



Pla Director del CIDOB (2022-2025)



CIDOB, CENTRE DE PENSAMENT GLOBAL

El pensament internacional mai ha estat tan necessari, ni tampoc ha estat mai tan qüestionat. Dos fenòmens paral·lels incideixen avui en la tasca i la raó de ser dels *think tanks* com a actors centrals de l'ecosistema de les idees. D'una banda, el món es fa més petit i augmenta la incidència dels esdeveniments internacionals a la vida diària de les persones, en particular des de la pandèmia de la COVID-19. La politització de la política europea i internacional està reconfigurant l'agenda d'un nombre creixent d'actors, governs i institucions. Això condueix a un major interès de la ciutadania per aquests assumptes i genera oportunitats creixents per augmentar la incidència i la rellevància dels centres de pensament. Així doncs, l'anàlisi informada hauria de ser avui un valor en alça.

De l'altra, augmenten la polarització i la contestació pública i política dels experts. L'onada populista, les tendències autoritàries en molts llocs del món i les eines de desinformació qüestionen el valor de l'anàlisi social. Creixen les veus que proclamen que el coneixement expert ha de deixar lloc a la política de les emocions, i això es tradueix en una crisi dels intermediaris que connecten política i coneixement, entre ells els *think tanks* i els mitjans de comunicació. La contestació dels experts i del coneixement emergeix, doncs, com un risc per als centres de recerca.

Aquests riscos i aquestes oportunitats situen els *think tanks* a l'epicentre del debat públic i ofereixen un nou marc per a la reinvençió del sector. A mesura que augmenten tant la necessitat de coneixement com la seva contestació, cal promoure la rellevància i l'impacte social dels centres de pensament. Partint de la seva tradicional missió consistent a vincular política i anàlisi, els *think tanks* tenen avui el repte d'assegurar una millor connexió entre coneixement i societat. Amb aquesta finalitat, el CIDOB es constitueix com un bé públic que contribueix a generar millor coneixement, difusió i incidència del pensament global.

MISSIÓ I VALORS DEL CIDOB

El CIDOB és un centre de recerca en relacions internacionals que, basant-se en criteris d'excel·lència i rellevància, té com a objectiu l'anàlisi de les qüestions globals que afecten les dinàmiques polítiques, socials i la governança, des de l'àmbit internacional al local.

Com a institució independent, reconeguda, amb una àmplia trajectòria històrica, i sorgida de la societat civil, el CIDOB persegueix el rigor de les seves anàlisis, publicacions i projectes. Pretén ser un instrument útil per a la societat, assegurar l'accés obert al coneixement i promoure l'estudi dels temes internacionals que afecten la vida diària dels ciutadans. Així mateix, el CIDOB persegueix la rellevància i l'impacte social de la seva recerca i acompanya les demandes i la necessitat d'informació internacional de les institucions públiques, mirant d'incidir en els processos de presa de decisió i oferint visions alternatives.

El CIDOB també promou la innovació pel que fa a l'anàlisi de la política global, amb l'objectiu de transcendir les estructures clàssiques de les relacions internacionals i tenint en compte l'impacte creixent dels aspectes globals en les realitats locals. La innovació en la investigació passa també per l'obertura de noves línies de recerca d'acord amb les transformacions socials actuals.

Des de Barcelona, el CIDOB analitza la incidència del fet internacional en l'àmbit local, i la definició i la construcció del fet internacional a partir de l'àmbit local. En les seves publicacions i activitats es

prioritzen la rellevància temàtica i l'anàlisi dels aspectes de l'agenda internacional que desperten un major interès a Barcelona, Catalunya, Espanya i Europa.

El CIDOB pretén també mobilitzar un nombre rellevant d'actors socials, apropant-se a nous públics i treballant en xarxa amb institucions públiques i de la societat civil. El seu objectiu és seguir sent un centre europeu i internacional de referència en l'estudi de la política global, però també un punt de trobada i una finestra al món des de Barcelona.

Els valors que defineixen la tasca del CIDOB són:

- La voluntat d'actuar com a bé públic mitjançant la provisió de coneixement internacional.
- L'excel·lència, mitjançant el rigor, la qualitat i la independència de les anàlisis produïdes.
- La innovació en l'aproximació a l'estudi de les relacions internacionals.
- La projecció, a través de nous formats de recerca i la presència en mitjans de comunicació.
- El foment de la bona gestió i la salut econòmica de la institució, sent proactius en la recerca de nous projectes.

El codi ètic del CIDOB¹ estableix els criteris pels quals es regeix la institució, basats en la legalitat, la transparència, la independència, l'eficàcia i l'eficiència en l'ús dels recursos, i la responsabilitat social en el respecte dels drets humans. També emmarca aquests criteris en els valors generals de l'humanisme, el pluralisme democràtic, la no-discriminació, l'equitat de gènere, la meritocràcia, la sostenibilitat econòmica i mediambiental, la qualitat en la prestació de serveis i l'acció com a bé col·lectiu. S'hi especifiquen també els valors que regiran la recerca, entre els quals destaquen la innovació, la professionalitat i el rigor, l'excel·lència científica, el respecte per l'autoria, l'*open access* i el *best value for money*, a més de la fiabilitat, l'honestedat i la responsabilitat en les investigacions.

