AVALUACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC 2023 – 2026 DEL CONSORCI CATALUNYA INTERNACIONAL I ANÀLISI ESTRATÈGICA I ORIENTATIVA PRÈVIA A L'ELABORACIÓ DEL PROPER PLA ESTRATÈGIC

Document tècnic

Juny 2026

DALEPH

Elaboració i redacció: D'ALEPH INICIATIVAS Y ORGANIZACIÓN, S.A. (DALEPH)

Equip tècnic DALEPH:
Guillem Izquierdo Broggi
Sergi Aponte Otal
Daniel Plata Cruz
Laia Pi Ferrer

Coordinació:
Elisabet Moragas Solanes
Jordi Arrufat Agramunt
Laura Foraster Lloret

Encàrrec: Consorci Catalunya Internacional

© Equip tècnic de Daleph.

Índex

1 RESUM EXECUTIU 4

2 INTRODUCCIÓ 6

3 OBJECTIUS I METODOLOGIA 7

3.1 OBJECTIUS DE L'AVALUACIÓ 7

3.2 METODOLOGIA 8

4 MARC INSTITUCIONAL I ESTRATÈGIC DEL CONSORCI 13

4.1 TRAJECTÒRIA INSTITUCIONAL 13

4.2 NATURALESA, OBJECTE I FUNCIONS DEL CONSORCI 14

4.3 L'ECOSISTEMA D'ACCIÓ EXTERIOR CATALÀ 16

4.4 MARC ESTRATÈGIC I DE PLANIFICACIÓ DEL CONSORCI 17

5 TEORIA DEL CANVI 20

5.1 FONAMENTS TEÒRICS DE LA TEORIA DEL CANVI 20

5.2 ELEMENTS DE LA TEORIA DEL CANVI 21

6 REVISIÓ DE LA LITERATURA 30

6.1 MARC CONCEPTUAL DE L'ACCIÓ EXTERIOR DELS TERRITORIS SUB-ESTATALS 30

6.2 TRANSFORMACIONS I REPTES GLOBALS 33

6.3 INSTRUMENTS I MODELS D'ACCIÓ EXTERIOR DELS TERRITORIS SUB-ESTATALS 38

6.4 APRENENTATGES I IMPLICACIONS PER A L'ACCIÓ EXTERIOR DE CATALUNYA INTERNACIONAL 45

7 ANÀLISI DE RESULTATS DEL PLA ESTRATÈGIC 2023 – 2026 49

7.1 XIFRES ESTRATÈGIQUES 2023-2026 49

7.2 RESULTATS PER EIXOS D'ACTUACIÓ I COMPARATIVA AMB EL PLA ANTERIOR 52

7.3 RESULTATS DEL TREBALL DE CAMP 61

8 CONCLUSIONS 84

9 ORIENTACIONS ESTRATÈGIQUES PER AL PROPER PLA 89

10 BIBLIOGRAFIA 105

ANNEX 1: MATRIU DE PRIORITZACIÓ D'ORIENTACIONS ESTRATÈGIQUES 108

© Equip tècnic de Daleph.

1 RESUM EXECUTIU

Aquest document avalua el **Pla Estratègic 2023–2026** del **Consorci Catalunya Internacional** i elabora una anàlisi estratègica orientada a informar el proper cicle de planificació. L'anàlisi s'ha basat en la **revisió documental** dels dos plans estratègics del Consorci, els plans de treball anuals i els balanços d'actuació dels anys 2023, 2024 i 2025, en la **revisió de la literatura** acadèmica sobre acció exterior subestatal i en la **realització d'entrevistes en profunditat** amb representants de les diferents tipologies d'entitats membres, de la Generalitat de Catalunya i d'una experta en acció exterior.

El **Consorci Catalunya** Internacional és una plataforma publicoprivada singular dins l'ecosistema d'acció exterior català. Adscrit a la Generalitat però de composició plural —38 entitats dels àmbits local, empresarial, acadèmic i social—, el seu valor diferencial rau en la seva capacitat d'articulació transversal: connectar actors diversos, acompanyar la seva projecció internacional i generar espais de col·laboració publicoprivada que altres institucions no poden oferir. El cicle avaluat s'ha desplegat en un context de doble transformació: el **canvi institucional** derivat del Decret 112/2024, que ha refundat l'entitat sota la denominació Catalunya Internacional, i un entorn internacional profundament convuls, marcat per la **reconfiguració geopolítica**, l'erosió del multilateralisme i la pressió creixent sobre l'acció exterior dels actors subestatals.

El Pla Estratègic s'articula en **tres eixos** —Connectar, Projectar i Capacitar— desplegats a través de plans de treball anuals aprovats pel Consell Rector i avaluats mitjançant balanços d'actuació. L'**Eix Connectar** integra les actuacions d'escolta activa i prospecció internacional: el monitoratge de mitjans, el *social listening*, les visites d'estudi i les activitats d'intercanvi de bones pràctiques. El seu desplegament ha estat irregular, amb actuacions recurrents ben consolidades i altres que han presentat dificultats d'execució constants al llarg del cicle. L'**Eix Projectar** agrupa les actuacions orientades a fer visibles els actius de Catalunya al món, principalment a través dels Programes de Visitants Internacionals, les xerrades a audiències internacionals i les col·laboracions amb mitjans i associacions de periodistes. Ha mostrat una dinàmica d'adaptació estratègica al llarg del cicle, concentrant els recursos en els formats de major impacte en detriment d'altres línies d'activitat menys diferenciades. L'**Eix Capacitar** inclou les beques d'estudis internacionals, els cursos de formació i les activitats amb la xarxa d'alumni, i és el que presenta un grau d'assoliment global més elevat i una execució més consistent al llarg dels tres anys avaluats.

En termes **pressupostaris**, el Pla s'ha sostingut en un pressupost anual estable al voltant d'un milió d'euros, amb taxes d'execució que han oscil·lat entre el 65% i el 87%. La tendència més significativa del cicle és el desplaçament progressiu del pes pressupostari cap a l'Eix Capacitar —que el 2026 concentra més de la meitat del pressupost d'actuació— i la reducció correlativa de

l'Eix Projectar, que ha passat del 24% al 14% del total. Aquesta especialització és coherent amb la naturalesa del Consorci com a instrument d'acompanyament i capacitació, però planteja la pregunta de si la funció de projecció exterior directa disposa dels recursos suficients per desplegar-se amb la densitat i la consistència que el Pla li atribueix formalment.

El balanç global del cicle és positiu: el Consorci ha mantingut un nivell d'activitat consistent en un context institucional i internacional especialment exigent, ha consolidat les actuacions de major impacte i millor valoració, i ha completat satisfactòriament la transició cap a la nova identitat corporativa. La comparació amb el cicle anterior (2019–2022) mostra continuïtat en l'estructura dels tres eixos i en la fortalesa relativa de la formació i les beques com a nucli competencial de l'entitat. La disponibilitat dels últims tres balanços anuals complets permet una lectura evolutiva dels indicadors al llarg de tot el període.

El treball de camp revela **tres reptes** que el proper pla haurà d'abordar de manera explícita. El primer és la **focalització**: la pluralitat de membres és un actiu estratègic del Consorci, però genera un risc real de dispersió que dificulta la identificació del valor afegit diferencial de l'entitat i limita la capacitat de construir una presència internacional acumulativa i reconeixible. El segon és la **governança participativa**: les entitats membres demanen espais més deliberatius i menys informatius, amb una relació més horitzontal i un major sentiment de co-propietat del projecte que el model actual, centrat en la difusió d'activitats, no garanteix plenament. El tercer és el **sistema d'indicadors d'impacte**: el Pla disposa d'indicadors d'activitat ben construïts i funcionals, però el treball de camp revela una demanda transversal d'indicadors que mesurin els efectes reals sobre les capacitats d'internacionalització de les entitats membres, més enllà del recompte d'actuacions realitzades. Aquests tres reptes no són independents: la focalització facilita la governança deliberativa, i ambdues són condicions necessàries per dissenyar indicadors d'impacte que reflecteixin fidelment allò que el Consorci vol aconseguir.

A partir de les conclusions de l'avaluació, l'anàlisi de la literatura acadèmica sobre acció exterior subestatal i el treball de camp, l'anàlisi identifica **divuit orientacions estratègiques** per al proper cicle 2027–2030, organitzades en funció del seu impacte potencial, viabilitat, temporalitat i priorització. Les orientacions de màxima prioritat apunten a definir amb precisió el valor afegit diferencial del Consorci, reforçar la qualitat deliberativa dels espais de participació de les entitats membres, focalitzar el Pla en un nombre reduït de prioritats estratègiques amb impacte mesurable i consolidar l'acció exterior cultural i del coneixement com a via principal de projecció. En conjunt, les orientacions no són mesures aïllades sinó un sistema interdependent: algunes són condicions prèvies d'altres, i la seva implementació coordinada té un potencial transformador significativament superior a la suma de cadascuna per separat.

2 INTRODUCCIÓ

El Consorci Catalunya Internacional és una entitat de dret públic de caràcter associatiu, sense ànim de lucre i de durada indefinida, dotada de personalitat jurídica pròpia i adscrita a l'Administració de la Generalitat de Catalunya. La seva denominació actual és fruit del Decret 112/2024, de 18 de juny, pel qual s'aprovaren nous estatuts i el canvi de nom del que fins aleshores havia estat el Patronat Catalunya Món – Consell de Diplomàcia Pública de Catalunya (PCM-DIPLOCAT). Hereu d'una trajectòria que s'inicia amb el Patronat Català Pro Europa (1982), passa pel Patronat Catalunya Món (2007) i es consolida amb DIPLOCAT (2012), el Consorci representa avui una plataforma publicoprivada singular en l'ecosistema d'acció exterior català. La seva missió és promoure i gestionar iniciatives que permetin connectar i donar a conèixer Catalunya al món, i reforçar la capacitat d'internacionalització de la societat civil catalana. Per assolir aquest objectiu, aglutina 38 entitats membres de quatre àmbits: institucions públiques i entitats municipalistes, universitats i centres acadèmics, entitats empresarials, i entitats socials, sindicals i esportives. La naturalesa consorcial i transversal de l'entitat la converteix en un instrument idoni per acompanyar els actors de la societat civil catalana en la seva projecció internacional i per crear espais de col·laboració entre ells.

El Pla estratègic 2023–2026, aprovat pel Ple el 13 de desembre de 2022 i posteriorment actualitzat per adequar-lo al nou nom i identitat corporativa, és el segon de l'entitat des de la seva reactivació i el primer en vigor amb la denominació Catalunya Internacional. Articulat al voltant dels tres eixos de Connectar, Projectar i Capacitar, es desplega en 8 objectius estratègics, 22 objectius operatius i 28 indicadors d'assoliment. S'emmarca en un context de doble transformació: d'una banda, el canvi institucional derivat dels nous estatuts i del canvi de nom del 2024; de l'altra, un entorn internacional convuls marcat per la reconfiguració geopolítica i la crisi del multilateralisme. Tots dos factors confereixen a aquest Pla un caràcter fundacional per a la nova etapa del Consorci.

El present document avalua el Pla estratègic 2023–2026 del Consorci Catalunya Internacional. L'avaluació persegueix dos propòsits complementaris: d'una banda, valorar el grau d'assoliment dels objectius i el desplegament del Pla durant el període 2023–2026; de l'altra, extreure aprenentatges i orientacions estratègiques que informin l'elaboració del proper pla. Per assolir aquests propòsits, l'equip tècnic de Daleph ha combinat l'anàlisi documental de les principals fonts estratègiques i de planificació del Consorci, la revisió de la literatura acadèmica sobre acció exterior subestatal, i la realització d'entrevistes en profunditat amb persones clau de l'organització i del seu entorn. El document tècnic s'estructura en els apartats següents: marc institucional i estratègic del Consorci, revisió de la literatura, teoria del canvi, anàlisi del disseny del Pla, resultats, i orientacions per al proper pla.

3 OBJECTIUS I METODOLOGIA

Aquest apartat presenta els objectius que orienten l'avaluació del Pla estratègic 2023–2026 del Consorci Catalunya Internacional i la metodologia emprada per donar-hi resposta. L'avaluació s'ha concebut com un exercici reflexiu i participatiu, orientat tant a la rendició de comptes com a l'aprenentatge institucional.

3.1 OBJECTIUS DE L'AVALUACIÓ

L'objectiu general d'aquesta avaluació és valorar el grau d'assoliment del Pla estratègic 2023–2026 del Consorci Catalunya Internacional i extreure aprenentatges i orientacions estratègiques que informin l'elaboració del proper pla. A partir d'aquest objectiu general, se'n desprenen els objectius específics següents:

- Analitzar el disseny del Pla estratègic 2023–2026: coherència interna entre missió, eixos, objectius, indicadors i activitats, i alineament amb el marc estratègic institucional.
- Avaluar el desplegament del Pla: en quina mesura s'han dut a terme les activitats previstes i s'han assolit els objectius estratègics i operatius en cadascun dels eixos (Connectar, Projectar i Capacitar).
- Identificar els factors facilitadors i els obstacles que han condicionat l'execució del Pla, incloent-hi elements de governança, recursos, coordinació interna i context extern.
- Valorar la pertinença del Pla en relació amb les necessitats de les entitats consorciades i amb els principals reptes de l'acció exterior catalana en el període 2023–2026.
- Establir una comparativa amb el Pla estratègic 2019–2022, a partir de l'informe de compliment disponible, per identificar continuïtats, millores i elements pendents.
- Elaborar orientacions estratègiques per al proper pla, que incloguin una primera classificació temàtica dels reptes globals i europeus més rellevants per a l'acció exterior de Catalunya i per a les estratègies d'internacionalització de les entitats membres.

