero liberal. Éste ha quedado desprestigiado por la incapacidad de prever y evitar las consecuencias de la gran crisis financiera de 2008 que causó una depresión de ámbito global. La ciudadanía desconfía de la política tradicional y busca respuestas alternativas en movimientos populistas e identidades primarias que amenazan la cohesión social.

Crisis de la democracia. La corrupción y el desapego de los ciudadanos a las instituciones erosionan su legitimidad e incrementa la polarización de la opinión pública en un contexto de hiperactividad de las redes sociales y desconfianza hacia los medios tradicionales de comunicación que genera desinformación y el surgimiento del fenómeno de la llamada post-verdad. La necesidad de recuperar la salud democrática en un contexto de cuestionamiento de los principios liberales es una condición para la estabilidad política y social.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE INVESTIGACIÓN.

Las prioridades de investigación de CIDOB para los próximos años se basan en gran parte en el bagaje de la previa investigación desarrollada, pero además van orientadas a analizar y dar respuestas a algunos de esos retos globales con especial incidencia en el fortalecimiento de la gobernanza global y el multilateralismo. Las líneas y temas de investigación aquí enunciados constituyen espacios de reflexión que se desarrollarán en grupos de trabajo interdisciplinares para analizar los diferentes temas estratégicos en la perspectiva temporal del propio Plan Director.

La Unión Europea en el mundo

La Unión Europea (UE) es un referente para la investigación de CIDOB e impregna todas las áreas de trabajo, tomando en consideración los debates sobre su transformación como actor internacional en el reordenamiento geopolítico y la pérdida de poder normativo. Los ejes de trabajo específicos son: 1) el papel de la UE en la vecindad ampliada, tomando en consideración sus políticas de vecindad hacia el sur y el este pero abordando también las relaciones con los vecinos de los vecinos; 2) la UE en el espacio atlántico, yendo más allá de las tradicionales relaciones transatlánticas para cubrir las relaciones con África y América Latina; 3) las relaciones de la UE con los grandes polos de poder global, incluyendo China, Rusia y otras potencias emergentes.

En el plano temático, las relaciones internacionales de la UE se abordan desde tres perspectivas complementarias; 4) las relaciones económicas con otros actores internacionales, especialmente en los ámbitos financiero y comercial; 5) las políticas de seguridad y defensa, entendidas bajo una vertiente amplia que incluye los distintos ámbitos de la acción exterior de la UE, la lucha contra el terrorismo y el crimen organizado y las dinámicas de securitización y externalización del control de fronteras; 6) la perspectiva de la gestión de crisis, tomando en consideración los riesgos para la

seguridad regional y global, el aumento de áreas de inestabilidad en el vecindario de la UE y la consolidación de un orden internacional que desafía el sistema geopolítico contemporáneo.

Supranacionalidad, soberanías e integración europea

El concepto de soberanía ha desbordado la frontera de los estados para ampliarse tanto en el plano vertical (pertenencia a organismos supranacionales como la UE y creciente protagonismo de entidades sub-estatales) como horizontal (incrementando el abanico de actores y ámbitos de soberanía, como la alimentaria o la energética). CIDOB plantea una reflexión sobre la soberanía que trascienda su territorialidad habitual para englobar debates sobre la gobernanza multinivel, el regionalismo, el federalismo y las tensiones territoriales que se producen en Europa y en el mundo.

Esta línea de investigación se centra en particular en el análisis de las dinámicas de integración europea y la reformulación del proyecto a raíz de las recientes crisis europeas. El programa de trabajo de CIDOB abarca: 1) los debates sobre la construcción de una Europa flexible (o a múltiples velocidades) y los efectos del Brexit para el futuro de la UE; 2) las dinámicas inter-institucionales en el entramado de la UE y la coexistencia de los métodos intergubernamental y supranacional en la integración europea; 3) los desarrollos políticos en el interior de los estados miembros y sus efectos; 4) los debates sobre la emergencia de una opinión pública pan-europea y el auge del populismo; 5) la imprescindible reforma de la zona euro; 6) las migraciones y la política común de asilo y sus consecuencias para la gestión del espacio Schengen; 7) el observatorio de tensiones territoriales.