Principals línies estratègiques de recerca

Partint dels reptes que es deriven d'un sistema internacional en transformació, el CIDOB ha reorganitzat i sistematitzat les seves línies estratègiques de recerca en línies temàtiques i regionals, a partir d'un treball col·laboratiu de tot l'equip investigador i amb l'objectiu de donar continuïtat a les prioritats de recerca de la institució.

Les línies estratègiques s'organitzen, al seu torn, en línies de recerca específiques, de les quals es responsabilitza l'equip investigador del CIDOB. Cada línia estratègica està coordinada per un investigador/a sènior de l'entitat, que assegura la coherència de les línies de recerca en què participen diferents investigadors/es.

Amb vista a afavorir l'organització i la consecució d'objectius concrets, les línies estratègiques i de recerca es materialitzen en plans de treball anuals, que el director i la Coordinació de recerca acorden a principis d'any, i avaluen en acabar l'exercici amb l'equip investigador. Els plans de treball contenen els compromisos d'activitats, projectes i publicacions per a cada línia estratègica i s'acompanyen amb un pla individual de recerca per a cada membre de l'equip investigador del CIDOB.

¹ El document, aprovat pel Patronat el 28 de juny de 2019, es troba disponible a: https://www.cidob.org/ca/cidob/transparencia/codi_eti.c. Així mateix, el CIDOB es dotarà d'un pla d'igualtat de gènere.

LÍNIES DE RECERCA TEMÀTIQUES

1. GEOPOLÍTICA GLOBAL I SEGURETAT

Aquesta línia estratègica se centra en l'anàlisi i la prospectiva de les dinàmiques de cooperació i conflicte, així com en els actors i les institucions amb projecció global. Posa el focus en la intersecció entre entorns regionals i dinàmiques globals per analitzar els factors de canvi transnacional i els processos de (re)ordenació global. En concret, aquesta línia estratègica conté les línies de recerca següents:

1.1. Ordre internacional, multilateralisme i conflicte: anàlisi sobre els reptes als quals s'enfronten l'ordre internacional liberal, el comerç internacional, els principis de la governança multilateral i les pautes de cooperació i conflicte, especialment en relació amb la prevenció i la gestió dels grans desafiaments globals.

1.2. Regionalisme i interregionalisme: estudi de les dinàmiques regionals a Europa, a l'Amèrica Llatina, la Mediterrània, l'Àfrica i l'Àsia. S'hi analitza el regionalisme com a reflex de tendències globals (erosió del multilateralisme i augment de la connectivitat, entre d'altres) i les relacions interregionals com a instrument per contribuir a enfortir la governança global.

1.3. Democràcia i tecnologia: anàlisi i debat sobre els efectes de la tecnologia en els sistemes democràtics i la geopolítica, des de la desinformació i la polarització fins a l'impacte en les formes de participació política i la innovació democràtica.

1.4. Extremisme violent: estudi sobre els processos de radicalització que porten a l'extremisme violent (factors de radicalització, greuges o ideologies) i de les múltiples eines desenvolupades per fer-hi front (lluita antiterrorista, prevenció de l'extremisme violent, resiliència, entre d'altres).

1.5. Política exterior europea: contribució a l'estudi i la generació de propostes sobre estratègies, prioritats, instruments i aliances de la Unió Europea i els seus estats membres en l'àmbit internacional.

2. MIGRACIONS

El nombre de migrants internacionals ha crescut fins als 250 milions de persones que resideixen en un país diferent del del seu naixement, encara que, en proporció, el seu pes respecte a la població mundial segueix mantenint-se estable en un 3%. La xifra de desplaçats forçosos ha arribat als 84 milions, dels quals 48 són interns, i 27, refugiats. Tot i que la pandèmia de la COVID-19 ha tingut un efecte dràstic i disruptiu en la mobilitat humana a escala global, es preveu que la immigració segueixi en augment, també com a conseqüència dels efectes de la degradació mediambiental. Independentment de les xifres, la immigració és un element de creixent polarització i una de les principals preocupacions de la ciutadania. El CIDOB aborda les migracions des d'una triple perspectiva:

2.1. Polítiques d'acollida i integració: anàlisi comparada de les polítiques que promouen la primera acollida i la inclusió de les persones arribades recentment. També s'hi inclou l'anàlisi del cos legal i les pràctiques administratives que distingeixen entre diferents categories legals amb accés diferenciat a drets civils, socials i polítics.

2.2. Polítiques migratòries i d'asil: anàlisi de les polítiques que regulen els fluxos migratoris, incloent-hi també les polítiques de frontera i l'accés a la protecció internacional. A més de l'anàlisi global, s'hi estudien les polítiques migratòries en el context de la Unió Europea (UE), en particular els processos d'harmonització de les polítiques migratòries i d'asil i de solidaritat entre estats membres.

2.3. Politització de la immigració: anàlisi, des d'una perspectiva europea comparada, del concepte de politització de la immigració i la construcció i l'impacte de les narratives, fent una atenció especial als principals actors i mitjans involucrats a escala local, nacional i europea.