El Pla Estratègic 2023–2026 s'estructura en tres eixos de treball, vuit objectius estratègics (OE) i 22 objectius operatius (OO), als quals s'associen 28 indicadors d'assoliment. Aquesta codificació s'utilitza de manera sistemàtica al llarg del document:

- **Eix 1 — Connectar. Escoltar i ser escoltats**
  - OE 1.1: Escoltar el públic internacional
  - OE 1.2: Analitzar i intercanviar bones pràctiques i models d'excel·lència
  - OE 1.3: Potenciar la participació i contribució de les institucions i la societat civil del país en l'àmbit internacional
- **Eix 2 — Projectar. Posicionar Catalunya al món**

    - OE 2.1: Promoure els actius i valors de Catalunya de la mà de les entitats membres del Consorci i de la societat civil
    - OE 2.2: Promoure el coneixement de Catalunya entre institucions, persones expertes i generadores d'opinió
    - OE 2.3: Posicionar Catalunya als mitjans de comunicació internacionals
- **Eix 3 — Capacitar. Fomentar la formació i el coneixement**
    - OE 3.1: Fomentar la formació i capacitació de la societat civil en l'àmbit internacional
    - OE 3.2: Fomentar la formació i capacitació en l'àmbit internacional de les entitats membres del Consorci

3.2 METODOLOGIA

L'avaluació del Pla estratègic 2023–2026 s'ha dissenyat seguint un enfocament mixt que combina tècniques quantitatives i qualitatives. Aquesta triangulació metodològica permet contrarestar les limitacions inherents a cadascuna de les fonts d'informació i obtenir una imatge més completa i robusta del desplegament del Pla.

3.2.1 *Revisió documental*

La revisió documental constitueix la base analítica de l'avaluació. S'han analitzat els documents estratègics i de planificació del Consorci Catalunya Internacional, incloent-hi: els dos plans estratègics (2019–2022 i 2023–2026), els plans anuals de treball dels anys 2023, 2024, 2025 i 2026, i els balanços d'actuació dels anys 2023, 2024 i 2025. A més, s'ha examinat el marc normatiu de referència (Decret 112/2024) i el conjunt de documents estratègics de l'ecosistema d'acció exterior català: el Pla de Govern de la XV Legislatura (2024–2027), el Pla d'acció departamental del Departament d'Unió Europea i Acció Exterior, l'Estratègia mediterrània de Catalunya (MedCat 2025–2028), el Pla Brussel·les, el Pla per a la internacionalització del món local (2020–2022) i els plans d'internacionalització de les entitats consorciades disponibles. La revisió d'aquests documents ha permès reconstruir la lògica d'intervenció del Pla, contrastar el grau d'assoliment dels indicadors i situar l'acció del Consorci en el marc estratègic més ampli de la internacionalització de Catalunya.

3.2.2 *Entrevistes en profunditat*

Per tal d'obtenir informació qualitativa sobre la percepció de l'execució del Pla, els assoliments, les dificultats i les perspectives de futur, s'han realitzat entrevistes semiestructurades en profunditat amb persones clau de l'organització, del seu entorn i persones expertes en l'àmbit de la diplomàcia pública. El disseny de la mostra qualitativa ha tingut en compte la diversitat d'actors implicats en el Consorci, garantint la representació dels quatre àmbits membres:

institucions públiques i entitats municipalistes, universitats i centres acadèmics, entitats empresarials, i entitats socials, sindicals i esportives. Les entrevistes han estat dissenyades per recollir la perspectiva dels perfils directius i tècnics, i s'han incorporat preguntes específiques per capturar la dimensió de gènere en el desplegament del Pla.

Taula d'entitats participants al treball de camp

Entitat / Actor	Àmbit
Ajuntament de Girona	Local
Ajuntament de Tarragona	Local
Ajuntament de Barcelona	Local
Diputació de Girona	Local
Diputació de Barcelona	Local
Federació de Municipis de Catalunya (FMC)	Local
Associació Catalana de Municipis (ACM)	Local
Generalitat de Catalunya	Institucional
Institut Barcelona d'Estudis Internacionals (IBEI)	Acadèmic
Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)	Acadèmic
Universitat de Barcelona (UB)	Acadèmic
Universitat de Lleida (UdL)	Acadèmic

Universitat Pompeu Fabra (UPF)	Acadèmic
Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)	Acadèmic
Universitat Oberta de Catalunya (UOC)	Acadèmic
Universitat Abat Oliva (UAO)	Acadèmic
Universitat de Vic (UVic)	Acadèmic
Comissions Obreres (CCOO)	Social/Sindical
Unió General de Treballadors (UGT)	Social/Sindical
Taula d'Entitats del Tercer Sector Social (T3S)	Social/Sindical
Cambra de Comerç de Barcelona	Empresarial
Foment del Treball	Empresarial
PIMEC	Empresarial
FEMCAT	Empresarial
Especialista en relacions internacionals i diplomàcia pública	Altres

3.2.3 *Anàlisi d'indicadors i xifres estratègiques*

El Pla Estratègic 2023–2026 incorpora un sistema de mesura format per 28 indicadors d'assoliment distribuïts entre els tres eixos de treball. Una part d'aquests indicadors és de

naturalesa quantitativa (nombre d'activitats, nombre de participants, nombre d'edicions, entre d'altres) i una altra de qualitativa (enquestes de valoració dels participants). Addicionalment, el Pla preveu tres instruments per mesurar la percepció exterior de Catalunya: el monitoratge de la presència als mitjans de comunicació internacionals, les enquestes de percepció de Catalunya a l'opinió pública estrangera i el *social listening* a les xarxes socials.

L'anàlisi s'ha realitzat a partir de les dades recollides als balanços d'actuació disponibles (2023, 2024 i 2025), que constitueixen les úniques fonts sistemàtiques de seguiment dels indicadors per als anys avaluats. Per a cada àmbit d'actuació, s'ha examinat l'evolució de les xifres principals entre exercicis i s'ha posat en relació amb els objectius estratègics i operatius corresponents. Atesa la natura de les dades disponibles, l'anàlisi és més concloent per als indicadors pressupostaris i de volum d'activitat que per als indicadors qualitatius i de percepció, que requeriran la producció de l'enquesta final prevista per al 2026 per poder ser avaluats plenament.

3.2.4 *Comparativa amb el Pla estratègic 2019–2022*

S'ha establert una comparativa amb el primer cicle de planificació del Consorci (2019–2022) a partir de l'Informe de compliment del Pla estratègic DIPLOCAT 2019–2022, presentat al Ple de l'1 de juny de 2023. Atesa la natura específica d'aquell període (reactivació de l'entitat el 2019 i pandèmia de la covid-19 entre 2020 i 2021), la comparativa no es planteja com una confrontació de xifres absolutes, sinó com una anàlisi de continuïtats i canvis en el model d'actuació, la distribució dels recursos per eixos i la capacitat de desplegament de l'entitat. Les dimensions comparatives principals inclouen: la distribució pressupostària per eixos (al cicle 2019–2022, Capacitar concentrava el 44% de la despesa liquidada, Connectar el 38% i Projectar el 14%); l'èmfasi relatiu en els instruments de cada eix; i el grau de maduració dels mecanismes d'avaluació i seguiment. La comparativa permet contextualitzar les tendències observades al cicle 2023–2026 i distingir què és un patró estructural de l'entitat i què pot constituir una evolució significativa respecte al cicle anterior.

3.2.5 *Limitacions de l'avaluació*

L'avaluació presenta algunes limitacions que cal tenir en compte en la interpretació dels resultats. En primer lloc, el sistema d'indicadors del Pla és consistent i homogeni al llarg del període: els tres balanços anuals segueixen la mateixa estructura de presentació i permeten una comparació directa entre exercicis. La limitació no rau, per tant, en la disponibilitat o la qualitat de les dades, sinó en el seu abast: els indicadors disponibles mesuren principalment el volum i el grau d'assoliment de les actuacions previstes, però no els efectes reals que aquestes han generat sobre les capacitats d'internacionalització de les entitats membres ni sobre la percepció internacional de Catalunya. Aquesta absència d'indicadors d'impacte —que és alhora una de les

orientacions estratègiques proposades per al proper cicle— ha condicionat el tipus d'anàlisi possible, forçant una avaluació basada sobretot en dades d'activitat i en la valoració qualitativa del treball de camp, en lloc d'una avaluació de resultats plenament documentada. Finalment, la participació de les entitats consorciades en el procés d'avaluació ha estat condicionada per la disponibilitat de les persones entrevistades, tot i que s'ha procurat garantir la representativitat de tots els àmbits.

4 MARC INSTITUCIONAL I ESTRATÈGIC DEL CONSORCI

4.1 TRAJECTÒRIA INSTITUCIONAL

La trajectòria de l'actual Consorci Catalunya Internacional s'ha d'entendre en clau de continuïtat institucional, més que no pas de ruptura. El seu origen se situa en el **Patronat Català Pro Europa**, creat l'any 1982, en un context marcat per la progressiva inserció de l'Estat espanyol en l'espai europeu i per la voluntat de dotar Catalunya d'un instrument específic de relació amb aquest entorn. Posteriorment, l'entitat va experimentar una primera reformulació amb el pas a **Patronat Catalunya Món** l'any 2007 i una segona amb la seva transformació, l'any 2012, en **Patronat Catalunya Món – Consell de Diplomàcia Pública de Catalunya (PCM-DIPLOCAT)**. Aquesta seqüència mostra una evolució progressiva del focus inicial, més vinculat a Europa, cap a un marc més ampli de projecció exterior i d'interlocució internacional.

El **Pla estratègic 2023-2026** reforça explícitament aquesta idea de continuïtat. El document assenyala que es tracta del **segon pla de l'entitat d'ençà la seva reactivació** i subratlla que, malgrat el canvi de nom i d'imatge, "*ni la nostra tasca ni la nostra institució són noves*". També recorda que el DIPLOCAT creat el 2012 ja era hereu tant del Patronat Catalunya Món com, anteriorment, del Patronat Català Pro Europa, presentant així l'actual Consorci com el resultat d'una trajectòria llarga d'adaptació institucional més que no pas com la creació d'un actor nou.

La **reforma de 2024** s'inscriu precisament en aquesta lògica. El **Decret 112/2024** no només formalitza el canvi de denominació de **PCM-DIPLOCAT** a **Consorci Catalunya Internacional**, sinó que reordena el marc estatutari de l'entitat i n'actualitza l'encaix jurídic. El preàmbul del Decret assenyala dues raons principals per a aquesta reforma. D'una banda, la necessitat d'adaptar els estatuts a la normativa general aplicable als consorcis, arrel de la Llei 40/2015, de règim jurídic del sector públic. De l'altra, la necessitat d'adequar el llenguatge i la configuració institucional de l'entitat al **nou context normatiu derivat de les sentències del Tribunal Constitucional 228/2016 i 135/2020**, que van **declarar inconstitucionals** diversos preceptes relatius a la **definició de "diplomàcia pública"** continguts a la Llei 16/2014. En aquest sentit, la reforma estatutària no respon només a un exercici de canvi d'imatge, sinó a una actualització jurídica i política de fons.

Des del punt de vista estatutari, la reforma també consolida un encaix més clar del Consorci dins l'arquitectura institucional catalana. Els nous estatuts defineixen el **Consorci Catalunya Internacional** com una **entitat de dret públic**, de caràcter associatiu i sense ànim de lucre, adscrita a l'Administració de la Generalitat de Catalunya mitjançant el departament competent en acció exterior. Al mateix temps, en fixen com a objecte la promoció i la gestió d'iniciatives publico-privades que permetin connectar i donar a conèixer Catalunya al món, reforçar la capacitat d'internacionalització de la societat civil catalana i contribuir al posicionament de la

imatge, la reputació i la projecció de Catalunya a l'exterior. Aquesta definició manté el nucli funcional de l'etapa anterior, però el formula amb un llenguatge institucional més ajustat al marc jurídic vigent i a la naturalesa consorcial de l'entitat.

En conjunt, la trajectòria institucional del Consorci mostra una **successió de reformulacions** que responen als canvis de context, però **sense alterar el fil conductor de l'organització**. Més que una re-fundació, la transformació de 2024 es pot llegir com una **operació d'actualització normativa, denominativa i estratègica** que **manté l'essència de la institució**, alhora que n'ajusta el llenguatge i el marc jurídic a una nova etapa.

