



Plan Director de CIDOB

(2022-2025)



CIDOB, CENTRO DE PENSAMIENTO GLOBAL

El pensamiento internacional nunca ha sido tan necesario y a la vez tan cuestionado. Dos fenómenos paralelos inciden hoy en día en la labor y la razón de ser de los *think tanks* como actores centrales del ecosistema de las ideas.

Por un lado, el mundo se vuelve cada vez más pequeño y aumenta la incidencia de los acontecimientos internacionales sobre la vida diaria de las personas, en particular desde la pandemia de la COVID-19. La politización de la política europea e internacional está reconfigurando la agenda de un creciente número de actores, gobiernos e instituciones, lo que conduce a un mayor interés de la ciudadanía por estos asuntos y genera más oportunidades para aumentar la incidencia y la relevancia de los centros de pensamiento. Así pues, el análisis informado debería ser hoy en día un valor en alza.

Por otro lado, aumentan la polarización y la contestación pública y política de los expertos. La ola populista, las tendencias autoritarias en muchos lugares del mundo y las herramientas de desinformación cuestionan el valor del análisis social. Crecen las voces que proclaman que el conocimiento experto debe dejar lugar a la política de las emociones, lo que se traduce en una crisis de los intermediarios que conectan política y conocimiento, entre ellos los *think tanks* y los medios de comunicación. La contestación de los expertos y del conocimiento emerge, pues, como riesgo para los centros de investigación.

Estos riesgos y estas oportunidades sitúan a los *think tanks* en el epicentro del debate público y proporcionan un nuevo marco para la reinención del sector. A medida que aumentan tanto la necesidad de conocimiento como su contestación, es necesario promover la relevancia y el impacto social de los centros de pensamiento. Partiendo de su tradicional misión consistente en vincular política y análisis, los *think tanks* tienen hoy en día el reto de asegurar una mejor conexión entre conocimiento y sociedad. Para ello, CIDOB se constituye como un bien público que contribuye a generar de forma más adecuada conocimiento, difusión e incidencia del pensamiento global.

MISIÓN Y VALORES DE CIDOB

CIDOB es un centro de investigación en relaciones internacionales que, basándose en criterios de excelencia y relevancia, tiene como objetivo el análisis de las cuestiones globales que afectan a las dinámicas políticas y sociales y a la gobernanza, desde el ámbito internacional hasta el local.

Como institución independiente, reconocida por su amplia trayectoria histórica y surgida de la sociedad civil, CIDOB persigue el rigor de sus análisis, sus publicaciones y sus proyectos. Pretende ser un instrumento útil para la sociedad, asegurar el acceso abierto al conocimiento y promover el estudio de los temas internacionales que afectan a la vida diaria de los ciudadanos. Asimismo, CIDOB persigue la relevancia y el impacto social de su investigación y acompaña las demandas y la necesidad de información internacional de las instituciones públicas, tratando de incidir en los procesos de toma de decisiones y ofreciendo visiones alternativas.

CIDOB también promueve la innovación en cuanto al análisis de la política global, con el objetivo de trascender las estructuras clásicas de las relaciones internacionales y teniendo en cuenta el impacto cada vez mayor que los aspectos globales tienen en las realidades locales. La inno-

vacación en la investigación pasa también por la apertura de nuevas líneas de investigación de acuerdo con las transformaciones sociales actuales.

Desde Barcelona, CIDOB analiza la incidencia del hecho internacional en el ámbito local, y la definición y la construcción del hecho internacional a partir del ámbito local. En sus publicaciones y en sus actividades se priorizan la relevancia temática y el análisis de los aspectos de la agenda internacional que despiertan un mayor interés en Barcelona, Cataluña, España y Europa.

CIDOB pretende también movilizar a un número relevante de actores sociales, acercándose a nuevos públicos y trabajando en red con instituciones públicas y de la sociedad civil. Su objetivo es seguir siendo un centro europeo e internacional de referencia en el estudio de la política global, pero también convertirse en un punto de encuentro y una ventana al mundo desde Barcelona.

Los valores que definen la labor de CIDOB son los siguientes:

- La voluntad de actuar como bien público aportando conocimiento internacional.
- La excelencia, mediante el rigor, la calidad y la independencia de los análisis producidos.
- La innovación en la aproximación al estudio de las relaciones internacionales.
- La proyección a través de nuevos formatos de investigación y la presencia en medios de comunicación.
- El fomento de la buena gestión y la salud económica de la institución, buscando nuevos proyectos de forma proactiva.

El código ético de CIDOB¹ establece los criterios por los que se rige la institución, basados en la legalidad, la transparencia, la independencia, la eficacia y la eficiencia en el uso de los recursos, y la responsabilidad social en el respeto hacia los derechos humanos. También enmarca estos criterios en los valores generales del humanismo, el pluralismo democrático, la no discriminación, la igualdad de género, la meritocracia, la sostenibilidad económica y medioambiental, la calidad en la prestación de servicios y la acción como bien colectivo. Se especifican también los valores que regirán la investigación, entre los que destacan la innovación, la profesionalidad y el rigor, la excelencia científica, el respeto por la autoría, el *open access* y el *best value for money*, además de la fiabilidad, la honestidad y la responsabilidad en las investigaciones.