El CIDOB aborda aquestes qüestions amb l'objectiu d'entendre la relació entre les polítiques i la política, incloent-hi l'anàlisi dels sistemes de governança i la politització; el disseny de les polítiques i les polítiques portades a la pràctica, d'acord amb la governança vertical —entre administracions— i horitzontal —incloent-hi actors públics i privats—; la mirada comparada, i la perspectiva de gènere i interseccional.

3. CIUTATS I METRÒPOLIS GLOBAIS

Les ciutats i les metròpolis han passat de tenir una dimensió exclusivament local a ser reconegudes com a laboratoris de solucions globals. Aquesta realitat s'ha vist accelerada per la crisi de la COVID-19 i per l'emergència climàtica, que les ha situades en primera línia de l'atenció de necessitats i drets bàsics per a la ciutadania. La creixent pressió demogràfica, l'impacte de la doble transició —ecològica i digital— i la necessitat de dissenyar polítiques urbanes capaces de fer front a l'augment de les desigualtats, converteixen les ciutats i les metròpolis en actors clau per a l'impuls de solucions innovadores i ajustades a les realitats locals i que trobin en l'Agenda 2030 un full de ruta transformador. En particular, s'analitzen:

3.1. Les ciutats en la governança global: estudi de l'impacte del nou ordre global a les ciutats, de com es posicionen davant les agendes internacionals i en quina mesura participen en les estructures de governança internacional (europea i global). També s'hi analitzen les ciutats i les metròpolis com a espais resilents i de reafirmació dels valors democràtics i humanistes davant de l'auge de les retòriques populistes. S'hi estudia la política exterior de les ciutats com a política pública, des de la incidència política a la projecció econòmica, passant per la cooperació tècnica i la cooperació descentralitzada. Es posa un focus especial en l'ecosistema de les xarxes internacionals de ciutats i en les diverses formes de diplomàcia urbana, científica, tecnològica i cultural, com també en la participació de les ciutats en el procés de recuperació europea postpandèmia.

3.2. Reptes socioeconòmics de les ciutats: anàlisi dels condicionants socioeconòmics que, tenint moltes vegades l'origen en les dinàmiques de la globalització, incideixen en les ciutats i les metròpolis globals. Cal destacar, entre aquests factors, la intersecció entre tecnologia i ciutat, des de l'òptica de la disrupció tecnològica —en particular la intel·ligència artificial—, i les possibilitats d'empoderament ciutadà, on s'analitza la capacitat de les noves tecnologies per crear espais virtuals d'interacció econòmica (economies de plataforma) i social (humanisme tecnològic). També s'hi examinen l'impacte de les transformacions digitals en la governança municipal, l'efecte d'aquestes transformacions en la relació entre ciutat i ciutadania i mecanismes com la diplomàcia científica i tecnològica, així com els reptes derivats de la intel·ligència artificial i de les múltiples desigualtats al territori urbà, incloent-hi l'accés a l'habitatge o les migracions.

3.3. Reptes ambientals de les ciutats: anàlisi de la capacitat de les ciutats per incidir en la governança climàtica global i europea mitjançant xarxes de ciutats que impulsin la cooperació transfronterera, sovint més enllà dels marcs establerts pels estats. També s'hi examina la manera com les ciutats es posicionen com a laboratoris de solucions climàtiques innovadores, i noves aliances *multistakeholder* que poden accelerar la transició cap a un planeta climàticament neutre, per exemple, en el sector de la mobilitat urbana i la transició digital i energètica. Aquesta línia analitza també les respostes urbanes a la crisi climàtica mediterrània, com també la potencialitat de la cooperació descentralitzada.

4. DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE

Aquesta línia estratègica aborda els reptes del desenvolupament de manera holística, fent balanç dels problemes socioeconòmics subjacents i dels reptes de la governança a escala local, nacional i internacional, en el marc dels objectius de desenvolupament sostenible per a la

consecució de l'Agenda 2030. D'altra banda, està enfocada, també, a l'anàlisi de l'entramat normatiu i institucional de la governança multinivell per tal de forjar les aliances que permetin liderar i orientar políticament la implementació dels objectius de desenvolupament sostenible (ODS) i, en particular, el paper de la UE i els seus estats membres. Les línies específiques de recerca consisteixen en:

4.1. Canvi climàtic, recursos naturals i transició verda: anàlisi dels recursos naturals pel que fa al desenvolupament sostenible, especialment a les economies de països en vies de desenvolupament de l'Orient Mitjà, l'Àfrica i l'Amèrica Llatina, i les implicacions de la transició energètica i la recuperació verda en les diferents regions.

4.2. Aliances per a la governança de l'Agenda 2030: estudi de les qüestions sistèmiques de l'Agenda 2030 des de l'enfocament de les aliances multinivell que proposa l'ODS17, la generació de processos de presa de decisió inclusius i la incorporació d'instruments de rendició de comptes que facilitin la coherència de les polítiques de desenvolupament.

4.3. Localització de l'Agenda 2030: en el seu vessant local i de localització dels ODS, aquesta línia constata la dimensió urbana i territorial de l'Agenda 2030 i del seu potencial com a marc de referència per a les polítiques públiques impulsades des de les ciutats. Se centra en el tractament integral del desenvolupament sostenible urbà i en els vincles entre l'ODS11 i altres objectius amb dimensió urbana, així com en l'anàlisi d'elements clau per impulsar polítiques públiques més eficients, com ara la governança col·laborativa o la rendició de comptes.