4.2 NATURALESA, OBJECTE I FUNCIONS DEL CONSORCI

Des d'un punt de vista formal, el Consorci Catalunya Internacional és un **consorci** regulat pels seus estatuts, amb objecte, finalitats i funcions pròpies. El **Decret 112/2024** el defineix com una **entitat de dret públic**, de caràcter associatiu, sense ànim de lucre, de naturalesa voluntària i de durada indefinida, dotada de personalitat jurídica pròpia i independent de la dels seus membres, i amb plena capacitat d'obrar per al compliment de les seves finalitats específiques. Aquesta definició és rellevant perquè situa el Consorci fora de la lògica d'un òrgan administratiu sectorial ordinari i el configura, més aviat, com una estructura institucional específica, amb capacitat pròpia i amb un mandat orientat a la projecció exterior i a la col·laboració entre actors diversos (Decret 112/2024).

Aquesta naturalesa jurídica s'ha de llegir, a més, en relació amb la seva **composició publicoprivada**, que constitueix un dels trets més distintius de la institució. Els estatuts estableixen que el Consorci està format per **administracions públiques, entitats del sector públic institucional i entitats privades**, mentre que el Pla estratègic insisteix a presentar-lo com una "eina de país" que aglutina una pluralitat de veus i permet la col·laboració entre institucions públiques, ens locals, universitats, actors socials i entitats econòmiques. En aquest sentit, la seva naturalesa consorcial no és només una característica formal, sinó també la base del seu model d'actuació, en la mesura que pretén articular actors diferents al voltant d'objectius compartits de projecció internacional (Decret 112/2024; Pla estratègic de Catalunya Internacional 2023-2026).

El segon element clau és la seva **adscripció a la Generalitat de Catalunya**. Els estatuts disposen expressament que el Consorci s'adscriu a l'Administració de la Generalitat mitjançant el departament competent en l'àmbit de l'acció exterior, i el mateix disseny dels òrgans de govern reforça aquest encaix institucional, ja que la Presidència correspon a la persona titular de la Presidència de la Generalitat, la Vicepresidència a la persona titular del departament competent en acció exterior i cinc vocalies del Consell Rector recauen en representació de la mateixa Generalitat (Decret 112/2024). Ara bé, aquesta adscripció **no es tradueix en una assimilació**

completa a l'estructura administrativa ordinària del Govern. Precisament perquè conserva **naturalesa consorcial i composició plural**, el Consorci ocupa una posició intermèdia entre l'òrbita institucional de la Generalitat i una funció d'articulació més àmplia amb la societat civil organitzada i altres actors del país.

Pel que fa al seu **objecte**, els estatuts el formulen amb força claredat. El Consorci té per objecte la **promoció i la gestió d'iniciatives publico-privades que permetin connectar i donar a conèixer Catalunya al món,** reforçar la capacitat d'internacionalització de la societat civil catalana i contribuir a posicionar la imatge, la reputació i la projecció de Catalunya a l'exterior (Decret 112/2024). Aquesta formulació és coherent amb el que el Pla estratègic exposa quan defineix Catalunya Internacional com una "eina de país que promou la col·laboració publico-privada per a la internacionalització de Catalunya" i quan associa la seva funció a la connexió entre Catalunya i el món, a la projecció exterior i a la creació de vincles de confiança amb actors internacionals (Pla estratègic de Catalunya Internacional 2023-2026).

Aquest objecte general es concreta en un conjunt de **finalitats específiques** que ajuden a perfilar millor el paper del Consorci. Entre aquestes, els estatuts destaquen: fomentar el coneixement i el posicionament de Catalunya a l'exterior; crear vincles i relacions de confiança amb la ciutadania i les institucions d'altres països; analitzar la presència i la reputació de Catalunya al món en els àmbits d'interès comú de les entitats consorciades; donar suport a la presència de Catalunya a l'exterior i a la seva participació publico-privada en els grans debats globals; donar suport a les estratègies d'internacionalització de les entitats consorciades; fomentar la formació i capacitació internacional de les entitats i de la societat civil; i promoure xarxes de persones i entitats amb projecció internacional (Decret 112/2024). En el seu conjunt, aquestes finalitats mostren que el **Consorci no es limita a "explicar Catalunya" a l'exterior, sinó que combina funcions de coneixement, acompanyament, articulació relacional, suport a actors i capacitació**.

Les **funcions** que els estatuts atribueixen al Consorci reforcen aquesta lectura. Entre d'altres, li permeten impulsar bones pràctiques de col·laboració publico-privada, assessorar administracions i entitats consorciades, organitzar i difondre cursos, seminaris, publicacions i campanyes de sensibilització, promoure activitats de documentació, demoscòpia, estudi i diagnosi per a la internacionalització de Catalunya, organitzar programes de visitants internacionals i d'intercanvi de bones pràctiques, convocar beques, subvencions, ajuts i premis, i formalitzar convenis i acords amb entitats públiques i privades (Decret 112/2024). És a dir, el Consorci disposa d'un repertori funcional ampli, però orientat en bona mesura a actuar com a **estructura d'intermediació, relació i suport**, més que no pas com a prestador sectorial de polítiques públiques en sentit estricte.

En definitiva, el Consorci Catalunya Internacional s'ha d'entendre menys com una administració sectorial addicional i més com una **estructura d'articulació complementària** dins del sistema

català d'acció exterior. La seva singularitat rau, d'una banda, en la combinació de naturalesa pública i composició publico-privada i, de l'altra, en el tipus de funcions que assumeix: acompanyar, connectar, generar confiança, donar suport a la internacionalització d'altres actors i contribuir a la projecció exterior del país. Aquesta posició explica que el seu valor no derivi tant de l'exercici directe de competències sectorials pròpies com de la seva capacitat per actuar com a espai de confluència, mediació i projecció complementària al servei d'un ecosistema més ampli (Decret 112/2024; Pla estratègic de Catalunya Internacional 2023-2026).

4.3 L'ECOSISTEMA D'ACCIÓ EXTERIOR CATALÀ

Catalunya compta amb un ric ecosistema d'entitats públiques i privades que ja fa dècades que es dediquen a la internacionalització en els seus respectius àmbits d'actuació, com podria ser el cas d'ACCIÓ en la dimensió empresarial o l'Institut Ramon Llull en el pla cultural, només per citar alguns exemples.

La funció s'entén més si es posa en relació amb el **Pla Estratègic d'Acció Exterior i de Relacions amb la Unió Europea 2023 – 2026 de la Generalitat**. Aquest darrer té una funció d'ordenar **sectorialment**, **geogràficament** i **institucionalment les prioritats** a mitjà termini **de l'acció exterior de la Generalitat**. Alhora, planteja de manera explícita que cal implicar les institucions i la societat civil en la projecció internacional del país i consolidar una acció exterior de país capaç d'articular la pluralitat d'actors que avui operen en l'escena internacional. En aquest esquema, **Catalunya Internacional** no apareix com el **centre de la política d'acció exterior catalana**, sinó com un **instrument específic dins d'aquest entramat**.

L'annex del Pla Estratègic d'Acció Exterior de la Generalitat, dedicat a aquesta qüestió, no només identifica òrgans de coordinació inter-departamental i consells assessors, sinó també un conjunt ampli **d'entitats del sector públic** amb **participació majoritària o minoritària del Govern** que desenvolupen funcions internacionals des d'àmbits molt diversos. Entre aquestes hi figuren, entre d'altres: l'Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament, l'Agència Catalana de Turisme, ACCIÓ, l'Institut Ramon Llull, l'Institut Europeu de la Mediterrània, l'Institut Català Internacional per la Pau o el mateix PCM-DIPLOCAT, així com entitats de perfil més híbrid o especialitzat com Casa Amèrica, Casa Àsia, CIDOB, Biocat, ISGlobal o el *Barcelona Supercomputing Center*. El que emergeix, per tant, no és un sistema concentrat en una única estructura, sinó una **constel·lació d'actors** amb mandats, escales i instruments diferents, però tots ells vinculats d'una manera o altra a la projecció exterior del país.

Aquesta **densitat institucional** té una **implicació** important per entendre el l**loc que ocupa Catalunya Internacional**. En un ecosistema on ja existeixen dispositius especialitzats per a la promoció econòmica, la diplomàcia cultural, la cooperació, la recerca, el coneixement expert o la presència en determinats espais multilaterals, el Consorci no sembla dissenyat per substituir

aquestes funcions ni per competir-hi frontalment. Més aviat, el seu valor específic rau a operar en un altre pla, més transversal i relacional, connectant actors que ja tenen projecció pròpia, facilitant espais de col·laboració entre ells i reforçant la seva capacitat d'interlocució compartida. És en aquest sentit que el Pla estratègic de Catalunya Internacional el defineix com una eina de país i com un instrument d'acompanyament dels actors de la societat catalana que volen ser presents en l'àmbit internacional.

4.4 MARC ESTRATÈGIC I DE PLANIFICACIÓ DEL CONSORCI

L'acció del Consorci Catalunya Internacional s'articula a través d'un model de planificació de dos nivells que combina una visió estratègica a mig termini amb una programació operativa anual. El **primer nivell** és el **pla estratègic**, document marc de quatre anys que defineix la missió, la visió, els valors i els eixos d'actuació del Consorci. El **segon nivell** és el **pla de treball anual**, que concreta les actuacions programades, el pressupost associat, els indicadors d'assoliment i el pla de comunicació per a cada exercici. El pla de treball és aprovat anualment pel Consell Rector de l'entitat, i al final de cada any s'elabora el balanç d'actuació corresponent, que en fa el seguiment d'execució i incorpora una valoració qualitativa de l'impacte assolit. Complementàriament, el Consorci publica anualment el document *Catalunya Internacional en xifres*, que ofereix una panoràmica estadística de l'activitat i els resultats de l'entitat, i disposa d'un sistema de monitoratge de la presència mediàtica de Catalunya en l'àmbit internacional.

L'entitat compta fins ara amb dos plans estratègics. El primer, aprovat pel Ple el 26 de juliol de 2019 sota la denominació DIPLOCAT, abasta el període 2019–2022 i estableix els tres eixos de treball (Connectar, Projectar i Capacitar) que han donat continuïtat al lema "Diàleg internacional". El segon, el Pla Estratègic 2023–2026, va ser aprovat pel Ple el 13 de desembre de 2022 i ha estat posteriorment actualitzat per adequar-lo al nou nom i identitat corporativa de Catalunya Internacional, arran de la reforma dels estatuts aprovada pel Ple el 6 de juny de 2024 i publicada al DOGC núm. 9188 del 20 de juny de 2024. El Pla 2023–2026 manté els tres eixos estratègics del cicle anterior i els desplega a través de 8 objectius estratègics, 22 objectius operatius i 28 indicadors d'assoliment.

Arquitectura del Pla Estratègic 2023-2026

El Pla presenta una arquitectura compacta, pensada per connectar la definició institucional del Consorci amb un esquema operatiu d'actuació. Els tres eixos que l'estructuren responen a lògiques funcionals complementàries i reflecteixen els mecanismes de projecció convencionals propis dels actors subestatals: la construcció de xarxes, la projecció reputacional i la mobilització d'actors propis.

L'**Eix 1 — Connectar** desplega iniciatives que oscil·len entre l'escolta activa i la prospecció estratègica: el monitoratge de mitjans internacionals i el *social listening*, les visites d'estudi a

altres països, les trobades de bones pràctiques amb experts internacionals i el seguiment de l'activitat de poder tou d'altres ens subestatals. Alhora, l'organització de debats globals i la visibilització de referents catalans reforcen la vocació del Consorci d'inserir el teixit institucional i social del país en les grans converses internacionals.

L'**Eix 2 — Projectar** és la cara més visible del Consorci, destinada a fer visibles els actius del país i a generar un coneixement directe i informat sobre Catalunya entre audiències internacionals. Els Programes de Visitants Internacionals (tant generals com adreçats específicament a periodistes), les xerrades a grups internacionals, les trobades amb corresponsals, la col·laboració amb associacions de periodistes i mitjans i les actuacions de projecció conjunta amb entitats membres i societat civil configuren un ecosistema d'actuacions orientat a generar un coneixement polièdric de la realitat catalana.

L'**Eix 3 — Capacitar** tanca el cercle estratègic reforçant les competències dels actors cridats a protagonitzar la internacionalització del país: programes d'ajuts i beques, formació d'especialistes en relacions internacionals, dinamització de xarxes d'alumni i exbecaris, i cursos de formació ad hoc sobre temàtiques d'interès global. L'objectiu és eixamplar la base d'actors preparats per operar amb autonomia en l'escena global, assegurant la sostenibilitat de tot el cicle.

Encaix en el marc estratègic institucional

L'arquitectura del Pla del Consorci presenta una coherència clara amb el marc estratègic institucional més ampli, i en particular amb el Pla Estratègic d'Acció Exterior i de Relacions amb la UE 2023–2026 de la Generalitat de Catalunya. Tots dos documents comparteixen la voluntat de construir una acció exterior de país amb implicació de la societat civil i del món local, compromesa amb el projecte europeu i orientada a reforçar la credibilitat i la reputació de Catalunya com a actor internacional. Ara bé, les dues eines operen en plans diferenciats: mentre el Pla de la Generalitat ordena sectorialment, geogràficament i institucionalment les prioritats de l'acció exterior del Govern, el Pla del Consorci actua com una peça especialitzada i complementària, orientada a aquelles dimensions que el Pla del Govern no desplega com a instrument propi: la connexió entre actors diversos, la projecció conjunta amb la societat civil, la relació amb generadors d'opinió internacional i la capacitació d'actors no estrictament governamentals.