Ciudades y metrópolis globales

Las ciudades han dejado de ser sólo un actor local para convertirse en laboratorios de soluciones globales. La creciente presión demográfica, el impacto en ellas de la cuarta revolución industrial y la necesidad de diseñar políticas urbanas para hacer frente a retos globales como el cambio climático, la movilidad humana, la economía especulativa o la violencia convierten a las ciudades y metrópolis en importantes espacios de soluciones e innovación. CIDOB inicia un nuevo programa de investigación que concibe a las ciudades como un ecosistema abierto de actores (públicos, privados, nacionales e internacionales) y propone líneas de investigación interdependientes que se abordarán siguiendo un enfoque transversal. En concreto, se estudiarán:

1) Nuevos paradigmas de desarrollo urbano justos basados en los principios de inclusión de todos los sectores de la sociedad, sostenibilidad medioambiental y vínculos urbano-rurales solidarios; 2) la creciente urbanización y su impacto en el desarrollo de políticas públicas que atiendan a las principales necesidades sociales, como el acceso a la vivienda y a los servicios y que aborden fenómenos como la gentrificación; 3) modelos de economía para las ciudades como oportunidad para promover la inclusión, la innovación y sistemas de producción colaborativos para generar un desarrollo equitativo y sostenible; 4) políticas medioambientales, de movilidad e inversión en infraestructuras para hacer frente a los retos del cambio climático; 5) gestión del fenómeno migratorio, con énfasis en la garantía de derechos, acceso a los servicios públicos y su contribución al desarrollo sostenible; 6) violencia urbana y respuesta a los retos de seguridad internacional desde las ciudades desde un ámbito multidisciplinar; 7) localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la implementación de la Nueva Agenda Urbana para consolidar la presencia de las ciudades en las estructuras de gobernanza global.

Se prestará atención a otros factores de carácter transversal como; los nuevos modelos de gobernanza vinculados al creciente rol de las ciudades en la agenda global, los procesos de descentralización y los mecanismos de participación de los principales actores económicos y sociales; la resiliencia de las ciudades frente a las crisis y retos locales y globales; y la acción internacional de las ciudades y sus áreas metropolitanas como instrumento para afianzar relaciones de colaboración intermunicipal y multinivel a través del ejercicio de la diplomacia de ciudades y su participación

activa en las principales agendas globales. CIDOB producirá investigación aplicada orientada a maximizar el bienestar de la ciudadanía, convertir a las ciudades y metrópolis en centros de inclusión, innovación y motores de desarrollo sostenible para responder desde lo local a los fenómenos globales.

Diversidad, solidaridad e inclusión

La movilidad geográfica y el impacto tecnológico hacen que nuestra sociedad sea más diversa. La ambigüedad de la globalización y las incertidumbres causadas por la revolución tecnológica favorecen la desconfianza hacia las instituciones, las convenciones y los valores sociales.

En este contexto, CIDOB pretende fortalecer un espacio común de reflexión y trabajo colectivo entre intelectuales, profesionales y actores de la sociedad civil europea, española y catalana, desde lo supranacional a lo local, con los objetivos de: 1) analizar la complejidad a la que se enfrentan los modelos clásicos de inclusión en los diferentes niveles de actuación (europeo, estatal, regional o local); 2) repensar los conceptos solidaridad y diversidad y como se relacionan entre ellos; 3) analizar la igualdad de género como un elemento transversal de la acción política; 4) investigar el incremento de los discursos populistas y de la fractura social; 5) evaluar las políticas de integración de personas inmigradas o desplazadas forzosamente; 6) estudiar modelos empresariales democráticos, inclusivos y solidarios como aportación desde el ámbito de la economía social.

Para ello, cuestionaremos la solidaridad como elemento vertebral de la convivencia en lugar de la extendida oposición entre solidaridad y diversidad. El análisis de factores como las desigualdades y la degradación medioambiental requiere de una profunda reflexión del modelo económico imperante. El objetivo final es dar respuestas tanto académicas como políticas para una actuación efectiva que rompa todo tipo de dinámicas de exclusión o rechazo, mejore la cohesión social y favorezca la convivencia en la diversidad.