4.4. Promoció de societats pacífiques i inclusives per al desenvolupament sostenible: en el marc de l'ODS16 es preveu la construcció d'institucions efectives, responsables i inclusives a tots els nivells que promoguin la democràcia i la reducció de les desigualtats, també considerades a l'ODS10. Aquesta línia inclou l'anàlisi de les transformacions de la governança global que possibilitin una millor representativitat de diferents actors i, en particular, dels països en vies de desenvolupament.

LÍNIES DE RECERCA GEOGRÀFIQUES

a) EUROPA

La UE és un referent per a la investigació del CIDOB, tot prenent en consideració els debats sobre la seva transformació interna i com a actor internacional, i incorporant la idea que avui el concepte de sobirania ha desbordat la frontera dels estats per ampliar-se tant en el pla vertical (pertinença a organismes supranacionals i protagonisme creixent d'entitats subestatal) com horitzontal (incrementant el ventall d'actors i àmbits de sobirania).

En el marc intern europeu, el CIDOB analitza les dinàmiques d'integració i la reformulació del projecte comú arran de les recents crisis europees, incloent-hi projectes de recerca sobre la construcció d'una UE a múltiples velocitats, els efectes del Brexit i la relació futura entre la UE i el Regne Unit, les dinàmiques interinstitucionals, els desenvolupaments polítics a l'interior dels estats membres, els debats sobre la polarització i l'auge del populisme i les reformes necessàries a la zona de l'euro, l'àrea de llibertat, seguretat i justícia i la política exterior. També planteja una reflexió sobre la integració i la sobirania europea que englobi debats sobre la supranacionalitat, la governança multinivell, el regionalisme, les tensions territorials i el paper de les ciutats i els ens locals.

En el pla internacional, el CIDOB analitza el paper de la Unió Europea com a actor global, fent una incidència especial en l'anàlisi dels instruments i les polítiques de la seva acció exterior, i en les relacions de la UE amb espais geopolítics de referència, incloent-hi els estats del seu veïnatge immediat i ampliat, així com els països i les àrees d'especial interès com els Estats Units i la Xina, Rússia i l'Europa de l'Est, i les relacions amb l'Amèrica Llatina, l'antic espai soviètic i l'Àfrica.

b) EL GRAN MEDITERRANI

A la Mediterrània convergeixen diverses regions amb les quals la UE ha volgut potenciar la cooperació, el diàleg i la integració. Des de l'any 2011 aquest espai ha experimentat un xoc sísmic en el terreny polític i social, amb riscos notables d'involució. La perspectiva del CIDOB amplia el centre d'atenció de l'Orient Mitjà i el Nord de l'Àfrica als països del Sahel, l'Iran, Turquia i els països del Golf, i considera tres nivells d'anàlisi —local, regional i global—, tot centrant-se en dinàmiques de fragmentació, interdependència i periferització.

D'altra banda, s'aborda la reconfiguració de l'ordre regional, la dinàmica canviant en la configuració d'aliances, la proliferació de focus de conflicte i el solapament de línies de fractura. A més, s'analitzen les necessitats i les aspiracions de la joventut, l'emergència de noves dinàmiques polítiques i socials en contextos urbans i el paper central d'aquesta regió a l'agenda ambiental i energètica global.

El CIDOB segueix també amb atenció els desenvolupaments institucionals en l'espai euromediterrani, posant un èmfasi especial en l'evolució del Procés de Barcelona, la Unió per la Mediterrània i la revisió dels principis que, el 1995, van dur a considerar la Mediterrània com una de les principals regions d'interès geopolític de la UE. En aquest marc, el CIDOB planteja l'estudi de les relacions euromediterrànies des d'un triangle renovat que passi per la connexió entre Europa, la Mediterrània i l'Àfrica.

c) AMÈRICA LLATINA I L'ESPAI ATLÀNTIC

L'Amèrica Llatina s'enfronta avui a nous moviments de contestació interna. El repunt de la pobresa qüestiona els models de desenvolupament, la corrupció sistèmica tensa els sistemes polítics, i l'increment de la violència erosiona la convivència. El CIDOB analitza els canvis polítics que es produeixen a la regió i els seus efectes, tant pel que fa a les estratègies de desenvolupament i d'inserció internacional dels països, com en l'àmbit dels equilibris regionals i la seva translació als organismes de cooperació i integració regional, així com les conseqüències de les seves aliances externes i, especialment, l'interregionalisme multinivell amb la UE. L'enfocament regional es complementa amb una anàlisi de l'evolució de les relacions bilaterals de la Unió amb països com el Brasil, Xile, l'Argentina, Mèxic, Bolívia, Veneçuela o Cuba, entre d'altres.