Tanmateix, aquest bon encaix general no elimina algunes tensions de disseny que convé tenir presents. L'arquitectura és coherent però força concentrada: els tres eixos fan conviure funcions de naturalesa molt diversa, algunes analítiques, altres relacionals i altres executives, cosa que li dona claredat però dificulta la jerarquització interna. Addicionalment, la transversalitat que caracteritza el Pla només és operativa si els plans de treball anuals aconsegueixen convertir-la en prioritats concretes i assumibles. Finalment, la singularitat funcional del Consorci dins

l'ecosistema d'acció exterior català depèn en bona mesura de com es delimiti el seu valor afegit específic respecte d'altres instruments ja existents. Aquestes qüestions no invaliden l'arquitectura del Pla, però situen la seva qualitat no tant en la coherència interna com en la seva capacitat d'operar de manera nítida i reconeguda dins d'un ecosistema institucional més ampli.

El cicle de planificació en el període 2023–2026

En el marc del Pla Estratègic 2023–2026, el Consorci ha elaborat quatre plans de treball anuals (2023, 2024, 2025 i 2026), cadascun aprovat pel Consell Rector a finals de l'any anterior. Els plans de treball 2023 i 2024 van ser elaborats sota la denominació DIPLOCAT i els de 2025 i 2026 ja sota la nova denominació Catalunya Internacional. Els balanços d'actuació dels anys 2023, 2024 i 2025 constitueixen la principal font d'informació quantitativa sobre l'execució del Pla i han estat aprovats pels òrgans de govern corresponents.

Des del punt de vista pressupostari, el desplegament del Pla s'ha sostingut en un pressupost anual estable, amb lleugeres variacions: 959.200 € el 2023, 1.016.441 € el 2024, 994.147 € el 2025 i 933.200 € el 2026. Al llarg del cicle s'observa un desplaçament progressiu del pes relatiu cap a l'Eix Capacitar, que el 2025 concentra gairebé la meitat del pressupost d'actuació, mentre que Projectar és l'eix que ha presentat de manera consistent una execució més moderada i més sensible a desviacions contextuals. Aquesta especialització pressupostària és coherent amb la naturalesa del Consorci com a instrument d'acompanyament i capacitació, però obre la pregunta de si la funció de projecció exterior directa ha quedat relativament exposada a reprogramacions o a una menor densitat operativa en determinats exercicis.

5 TEORIA DEL CANVI

5.1 FONAMENTS TEÒRICS DE LA TEORIA DEL CANVI

Abans d'aprofundir sobre la Teoria del Canvi (d'ara endavant, TdC) del Pla Estratègic del Consorci Catalunya Internacional 2023 – 2026, convé descriure breument en què consisteix aquest exercici i quin sentit té utilitzar-lo en el context actual.

S'entén per TdC d'una intervenció aquell conjunt d'hipòtesis que expliciten com s'espera que l'actuació funcioni fins assolir el seu objectiu. En altres paraules, es tracta de resseguir la seqüència lògica d'una intervenció, exposant la lògica causal de com i per què aquesta obtindrà els resultats previstos. Per poder expressar correctament aquesta seqüència, en termes generals s'utilitzen 5 elements per tal de descriure-la:

a. **Problema** o necessitat: raó de ser de la intervenció, el problema o situació a intervenir.
b. **Recursos** o *inputs*: el que es necessita per dur a terme les activitats previstes.
c. **Activitats** o processos: allò que la intervenció fa amb els recursos disponibles.
d. **Productes** o *outputs*: els productes que se'n deriven de les seves activitats.
e. **Impactes** o *outcomes*: beneficis de curta, mitjana i llarga durada.

D'aquesta forma, la TdC es pot arribar a desagregar en cadascuna de les **hipòtesis** que connecten els seus diferents components:

1. El tipus de problema que es vol resoldre justifica mobilitzar determinats recursos.
2. Si es mobilitzen aquests recursos, es poden dur a terme les activitats planificades.
3. Si es realitzen aquestes activitats, se generaran determinats productes.
4. Si es generen aquests productes, s'assoliran els impactes desitjats en els outcomes d'interès i es mitigarà el problema de partida.

A més de les hipòtesis, una bona TdC **explicita els supòsits que les sustenten**. Els supòsits són condicions que s'assumeixen com a certes i que es consideren necessàries per tal que les hipòtesis es compleixin. Es donen per descomptats, però no sempre ocorren, raó per la qual cal prestar-los una atenció curosa.

Des del punt de vista de l'avaluació, comptar amb una TdC d'una intervenció, permet disposar d'un punt de referència que ajuda a comparar si allò que està succeint coincideix amb allò que s'espera que succeeixi. Així, concebre la intervenció des d'una teoria del canvi, com un conjunt d'hipòtesis, no només ajuda a dissenyar-la, sinó que orienta les preguntes d'avaluació que serà pertinent formular-se ex-post.

5.2 ELEMENTS DE LA TEORIA DEL CANVI

5.2.1 *Necessitats*

Les necessitats constitueixen el punt de partida de la teoria del canvi, perquè permeten identificar quins dèficits, reptes o oportunitats justifiquen l'existència del Pla estratègic i del mateix Consorci Catalunya Internacional. En aquest cas, la documentació revisada mostra que la seva raó de ser no deriva d'una única casuística, sinó de la confluència de necessitats de context, de posicionament exterior, de coordinació institucional i de projecció del país.

La identificació d'aquestes necessitats s'ha basat en la lectura i ordenació dels documents estratègics del Consorci i del Departament d'Unió Europea i Acció Exterior, complementada amb altres documents de planificació de la Generalitat. La revisió ha permès detectar qüestions recurrents i amb pes estructurant en el relat institucional de l'acció exterior catalana. La selecció no s'ha fet només a partir de la freqüència amb què apareixen determinats temes, sinó també de la seva centralitat en els objectius dels documents, la seva connexió amb el mandat del Consorci i la seva capacitat per explicar la lògica d'intervenció del Pla.

Així, s'han prioritzat aquelles necessitats que complien diversos criteris de selecció: presència reiterada en la documentació, vinculació amb les prioritats estratègiques, traçabilitat documental, coherència amb la teoria del canvi, pertinença institucional, capacitat d'agrupar reptes similars i diferenciació respecte de la resta de necessitats identificades. Aquest exercici ha permès ordenar les necessitats en cinc grans blocs, que no pretenen esgotar tots els reptes de l'acció exterior catalana, però sí recollir aquells que apareixen amb més força com a justificació del Pla i del paper del Consorci.

N1. Respondre a un context internacional incert, competitiu i canviant. El Pla Estratègic d'Acció Exterior parteix de la constatació de que Catalunya ha d'actuar en un escenari marcat per transformacions profundes en l'ordre internacional i en les dinàmiques relacionals entre actors. Una transformació que d'acord amb l'Estratègia Estatal d'Acció Exterior 2025 – 2028 es troba marcada per un context de bel·ligerància, fragilitat del dret i les institucions internacionals i la pau, realitat cada cop més evident a mesura que augmenten els conflictes armats arreu del planeta. La conflictivitat, de la mà de la consolidació d'un escenari multi-polar i de transicions en l'àmbit energètic i digital, generen un entorn internacional cada cop més complex, que afecta directament les perspectives de prosperitat, estabilitat i projecció del país. En aquest context, l'acció exterior es planteja com una **resposta necessària** per **interpretar els canvis**, **anticipar-ne els efectes** i **situar Catalunya** en **millors condicions per defensar els seus interessos** i aprofitar oportunitats en el panorama internacional.

N2. Reforçar la capacitat d'influència de Catalunya a Europa i en els espais multilaterals. En línia amb el que es comentava anteriorment, la creixent complexitat de les relacions

internacionals, posen de manifest la necessitat d'augmentar la presència i la incidència en aquells àmbits on es prenen decisions que afecten de manera directa el seu futur. La Unió Europea és el principal espai de referència de l'acció exterior catalana, pel que resulta imprescindible influir en debats com marc financer pluriennal, les polítiques de cohesió, la transició ecològica i digital o la recerca i la innovació. Això s'hi afegeix la necessitat de participar en organismes multilaterals i d'enfortir-los en un moment en què la fragmentació internacional debilita els marcs de cooperació.

N3. Contribuir a les grans transformacions globals des d'una acció exterior compromesa. L'acció exterior de la Generalitat no s'ha d'entendre només com eina de posicionament i de pressió per perseguir els interessos del país, sinó que s'ha d'entendre com una manifestació compromís de Catalunya en la recerca de solucions compartides als reptes globals, contribuint a orientar als canvis globals. En un context d'auge dels discursos reaccionaris i davant de la crisi climàtica i de la biodiversitat, l'acció exterior catalana es planteja com una eina per reforçar una resposta europea i democràtica, que enforteixi els valors universals de la pau, el treball i la justícia.

N4. Reforçar la prosperitat i la resiliència internacional de Catalunya en un entorn econòmic incert. La prosperitat econòmica que havia caracteritzat les dinàmiques globals amb la recuperació de la crisi financera del 2008, es van veure abruptament aturades amb la pandèmia de la COVID-19. Malgrat que Espanya és un dels països de la Unió Europea amb un major creixement del PIB, les disrupcions cada cop més constants en la cadena de subministrament arrel dels últims conflictes bèl·lics, obliga a repensar el posicionament exterior del país i reforçar-ne la resiliència, especialment en una economia altament internacionalitzada com la catalana.

N5. Projectar la singularitat de Catalunya i consolidar-ne la reputació exterior. Finalment, el Pla respon a la necessitat de posicionar Catalunya al món com un actor amb agència i identitat pròpia. Això implica defensar la seva singularitat cultural i lingüística, però també reforçar una projecció exterior basada en la credibilitat, el rigor i la reputació. En un context internacional en què la diversitat i la pluralitat conviuen amb noves formes d'exclusió i d'exaltació identitària, el Pla considera necessari projectar Catalunya com una societat oberta, democràtica i compromesa amb el projecte europeu, capaç de construir relacions de confiança i de situar-se com a referent en aquells àmbits on vol exercir un paper propi.

5.2.2 *Recursos*

Per fer front a les necessitats detectades, el Pla Estratègic mobilitza una sèrie de recursos que configuren els *inputs* fonamentals per al desenvolupament de les seves activitats. No només s'han d'entendre com a mitjans econòmics o materials, sinó també com el conjunt d'elements normatius, institucionals o relacionals que permeten desplegar l'acció exterior de Catalunya de forma planificada.

R1. Marc normatiu i de planificació estratègica. Un primer recurs és el marc jurídic i de planificació que dona cobertura a l'acció del Consorci. El Decret 112/2024, de 18 de juny, estableix l'objecte, les finalitats i les funcions del Consorci Catalunya Internacional i n'assegura l'encaix dins l'administració de la Generalitat de Catalunya. El Pla Estratègic 2023-2026, aprovat pel Ple el 13 de desembre de 2022 i actualitzat arran del canvi de denominació, és el document marc que defineix la missió, la visió, els valors i els eixos d'actuació del Consorci per al període. Es desplega operativament a través dels plans de treball anuals, aprovats pel Consell Rector, que concreten les actuacions, els pressupostos i els indicadors per a cada exercici. El Consorci s'emmarca també, com a instrument específic, en el Pla Estratègic d'Acció Exterior i de Relacions amb la UE 2023-2026 de la Generalitat, que és el marc de coordinació institucional de l'acció exterior catalana en sentit ampli, sense que això impliqui una relació de subordinació operativa directa.

R2. Suport institucional extern. El desplegament del Pla es beneficia de l'existència d'un entorn institucional més ampli vinculat al Departament d'Unió Europea i Acció Exterior de la Generalitat, que inclou, entre altres elements, el contacte i la interlocució amb delegacions del Govern i altres dispositius públics presents a l'exterior. Aquests elements no constitueixen recursos propis del Consorci, però els Estatuts i el PE 2023-2026 preveuen explícitament la col·laboració amb les delegacions com a mecanisme per reforçar la incidència, la interlocució i la presència internacional de les actuacions del Consorci. Aquesta col·laboració es concreta, per exemple, en l'organització de visites d'estudi fora de Catalunya, on les delegacions han actuat com a facilitadores en destins com Suïssa, Bèlgica, Dinamarca, el Regne Unit o Portugal. En aquest sentit, la xarxa de delegacions funciona com un recurs extern, no com una estructura pròpia del Consorci, la qual cosa és alhora una fortalesa (economies d'escala, accés a xarxes institucionals locals) i una limitació (dependència de l'agenda i les prioritats del Departament competent).