Movilidad, políticas migratorias y derechos humanos

El número de inmigrantes internacionales ha crecido hasta unos 250 millones de personas fuera de su país, aunque la proporción en relación al conjunto de la población mundial se mantiene estable en un 3%. La cifra de desplazados forzosos ha alcanzado los 65 millones, de los cuales 40 millones son internos y 25 millones refugiados. La inmigración es objeto de debates políticos y una de las mayores preocupaciones de la ciudadanía. Trabajaremos cinco cuestiones fundamentales:

- 1) Factores que explican las dimensiones y características de las migraciones, especialmente las condiciones en origen en América Latina, el Oriente Medio y África del Norte, aunque se pretende ampliar la mirada al resto del continente africano e incluir los efectos del cambio climático; 2) políticas de inmigración que regulan los canales de acceso por vías seguras y regulares, el acceso a la residencia o la nacionalidad, el control de los movimientos irregulares a través de la securitización de las fronteras y la externalización del control migratorio a los países de origen y tránsito, especialmente en el nivel europeo y español; 3) la política europea común de asilo, la gobernanza multinivel en las políticas de acogida de solicitantes de asilo y refugiados y la relación entre discurso político y opinión pública a nivel europeo y español, desde 2015 confrontadas a la llamada crisis de los refugiados. Se prestará atención al nivel local así como a los discursos sobre inmigración y su relación con las políticas; 4) efectos de las políticas de inmigración y asilo, tanto de los niveles supranacionales como nacionales, en la situación de los inmigrantes y otros desplazados, en los patrones de movilidad (quiénes, cómo y dónde se mueven) y en las consecuencias sobre su estatuto jurídico y su situación individual; 5) tensiones entre las obligaciones internacionales derivadas de la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Convención de Ginebra y la soberanía de los estados, especialmente en el contexto europeo, en relación a las políticas de securitización del control frontera frente al derecho de asilo.

Geopolítica global

Esta línea de investigación se centra en el análisis de las dinámicas de conflicto y de cooperación combinando el foco en entornos regionales con una visión global que incorpore factores de cambio transnacional y procesos de constante (re)ordenación global. En concreto analizaremos los siguientes ámbitos:

1) identificar los mecanismos de adaptación y los desafíos que afrontan el orden internacional y los diferentes órdenes regionales como el de Oriente Medio, el espacio Post-soviético o América Latina; 2) estudiar la proliferación de conflictos asimétricos e híbridos, con la emergencia de actores no-estatales, fronteras porosas, alianzas líquidas y el uso masivo de la desinformación como arma geopolítica; 3) comparar procesos e instituciones de integración regional, valorando el potencial de cooperación que entrañan espacios marítimos compartidos por varias regiones como el Mediterráneo o el Espacio Atlántico; 4) trazar el impacto de dinámicas globales como las revoluciones tecnológicas o los cambios en la distribución de poder en distintos espacios regionales y viceversa, señalando procesos de cambio que se inician en una región, pero alteran o desafían el orden global; 5) discusión sobre los límites geográficos y funcionales de la seguridad y la identificación de nexos de (in)seguridad, contribuyendo así a la evolución del pensamiento estratégico europeo y poniendo el foco en algunos espacios de transición como el Sahel, Turquía, América Central o Asia Central, así como en cuestiones emergentes como los vínculos entre terrorismo, criminalidad organizada y tráfico ilícitos. Se dedicará una atención creciente al desafío del empleo masivo de la desinformación para la salud de los sistemas democráticos europeos; 6) analizar el auge del extremismo violento que pone en cuestión nuestras sociedades y su incapacidad de prevenir el terrorismo de proximidad.

Desarrollo sostenible e igualdad de oportunidades en la Agenda 2030

El programa de desarrollo sostenible de CIDOB pretende abordar los retos del desarrollo de forma holística, haciendo balance de los problemas socioeconómicos subyacentes y los retos de la gobernanza a nivel local, nacional e internacional en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su implementación en España y Cataluña.