Principales líneas estratégicas de investigación

Partiendo de los retos derivados de un sistema internacional en transformación, CIDOB ha reorganizado y sistematizado sus líneas estratégicas de investigación en líneas temáticas y regionales, a partir de un trabajo colaborativo de todo el equipo investigador y con el objetivo de dar continuidad a las prioridades de investigación de la institución.

Las líneas estratégicas se dividen, a su vez, en líneas de investigación específicas, de las que se responsabiliza el equipo investigador de CIDOB. Cada línea estratégica está coordinada por un investigador sénior de la entidad, que asegura la coherencia de las líneas de investigación en las que participan diferentes investigadores.

¹ El documento, aprobado por el Patronato el 28 de junio de 2019, está disponible en: https://www.cidob.org/ca/cidob/transparencia/codi_eti.c. CIDOB se dotará igualmente de un plan de igualdad de género.

De cara a favorecer la organización y la consecución de objetivos concretos, las líneas estratégicas y de investigación se materializan en planes de trabajo anuales, que la Dirección y la Coordinación de Investigación acuerdan a principios de año y evalúan al finalizar el ejercicio con el equipo investigador. Los planes de trabajo contienen los compromisos de actividades, proyectos y publicaciones para cada línea estratégica y se acompañan de un plan individual de investigación para cada miembro del equipo investigador de CIDOB.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN TEMÁTICAS

1. GEOPOLÍTICA GLOBAL Y SEGURIDAD

Esta línea estratégica se centra en el análisis y la prospectiva de las dinámicas de cooperación y conflicto, así como en los actores y las instituciones con proyección internacional. Pone el foco en la intersección entre entornos regionales y dinámicas globales para analizar los factores de cambio transnacional y los procesos de (re)ordenación global. En concreto, esta línea estratégica abarca las siguientes líneas de investigación:

1.1. Orden internacional, multilateralismo y conflicto: análisis sobre los retos del orden internacional liberal, el comercio internacional, los principios de la gobernanza multilateral y las pautas de cooperación y conflicto, especialmente en relación con la prevención y la gestión de los grandes retos globales.

1.2. Regionalismo e interregionalismo: estudio de las dinámicas regionales en Europa, Latinoamérica, el Mediterráneo, África y Asia. Se analiza el regionalismo como reflejo de tendencias globales (erosión del multilateralismo y aumento de la conectividad, entre otros) y las relaciones interregionales como instrumento para contribuir a fortalecer la gobernanza global.

1.3. Democracia y tecnología: análisis y debate sobre los efectos de la tecnología en los sistemas democráticos y la geopolítica, desde la desinformación y la polarización al impacto en las formas de participación política y la innovación democrática.

1.4. Extremismo violento: estudio sobre los procesos de radicalización que llevan al extremismo violento (factores de radicalización, agravios o ideologías) y sobre las múltiples herramientas desarrolladas para combatirlo (lucha antiterrorista, prevención del extremismo violento, resiliencia, entre otros).

1.5. Política exterior europea: contribución al estudio y generación de propuestas sobre estrategias, prioridades, instrumentos y alianzas de la Unión Europea (UE) y sus Estados miembros en el ámbito internacional.

2. MIGRACIONES

El número de migrantes internacionales ha crecido hasta alcanzar los 250 millones de personas que residen en un país distinto al de su nacimiento, aunque, en proporción, su peso con respecto a la población mundial sigue manteniéndose estable en un 3%. La cifra de desplazados forzados alcanzó los 84 millones, de los que 48 millones son internos, y 27 millones, refugiados. Aunque la pandemia de la COVID-19 ha tenido un efecto drástico y disruptivo en la movilidad humana a escala global, se prevé que la inmigración siga en aumento, también a consecuencia de los efectos de la degradación medioambiental. Independientemente de las cifras, la inmigración es un elemento de creciente polarización y una de las principales preocupaciones de la ciudadanía. En este sentido, cabe señalar que el CIDOB aborda las migraciones desde una triple perspectiva:

2.1. Políticas de acogida e integración: análisis comparado de las políticas que promueven la primera acogida e inclusión de las personas recién llegadas. También se incluye el análisis del cuerpo legal y las prácticas administrativas que distinguen entre distintas categorías legales con acceso diferenciado a derechos civiles, sociales y políticos.

2.2. Políticas migratorias y de asilo: análisis de las políticas que regulan los flujos migratorios, incluyendo también las políticas de frontera y el acceso a la protección internacional. Además del análisis global, se estudian las políticas migratorias en el contexto de la UE, en particular los procesos de armonización de las políticas migratorias y asilo y solidaridad entre Estados miembros.

2.3. Politización de la inmigración: análisis desde una perspectiva europea comparada del concepto de politización de la inmigración y la construcción y el impacto de las narrativas, prestando especial atención a los principales actores y medios implicados en los ámbitos local, nacional y europeo.