R3. Ecosistema d'actors, entitats i xarxes de l'acció exterior catalana. El Consorci, de naturalesa público-privada, funciona a través d'un ampli ecosistema d'actors que participen en la projecció internacional de Catalunya, configurats a través d'entitats consorciades provinents del món local, econòmic i social. Aquesta pluralitat fa possible una governança multinivell i dota el Pla de més capacitat d'execució, especialització i penetració sectorial. No es tracta només de disposar d'administració, sinó de comptar amb un entramat d'actors amb experiència, coneixement, presència territorial i capacitat de projecció.

R4. Estructura organitzativa i capital humà. Per al desenvolupament de qualsevol activitat del Consorci, incloent el seu Pla Estratègic, és fonamental la base organitzativa i humana, especialment en el camp de les relacions internacionals, on la professionalització del personal és altament important. En aquest sentit, la literatura reforçava la idea de que aquells actors subestatals amb una major especialització i centralització de l'activitat a l'exterior tendien a tenir més presència en els espais transnacionals.

R5. **Pressupost associat.** El desplegament del Pla estratègic 2023-2026 es recolza en el pressupost anual del Consorci Catalunya Internacional, que actua com a suport econòmic de les actuacions previstes a cada exercici. Tot i que no s'identifica un pressupost pluriennal únic i específic del Pla, la institució publica a la seva web la informació econòmica i pressupostària anual, i els plans de treball concreten per a cada any les actuacions programades, els indicadors i el pressupost associat. En aquest sentit, el recurs econòmic disponible per al desplegament del Pla s'articula mitjançant els pressupostos anuals del Consorci, que ascendeixen a **959.200 €** el **2023**, **1.016.441,30 €** el **2024**, **994.147 €** el **2025** i **933.200 €** el **2026**.

5.2.3 *Activitats*

En una Teoria del Canvi, les activitats són les intervencions que l'ens executor impulsa o encarrega perquè el projecte prengui forma. Les activitats que es preveuen al Pla Estratègic fan referència al conjunt d'actuacions que es preveu desplegar per donar resposta a les necessitats identificades i avançar cap als impactes esperats.

EIX 1. CONNECTAR. ESCOLTAR I SER ESCOLTATS

A1. Escolta i anàlisi del públic internacional. Consisteixen a conèixer millor com és percebuda Catalunya a l'exterior i quins temes dominen la conversa internacional. El Pla preveu, per això, el monitoratge dels mitjans de comunicació internacionals, la realització o explotació d'enquestes de percepció sobre Catalunya, el seguiment de converses a les xarxes socials en diferents idiomes i l'estudi de la viabilitat de posicionar Catalunya en índexs internacionals de marca territorial. Aquest conjunt d'activitats té una funció clara: disposar d'informació per adaptar millor la comunicació exterior, detectar riscos i oportunitats i fonamentar futures estratègies de projecció i marca país.

A2. Activitats d'identificació, anàlisi i intercanvi de bones pràctiques internacionals. Les accions d'aquest bloc es centren en l'observació d'altres territoris i promoure l'aprenentatge comparat. Això es concreta en programes de visites fora de Catalunya per conèixer experiències d'interès; seminaris i trobades a Catalunya amb persones expertes internacionals i seguiment de l'activitat de *soft power* d'altres ens subestatals i d'actors internacionals rellevants. No és només activitat de difusió, sinó també de prospecció, aprenentatge i construcció d'aliances a partir de models d'excel·lència contrastats.

A3. Posicionament de Catalunya en debats internacionals. Finalment, una tercera tipologia d'activitats, s'orienta a fer que Catalunya i els seus actors participin en converses internacionals rellevants. El Pla hi inclou l'organització de debats globals a Catalunya, aprofitant l'expertesa catalana en la matèria tractada, i la identificació i visibilització de referents catalans al món. Són

activitats que busquen reforçar la capacitat de contribució del país i augmentar-ne la presència en espais d'intercanvi i generació d'opinió.

EIX 2. PROJECTAR. POSICIONAR CATALUNYA AL MÓN

A4. Projecció dels actius i valors de Catalunya amb les entitats membres i la societat civil. Agrupa activitats de projecció exterior fetes de manera col·laborativa amb altres agents del territori. El Pla preveu actuacions per donar a conèixer Catalunya de la mà de les entitats membres del Consorci i també de la societat civil, amb la idea d'articular iniciatives conjuntes que mobilitzin actors diversos i reforcin la col·laboració publico-privada.

A5. Promoció del coneixement del país a institucions, persones expertes i generadores d'opinió. Aquestes activitats es centrarien en facilitar experiències directes de coneixement del país entre persones i institucions amb capacitat d'influència. L'activitat principal és el Programa de Visitants Internacionals, adreçat a perfils estrangers de prestigi perquè visitin Catalunya, la coneguin de primera mà i estableixin vincles amb el país. A això s'hi afegeixen les xerrades a grups d'estudiants i visitants internacionals que ja són a Catalunya.

A6. Relació amb mitjans i periodistes internacionals. Tancant amb aquest eix, es busca millorar la presència de Catalunya als mitjans de comunicació internacional, afavorint una imatge més acurada del territori. D'aquesta forma, es preveuen programes de visitants adreçats específicament a periodistes, trobades amb corresponsals i professionals dels mitjans, publicació d'articles en premsa internacional i col·laboració amb associacions de periodistes i mitjans que treballin per donar a conèixer Catalunya al món.

EIX 3. CAPACITAR. FOMENTAR LA FORMACIÓ I EL CONEIXEMENT.

A7. Formació i capacitació de la societat civil i del personal de l'administració en l'àmbit internacional. Accions com ara bé ajuts i beques per formar especialistes en les relacions internacionals que puguin contribuir a la projecció exterior del territori, així com estades de pràctiques dins de la mateixa entitat, xarxes *d'alumni* i ex-becaris. D'aquesta forma, es busca augmentar la preparació de la societat civil en la dimensió de les relacions internacionals.

A8. Formació especialitzada en temàtiques d'interès global per a les entitats membres del Consorci. Cursos de formació *ad hoc* coorganitzats amb partners especialitzats —universitats, l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i departaments de la Generalitat— i adreçats al personal de les administracions públiques catalanes i a les entitats membres. Al llarg del cicle 2023–2026, aquesta línia ha inclòs el Seminari sobre Fons Europeus per als Ens Locals (amb sis edicions acumulades i valoracions globals superiors a 4,3 sobre 5), el Curs d'Acció davant Organismes Internacionals i Europeus, el Curs de Ciència en el marc de les relacions internacionals (*Summer School of the Mediterranean and the Middle East*) i els tallers universitaris sobre alfabetització mediàtica i desinformació. L'objectiu és millorar la capacitació

de les entitats membres com a actors de la projecció exterior de Catalunya, posant l'accent en temàtiques on el Consorci pot aportar un valor formatiu que altres institucions no cobreixen amb el mateix enfocament transversal i publicoprivat.

5.2.4 *Productes*

En la Teoria del Canvi, s'entenen per productes (*outputs*) tots aquells resultats tangibles derivats d'un procés o activitat. En altres paraules, es tracta d'allò produït com a conseqüència de les activitats realitzades. És important no confondre amb els canvis o impactes (*outcomes*) de la política implementada.

P1. Sistema d'escolta i anàlisi de la percepció internacional de Catalunya. Aquí s'agrupen tots els instruments que permeten conèixer com és percebuda Catalunya a l'exterior, incloent el monitoratge de mitjans internacionals i l'anàlisi de percepció de Catalunya a l'opinió pública estrangera.

P2. Dispositiu d'aprenentatge internacional i intercanvi de bones pràctiques. Aquest producte recull el conjunt d'eines creades per identificar experiències d'interès, conèixer models de referència i generar aprenentatge comparat. Inclou visites d'estudi fora de Catalunya, seminaris i trobades amb persones expertes internacionals i seguiments sobre l'activitat de *soft power* d'altres ens subestatals i actors rellevants.

P3. Espais de debat global i visibilització de referents catalans. Es tracta del producte creat a partir de les activitats d'actuacions col·laboratives impulsades per donar a conèixer Catalunya, de la mà de les entitats membres del Consorci i de la societat civil.

P4. Programa de coneixement directe de Catalunya per a actors internacionals influents. Aquest producte agrupa les accions resultants de facilitació de l'experiència de Catalunya a persones i institucions amb capacitat d'influència, tenint com a resultat la configuració d'un dispositiu relacional orientat a generar coneixement de primera mà, vincles i confiança amb públics internacionals estratègics.

P5. Programa de formació i capacitació internacional de la societat civil. Programa de beques, estades de pràctiques i la dinamització de xarxes d'*alumni* i d'exbecaris.

P6. Oferta formativa per a les entitats membres del Consorci en l'àmbit internacional. Engloba els cursos de formació ad hoc sobre temàtiques d'interès global, coorganitzats amb altres entitats i institucions, i les actuacions orientades a facilitar el coneixement i les bones pràctiques en l'ús de les xarxes socials com a eina per a la internacionalització del país.

5.2.5 *Impactes*

Els impactes són indicadors que mesuren els canvis específics que una actuació pretén aconseguir per abordar les necessitats identificades, pel que estan directament relacionats amb els problemes detectats durant la fase inicial de diagnòstic.

5.2.5.1 Impactes a curt termini

Els canvis a curt termini són les primeres transformacions esperables derivats de l'execució del Pla. A diferència dels productes, que remeten als resultats directes i tangibles de les activitats, els impactes a curt termini expressen ja una alteració en la capacitat d'actuació dels actors implicats, en la qualitat de les seves relacions o en la manera com Catalunya es projecta i és percebuda en determinats entorns internacionals

ICT1. Millora del coneixement estratègic sobre la percepció exterior de Catalunya i sobre els debats internacionals rellevants. Un primer impacte esperable és que el Consorci i, en part, també les seves entitats membres, disposin d'una base de coneixement més sòlida sobre com és percebuda Catalunya a l'exterior, quines temàtiques hi són associades i quins assumptes concentren més atenció o preocupació internacional. Les activitats d'escolta, monitoratge de mitjans, *social listening* i anàlisi de percepció no haurien de quedar-se només en la producció d'informes, sinó traduir-se en una millor comprensió de l'entorn internacional i en una capacitat més gran per ajustar missatges, prioritats i estratègies de projecció.

ICT2. Reforç de la capacitat del Consorci de les entitats per adaptar la seva acció exterior a partir d'evidències i bones pràctiques. Paral·lelament, també és esperable una millora en la capacitat d'adaptació i aprenentatge de l'entitat i del seu entorn. La combinació de l'escolta internacional, visites d'estudi o seminaris de bones pràctiques i seguiment de models de poder tou, hauria de permetre identificar oportunitats, corregir enfocament i incorporar referents útils. En definitiva, millorar el coneixement pràctic sobre projecció exterior d'agents subestatals, contribuint al perfeccionament d'instruments i mecanismes d'acció exterior.

ICT3. Increment dels vincles i de les relacions de confiança amb actors internacionals. Una de les missions prioritàries del Consorci és teixir vincles i aliances amb altres agents internacionals, establint ponts de diàleg que permetin fer conèixer Catalunya i fer valer els seus interessos. D'aquí, aquelles activitats enfocades a trobades presencials amb persones d'interès, les trobades amb experts i periodistes, els debats globals o les visites d'intercanvi. Per això, es pot esperar l'ampliació i consolidació de relacions de confiança entre institucions, entitats i persones de Catalunya i els seus homòlegs internacionals.

ICT4. Augment de la visibilitat dels actius i valors de Catalunya. Aquí no parlem encara de reputació global, ja que aquest es tracta d'un efecte més lent i condicionat per múltiples factors, però sí d'una major circulació internacional de continguts, referents i narratives vinculades al

país. Aquesta presència exterior més visible, seria resultant de les activitats de promoció d'actius, valors i personalitats públiques catalanes, a través de facilitar-ne el coneixement directe entre persones influents i vetllar per una imatge més acurada als mitjans internacionals.

ICT5. Reforç de les capacitats d'internacionalització de la societat civil. El text estratègic és molt explícit en aquest punt. La projecció internacional de Catalunya és presentada com una tasca compartida per múltiples actors, i la capacitació apareix com una condició necessària perquè aquests actors puguin col·laborar amb més solvència en la projecció exterior del país. Per això, a curt termini, l'efecte esperat no és només que existeixin beques, cursos o programes de mentoratge, sinó que hi hagi persones millor preparades, entitats més capacitades i una base més àmplia d'actors amb coneixement sobre governança internacional, multilateralisme, cooperació i ús d'eines digitals per a la projecció exterior.

ICT6. Major articulació de la col·laboració publico-privada entorn de la projecció internacional de Catalunya. El Consorci Catalunya Internacional no només es concep com una eina de país on part del seu valor afegit rau en la capacitat de recollir una pluralitat de veus i a crear espais de col·laboració entre associacions públiques, entitats socials, universitats i actors econòmics. D'aquesta manera, la participació en grups de treball, la generació d'actuacions conjuntes i l'intercanvi d'informació fan que s'activi aquest ecosistema, reforçant la coordinació entre els diferents sectors que formen part del Consorci.