El CIDOB proposa també una mirada àmplia a l'Atlàntic que analitzi els principals canvis i continuïtats en aquest espai des d'una perspectiva global i que no es limiti als tradicionals enfocaments verticals (Nord-Sud) i horitzontals (eix transatlàntic enfront de la cooperació Sud-Sud). Es tracta d'identificar els motors de transformació que donen forma a aquest espai interregional, analitzant-ne les dinàmiques de competència i conflicte, així com les oportunitats per generar ordres regionals i interregionals capaços de reconfigurar la governança global. Respecte als Estats Units, el CIDOB promou la investigació sobre la posició de l'Administració americana en relació amb el multilateralisme, l'ordre internacional, la política hemisfèrica dels Estats Units i les relacions amb la UE i l'OTAN.

d) ÀSIA-PACÍFIC I ÀFRICA SUBSAHARIANA

En funció dels recursos i els projectes disponibles, el CIDOB pretén complir amb la seva vocació de centre de reflexió global i incorporar, en la seva anàlisi, les dinàmiques presents en altres regions del món.

A la zona de l'Àsia-Pacífic, el CIDOB centra la seva atenció a la Xina i al sud-est asiàtic com a centres de creixement, comerç i dinamisme internacional. En aquest espai, es presta atenció a dinàmiques de cooperació regional consolidades com ara l'ASEAN o la nova Ruta de la Seda, impulsada per la Xina, així com a la creació de nous organismes financers com el Banc Asiàtic d'Inversió en

Infraestructures o el Nou Banc de Desenvolupament, i als desafiaments que comporten per a la UE com a actor geopolític.

A l'Àfrica subsahariana i el Sahel destaquen les transformacions econòmiques i de creixement (o estancament) de molts països de la regió, les perspectives polítiques de democratització, l'explosió demogràfica i els desafiaments de seguretat, centrats en la disminució dels conflictes armats però contrarestats per l'augment de les violacions dels drets humans i el terrorisme com a amenaces transnacionals. Des del punt de vista exterior, el CIDOB fonamenta la seva anàlisi en el regionalisme a l'Àfrica i les relacions amb la UE, així com en la creixent influència de potències internacionals com la Xina, la consolidació de fòrums bilaterals amb aquestes potències i els efectes sobre les dinàmiques de cooperació al continent.

PUBLICACIONS

El conjunt de les línies de publicació del CIDOB persegueixen els criteris d'excel·lència, rigor, rellevància i impacte, tot combinant les anàlisis en profunditat amb les de caràcter divulgatiu i d'incidència política i social. Es troben totes disponibles en accés obert i, per tal de garantir la difusió d'aquest coneixement a un públic tant internacional com local, les tres llengües de treball de les publicacions de l'entitat són l'anglès, el castellà i el català.

La coherència i la qualitat de les publicacions venen avalades pel Consell Editorial, òrgan de reunió i presa de decisions de l'àrea editorial. Aquest Consell aprova la programació i delibera amb el propòsit de garantir la qualitat científica i el compliment dels processos de revisió entre iguals, a més de ser un espai d'interlocució amb els àmbits de comunicació i activitats de la institució. A causa de les seves especificitats, la *Revista CIDOB d'Afers Internacionals* i l'*Anuario Internacional CIDOB* tenen els seus propis consells editorials.

El CIDOB compta amb les línies de publicació següents:

- *Anuario Internacional CIDOB*: obra de referència que ofereix, des del 1989, les claus per interpretar les relacions internacionals des d'un enfocament multidisciplinari i transversal, que conjuga qüestions de política, economia i societat. De manera creixent, aposta per continguts cada cop més visuals, com ara infografies, mapes i gràfics, i ofereix una aproximació innovadora i de llarg recorregut als blocs temàtics que s'inclouen a cada edició.
- *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*: creada el 1982, és una publicació cultural-acadèmica quadrimestral dedicada a les relacions internacionals, actualment situada al quartil 2 de l'índex de referència SCImago Journal Rank. Cada número és un monogràfic, els articles del qual són treballs d'investigació originals que superen un procés de revisió externa entre iguals d'anònimat doble i s'indexa a les principals bases de dades acadèmiques en matèria de ciències socials, com ara Scopus i Web of Science. El seu Consell Editorial està format per deu membres i compta amb un Consell Assessor internacional format per vint-i-tres especialistes en relacions internacionals.
- *Monografies CIDOB*: col·lecció en format llibre que recull, des del 2009, el contingut de diferents investigacions, seminaris, debats i tallers de reflexió organitzats pel CIDOB.
- *Notes Internacionals CIDOB*: publicació en línia sobre qüestions internacionals des de l'anàlisi experta i orientada a les polítiques.
- *Opinion CIDOB*: articles breus d'estil periodístic, en línia, confeccionats per un investigador/a del CIDOB o un col·laborador extern reconegut.
- *CIDOB Report*: treballs col·laboratius dels investigadors/es i els associats/des del CIDOB sobre temes concrets de l'actualitat internacional.

- *CIDOB Briefings*: informes executius que duen a terme un diagnòstic sobre temes de rellevància internacional, identifiquen bones pràctiques i formulen recomanacions polítiques sobre la base d'activitats de recerca o seminaris del CIDOB.
- *Documents CIDOB*: estudis de caràcter científic publicats en línia.