En particular se desarrollarán: 1) la agricultura sostenible y sus repercusiones en la seguridad alimentaria. 2) las transiciones energéticas, la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo, así como los esfuerzos de socorro en casos de desastre y reconstrucción. 3) promoción de modelos de crecimiento inclusivo y análisis de las desigualdades de género, ingresos, riqueza y oportunidades que constituyen impedimentos para lograrlo. 4) la educación como factor importante del desarrollo humano y los enfoques de la reforma del sector de la educación. 5) la salud y desarrollo, incluidos los factores de riesgo como las pandemias (por ejemplo, obesidad, drogadicción, paludismo). 6) El proceso de implementación de los ODS, su localización y los actores cruciales con especial atención al papel de las ciudades a medida que asumen cada vez más responsabilidades de gobernanza mundial multinivel; 7) la coherencia de políticas vinculadas a la consecución de la Agenda 2030 en el plano interno y el de la coordinación en el ámbito internacional.

ESPACIOS GEOPOLÍTICOS DE REFERENCIA PARA LA INVESTIGACION.

En el mundo globalizado los espacios geográficos en permanente transición son más interdependientes, aun así hay dinámicas regionales que deben ser analizadas como unidades que inciden en los equilibrios globales.

La Europa Global

Europa es el espacio desde el cual proyectamos las reflexiones sobre las transformaciones que ocurren en el mundo. La mirada de CIDOB desde el continente europeo, con sus tensiones, conflictos y retos internos, se expande hacia su presencia global. Lejos de fomentar una visión eurocéntrica se busca una mirada poliédrica sobre el papel de la UE en el mundo, sobre cuál es su posición ante los acontecimientos globales y sobre cuál es la percepción que genera en el resto del mundo. Se quiere explorar la capacidad de Europa y sus estados miembros para generar soluciones que contribuyan a resolver los problemas globales, adecuarse a los cambios estructurales y contribuir a generar regímenes internacionales adaptados a un mundo cada vez más complejo.

El Gran Mediterráneo

En el Mediterráneo convergen varias regiones con las que la Unión Europea ha querido potenciar la cooperación, el diálogo y la integración. Desde el año 2011 este espacio ha experimentado un choque sísmico en el terreno político y social, con notables riesgos de involución. La perspectiva de CIDOB amplía el foco a los países del Sahel, Irán y la Península Arábiga y contempla tres niveles de análisis local, regional y global, centrándose en dinámicas de fragmentación, interdependencia y periferización. Se abordará la reconfiguración del orden regional, la dinámica cambiante en la configuración de alianzas, la proliferación de focos de conflicto y el solapamiento de líneas de fractura. Además se reforzará la investigación sobre las necesidades y aspiraciones de la juventud, la emergencia de nuevas dinámicas políticas y sociales en contextos urbanos y el papel central de esta región en la agenda medioambiental y energética global.

Rusia y el espacio eurasiático

Rusia muestra una creciente vocación de rivalizar estratégicamente con la UE e impulsa procesos de integración regional en el espacio eurasiático incompatibles con la política europea de vecindad. Esta situación tensiona los contextos domésticos de estos países del vecindario no compartido, de Bielarrús a Asia Central pasando por el Cáucaso Sur. Moscú combina estas iniciativas con un uso sistemático de herramientas de guerra híbrida y desinformación tendentes a desestabilizar el sistema político de la UE y sus estados miembros con implicaciones en los equilibrios regionales. En este escenario deben valorarse también los riesgos inherentes para la seguridad energética europea.

El Espacio Atlántico

Proponemos una mirada holística al Atlántico para analizar los cambios y continuidades en este espacio, así como las principales perspectivas a medio y largo plazo con una visión global que supere los tradicionales enfoques verticales (Norte-Sur) y horizontales (eje transatlántico frente a la cooperación Sur-Sur). Se trata de identificar los motores de transformación que van a determinar el papel de este espacio interregional, analizando los elementos de competencia y conflicto, pero también las oportunidades en el espacio atlántico para generar órdenes regionales e inter-regionales. Se quiere indagar en qué medida esas iniciativas pueden contribuir a la reconfiguración de la gobernanza global, a incorporar la nueva agenda de Desarrollo y a gestionar la creciente interdependencia en un contexto más inestable y heterogéneo. Como parte del Espacio Atlántico se tendrá especial consideración a Estados Unidos y Canadá. Ambos países tienen un papel estratégico en el espacio Atlántico. Sin embargo, Estados Unidos va mucho más allá por su función de actor global y en los próximos años (coincidentes prácticamente con las del PD), por la posición crítica de su administración en relación al multilateralismo y por la actitud proteccionista que pone en riesgo el actual orden internacional. Sin el concurso de Estados Unidos, la estrategia de la Unión Europea hacia el espacio Atlántico, fundamentada en el multilateralismo tiene un recorrido más complejo.