CIDOB aborda estas cuestiones con el objetivo de entender la relación que se establece entre las políticas y la política, incluyendo el análisis de los sistemas de gobernanza y la politización; el diseño de las políticas y las políticas en la práctica, de acuerdo con la gobernanza vertical –entre administraciones– y horizontal –incluyendo actores públicos y privados–; la mirada comparada, y la perspectiva de género e interseccional.

3. CIUDADES Y METRÓPOLIS GLOBALES

Las ciudades y las metrópolis han pasado de presentar una dimensión exclusivamente local a ser reconocidas como laboratorios de soluciones globales. Esta realidad se ha visto acelerada por la crisis de la COVID-19 y por la emergencia climática, que las han situado en primera línea de la atención de necesidades y derechos básicos para la ciudadanía. La creciente presión demográfica, el impacto de la doble transición ecológica y digital y la necesidad de diseñar políticas urbanas capaces de hacer frente al aumento de las desigualdades convierten a las ciudades y las metrópolis en actores clave para impulsar soluciones innovadoras y ajustadas a las realidades locales y que encuentren en la Agenda 2030 una hoja de ruta transformadora. En particular, se analizan los siguientes aspectos:

3.1. Las ciudades en la gobernanza global: estudio del impacto del nuevo orden global en las ciudades, su posicionamiento ante las agendas internacionales y la medida en que participan en las estructuras de gobernanza internacional (europea y global). También se analizan las ciudades y las metrópolis como espacios resilientes y de reafirmación de los valores democráticos y humanistas ante el auge de las retóricas populistas. Asimismo, se estudia la política exterior de las ciudades como política pública, desde la incidencia política hasta la proyección económica, pasando por la cooperación técnica y la cooperación descentralizada. Se pone un foco especial en el ecosistema de redes internacionales de ciudades, en las diversas formas de diplomacia urbana, científica, tecnológica y cultural, y en la participación de las ciudades en el proceso de recuperación europea pospandemia.

3.2. Retos socioeconómicos de las ciudades: análisis de los condicionantes socioeconómicos que, a pesar de que muchas veces tienen su origen en las dinámicas de la globalización, inciden en las ciudades y las metrópolis globales. Cabe destacar, entre estos factores, la intersección entre tecnología y ciudad, desde la óptica de la disrupción tecnológica, en particular la inteligencia artificial, y las posibilidades de empoderamiento ciudadano, en que se analiza la capacidad de las nuevas tecnologías para crear espacios virtuales de interacción económica (economías de plataforma) y social (humanismo tecnológico). También se examinan el impacto de las transformaciones digitales en la gobernanza municipal, el efecto de estas transformaciones en la relación entre ciudad y ciudadanía y los mecanismos de la diplomacia científica y tecnológica, entre otros, así como los retos derivados de la inteligencia artificial y de las múltiples desigualdades en el territorio urbano, incluyendo el acceso a la vivienda o las migraciones.

3.3. Retos ambientales de las ciudades: análisis de la capacidad de las ciudades para incidir en la gobernanza climática global y europea mediante redes de ciudades que impulsan la cooperación transfronteriza, a menudo más allá de los marcos establecidos por los Estados. También se examina la forma en que las ciudades se posicionan como laboratorios de soluciones climáticas innovadoras y nuevas alianzas *multistakeholder* que pueden acelerar la transición hacia un planeta climáticamente neutro, por ejemplo, en el sector de la movilidad urbana y la transición digital y energética. Esta línea analiza también las respuestas urbanas a la crisis climática mediterránea, así como la potencialidad de la cooperación descentralizada.

4. DESARROLLO SOSTENIBLE

Esta línea estratégica aborda los retos del desarrollo de forma holística, haciendo balance de los problemas socioeconómicos subyacentes y de los retos de la gobernanza local, nacional e internacional, en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) para la consecución de la Agenda 2030. Por otro lado, está enfocada también al análisis del entramado normativo e institucional de la gobernanza multinivel para forjar las alianzas que permitan liderar y orientar políticamente la implementación de los ODS y, en particular, el papel de la UE y sus Estados miembros. Las líneas específicas de investigación son las siguientes:

4.1. Cambio climático, recursos naturales y transición verde: análisis de los recursos naturales en cuanto al desarrollo sostenible, especialmente en las economías de países en vías de desarrollo de Oriente Medio, África y Latinoamérica, y las implicaciones de la transición energética y la recuperación verde en las distintas regiones.

4.2. Alianzas para la gobernanza de la Agenda 2030: estudio de las cuestiones sistémicas de la Agenda 2030 desde el enfoque de las alianzas multinivel que propone el ODS17, la generación de procesos inclusivos de toma de decisiones y la incorporación de instrumentos de rendición de cuentas que faciliten la coherencia de las políticas de desarrollo.