El 2020, totes les sèries de publicacions del CIDOB van augmentar el seu nombre de visites, així com el temps de consulta. *Notes Internacionals CIDOB* va passar de les 287.795 l'any 2019, a 360.092 el 2020; *Opinion CIDOB*, de 57.000 a 109.984; *Anuario Internacional CIDOB*, de 58.113 a 115.586; *Monografies CIDOB*, de 20.916 a 26.971; *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, de 50.253 a 84.731 i *CIDOB Report*, de 18.485 a 31.634. A aquestes xifres, cal sumar-hi més de 100.000 consultes i descàrregues provinents de les plataformes acadèmiques en què s'allotgen, com ara RACO, JSTOR i DOI, entre d'altres.

ACTIVITATS

Les activitats del CIDOB tenen com a objectiu principal vehicular el coneixement expert en sectors de rellevància com la societat civil, l'acadèmia, l'àmbit empresarial, els decisors polítics i els mitjans de comunicació. A través de diferents fòrums i aliances, l'entitat té el propòsit de constituir-se en punt de trobada, innovar en els formats i els mecanismes de transmissió de coneixement i ampliar el públic objectiu de les seves activitats més enllà de les més de 3.000 persones que passen pel CIDOB cada any. Com a conseqüència de la pandèmia de la COVID-19, el CIDOB ha incorporat els mecanismes de difusió en línia a bona part de les seves activitats.

Entre aquestes activitats, presencials i en línia, destaquen els *Esmorzars CIDOB* (organitzats des del 2001 i amb la finalitat de fomentar el debat i el pensament crític sobre temes d'actualitat internacional mitjançant una figura destacada, seguida d'un debat obert amb una audiència seleccionada); el cicle *Què passa al món?* (consistent en un seguit de conferències de caràcter divulgatiu amb preguntes-debat, i marcat per l'actualitat internacional per traslladar els temes de l'agenda global a un públic ampli); el *CIDOB In Conversation* (un espai de diàleg i reflexió plural destinat a un públic expert i que té com a objecte avaluar l'impacte dels esdeveniments internacionals amb un especialista convidat i membres de l'equip investigador del CIDOB), i els *Seminaris internacionals* (en el marc dels projectes de recerca i amb el propòsit de fomentar l'intercanvi de coneixement, comunicar els resultats de la investigació a una audiència específica, generar debat i contribuir a una anàlisi informada als mitjans de comunicació).

A més, el CIDOB organitza anualment el seminari internacional *War and Peace in the 21st Century*, sota els auspicis de l'Ajuntament de Barcelona i en col·laboració amb ESADEgeu, per debatre sobre les grans qüestions que afecten la seguretat internacional, i que compta amb la participació d'experts, acadèmics, intel·lectuals i polítics d'alt nivell. El 2021, com a conseqüència de la COVID-19, el CIDOB va transformar aquest acte en el documental *Bouncing Back. World politics after the pandemic*, sobre les dinàmiques de conflicte i les oportunitats per a la cooperació en el món postpandèmia (disponible en obert al canal de YouTube del CIDOB, en versió original en anglès i amb subtítols en català i castellà, on acumula més de 10.000 visualitzacions). El CIDOB també presenta cada any, a Barcelona, l'*Anuario Internacional CIDOB* en diferents universitats de la ciutat, i, puntualment, duu a terme activitats a Madrid i Brussel·les, en cooperació amb altres institucions del sector.

INNOVACIÓ EN LA COMUNICACIÓ I L'ANÀLISI

Juntament amb les seves activitats i publicacions periòdiques, el CIDOB té com a objectiu innovar quant a formats de comunicació i a focus d'anàlisi. Pel que fa als **formats de comunicació**, l'entitat ha posat en marxa la reforma del seu web institucional, amb l'objectiu d'adaptar-lo millor a les necessitats comunicatives i incorporar-hi la innovació, el dinamisme i la millor visualització del coneixement

i la recerca del CIDOB. El 2019, seguint aquests objectius, l'entitat va incorporar els *Microsites* com a pàgines específiques per recopilar un seguit de recursos (articles acadèmics, de premsa, vídeos, agenda d'activitats, cronologies, biografies, infografies i taules comparatives, entre d'altres) sobre diferents temes de l'actualitat internacional. El 2020, el nombre de visites al web del CIDOB va augmentar un 83,5% respecte l'any anterior, assolint la xifra de 3.482.562 visites davant les 1.898.114 del 2019. El novembre del 2021 les visites arribaven a 3.612.831, mantenint la tendència creixent.

La institució manté la seva aposta per *CIDOB Infographics*, continguts gràfics i visuals generats en el marc dels nostres projectes de recerca i publicacions —principalment, diagrames, mapes i gràfics estadístics— que el CIDOB emmagatzemarà, ordenarà i mostrarà en una secció del nou web institucional. També produeix *CIDOB Voices*, una sèrie de vídeos curts en què diferents personalitats i experts opinen, en no més de cinc minuts, sobre un mateix aspecte de l'agenda internacional i que ofereixen una anàlisi plural i multidisciplinària que es comunica a través de les xarxes socials, la pàgina web i el canal de YouTube. Així mateix, i amb l'objectiu d'apostar pel contingut audiovisual i actualitzar els seus sistemes d'informació, el CIDOB pretén introduir gradualment nous formats de difusió del coneixement (tant de so com de vídeo), i mantenir la difusió de les seves principals conferències via *streaming*. El 2021, el contingut en línia del CIDOB va superar les 200.000 visualitzacions al canal institucional de YouTube.