América Latina y Caribe

Tras una década de prosperidad, la bajada de los precios de las materias primas ha vuelto a manifestar la alta vulnerabilidad de América Latina a los cambios de ciclo en la demanda internacional. El repunte de la pobreza cuestiona los modelos de desarrollo, la corrupción sistémica tensiona los sistemas políticos y el incremento de la violencia criminal erosiona la convivencia. Analizaremos los cambios políticos que se desarrollan en la región y sus efectos, tanto en las estrategias de desarrollo y de inserción internacional de los países, como en los equilibrios regionales y su traslación a los organismos de cooperación e integración regional, así como las consecuencias en sus alianzas externas y, especialmente, en el inter-regionalismo multinivel con la UE. En particular, y en el marco de las relaciones ALC con la UE, se analizarán la evolución de los acuerdos comerciales frente al proteccionismo, la integración en cadenas de valor, y el estado del ecosistema digital en ALC, la transformación de las actividades productivas a las nuevas tecnologías, y la transferencia de tecnología. También se abordarán los retos de seguridad transnacionales como las redes de narcotráfico asociadas al crimen transnacional.

El Indo-Pacífico emergente

El Indo-Pacífico – con China y el sudeste asiático como hub central e India, Japón, Corea y Australia en sus vértices– se consolida como el gran dinamizador de crecimiento económico mundial. Un vasto espacio con iniciativas de cooperación regional y diálogo consolidadas como la ASEAN o prometedoras impulsadas por Beijing, como la *Belt and Road Initiative* (o nueva Ruta de la Seda) o la creación de nuevos organismos financieros como el Banco Asiático de Inversión en Infraestructura o el Nuevo Banco de Desarrollo (NDB-BRICS). Pero, al tiempo, la región alberga disputas y tensiones enquistadas que pueden conducir a conflictos armados interestatales de consecuencias imprevisibles y alcance global. EEUU, que durante la Administración Obama impulsó su agenda más hacia el Indo-Pacífico, parece haber regresado a una estrategia nacionalista reactiva. La UE y sus estados deben tratar de articular una estrategia sólida de proyección y presencia en este espacio.

África Subsahariana: nuevas dinámicas y retos de Desarrollo

África Subsahariana afronta nuevos retos. En el plano interno, las transformaciones económicas muestran una decena de países con fuerte crecimiento que permite especular si estamos ante el despegue económico africano, aunque otros países tienen enormes dificultades. A nivel político, parece darse un desgaste de la “tercera ola” de democratización de la década de los noventa, con importantes protestas y movilizaciones sociales. En lo social, la región afronta una explosión demográfica que podría duplicar su población en 30 años y un proceso de urbanización acelerado. En seguridad han descendido el número de conflictos armados pero siguen violaciones de derechos humanos y el terrorismo es un problema con dinámicas transnacionales. El regionalismo no acaba de consolidarse por diferencias políticas, falta de incentivos económicos y superposición de iniciativas. En el plano internacional, la creciente presencia de China, la consolidación de foros bilaterales con los BRICS, el NDB y las dinámicas de cooperación sur-sur, han redefinido las relaciones de África con el mundo.

PROYECCION DE FUTURO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.

Durante los próximos años CIDOB quiere apostar por reforzar una serie de elementos de nuestro trabajo que contribuyan a su proyección internacional mediante estrategias de innovación para adaptarnos y ser resilientes a un entorno de crisis de los intermediarios que afecta, tanto a los medios de comunicación como a los centros de pensamiento. Entre estas iniciativas destacamos.