4.3. Localización de la Agenda 2030: en su vertiente local y de localización de los ODS, esta línea constata la dimensión urbana y territorial de la Agenda 2030 y de su potencial como marco de referencia para las políticas públicas impulsadas desde las ciudades. Se centra en el tratamiento integral del desarrollo sostenible urbano y en los vínculos entre el ODS11 y otros objetivos con dimensión urbana, así como en el análisis de elementos clave para impulsar políticas públicas más eficientes, como la gobernanza colaborativa o la rendición de cuentas.

4.4. Promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible: en el marco del ODS16 se prevé la construcción de instituciones efectivas, responsables e inclusivas en todos los niveles que promuevan la democracia y la reducción de las desigualdades, también consideradas en el ODS10. Esta línea incluye el análisis de las transformaciones de la gobernanza global que posibiliten una mejor representatividad de distintos actores y, en particular, de los países en vías de desarrollo.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN GEOGRÁFICAS

a) EUROPA

La UE es un referente para la investigación de CIDOB, tomando en consideración los debates sobre su transformación interna y como actor internacional, e incorporando la idea de que hoy en día el concepto de soberanía ha desbordado la frontera de los Estados para ampliarse tanto al ámbito vertical (pertenencia a organismos supranacionales y protagonismo creciente de entidades subestatales) como al horizontal (incrementando el abanico de actores y ámbitos de soberanía).

En el marco interno europeo, CIDOB analiza las dinámicas de integración y la reformulación del proyecto común a raíz de las recientes crisis europeas, incluyendo proyectos de investigación sobre la construcción de una UE a múltiples velocidades, los efectos del Brexit y la relación futura entre la UE y el Reino Unido, las dinámicas interinstitucionales, los desarrollos políticos en el seno de los Estados miembros, los debates sobre la polarización y el auge del populismo y las reformas necesarias en la eurozona, el área de libertad, seguridad y justicia y la política exterior. También plantea una reflexión sobre la integración europea y la soberanía europea que englobe debates sobre la supranacionalidad, la gobernanza multinivel, el regionalismo, las tensiones territoriales y el papel de las ciudades y los entes locales.

En el ámbito internacional, CIDOB analiza el papel de la UE como actor global, haciendo especial hincapié en el análisis de los instrumentos y las políticas de su acción exterior y en las relaciones de la UE con espacios geopolíticos de referencia, incluyendo los Estados de su vecindad inmediata y ampliada, así como los países y las áreas de especial interés como los Estados Unidos y China, Rusia y Europa del Este, y las relaciones con Latinoamérica, el antiguo espacio soviético y África.

b) EL GRAN MEDITERRÁNEO

En el Mediterráneo convergen varias regiones con las que la UE ha querido potenciar la cooperación, el diálogo y la integración. Desde 2011 este espacio ha experimentado un choque sísmico en el terreno político y social, lo que ha acarreado notables riesgos de involución. La perspectiva de CIDOB amplía el centro de atención de Oriente Medio y el Norte de África a los países del Sahel, Irán, Turquía y los países del Golfo, y considera tres niveles de análisis —local, regional y global—, centrándose en dinámicas de fragmentación, interdependencia y periferización.

Por otro lado, se aborda 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 analizan las necesidades y las aspiraciones de la juventud, la emergencia de nuevas dinámicas políticas y sociales en contextos urbanos y el papel central que desempeña esta región en la agenda ambiental y energética global.

CIDOB sigue también con atención los avances institucionales en el espacio euromediterráneo, poniendo especial énfasis en la evolución del Proceso de Barcelona, la Unión por el Mediterráneo y la revisión de los principios que, en 1995, llevaron a considerar el Mediterráneo como una de las principales regiones de interés geopolítico de la UE. En este marco, CIDOB plantea el estudio de las relaciones euromediterráneas desde un triángulo renovado que pasa por la conexión entre Europa, el Mediterráneo y África.

c) LATINOAMÉRICA Y EL ESPACIO ATLÁNTICO

Latinoamérica se enfrenta hoy en día a nuevos movimientos de contestación interna. El repunte de la pobreza cuestiona los modelos de desarrollo, la corrupción sistémica tensa los sistemas políticos y el incremento de la violencia erosiona la convivencia. CIDOB analiza los cambios políticos que se producen en la región y sus efectos, tanto en las estrategias de desarrollo e inserción internacional de los países como en el ámbito de los equilibrios regionales y su traslación a los organismos de cooperación e integración regional, así como las consecuencias de sus alianzas externas y, en especial, el interregionalismo multinivel con la UE. El enfoque regional se complementa con un análisis de la evolución de las relaciones bilaterales de la UE con países como Brasil, Chile, Argentina, México, Bolivia, Venezuela o Cuba, entre otros.