Per recollir i analitzar més fidelment l'impacte de les seves publicacions i la difusió dels continguts, el CIDOB seguirà treballant en la millora dels seus mecanismes de diagnòstic a través de *Google Analytics* (nombre de visites, procedència geogràfica, temps de connexió, canal d'accés) i altres indicadors d'impacte, com el nombre d'assistents a les activitats, els subscriptors a la *newsletter*, els seguidors en xarxes socials, les aparicions i les referències en mitjans de comunicació —catalans, espanyols i internacionals—, els brífings i les consultes a l'equip investigador, la participació en conferències i seminaris externs i les publicacions en revistes acadèmiques.

El CIDOB també vol reforçar la seva aposta per nous **focus d'anàlisi**, entre els quals destaquen la incorporació de veus joves en les seves activitats, publicacions i recerca, tal com mostren els programes *Talent Global* i el *Future Leaders Forum*; un major èmfasi en les qüestions de gènere relatives a la participació en activitats i com a àmbit d'estudi propi de les relacions internacionals, i els avenços tecnològics, com a element d'anàlisi i com a mecanismes de difusió del coneixement. A aquests focus cal afegir l'aposta per la recerca prospectiva, amb l'objectiu d'anticipar-se als esdeveniments, projectar tendències i identificar espais de vulnerabilitat i oportunitats per fomentar l'anàlisi estratègica.

EL CIDOB EN XARXA

El CIDOB no fomenta la competència, sinó les aliances. Amb les seves múltiples interaccions i col·laboracions amb diferents actors de l'ecosistema de les idees i de la societat, té l'objectiu d'aconseguir l'efecte multiplicador de les seves activitats i investigacions. En aquest sentit, el CIDOB persegueix els objectius següents:

Consolidació de la consecució de projectes de recerca competitiu i diversificació del finançament. Des del 2013, el CIDOB ha percebut 8,8 milions d'euros per la seva participació en 63 projectes de recerca competitiu. D'aquests, 32 han estat projectes finançats per la Unió Europea —dels quals n'ha coordinat 7, i ha estat soci únic de 6 més— per un valor de 7,3 milions d'euros.

El CIDOB ha rebut finançament internacional d'institucions com el PNUD, el Ministeri d'Afers Exteriors de Noruega, la Unió per la Mediterrània, la Fundació EU-LAC o l'ACNUR i, entre les privades, s'hi compten OCP Foundation, Stiftung Mercator, Open Society Foundations, Friedrich Ebert Stiftung, Friedrich Naumann Foundation o Bertelsmann Stiftung, a més de finançadors com la Fundació Bancària 'La Caixa', la Fundació Banc Sabadell i el Banc Santander.

En els propers anys, l'entitat té com a objectiu mantenir la seva aposta pel finançament a través de projectes de recerca competitiu —europeus i provinents d'altres organismes internacionals— i augmentar les fonts de finançament privades, a més de seguir comptant amb el suport de les institucions patrones i respondre a les seves necessitats de coneixement internacional.

Aquestes múltiples vies de finançament i participació en projectes permeten que el CIDOB mantingui la independència de la seva recerca, alhora que li proporcionen una xarxa de contactes i una experiència que reforcen la seva reputació, i consoliden Barcelona i Catalunya com a punts de referència pel que fa a estudis internacionals. El treball en xarxa permet, a més, augmentar l'impacte i la visibilitat de la institució.

Major participació en les principals xarxes d'intercanvi de coneixement. El CIDOB continuarà formant part de les principals xarxes de recerca en relacions internacionals —entre les quals avui destaquen TEPSA (Trans European Policy Studies Association), EPIN (European Policy Institutes Network), EuroMeSCo (Euro-Mediterranean Study Commission), EMNES (Euro-Mediterranean Network for Economic Studies), Jean Monnet Atlantic Network o RIBEI (Ibero-American Network for International Studies)—, i ampliarà les seves connexions gràcies al treball en xarxa i a la participació en projectes de recerca internacionals.

Foment de les relacions estratègiques amb el sector. L'entitat seguirà fomentant les seves relacions amb universitats i altres centres de recerca per tal de col·laborar de manera estratègica en el desenvolupament dels estudis universitaris en relacions internacionals i del sector del coneixement internacional. Es prioritzarà el manteniment i la signatura de nous acords de col·laboració amb les entitats amb què el CIDOB duu a terme activitats de manera regular, entre les quals s'inclouen, fins ara, l'Istituto Affari Internazionali (IAI), l'Institut Barcelona d'Estudis Internacionals (IBEI), Ideograma, la *Revista 5W* o col·legis professionals com l'ICAB o COLPIS. Així mateix, se seguirà fomentant la col·laboració amb institucions properes als objectius fundacionals del CIDOB.

Enfortiment del pla d'acció institucional. El CIDOB vetllarà per l'actualització regular del seu Patronat, on, més enllà de la presència de les institucions públiques, participen diversos patrons individuals. Alhora, assegurarà l'equilibri de gènere, la diversificació de procedències i àmbits i la internacionalització dels membres del Patronat. A més, es consolidarà el funcionament dels Comitès Consultius Científic i Econòmic, previstos en l'article 32.2 dels estatuts del CIDOB, alhora que s'estudiarà la constitució de nous comitès i del Consell Assessor, si és oportú.