5.2.5.2 Impactes a mitjà termini

Els impactes a mitjà termini expressen canvis més consolidats que deriven de la posada en funcionament dels productes generats pel Pla. A diferència dels impactes a curt termini, ja no es tracta només de millores en el coneixement de la percepció sobre Catalunya o un augment de la visibilitat d'actius del territori, sinó que expressen transformacions més estables en les pràctiques, en les relacions i en la capacitat dels actors.

IMT1. Enfortiment d'una comunitat internacional estable de prescriptors, aliats i antics visitants vinculats a Catalunya. El Programa de Visitants Internacionals, les relacions amb periodistes i experts estrangers, i les actuacions col·laboratives amb les entitats membres haurien de generar, amb el temps, una xarxa sòlida de persones i institucions que han conegut Catalunya de primera mà i hi mantenen vincles. Aquesta comunitat difusa però persistent és un actiu relacional de primer ordre, que multiplica la capacitat d'influència del país sense dependre exclusivament de l'acció institucional directa.

IMT2. Integració efectiva de l'acció exterior en les polítiques sectorials i en l'agenda de les entitats membres. Les activitats de formació, intercanvi de bones pràctiques i articulació de la col·laboració publico-privada haurien de traduir-se en una incorporació més sòlida de la dimensió internacional en les estratègies sectorials (cultura, recerca, empresa, sostenibilitat) i en una participació més activa dels governs locals i les entitats en la projecció exterior. Aquest

impacte reflecteix una internalització de la cultura de l'acció exterior dins del teixit institucional i social català, més enllà dels departaments especialitzats.

IMT3. Reconeixement del Consorci com a interlocutor estable i fiable dins de l'ecosistema internacional. Un dels efectes esperables de la combinació sostinguda d'activitats de connexió, projecció i participació en xarxa és que el Consorci deixi de ser un actor merament emissor de continguts i passi a ser percebut per una part rellevant dels seus interlocutors internacionals com un soci fiable, competent i digne de confiança.

IMT4. Consolidació d'una imatge de país més matisada, diversa i positiva en determinats cercles internacional. L'exposició acumulada a través dels programes de visitants, les relacions amb periodistes, els intercanvis de bones pràctiques i les activitats de diplomàcia pública contribueixi a modificar, de manera perceptible i estable, la imatge de Catalunya en determinats segments del públic internacional. Aquesta imatge hauria de guanyar en matisos (passant d'estereotips a una comprensió més complexa de la realitat del país), en diversitat (incorporant-hi la pluralitat de veus de la societat catalana, més enllà de la narrativa institucional) i en percepció positiva, associant Catalunya a actius reconeixibles com la innovació, la qualitat democràtica o el compromís social, per contraposició als estereotips simplificadors o a les narratives polaritzades que han dominat determinada cobertura internacional en els darrers anys.

5.2.5.3 Impactes a llarg termini

Per acabar, els impactes a llarg termini remeten a les transformacions més profundes i sostingudes en el territori. En aquest nivell, els efectes del projecte no depenen només de la seva correcta execució, sinó també de la seva capacitat per sedimentar noves pràctiques institucionals i noves formes de valorització del posicionament de Catalunya com a actor internacional reconegut, en la consolidació d'una cultura d'acció exterior compartida amb les entitats consorciades i en la generació de relacions de confiança duradores amb actors internacionals estratègics.

ILT1. Posicionament de Catalunya com un actor subestatal reconegut, amb capacitat d'influència en certs espais globals i regionals. Aquest és l'impacte més ambiciós del Pla i el que millor es correspon amb la seva visió estratègica. Es tracta d'un impacte reputacional i acumulatiu que no pot atribuir-se a cap actuació concreta sinó a la suma sostinguda de presències i relacions al llarg de diversos cicles. La seva concreció implica que actors internacionals rellevants reconeguin Catalunya com una entitat diferenciada amb veu pròpia, que el Consorci pugui influir en agendes prioritàries en xarxes de regions europees i fòrums globals, i que es consolidi un capital relacional sobre el qual construir el proper cicle. La seva mesura requereix mecanismes d'avaluació qualitativa periòdica, com l'enquesta de percepció internacional prevista al Pla.

6 REVISIÓ DE LA LITERATURA

6.1 MARC CONCEPTUAL DE L'ACCIÓ EXTERIOR DELS TERRITORIS SUB-ESTATALS

En les darreres dècades, la transformació del sistema internacional ha erosionat progressivament el monopoli tradicional dels estat-nació com a únics actors amb agència sobre la política exterior i les activitats diplomàtiques (David Criekemans, 2010; García Segura, 2017; Ciesielska-Klikowska & Kamiński, 2022). Fenòmens com la globalització econòmica o l'auge d'institucions supra-nacionals, han generat un context de "pluralització " de la diplomàcia, entre els quals destaquen els governs sub-estatals o regionals, les ciutats, les empreses, les universitats i altres actors socials no estatals (García Segura, 2017; Ciesielska-Klikowska & Kamiński, 2022). Aquesta evolució no implica ni molt menys la desaparició de l'Estat com a actor principal, però sí la seva coexistència amb noves formes d'acció i representació internacional que qüestionen el seu monopoli tradicional sobre les relacions exteriors.

En aquest marc, regions amb capacitats legislatives, com ara bé Escòcia, el País Basc, Valònia, Flandes o Catalunya, han desenvolupat estructures i estratègies pròpies de projecció internacional que complementen, i en ocasions desafien, l'acció exterior dels estats als quals pertanyen (Noé Cornago, 2010). Tanmateix, l'estudi d'aquest fenomen ha estat marcat per una notable complexitat conceptual i de terminologia, derivada tant de l'heterogeneïtat dels actors implicats com de la diversitat de motivacions, instruments i contextos institucionals que caracteritzen les seves actuacions (Dickson, 2014; Kuznetsov, 2015). En aquesta línia però, Noé Cornago assenyala que malgrat la gran diversitat de particularitats i contextos, les comunitats autònomes de l'estat espanyol, les províncies canadenques, els estats de l'Índia, les regions italianes o els *oblast* russos, comparteixen característiques molt similars: compten amb òrgans de govern autònoms (tot i que aquesta autonomia varia enormement en funció del context), amb competències significatives en l'administració de recursos propis, i tots ells compten amb una identitat pròpia.

Cal assenyalar que la literatura acadèmica específica sobre acció exterior subestatal utilitzada com a marc de referència es concentra majoritàriament en aportacions anteriors a 2017, amb poques contribucions plenament recents. Atès que el context internacional ha experimentat transformacions molt significatives en els darrers anys, aquesta revisió s'ha complementat amb literatura grisa i documentació estratègica actualitzada, amb l'objectiu d'incorporar una lectura més propera a les condicions contemporànies de l'acció exterior.

Il·lustració 1: Conclusions principals del sub-apartat 6.1.

6.1.1 *Paradiplomàcia i governança multinivell*

El terme *paradiplomàcia* va ser creat per Ivo Duchacek (1984, 1990) per descriure les activitats internacionals dutes a terme per governs no centrals (regions, estats federats, províncies) que es desenvolupen de manera paral·lela a la diplomàcia estatal. Aquesta noció, inicialment concebuda per analitzar les iniciatives econòmiques dels estats nord-americans, ha estat àmpliament utilitzada per referir-se a un ventall d'accions que inclouen des de missions comercials i acords de cooperació fins a la participació en xarxes transnacionals i l'obertura d'oficines de representació a l'exterior (Criekemans, 2010). No obstant això, la literatura acadèmica ha posat de manifest les limitacions d'un concepte que suggereix una relació de simple paral·lelisme o, fins i tot, potencial conflicte amb la diplomàcia estatal, quan sovint es tracten més d'accions complementàries. Autors com Hocking (1999) o Kincaid (1990) han proposat alternatives com "diplomàcia multicapa" (*multilayered diplomacy*) o "diplomàcia constituent" (*constituent diplomacy*), que emfatitzen la dimensió cooperativa i complementària d'aquestes pràctiques.

En paral·lel, des de l'àmbit dels estudis europeus, el concepte de governança multinivell (*multi-level governance*) ha proporcionat un marc analític complementari per comprendre la participació de les regions en els processos de presa de decisions de la Unió Europea (Marks, Hooghe i Blank, 1996). Aquest enfocament, de caràcter més estructural i *top-down*, se centra en com la integració europea ha generat oportunitats perquè els actors subestatals participin en la formulació i implementació de polítiques públiques que tenen una dimensió internacional. Malgrat les seves diferències (la governança multinivell posa l'accent en les estructures de govern, mentre que la paradiplomàcia focalitza l'agència política dels actors), ambdós marcs

convergeixen en el reconeixement d'un mateix fenomen: la creixent implicació dels governs subestatals en afers que transcendeixen les seves fronteres territorials (Dickson, 2014).

6.1.2 *Acció exterior complementària i paper dels actors subestatals*

En el context polític català, el Pla Estratègic 2023-2026 del Consorci de Catalunya Internacional recull expressament la voluntat de desenvolupar una **"acció exterior complementària"** a la que realitzen tradicionalment els estats. Aquesta formulació s'alinea amb una visió de la paradiplomàcia que defuig qualsevol connotació de rivalitat o substitució, i se situa en el marc de la col·laboració institucional i la cooperació entre nivells de govern. Com assenyalen Ciesielska-Klikowska i Kamiński (2022), les regions i ciutats europees poden actuar com a "contribuïdors" als objectius de la política exterior de la Unió Europea, especialment en àmbits com la cooperació al desenvolupament, la diplomàcia climàtica o la projecció cultural.

Aquesta acció exterior complementària es caracteritza per la seva selectivitat temàtica i geogràfica, concentrant-se en aquells àmbits on els governs subestatals disposen de competències pròpies (cultura, educació, comerç, medi ambient) i on la seva proximitat als actors socials i econòmics els atorga un valor afegit específic. Així mateix, la seva legitimitat es fonamenta en el principi de subsidiarietat i en el reconeixement creixent per part del dret internacional i europeu de la capacitat d'aquests actors per establir relacions amb entitats homòlogues d'altres països (Cornago, 2010).

6.1.3 *Soft power, hard power i capacitat d'influència*

En aquest context, la noció de capacitat d'influència esdevé una categoria analítica útil per interpretar el paper internacional dels territoris subestatals. Seguint la distinció clàssica entre *hard power* i *soft power*, el Pla estratègic de Catalunya Internacional recupera la idea que la influència no deriva només de recursos coercitius o formals, sinó també de la capacitat de persuadir, generar confiança i projectar valors i actius diferencials (Catalunya Internacional, 2023). Aquesta aproximació encaixa amb la literatura sobre paradiplomàcia, que mostra que els actors subestatals influeixen principalment a través de mecanismes indirectes, relacionals i reticulars.

Ciesielska-Klikowska i Kamiński identifiquen tres vies principals d'incidència dels actors subestatals en l'àmbit europeu: el *lobbying* i la creació de xarxes, l'ús de poders formals i l'acció directa en determinats espais de decisió (Ciesielska-Klikowska & Kamiński, 2022). Dickson afegeix que aquestes pràctiques poden respondre tant a lògiques de governança multinivell com a estratègies pròpiament paradiplomàtiques, segons el grau d'autonomia, intencionalitat política i projecció externa que adquireixin (Dickson, 2014). D'aquesta manera, **la capacitat d'influència dels territoris subestatals no depèn únicament de les seves competències formals, sinó també de la seva habilitat per articular aliances, mobilitzar recursos reputacionals i**

ocupar espais de rellevància internacional. En el cas català, tal com analitza García Segura (2017), la combinació d'una sòlida projecció econòmica i cultural amb una estratègia de presència institucional a l'exterior ha permès a determinats governs subestatals consolidar un perfil internacional propi, diferenciat del de l'Estat, però no necessàriament confrontat amb aquest.

La literatura revisada mostra que la projecció exterior dels territoris subestatals no es limita a la defensa d'interessos materials immediats, sinó que incorpora una dimensió simbòlica vinculada a la imatge, la reputació i el posicionament internacional. García Segura mostra que, en el cas català, les motivacions funcionals han coexistit amb dimensions simbòliques relacionades amb el reconeixement extern i la construcció de presència pròpia (García Segura, 2017). Dickson, en una línia similar, defensa que l'activitat internacional de les regions pot respondre tant a finalitats de governança com a processos de construcció d'identitat, legitimitat i estatus (Dickson, 2014).

En el cas del Consorci, aquesta dimensió apareix clarament institucionalitzada. El Decret 112/2024 inclou entre les seves finalitats l'anàlisi de la presència i la reputació de Catalunya al món i el suport a la seva participació en els grans debats globals, mentre que el Pla estratègic 2023-2026 insisteix que la projecció d'una imatge positiva a l'exterior repercuteix directament en la capacitat d'atracció d'inversions, coneixement, institucions i persones, així com en la consolidació de relacions de confiança (Generalitat de Catalunya, 2024; Catalunya Internacional, 2023). Així, la reputació internacional es configura com un actiu estratègic que articula dimensions materials i simbòliques de la projecció exterior, i que resulta especialment pertinent per a actors subestatals que operen en un espai d'influència sense sobirania plena.