CIDOB propone también una mirada amplia al Atlántico que analice los principales cambios y continuidades en este espacio desde una perspectiva global y que no se limite a los tradicionales enfoques verticales (norte-sur) y horizontales (el eje transatlántico frente a la cooperación sur-sur). Se trata de identificar los motores de transformación que configuran este espacio interregional y analizar sus dinámicas de competencia y conflicto, así como las oportunidades para generar órde-

nes regionales e interregionales capaces de reconfigurar la gobernanza global. Con respecto a los Estados Unidos, CIDOB promueve la investigación sobre la posición de la Administración americana en relación con el multilateralismo, el orden internacional, la política hemisférica de los Estados Unidos y las relaciones con la UE y la OTAN.

d) ASIA-PACÍFICO Y EL ÁFRICA SUBSAHARIANA

En función de los recursos y los proyectos disponibles, CIDOB pretende cumplir con su vocación de centro de reflexión global e incorporar en su análisis las dinámicas presentes en otras regiones del mundo.

En la zona de Asia-Pacífico, CIDOB centra su atención en China y el sudeste asiático como centros de crecimiento, comercio y dinamismo internacional. En este espacio, se presta atención a dinámicas de cooperación regional consolidadas como la ASEAN o la nueva Ruta de la Seda, impulsada por China, así como a la creación de nuevos organismos financieros como el Banco Asiático de Inversión en Infraestructuras o el Nuevo Banco de Desarrollo, y los desafíos que conllevan para la UE como actor geopolítico.

En el África subsahariana y el Sahel destacan las transformaciones económicas y de crecimiento (o estancamiento) de muchos países de la región, las perspectivas políticas de democratización, la explosión demográfica y los desafíos para la seguridad, centrados en la disminución de los conflictos armados pero contrarrestados por el aumento de las violaciones de los derechos humanos y el terrorismo como amenazas transnacionales. Desde el punto de vista exterior, CIDOB fundamenta su análisis en el regionalismo en África y las relaciones con la UE, así como en la creciente influencia de potencias internacionales como China, la consolidación de foros bilaterales con estas y los efectos sobre las dinámicas de cooperación en el continente.

PUBLICACIONES

Todas las líneas de publicaciones de CIDOB persiguen los criterios de excelencia, rigor, relevancia e impacto, combinando los análisis en profundidad con los de carácter divulgativo y de incidencia política y social. Todas ellas están disponibles en acceso abierto y, para garantizar la difusión de este conocimiento a un público tanto internacional como local, las tres lenguas de trabajo de las publicaciones de CIDOB son el inglés, el español y el catalán.

La coherencia y la calidad de las publicaciones vienen avaladas por el Consejo Editorial, órgano de reunión y toma de decisiones del área editorial. El Consejo aprueba la programación e incluye deliberaciones con el propósito de garantizar la calidad científica y el cumplimiento de los procesos de revisión por pares, además de ser un espacio de interlocución con los ámbitos de comunicación y actividades de la institución. Debido a sus especificidades, la *Revista CIDOB d'Afers Internacionals* y el *Anuario Internacional CIDOB* tienen sus propios consejos editoriales.

CIDOB cuenta con las siguientes líneas de publicaciones:

- *Anuario Internacional CIDOB*: obra de referencia que ofrece desde 1989 las claves para interpretar las relaciones internacionales desde un enfoque multidisciplinario y transversal, que conjuga cuestiones de política, economía y sociedad. Va apostando por contenidos cada vez más visuales, como infografías, mapas y gráficos, y ofrece una aproximación innovadora y de largo recorrido de los bloques temáticos que se incluyen en cada edición.
- *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*: creada en 1982, es una publicación cultural académica cuatrimestral de relaciones internacionales, actualmente ubicada en el cuartil 2 del índice de referencia SCImago Journal Rank. Cada número es un monográfico, cuyos artículos son trabajos de investi-

gación originales que superan un proceso de revisión externa por pares de anonimato doble, y se indexa en las principales bases de datos académicas en materia de ciencias sociales, como Scopus y Web of Science. Su Consejo Editorial está formado por 10 miembros y cuenta con un Consejo Asesor internacional constituido por 23 especialistas en relaciones internacionales.

- *Monografías CIDOB*: colección en formato de libro que recoge desde 2009 el contenido de diferentes investigaciones, seminarios, debates y talleres de reflexión organizados por CIDOB.
- *Notes Internacionals CIDOB*: publicación en línea sobre cuestiones internacionales desde el análisis experto y orientado a las políticas.
- *Opinion CIDOB*: artículos breves de estilo periodístico, en línea, redactados por un investigador del CIDOB o por un colaborador externo reconocido.
- *CIDOB Report*: trabajos colaborativos de los investigadores y los asociados de CIDOB sobre temas concretos de la actualidad internacional.
- *CIDOB Briefings*: informes ejecutivos que realizan un diagnóstico sobre temas de relevancia internacional, identifican buenas prácticas y formulan recomendaciones políticas, sobre la base de actividades de investigación o seminarios de CIDOB.
- *Documentos CIDOB*: estudios de carácter científico publicados en línea.