El pla d'acció institucional implementarà les propostes sorgides d'aquests òrgans de govern per tal d'augmentar la visibilitat de l'entitat i desenvolupar millors estratègies de captació de fons. D'altra banda, s'estudiaran mecanismes com ara la creació d'un programa de socis corporatius i programes de formació executiva en relacions internacionals. També es reforçarà el programa de socis del CIDOB amb una nova estratègia de captació i de foment de les relacions que els vinculen amb l'entitat, alhora que s'aprofitarà el 50è aniversari de la institució, el 2023, per ampliar el coneixement i la reputació social de la institució.

ORGANITZACIÓ INTERNA I POLÍTICA PRESSUPOSTÀRIA

El capital humà i el treball en equip —no la suma d'individualitats— constitueixen el principal actiu del CIDOB, el personal del qual és intergeneracional, divers i multidisciplinari. El foment d'aquestes qualitats ha de ser prioritari per al desenvolupament de la tasca de la institució. Per tal que així sigui, en els àmbits de la recerca, institucional i de la gestió es fomenten els processos de treball següents:

Es promouen els mecanismes de coordinació i cooperació entre el personal investigador i amb la resta de l'equip de treball amb reunions periòdiques del conjunt de la plantilla. Les reunions d'investigadors, en les quals participa tot el personal de recerca, tenen l'objectiu de discutir, debatre i posar en comú

les prioritats institucionals i d'investigació. A aquestes reunions hi assisteixen també altres departaments rellevants del CIDOB, amb l'objectiu de facilitar el desenvolupament global de la institució.

També s'organitzen periòdicament seminaris de recerca, durant els quals investigadors del CIDOB, associats i experts externs comparteixen amb l'equip de recerca els resultats dels projectes en curs i/o les publicacions rellevants. Aquestes reunions tenen com a objectiu fomentar les dinàmiques d'investigació conjunta i compartir coneixements des d'una òptica pluridisciplinària. De manera regular s'organitzen també reunions de l'equip investigador sobre els continguts de les línies estratègiques, debats d'actualitat i elements de formació de l'equip.

El seguiment de les línies estratègiques, amb els seus projectes i prioritats de recerca, el duu a terme el director i la coordinació d'investigació. A aquest efecte, es revisen anualment els plans de treball de les línies estratègiques, de les línies de recerca i dels plans de treball individuals dels investigadors, amb una previsió a principis d'any i una avaluació al final, tal com s'ha especificat anteriorment.

Des del punt de vista institucional, el Pla Director 2022-2025 serveix com a marc de referència de les activitats de recerca de l'entitat. El Patronat és informat regularment de les prioritats anuals i dels resultats de la investigació i les activitats dutes a terme. A més, cada any n'aprova els pressupostos i els comptes anuals auditats —que inclouen la liquidació del pressupost al tancament de l'exercici— i n'avalua el compliment.

El pressupost anual ha de ser equilibrat en ingressos i despeses, prudent pel que fa als ingressos esperats i ha de procurar no incórrer en dèficit pressupostari al final de l'exercici. En coherència amb aquest principi, no es podran planejar activitats que no tinguin recursos pressupostaris externs garantits o no responguin als compromisos interns reflectits al Pla Director. Els nous projectes, programes o activitats que suposin increments pressupostaris han d'anar acompanyats de nous ingressos. El CIDOB vetllarà sempre per la transparència dels seus recursos i la seva situació financera.

Pel que fa a la gestió, el CIDOB estructura la seva tasca a l'entorn de les àrees de recerca, gestió economicofinancera i administrativa, partenariats, comunicació i activitats, projectes i publicacions, que depenen del director. S'ha prioritzat també la millora dels sistemes organitzatius, de gestió i comptabilitat de l'entitat per donar resposta als requeriments de comptabilitat i contractació públiques.

Respecte els processos de contractació de personal, s'han adaptat els procediments als estàndards competitius requerits pels projectes europeus i es promou un esquema de retribucions clar que permeti la captació de talent d'acord amb el conveni dels treballadors i la relació de categories professionals. També es fomenta l'equilibri de gènere en la contractació, la diversitat de l'equip del CIDOB, la formació continuada dins dels límits pressupostaris i la conciliació laboral, incloent-hi la possibilitat del teletreball.

PRESENTACIÓ I SEGUIMENT DEL PLA DIRECTOR

Un cop aprovat pel Patronat, aquest Pla Director es plasmarà en els instruments de comunicació institucional del CIDOB, incloent-hi la seva pàgina web, un nou fullet institucional i un vídeo de presentació.

Aquest document tindrà vigència fins a finals del 2025, i se'n farà una revisió a finals del 2023. La seva renovació i actualització s'efectuaran a partir d'un procés de consultes internes i externes, en el qual s'inclouran l'equip del CIDOB, els membres del Patronat, els comitès consultius i els socis de l'entitat.

CIDOB

BARCELONA
CENTRE FOR
INTERNATIONAL
AFFAIRS

2022