6.2 TRANSFORMACIONS I REPTES GLOBALS

El 24 de febrer del 2022 tropes russes creuaven la frontera ucraïnesa, marcant l'inici d'un conflicte bèl·lic que s'estén fins a dia d'avui, deixant milers de morts i centenars de milers de desplaçats, amb un final que sembla encara llunyà i incert. A aquest escenari de desestabilització del continent europeu s'hi ha sumat, l'octubre de 2023, una nova escalada de violència a l'Orient Mitjà arran de l'atemptat de Hamàs contra Israel i la subsegüent ofensiva militar israeliana a Gaza, que ha provocat una greu crisi humanitària i una elevada xifra de víctimes civils, motiu de profunda preocupació per part de la comunitat internacional i d'organismes com les Nacions Unides i la Cort Internacional de Justícia. Més recentment, l'enfrontament directe entre l'Iran i Israel (amb la col·laboració dels Estats Units d'Amèrica) ha accentuat la inestabilitat regional, amb repercussions que transcendeixen les parts directament implicades i afecten països veïns, alhora que generen una notable incertesa en els mercats energètics globals a causa de la rellevància estratègica de la zona. Aquests focus de conflicte coexisteixen (o van coexistir) amb altres crisis internacionals, com ara la guerra civil al Sudan, el desplaçament forçat de població

armènia al Nagorno-Karabakh al 2023 o les hostilitats entre el govern central sirià i les forces autònomes kurdes.

La volatilitat de les relacions internacionals no es podrien entendre però, sense un factor disruptor dins del mateix bloc occidental: els Estats Units d'Amèrica. La política exterior nord-americana ha experimentat una sèrie de canvis i ha virat cap a un enfocament molt més bel·ligerant, fins i tot contra els seus aliats històrics, com ho poden il·lustrar les disputes comercials i de seguretat amb la Unió Europea, o les friccions al si de la OTAN, amb amenaces directes d'invasió a un estat membre (Dinamarca), arran de la qüestió de Grenlàndia. Addicionalment, els EUA s'han anat retirant paulatinament d'espais de cooperació transnacionals (com ara la OMS o dels Acords de París sobre el clima) que han debilitat encara més una arquitectura institucional internacional ja sotmesa a fortes tensions. Aquesta transformació del gran soci protector de la Unió Europea i dels socis de l'Atlàntic Nord (els EUA), introdueix un element d'incertesa afegit per als socis europeus i reforma la necessitat que la Unió Europea avanci cap a una major autonomia estratègica en un sistema internacional cada cop més imprevisible.

En aquest context d'escalada bèl·lica i de disrupció de les relacions internacionals, es dibuixa un escenari marcat per la fragilitat de la pau i de l'ordre internacional, sent un període de grans transformacions que afecten tant a l'estructura de poder global com la naturalesa dels reptes que afronten les societats contemporànies. Aquestes dinàmiques condicionen de manera decisiva el marge d'actuació i les estratègies dels actors subestatals en l'escena internacional. Comprendre aquest context resulta imprescindible per avaluar l'adequació del Pla Estratègic del Consorci de Catalunya Internacional a les tendències globals i europees que marcaran els propers anys.

Il·lustració 2: Idees principals de l'apartat 6.2.

CRISI DEL MULTILATERALISME I RE-CONFIGURACIÓ GEOPOLÍTICA

L'augment dels conflictes bèl·lics entre estats, la competència entre potències i la fragilitat dels mecanismes de l'ordre internacional, apunten a un **escenari més tens i multipolar**.

L'IMPACTE DELS REPTES A CATALUNYA

Les transformacions i els nous reptes **afecten també a Catalunya**, suposant també una **finestra d'oportunitat** per reforçar la resiliència econòmica i energètica del país.

EL PAPER DE LA UNIÓ EUROPEA

La UE afronta un **moment crític de re-definició estratègica** com actor global davant dels nous reptes plantejats i la re-configuració de les aliances geopolítiques.

CONSEQÜENCIES DE L'EROSIÓ DEL MULTILATERALISME

La deriva bèl·lica i confontativa de les relacions internacionals posa cada cop més en dubte l'efectivitat d'estratègies "toves", a la vegada que debilita els espais de participació transnacionals.

6.2.1 *Re-configuració geopolítica i crisis del multilateralisme*

L'ordre internacional sorgit després de la Segona Guerra Mundial, basat en un sistema de regles compartides i en la cooperació multilateral, es troba sotmès a una pressió creixent. Assistim a un desplaçament des d'un món regit per normes cap a un altre on prevalen les lògiques de poder, fenomen que es manifesta en l'erosió del dret internacional, l'auge de la diplomàcia transaccional i l'increment de la conflictivitat (Estratègia d'Acció Exterior d'Espanya 2025-2028). L'agressió russa contra Ucraïna ha actuat com a catalitzador d'aquesta desestabilització, evidenciant la fragilitat de l'arquitectura de seguretat europea i la paràlisi d'òrgans clau com el Consell de Seguretat de les Nacions Unides.

Paral·lelament, la consolidació de la Xina com a superpotència, la creixent assertivitat d'actors regionals i la reconfiguració de les aliances tradicionals dibuixen un escenari multipolar en el qual l'hegemonia occidental ja no es pot donar per descomptada. Aquesta competició estratègica s'estén a pràcticament tots els àmbits (des del militar i tecnològic fins al comercial i normatiu), generant un clima d'incertesa que afecta tant els estats com els actors no estatals. En aquest context, el multilateralisme tradicional es veu qüestionat, i sorgeixen noves formes de cooperació més flexibles i pragmàtiques, sovint basades en coalicions *ad hoc* o en marcs de geometria variable (Pla Estratègic d'Acció Exterior i de Relacions amb la Unió Europea de Catalunya 2023-2026).

Per als governs subestatals, aquesta re-configuració geopolítica té implicacions ambivalents. D'una banda, l'erosió del sistema multilateral redueix els espais de participació institucionalitzada, especialment en fòrums on la seva presència ja era limitada. De l'altra, la necessitat de trobar respostes col·lectives a reptes transnacionals (canvi climàtic, salut global, migracions) obre finestres d'oportunitat perquè les regions demostrin el seu valor afegit com a actors àgils, propers a la ciutadania i capaços de teixir aliances transnacionals efectives (Ciesielska-Klikowska i Kamiński, 2022).

6.2.2 *Principals reptes de la Unió Europea*

La Unió Europea afronta un moment crític en la seva trajectòria com a actor global. Els tres xocs consecutius a la darrera dècada (pandèmia, agressió russa i crisi energètica) han posat a prova la seva resiliència i han evidenciat la necessitat d'un "despertar energètic" que consolidi la seva autonomia en àmbits clau com la seguretat, la defensa, l'energia i la tecnologia (Estratègia d'Acció Exterior d'Espanya 2025-2028). La Brúixola Estratègica i el Paquet de Defensa representen passos significatius cap a una major responsabilitat europea en la seva pròpia seguretat, però persisteixen obstacles estructurals com la fragmentació de les capacitats industrials, la manca d'una cultura estratègica compartida i les limitacions del procés decisori per unanimitat.

El principal repte per a la Unió Europea consisteix en la transició des d'un model basat fonamentalment en el *poder tou* i en la seva capacitat reguladora i comercial, cap a la configuració d'un veritable actor geopolític dotat de capacitats pròpies de defensa i dissuasió (Estratègia d'Acció Exterior d'Espanya 2025-2028). Aquesta transformació esdevé imperativa en un context marcat per la fi de l'anomenat "dividend de la pau", que havia permès a Europa gaudir de diverses dècades de baixa conflictivitat i reduïda despesa militar. La invasió russa d'Ucraïna ha alterat radicalment aquesta equació, obligant la UE a assumir quotes creixents de responsabilitat en matèria de seguretat col·lectiva que anteriorment es donaven per garantides. Aquest esforç exigeix, entre altres mesures, el reforç de la base tecnològica i industrial de la defensa europea, així com una major convergència estratègica entre els estats membres pel que fa a la percepció d'amenaces.

En paral·lel, la UE s'enfronta a un "arc d'inestabilitat" que s'estén des de la seva frontera oriental fins al Sahel i el Mediterrani, una àmplia franja geogràfica on es concentren conflictes de diversa naturalesa (des de Gaza i Síria fins a Líbia i el Sahel) que impacten directament en la seguretat energètica, la gestió dels fluxos migratoris i l'estabilitat del veïnatge europeu (Pla Estratègic d'Acció Exterior i de Relacions amb la Unió Europea de Catalunya 2023-2026). Aquesta conflictivitat creixent es veu agreujada per una tendència global a l'erosió del multilateralisme i del dret internacional. S'observa un desplaçament des d'un ordre basat en normes i principis compartits cap a dinàmiques dominades per lògiques de poder, en les quals actors com la Xina o Rússia desafien obertament la influència europea en regions clau. Aquest fenomen no només debilita la capacitat de la UE per projectar els seus valors, sinó que també posa en risc la seva pròpia seguretat econòmica en un món cada cop més transaccional i competitiu.

Més enllà de la seguretat, la Unió Europea ha de gestionar simultàniament tres transformacions estructurals profundes per mantenir la seva competitivitat i el seu model social en el nou escenari global (Euskadi Basque Country Internationalisation Framework Strategy 2025; Estratègia d'Acció Exterior d'Espanya 2025-2028). Aquesta "triple transició" (verda, digital i social) constitueix alhora un imperatiu i una oportunitat per al projecte europeu.

Pel que fa a la **transició verda i digital**, la lluita contra l'emergència climàtica i la cursa per la sobirania tecnològica en àmbits com la intel·ligència artificial, els semiconductors o la gestió de dades s'han convertit en prioritats estratègiques per evitar dependències crítiques de tercers països. La UE aspira a liderar aquests processos a escala global, però afronta el repte de tancar la bretxa d'innovació que la separa dels Estats Units i la Xina, així com de mobilitzar els ingents recursos públics i privats necessaris per assolir els objectius de neutralitat climàtica i autonomia digital.

En segon lloc, la crisi de la COVID-19 i la posterior crisi energètica derivada de la guerra a Ucraïna han evidenciat la vulnerabilitat de les cadenes de subministrament globals i han provocat un **canvi de paradigma en la política econòmica europea**: de la priorització de l'eficiència i la

minimització de costos, pròpia de la globalització tradicional, a la cerca de la resiliència i la seguretat econòmica. Aquest nou enfocament implica reduir dependències en sectors crítics, diversificar proveïdors fiables i garantir l'accés a matèries primeres essencials, tot plegat en un context de creixent fragmentació comercial i d'ús de les interdependències com a arma geopolítica per part d'actors externs.

Per últim, l'estabilitat interna de la Unió Europea es veu amenaçada per la proliferació de la polarització i desinformació, convertides en eines d'ingerència estrangera que busquen trencar el consens europeu. Aquesta inestabilitat també ve de la gestió migratòria al Mediterrani, exacerbada per crisis polítiques i climàtiques als països d'origen i trànsit, es planteja com un repte de solidaritat obligatòria entre els estats membres. La manca d'una resposta comuna i equilibrada, basada en el repartiment equitatiu de responsabilitats i en el respecte als drets humans, amenaça de generar noves fractures internes i de debilitar el projecte europeu des de l'interior.

Un repte específic identificat per la literatura acadèmica recent (Ciesielska-Klikowska i Kamiński, 2022) és la integració efectiva dels actors subestatals (regions i ciutats) en la política exterior de la Unió Europea. Aquest desafiament presenta una doble dimensió. D'una banda, la paradiplomàcia pot introduir elements de **complexitat i risc de fragmentació** en la presa de decisions comunitària, tal com va evidenciar el veto de la regió belga de Valònia a la signatura de l'acord comercial CETA amb el Canadà. Així mateix, existeix el perill que tercers estats, com la Xina, instrumentalitzin les relacions directes amb governs subestatals per afeblir la cohesió europea o pressionar en favor dels seus interessos particulars.

De l'altra, els estudis empírics constaten una **manca de mecanismes formals de coordinació** entre les institucions europees i les activitats internacionals de regions i ciutats. Actualment, no es disposa de sistemes estructurats d'intercanvi d'informació ni d'espais de consulta que permetin a la UE aprofitar el potencial d'aquests actors subestatals com a "antenes" capaces de detectar necessitats socials més enllà de les seves fronteres, com a "contribuïdors" als objectius de la política exterior europea en àmbits com el desenvolupament o el canvi climàtic, o com a "facilitadors" de la cooperació transfronterera i la projecció dels valors europeus en regions estratègiques com la Mediterrània o l'Àfrica. La superació d'aquest dèficit de coordinació emergeix, per tant, com una assignatura pendent per a una UE que aspira a reforçar la seva acció exterior en un món cada cop més complex i interconnectat.

6.2.3 *Reptes i oportunitats per als actors sub-estatals*

En aquest context de transformació global i redefinició del projecte europeu, els governs subestatals es troben davant d'una conjuntura que combina reptes estructurals amb noves finestres d'oportunitat. D'una banda, la centralització de determinades polítiques (especialment en l'àmbit de la seguretat i la gestió de crisis) pot reduir els espais d'autonomia regional. La Llei d'Acció Exterior espanyola de 2014 i la jurisprudència constitucional recent reflecteixen aquesta tensió entre el reconeixement de l'acció exterior complementària i la voluntat de garantir la unitat d'acció de l'Estat (Estratègia d'Acció Exterior d'Espanya 2025-2028).