En el año 2020, todas las series de publicaciones de CIDOB aumentaron su número de visitas, así como el tiempo de consulta. *Notes Internacionals CIDOB* pasó de 287.795 en 2019 a 360.092 en 2020; *Opinion CIDOB*, de 57.000 a 109.984; *Anuario Internacional CIDOB*, de 58.113 a 115.586; *Monografías CIDOB*, de 20.916 a 26.971; *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, de 50.253 a 84.731, y *CIDOB Report*, de 18.485 a 31.634. A estas cifras hay que sumar las más de 100.000 consultas y descargas procedentes de las plataformas académicas en las que se alojan, como RACO, JSTOR y DOI, entre otras.

ACTIVIDADES

Las actividades de CIDOB tienen como objetivo principal vehicular el conocimiento experto en sectores de relevancia como la sociedad civil, la academia, el ámbito empresarial, los decisores políticos y los medios de comunicación. A través de distintos foros y alianzas, la entidad tiene el propósito de erigirse en punto de encuentro, innovar en los formatos y mecanismos de transmisión de conocimiento y ampliar el público objetivo de sus actividades más allá de las más de 3.000 personas que pasan por CIDOB anualmente. A consecuencia de la pandemia de la COVID-19, el CIDOB ha incorporado los mecanismos de difusión en línea en buena parte de sus actividades.

Entre las actividades, presenciales y en línea, destacan los *Desayunos CIDOB* (organizados desde 2001 y con el fin de fomentar el debate y el pensamiento crítico sobre temas de actualidad internacional mediante una figura destacada, seguidos por un debate abierto con una audiencia seleccionada), el ciclo *¿Qué pasa en el mundo?* (consistente en una serie de conferencias de carácter divulgativo con preguntas a modo de debate marcado por la actualidad internacional para trasladar los temas de la agenda global a un público amplio), *CIDOB in Conversation* (un espacio de diálogo y reflexión plural destinado a un público experto y que tiene por objeto evaluar el impacto de los acontecimientos internacionales con un especialista invitado y miembros del equipo investigador de CIDOB) y los *Seminarios internacionales* (en el marco de los proyectos de investigación y con el propósito de fomentar el intercambio de conocimiento, comunicar los resultados de la investigación a una audiencia específica, generar debate y contribuir a un análisis informado en los medios de comunicación).

Además, CIDOB organiza anualmente el seminario internacional *War and Peace in the 21st Century*, al auspicio del Ayuntamiento de Barcelona y en colaboración con ESADEGeo, para debatir sobre las grandes cuestiones que afectan a la seguridad internacional, y que cuenta con la participación de expertos, académicos, intelectuales y políticos de alto nivel. En 2021, y a consecuencia de la COVID-19, CIDOB transformó este acto en el documental *Bouncing Back. World politics after the pandemic*, sobre las dinámicas de conflicto y oportunidades para la cooperación en el mundo pospandemia, que está disponible en abierto en el canal de YouTube del CIDOB, en versión original en inglés y con subtítulos en catalán y en español, y que acumula más de 10.000 visualizaciones. CIDOB también presenta todos los años el *Anuario Internacional CIDOB* en Barcelona y en diferentes universidades de la ciudad y realiza puntualmente actividades en Madrid y Bruselas, en cooperación con otras instituciones del sector.

INNOVACIÓN EN LA COMUNICACIÓN Y EL ANÁLISIS

Más allá de sus actividades y publicaciones periódicas, CIDOB tiene como objetivo innovar en cuanto a formatos de comunicación y focos de análisis. Por lo que respecta a los **formatos de comunicación**, la entidad ha empezado a reformar su web institucional, con el objetivo de adaptarla mejor a las necesidades comunicativas e incorporar la innovación, el dinamismo y la mayor visualización del conocimiento y la investigación de CIDOB. Como muestra de ello, en 2019 CIDOB incorporó los *microsites* como páginas específicas para recopilar una serie de recursos (artículos académicos, de prensa, vídeos, agenda de actividades, cronologías, biografías, infografías y tablas comparativas, entre otros) sobre distintos temas de la actualidad internacional. En el año 2020, el número de visitas a la web de CIDOB aumentó un 83,5% respecto al año anterior, y se alcanzaron 3.482.562 visitas frente a 1.898.114 de 2019. En noviembre de 2021 las visitas alcanzaban las 3.612.831, con lo que se mantiene la tendencia creciente.

La institución mantiene su apuesta por *CIDOB Infographics*, contenidos gráficos y visuales generados en el marco de sus proyectos de investigación y publicaciones —principalmente, diagramas, mapas y gráficos estadísticos— que CIDOB almacenará, ordenará y expondrá en una sección de la nueva web institucional. También produce *CIDOB Voices*, una serie de vídeos cortos en los que diferentes personalidades y expertos opinan, en un máximo de cinco minutos, sobre un mismo aspecto de la agenda internacional, y que ofrecen un análisis plural y multidisciplinario que se comunica a través de las redes sociales, la página web y el canal de YouTube. Con el objetivo de apostar por el contenido audiovisual y actualizar sus sistemas de información, CIDOB pretende introducir paulatinamente nuevos formatos de difusión del conocimiento (tanto de sonido como de vídeo) y mantener la difusión de sus principales conferencias *vía streaming*. En 2021, CIDOB superó las 200.000 visualizaciones de su contenido en línea en el canal institucional de YouTube.