Consolidación del trabajo a través de proyectos competitivos. Los proyectos internacionales y, en particular, los proyectos de la UE se han convertido en una importante fuente de financiación para CIDOB. Estos proyectos también proporcionan a CIDOB contactos y experiencia, ayudan a avanzar profesionalmente, refuerzan la reputación de CIDOB como think tank de reconocimiento internacional y contribuyen a consolidar Barcelona como un lugar mundialmente conocido para la realización de estudios internacionales en el ámbito de las ciencias sociales. CIDOB espera en el futuro potenciar sus relaciones de financiación con otras fundaciones filantrópicas y académicas nacionales e internacionales.

Proyección del impacto internacional generando plataformas de conocimiento. La proyección internacional de CIDOB exige integrar los resultados de la investigación de excelencia en plataformas de conocimiento abiertas que permitan articularnos con el mayor número posible de actores relevantes. CIDOB debe identificar y estar presente en las principales redes de intercambio de información para generar respuestas a los retos del siglo XXI con un uso efectivo de las nuevas tecnologías que contribuya a preservar el conocimiento y mejorar su impacto en las futuras políticas en todo el mundo. CIDOB continuará fomentando su trabajo en red como ha venido haciendo en iniciativas como EUROMESCO, EPIN, VIADUCT, Jean Monet Atlantic Network o RIBEL.

Análisis prospectivo. Como centro de pensamiento CIDOB quiere anticiparse a los acontecimientos proyectando tendencias, identificando riesgos y espacios de vulnerabilidad. También se pretende identificar oportunidades y construir escenarios que estimulen un pensamiento estratégico compartido para contribuir al debate internacional e influir en la agenda política.

Excelencia científica. Los investigadores de CIDOB han demostrado ya su excelencia científica con una creciente participación en Congresos internacionales de alto nivel en la que dan a conocer la actividad investigadora entre sus pares. Con ello se pretende incrementar la publicación en revistas de alto impacto y excelencia y en editoriales de reconocido prestigio. En la misma línea la revista *Afers Internacionals* se ha posicionado como una publicación de referencia de alto impacto y se han establecido vínculos de colaboración con instituciones de reconocido prestigio que incrementan su difusión.

Desarrollo de actividades formativas. Entre sus proyectos de futuro y consolidación institucional, CIDOB recuperará el ámbito de trabajo en actividades formativas en relaciones internacionales en Barcelona del que fue pionero, iniciando el desarrollo de actividades formativas, ya sea autónomamente o en colaboración con otros organismos educativos. CIDOB debe atender las oportunidades en el ámbito de la formación ejecutiva no reglada, donde su conocimiento acumulado en el campo del análisis orientado a la acción política y su extensa red de contactos y colaboradores le permitirá ofrecer cursos de diferentes temáticas con un alto valor añadido. Fiel a su esencia flexible, CIDOB contempla también establecer planes de colaboración estratégica con instituciones educativas en el ámbito de los másteres universitarios oficiales/reglados.

Fortalecer la relación con los patronos, las instituciones y los diversos actores de la Sociedad civil. En los últimos dos años de validez del Plan Director (2014-2017), CIDOB ha vivido cambios frecuentes e importantes en su patronato (estructura institucional). En este nuevo período, CIDOB consolidará un mayor equilibrio de género en su patronato y la diversificación y la pluralidad de sus patronos individuales, incluyendo una mayor internacionalización. Con las instituciones con las que ya colabora de manera habitual, CIDOB consolidará la relación y visibilizará expresamente esas alianzas. CIDOB continuará su política de fortalecimiento de su estructura institucional a través de sus socios y buscará reforzar sus relaciones con la sociedad civil a través de la firma de convenios de colaboración.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN E INTERACCIÓN EN LAS REDES SOCIALES.

La difusión multicanal de nuestras publicaciones y nuestra presencia creciente en los medios de comunicación ha sido y seguirá siendo una apuesta estratégica de CIDOB. Nuestro objetivo es hacer llegar nuestros contenidos a la sociedad civil y al mundo académico, político y económico, aportando un análisis independiente y de referencia para el debate público que, a su vez, sea capaz de influir en la acción internacional de los diferentes actores políticos. Para ello se elaborará un Plan de Comunicación integral que incorpore metas específicas en cuestiones claves.