Para recoger y analizar más fielmente el impacto de sus publicaciones y la difusión de los contenidos, CIDOB seguirá trabajando en la mejora de sus mecanismos de diagnóstico a través de Google Analytics (número de visitas, procedencia geográfica, tiempo de conexión, canal de acceso) y otros indicadores de impacto, como el número de asistentes a las actividades, los suscriptores a la *newsletter*, los seguidores en redes sociales, las apariciones y las referencias en medios de comunicación —catalanes, españoles e internacionales—, los *briefings* y las consultas al equipo investigador, la participación en conferencias y seminarios externos y las publicaciones en revistas académicas.

CIDOB también quiere reforzar su apuesta por nuevos **focos de análisis**, entre los que destacan la incorporación de voces jóvenes a sus actividades, publicaciones e investigación, como muestran los programas *Talent Global* y el *Future Leaders Forum*, un mayor énfasis en las cuestiones de género relativas a la participación en actividades y como ámbito de estudio propio de las relaciones internacionales, y los avances tecnológicos, como elemento de análisis y como mecanismo de difusión del conocimiento. A estos focos hay que añadir la apuesta por el análisis prospectivo, con el objetivo de anticiparse a los acontecimientos, proyectar tendencias e identificar espacios de vulnerabilidad y oportunidades para fomentar el análisis estratégico.

EL CIDOB EN RED

CIDOB no fomenta la competencia, sino las alianzas. Con sus múltiples interacciones y colaboraciones con distintos actores del ecosistema de las ideas y de la sociedad, tiene el objetivo de conseguir el efecto multiplicador de sus actividades e investigaciones. Para ello, CIDOB persigue los siguientes objetivos:

Consolidación de la consecución de proyectos de investigación competitivos y diversificación de la financiación. Desde 2013, CIDOB ha participado en 63 proyectos, para los que ha recibido 8,8 millones de euros. De estos, 32 han sido proyectos competitivos financiados por la UE, de los que CIDOB ha coordinado 7 y ha sido socio único en otros 6, por un valor de 7,3 millones de euros.

CIDOB ha recibido financiación internacional de instituciones como el PNUD, el Ministerio de Asuntos Exteriores de Noruega, la Unión por el Mediterráneo, la Fundación EU-LAC o ACNUR, y de organismos privados como OCP Foundation, Stiftung Mercator, Open Society Foundations, Friedrich Ebert Stiftung, Friedrich Naumann Foundation o Bertelsmann Stiftung, además de financiadores como la Fundación “La Caixa”, la Fundación Banco Sabadell y el Banco Santander.

En los próximos años, la entidad tiene como objetivo mantener su apuesta por la financiación para proyectos de investigación competitivos —europeos y procedentes de otros organismos internacionales— y aumentar las fuentes de financiación privadas, además de seguir contando con el apoyo de las instituciones patronas y responder a sus necesidades de conocimiento internacional.

Estas múltiples vías de financiación y participación en proyectos permiten que CIDOB mantenga la independencia de su investigación y a la vez le proporcionan una red de contactos y experiencia que refuerzan su reputación y consolidan Barcelona y Cataluña como puntos de referencia por lo que respecta a estudios internacionales. El trabajo en red permite, además, aumentar el impacto y la visibilidad de la institución.

Mayor participación en las principales redes de intercambio de conocimiento. CIDOB continuará formando parte de las principales redes de investigación en relaciones internacionales —entre las que hoy destacan TEPSA (Trans-European Policy Studies Association), EPIN (European Policy Institutes Network), EuroMeSCo (Euro-Mediterranean Study Commission), EMNES (Euro-Mediterranean Network for Economics Studies), Jean Monnet Atlantic Network o RIBEI (Ibero-American Network for International Studies)—, ampliando sus conexiones gracias al trabajo en red y a la participación en proyectos de investigación internacionales.

Fomento de las relaciones estratégicas con el sector. La entidad seguirá fomentando sus relaciones con universidades y otros centros de investigación para colaborar de forma estratégica en el desarrollo de los estudios universitarios en relaciones internacionales y del sector del conocimiento internacional. Se priorizarán el mantenimiento y la firma de nuevos acuerdos de colaboración con las entidades con las que CIDOB lleva a cabo actividades de manera regular, entre las que se incluyen, hasta ahora, el Istituto Affari Internazionali (IAI), el Instituto Barcelona de Estudios Internacionales (IBEI), Ideograma, la Revista 5W o colegios de profesionales como el ICAB o COLPIS. Se seguirá fomentando la colaboración con instituciones próximas a los objetivos fundacionales de CIDOB.

Fortalecimiento del plan de acción institucional. CIDOB velará por la actualización regular de su Patronato, en el que, más allá de la presencia de las instituciones públicas, participan varios patronos individuales. Asimismo, asegurará el equilibrio de género, la diversificación de procedencias y ámbitos y la internacionalización de los miembros del Patronato. Además, se consolidará el funcionamiento de los comités consultivos científico y económico, previstos en el artículo 32.2 de los Estatutos de CIDOB, y a la vez se estudiará la constitución de nuevos comités y del Consejo Asesor, si se considera oportuno.

El plan de acción institucional implementará las propuestas surgidas de estos órganos de gobierno para aumentar la visibilidad de la entidad y desarrollar mejores estrategias de captación de fondos. Se estudiarán mecanismos como la creación de un programa de socios corporativos y de programas de formación ejecutiva en relaciones internacionales. También se reforzará el programa de socios de CIDOB con una nueva estrategia de captación y de fomento de las relaciones que los vinculan con la entidad, a la vez que se aprovechará el 50º aniversario de la institución en 2023 para ampliar el conocimiento sobre esta y su reputación social.

ORGANIZACIÓN INTERNA Y POLÍTICA PRESUPUESTARIA

El capital humano y el trabajo en equipo —no la suma de individualidades— constituyen el principal activo de CIDOB, cuyo personal es intergeneracional, diverso y multidisciplinario. El fomento de estas cualidades debe ser prioritario para el desarrollo de la labor de la institución. Para que así sea, en los ámbitos investigador, institucional y de gestión se fomentan los siguientes procesos de trabajo:

Se promueven los mecanismos de coordinación y cooperación entre el personal investigador y el resto del equipo de trabajo, con reuniones periódicas del conjunto de la plantilla. Las reuniones de investigadores, en las que participa todo el personal de investigación, tienen como objetivo discutir, debatir y poner en común las prioridades institucionales y de investigación. A estas reuniones asisten también otros departamentos relevantes de CIDOB, con el objetivo de facilitar el desarrollo global de la institución.

También se organizan periódicamente seminarios de investigación, durante los cuales investigadores de CIDOB, asociados y expertos externos comparten con el equipo de investigación los resultados de los proyectos en curso y/o publicaciones relevantes. Estas reuniones tienen como objetivo fomentar las dinámicas de investigación conjunta y compartir conocimientos desde una óptica pluridisciplinaria. De forma regular se organizan también reuniones del equipo investigador sobre los contenidos de las líneas estratégicas, debates de actualidad y acciones formativas del equipo.

El seguimiento de las líneas estratégicas, con sus proyectos y prioridades de investigación, lo llevan a cabo el director y la coordinación de investigación. A tal efecto, se revisan anualmente los planes de trabajo de las líneas estratégicas, las líneas de investigación y los planes de trabajo individuales de los investigadores, con una previsión a principios de año y una evaluación al final, como se ha especificado anteriormente.

Desde el punto de vista institucional, el Plan Director 2022-2025 sirve como marco de referencia para las actividades de investigación de la entidad. El Patronato es informado regularmente de las prioridades anuales y de los resultados de la investigación y las actividades realizadas. Además, este aprueba los presupuestos anuales y las cuentas anuales auditadas, que incluyen la liquidación del presupuesto al cierre del ejercicio, así como la evaluación de su cumplimiento.

El presupuesto anual debe ser equilibrado en ingresos y gastos y prudente en cuanto a los ingresos esperados y debe procurar no incurrir en déficit presupuestario al final del ejercicio. En coherencia con este principio, no se podrán planear actividades que carezcan de recursos presupuestarios externos garantizados o que no respondan a los compromisos internos reflejados en el Plan Director. Los nuevos proyectos, programas o actividades que supongan incrementos presupuestarios deben ir acompañados de nuevos ingresos. CIDOB velará siempre por la transparencia de sus recursos y su situación financiera.

En cuanto a la gestión, CIDOB estructura su labor en torno a las áreas de investigación, gestión económico-financiera y administrativa, partenariados, comunicación y actividades, proyectos y publicaciones, que dependen del director. Se ha priorizado también la mejora de los sistemas organizativos, de gestión y contabilidad de la entidad para dar respuesta a los requerimientos de contabilidad y contratación pública.

Con respecto a los procesos de contratación de personal, se han adaptado los procedimientos a los estándares competitivos requeridos por los proyectos europeos, y se promueve un esquema de retribuciones claro que permite la captación de talento de acuerdo con el convenio de los trabajadores y la relación de categorías profesionales. También se fomenta el equilibrio de género en la contratación, la diversidad del equipo de CIDOB, la formación continua dentro de los límites presupuestarios y la conciliación laboral, que incluye la posibilidad del teletrabajo.

PRESENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DIRECTOR

Una vez aprobado por el Patronato, este Plan Director será plasmado en los instrumentos de comunicación institucional de CIDOB, incluyendo su página web, un nuevo folleto institucional y un vídeo de presentación.

Este documento tendrá vigencia hasta finales de 2025 y se revisará a finales de 2023. Su renovación y su actualización se realizarán a partir de un proceso de consultas internas y externas, incluyendo al equipo de CIDOB, los miembros del Patronato, los comités consultivos y los socios de la entidad.

CIDOB

BARCELONA
CENTRE FOR
INTERNATIONAL
AFFAIRS

2022