Misión y estrategias. La comunicación nos permite ser útiles e influyentes como centro de pensamiento. Nuestro objetivo es ofrecer análisis en profundidad, calidad en la investigación y capacidad de reacción a la actualidad internacional. Nuestra presencia en las redes sociales para la difusión de nuestros contenidos ha sido muy exitosa y Twitter es ya la primera plataforma externa que aporta tránsito a la página web de CIDOB, con un notable incremento en la calidad de las visitas en comparación con otras fuentes de tráfico como las de motores de búsqueda o el referencial. Sin embargo, la presencia mediática sigue siendo la más influyente en la creación de opinión. De acuerdo con los objetivos fijados durante el período 2014-2017, CIDOB ha consolidado su presencia en los principales medios de comunicación de Cataluña a través de colaboraciones regulares en prensa escrita y en programas líderes de audiencia, tanto de radio como de televisión. También ha aumentado su aparición en los medios de ámbito estatal e internacional, afianzándose como un referente de prestigio en el terreno de las relaciones internacionales. Con el objetivo de ampliar su público objetivo y de tejer alianzas, CIDOB continuará con su estrategia de asociación con medios digitales de referencia, generando contenido a través de artículos de opinión, dossiers de análisis, conferencias o podcasts.

Segmentación de audiencias. Mediante un estudio previo para identificar los elementos distintivos de la identidad comunicativa de CIDOB y su adaptación al entorno 2.0, y tras dos encuentros con expertos en comunicación digital y política y con socios de CIDOB, los diferentes canales de comunicación se han adaptado a los diferentes públicos objetivos. La nueva página web dotará un mayor protagonismo a las redes sociales y favorecerá la interacción con los usuarios. El nuevo formato permite incorporar más contenidos con material gráfico, mejora la visualización a través de los dispositivos móviles e integra en una misma plataforma web todos los microsites de los proyectos en los que participa CIDOB, incluyendo toda la información, publicaciones y resultados que generan. El nuevo newsletter mensual ofrece una imagen renovada en la línea de la nueva página web.

Para hacer nuestro contenido más accesible en su forma sin renunciar a la profundidad en el análisis, CIDOB ha incorporado la narrativa transmedia a su estrategia de comunicación, haciendo una apuesta clara por el contenido audiovisual y buscando una mayor interrelación con el destinatario final. La segmentación de nuestro público nos ha llevado en paralelo a abrir nuevos canales para llegar a un público más joven (Youtube, Instagram) y, al tiempo a facilitar reuniones con expertos de alto nivel para llegar a líderes y creadores de opinión.

Visualización basada en datos. CIDOB ha hecho una apuesta firme por la producción y comunicación de investigación basada en el trabajo de datos y su visualización mediante infografías propias. Se ha demostrado que es un mecanismo de transmisión de contenidos atractivo y con impacto en las redes sociales y los medios de comunicación. La producción de infografías propias es un elemento con valor añadido que forma parte de la contribución de CIDOB a los Proyectos Europeos H2020 (Atlantic Future, Menara, Medreset, EU-LITSCO, Feuture) y que enriquece las publicaciones periódicas (Anuario CIDOB, Anuario de las Migraciones) tanto como herramienta de investigación, como de comunicación.

Foro de encuentro. También es objetivo de CIDOB consolidarse como punto de encuentro con la ciudadanía y un espacio plural que fomenta el diálogo y la reflexión entre actores sociales diversos e instituciones. Cada año pasan por CIDOB cerca de 3.000 personas que asisten a nuestras actividades: Desayunos Europeos, conferencias del Ciclo “¿Qué pasa en el mundo?” o seminarios internacionales sobre nuestros ámbitos de investigación. Una cifra que se mantiene en ascenso pese al incremento de la oferta de este tipo de actividades en la ciudad de Barcelona.

PLANIFICACION Y POLÍTICA PRESUPUESTARIA.

El Plan Director es el marco de referencia de las actividades de investigación que se concretará en un Plan Anual de Investigación y Actividades. El Plan Anual (PA) se dividirá entre actividades e investigación finalista contratada (que determina obligación de ejecución) y las que forman parte de las actividades propiamente del CIDOB y para las cuales hay un margen presupuestario determinado aunque reducido por los mismos compromisos del PD. El PA tiene su correspondencia con el Presupuesto Anual. El PA se aprobará conjuntamente con el presupuesto anual y se evaluará su cumplimiento con el cierre del ejercicio. El PD se evaluará externamente al final del cuatrienio con una revisión y evaluación intermedia interna.

CIDOB ha cosechado un notable éxito en su apuesta por los proyectos internacionales competitivos. Durante los últimos cinco años ha formado parte de siete prestigiosos proyectos FP7/ Horizon 2020 de la Comisión Europea (tres como Coordinador), ha acogido a investigadores con financiación del programa de acciones Marie Curie y ha recibido financiación plurianual del programa Europa para los Ciudadanos. Ha llevado a cabo proyectos cooperativos con el Ministerio de Asuntos Exteriores de Noruega o la CAF- Banco de Desarrollo de América Latina y fundaciones como el Open Society Institute, el OCP Policy Center de Marruecos, la Fundación Friedrich Ebert, la Fundación EULAC o la Fundación Mercator.

El presupuesto anual debe ser equilibrado en ingresos y gastos, prudente respecto a los ingresos esperados con el fin de no incurrir en déficit presupuestario a final del ejercicio. En coherencia con este principio no se podrán planear actividades en el PA que no tengan un recurso presupuestario garantizado (externo) o no respondan a compromisos del propio PD (interno). La organización de la investigación se lleva a cabo en conjunción con los recursos del CIDOB en el ámbito de la administración, la oficina de proyectos y el equipo de comunicación.

ORGANIZACIÓN INTERNA

Para alcanzar los objetivos de este Plan Director y llevar a cabo de manera eficiente las tareas planteadas, es necesaria una reorganización interna que potencie la acción del conjunto.

Los criterios que hay que tener en cuenta en la implementación de la organización interna son:

- Adaptabilidad y flexibilidad: Transición suave desde la organización actual. Sin incrementos presupuestarios que no estén respaldados por nuevos ingresos y proyectos. Revisión si se estima necesaria.
- Consolidación y perfeccionamiento de los procesos competitivos de contratación de personal con informes de expertos externos.
- Establecer un sistema de retribuciones fijas adecuadas para la captación internacional de talento, con incentivos de productividad variable mediante evaluación objetiva.
- Mantener los objetivos de igualdad de género y diversidad con conciliación laboral, implementando los instrumentos para que sean efectivos en el marco del convenio de las personas empleadas en CIDOB.

ORGANIGRAMA

Este nuevo Plan director, crea dos subdirecciones dependiendo de la Dirección (dirección general según Estatutos CIDOB). Una subdirección de organización que incluye la coordinación ejecutiva: económico-laboral, institucional y de comunicación de la cual dependerán las siguientes áreas: área laboral; área económico-financiera; área de prensa y relaciones Institucionales; área de actividades; área de comunicación, fund-raising e imagen corporativa y otra subdirección de investigación que será responsable de la coordinación de los grupos de investigación identificados como líneas estratégicas de investigación en este Plan director.

Además del área de proyectos, se crearan unas nuevas áreas. Un área responsable de la línea editorial, un área responsable de la calidad de la investigación y de su impacto internacional y un área responsable de docencia y de otras actividades de formación ejecutiva.

SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DIRECTOR

El PD tendrá una evaluación interna intermedia con el fin de su puesta al día antes del fin del año 2019. La revisión de los objetivos e instrumentos del PD serán propuestos al Patronato de la Fundación para su aprobación.

Antes del fin del periodo del PD se iniciará una evaluación externa con el fin de poder incorporar los resultados de esta evaluación a la mejora del siguiente PD.

La evaluación externa la realizará en la manera que lo establezca el Consejo Asesor del Patronato de CIDOB, en colaboración con los Comités Consultivos, órganos previstos en el artículo 32 de los Estatutos.

El Consejo Asesor cuya composición es de un mínimo de tres y máximo de diez miembros designados por el propio Patronato tiene como misión proponer iniciativas y emitir informes.

Los Comités Consultivos están compuestos por un mínimo de tres y un máximo de veinte miembros, asesoran al Patronato y tienen su desempeño en materias específicas (Científica, Medios de Comunicación, Económico y Financiero y Diplomacia).

CIDOB

BARCELONA
CENTRE FOR
INTERNATIONAL
AFFAIRS

2018