D'altra banda, la creixent complexitat dels reptes globals i la necessitat de respostes multinivell atorguen als actors subestatals un paper cada vegada més rellevant. La implementació de l'Agenda 2030, la lluita contra el canvi climàtic o les polítiques de cohesió territorial són àmbits on les regions poden aportar coneixement, proximitat i capacitat d'innovació (Euskadi Basque Country Internationalisation Framework Strategy 2025). Així mateix, la cooperació transfronterera i interregional, vehiculada a través d'instruments com les Agrupacions Europees de Cooperació Territorial (AECT) o les estratègies macroregionals, ofereix un marc idoni perquè els governs subestatals desenvolupin una acció exterior útil, alineada amb els objectius europeus i respectuosa amb el principi de subsidiarietat.

6.3 INSTRUMENTS I MODELS D'ACCIÓ EXTERIOR DELS TERRITORIS SUB-ESTATALS

Si el capítol anterior ha permès delimitar el camp conceptual de l'acció exterior subestatal, aquest té com a objectiu aterrar la discussió teòrica en una dimensió més operativa que permeti dibuixar models i instruments que la literatura identifica en el camp de la paradiplomàcia. La creixent implicació dels governs subestatals en l'escena internacional s'ha vist acompanyada del desenvolupament d'un ventall cada cop més ampli i sofisticat d'instruments i estructures organitzatives. Lluny de constituir un fenomen uniforme, l'acció exterior de les regions presenta una notable diversitat tant en els mitjans emprats com en els models de governança adoptats, en funció del seu marc competencial, les seves prioritats estratègiques i la seva trajectòria històrica (Criekemans, 2010). Aquest capítol ofereix una panoràmica dels principals instruments de projecció internacional utilitzats pels actors subestatals i una anàlisi comparada dels models organitzatius que articulen la seva acció exterior, prenent com a referència central l'estudi de Criekemans (2010) sobre sis regions amb capacitats legislatives (Quebec, Escòcia, Baviera, Catalunya, Valònia i Flandes) i complementant-lo amb les aportacions d'altres investigacions recents.

6.3.1 *Principals instruments de l'acció exterior subestatal*

L'anàlisi comparada de les pràctiques paradiplomàtiques permet identificar un repertori d'instruments que, amb diferents graus d'intensitat i formalització, són utilitzats per la majoria de governs subestatals per projectar-se internacionalment (Criekemans, 2010; Kuznetsov, 2015). A grosso modo, Kuznetsov situa entre les seves manifestacions més habituals la participació en el comerç internacional, les missions culturals i les relacions amb actors estrangers, i subratlla que aquestes activitats constitueixen una expressió estable de la inserció internacional dels governs subestatals.

En una línia més aplicada, García Segura identifica en el cas català un repertori ampli d'instruments que inclou programes bilaterals o multilaterals de cooperació, participació en xarxes i associacions regionals, missions de promoció econòmica, suport a empreses i actors socials que busquen oportunitats a l'exterior, promoció cultural i lingüística, cooperació descentralitzada i participació en marcs multilaterals. Addicionalment, l'article de Vela i Xifra (2014) posa de manifest que, per a nacions sense estat com Catalunya, la **diplomàcia cultural** esdevé un instrument central (i no merament complementari) de la seva acció exterior. A diferència del marc més institucional i comparatiu de Criekemans (2010), aquest estudi se centra en com la cultura permet superar les limitacions jurídiques i polítiques que impedeixen a aquests actors exercir una diplomàcia tradicional. En paraules dels autors, "*la cultura transcendeix els obstacles polítics i legals i habilita una nova forma de geopolítica que no entén de divisions administratives territorials, sinó de fronteres mentals de tipus intangible*" (Vela i Xifra, 2014, p. 88). Aquesta perspectiva permet entendre la diplomàcia cultural no només com un instrument més del repertori paradiplomàtic, sinó com la **via principal de projecció internacional** quan altres canals estan restringits.

Tornant a Criekemans, els principals instruments d'acció exterior dels agents subestatals, es poden classificar en set categories principals:

- En primer lloc, la **representació política a l'exterior** constitueix un dels instruments més visibles i simbòlicament rellevants. Consisteix en l'establiment de delegacions o oficines de representació en països o regions considerats estratègics, així com davant d'organismes internacionals, especialment la Unió Europea. Tot i que el nombre d'aquestes representacions és generalment modest en comparació amb les xarxes diplomàtiques estatals, la seva existència envia un senyal inequívoc de la voluntat del govern subestatal d'actuar com un actor internacional diferenciat. Criekemans (2010) assenyala que només en casos com el de les regions belgues (Flandes i Valònia) i Quebec els representants polítics gaudeixen d'un estatus diplomàtic formal i d'un sistema de rotació comparable al dels cossos diplomàtics estatals.
- En segon lloc, la **capacitat de signar acords internacionals** (*ius tractandi*) és un instrument que varia enormement segons el marc constitucional de cada país. Mentre

que regions com Flandes, Valònia o Baviera poden concloure tractats internacionals en l'àmbit de les seves competències (sovint amb el consentiment del govern federal), altres com Quebec han desenvolupat la figura dels *ententes*[1] , i regions com Catalunya o Escòcia manquen d'aquesta prerrogativa formal. En qualsevol cas, la signatura d'acords, memoràndums d'entesa o declaracions conjuntes amb governs estrangers, organismes multilaterals o altres regions és una pràctica generalitzada que contribueix a la construcció del reconeixement internacional de l'actor subestatal (García Segura, 2017).

- Addicionalment, la **participació en xarxes transnacionals** ha esdevingut un instrument clau de l'acció exterior subestatal. Aquestes xarxes poden ser de caràcter generalista — com l'Assemblea de les Regions d'Europa (ARE) o la Conferència de Regions Perifèriques Marítimes (CRPM)— o bé centrar-se en àmbits temàtics específics, com el canvi climàtic (Under2 Coalition, Regions4), la innovació (Quatre Motors per a Europa) o la cooperació al desenvolupament. Tal com assenyalen Ciesielska-Klikowska i Kamiński (2022), les xarxes permeten a les regions articular interessos comuns, exercir influència col·lectiva davant les institucions europees i accedir a fons i programes de cooperació. Per a les regions amb menys competències formals, aquest instrument adquireix una rellevància encara més gran (Criekemans, 2010).
- Els **programes de cooperació tècnica i de compartició de coneixement** constitueixen una eina fonamental per projectar l'expertesa regional en àmbits com la salut, l'educació, la formació professional o el desenvolupament econòmic. Exemples paradigmàtics d'aquest instrument són els programes desenvolupats per Baviera i Flandes per donar suport a la transició dels països de l'Europa central i oriental després de la caiguda del mur de Berlín, mitjançant els quals aquestes regions van poder exportar els seus models de polítiques públiques i alhora reforçar la seva influència en una àrea d'interès estratègic (Criekemans, 2010). Aquest tipus d'iniciatives permeten als governs subestatals oferir un valor afegit tangible en la cooperació internacional, més enllà de la mera promoció econòmica o cultural.
- Les **accions de diplomàcia pública i de projecció cultural** ocupen un lloc central en l'acció exterior de la majoria de regions. Aquestes activitats inclouen des de la promoció de la llengua i la cultura pròpies a través d'instituts especialitzats (com l'Institut Ramon Llull a Catalunya o el British Council Scotland a Escòcia) fins a l'organització de programes de visitants internacionals, la participació en esdeveniments culturals globals o la projecció d'una imatge de marca territorial (*nation branding*). Aquest instrument és especialment rellevant per a regions amb una identitat nacional diferenciada, que

[1] Acords no vinculants segons el dret internacional però amb una forta càrrega política

utilitzen la cultura com a palanca per al seu reconeixement internacional (García Segura, 2017).

- En sisè lloc, la **participació en espais multilaterals** (mitjançant l'observació o la participació en comitès tècnics d'organismes internacionals, la contribució a fons multilaterals o l'assoliment de l'estatus de membre associat) és un instrument utilitzat principalment per les regions amb competències externes més desenvolupades, com Flandes o Quebec. Aquesta via els permet incidir en debats globals que afecten les seves competències internes i reforçar el seu perfil com a actors internacionals (Criekemans, 2010)
- Finalment, els **programes d'assistència i cooperació al desenvolupament**, sovint de caràcter descentralitzat, permeten a les regions projectar els seus valors i la seva solidaritat internacional, alhora que contribueixen a l'assoliment dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS). Aquest instrument és especialment rellevant per a regions com Flandes, que ha desenvolupat una política de cooperació pròpia i diferenciada de la del govern federal belga.

6.3.2 *Models organitzatius i de governança*

Més enllà dels instruments concrets, l'estudi comparat de Criekemans (2010) revela l'existència de diferents models d'organització i governança de l'acció exterior subestatal, que responen tant al marc competencial de cada regió com a les seves prioritats polítiques i a la seva cultura administrativa. L'autor identifica quatre models principals, que es descriuen a continuació.

Model 1: Horitzontal o de coordinació flexible (Escòcia i Baviera). Aquest model es caracteritza per una estructura organitzativa poc centralitzada, en la qual el departament encarregat de les relacions internacionals actua principalment com a coordinador (sovint de manera informal o *ad hoc*) de les activitats exteriors que duen a terme la resta de departaments sectorials (comerç, turisme, educació, cultura). A Escòcia, per exemple, la Direcció d'Afers Exteriors manté una estructura horitzontal i una coordinació pragmàtica, centrada en àrees d'alt valor afegit com la diplomàcia pública i la promoció de la imatge del país. A Baviera, les competències en comerç internacional, cultura o turisme són gestionades per institucions separades, i el govern regional no concep la seva activitat com una "política exterior" pròpiament dita, sinó com a "relacions exteriors" centrades en la cooperació tècnica i les relacions transfrontereres. La limitació de recursos humans i materials explica, en part, aquest enfocament selectiu i descentralitzat.

Model 2: Híbrid o amb èmfasi en la dimensió cultural (Quebec i València). Aquest model combina elements de coordinació horitzontal amb una forta integració de la política cultural i educativa en l'acció exterior. Tant a Quebec com a València, la llengua i la cultura franceses actuen com a vectors principals de projecció internacional, especialment a través de la participació en l'espai de la Francofonia. Aquesta dimensió identitària impregna el conjunt de

l'acció exterior i es tradueix en una presència significativa en països francòfons d'Àfrica i d'arreu del món. Organitzativament, aquest model presenta una estructura de tipus matricial, en la qual coexisteixen mecanismes de coordinació horitzontal amb una certa integració vertical de les polítiques.

Model 3: Vertical o integrat (Flandes). Aquest model es caracteritza per una forta centralització i integració de totes les competències d'acció exterior en un únic departament, que actua com a "ministeri d'afers exteriors" regional. Flandes va adoptar aquesta estructura després d'un procés de reforma administrativa (2003-2006) que va culminar amb la creació del Departament d'Afers Exteriors, responsable de la coordinació i el seguiment de tota l'activitat internacional del govern flamenc, incloent-hi els afers europeus. Aquest model, que s'assembla notablement a l'estructura dels ministeris d'afers exteriors estatals, permet una acció exterior més coherent i estratègica, però també requereix una inversió significativa en recursos humans i materials. Resulta significatiu que, en aquest procés, Flandes optés per "desvincular" la cultura i l'educació de l'estructura central d'afers exteriors, a diferència del model quebequès o való.

Model 4: Híbrid en transformació (Catalunya). Criekemans (2010) situa Catalunya en un procés de transició des d'un model horitzontal, molt vinculat al lideratge personal del president Pujol durant les dècades de 1980 i 1990, cap a un model més vertical i integrat. Tot i que tradicionalment l'acció exterior catalana ha estat marcada per una forta interdepartamentalitat i un èmfasi en la promoció econòmica i cultural —amb instruments com l'ICIC (actual ICEC) o l'Institut Ramon Llull—, des de mitjans de la dècada del 2000 s'han impulsat diverses reformes orientades a una major professionalització i coordinació centralitzada. Aquesta evolució ha comportat la creació d'estructures de governança més sòlides, l'aprovació de la Llei d'Acció Exterior (2014) i, en l'etapa més recent, la creació del Departament d'Unió Europea i Acció Exterior. Aquesta trajectòria il·lustra com els models organitzatius no són estàtics, sinó que evolucionen en funció dels canvis en el context polític, institucional i estratègic de cada regió.

En relació al territori català, una altra aportació rellevant de l'article de Vela i Xifra, és la identificació d'un **repte específic per a la projecció internacional de Catalunya**: la tensió entre la marca Barcelona —consolidada internacionalment des dels Jocs Olímpics de 1992— i la marca Catalunya, encara en procés de definició. Segons dades de l'ESADE Brand Institute (2011) recollides pels autors, només el 4,2% dels enquestats en nou països associà espontàniament Barcelona amb Catalunya. Aquesta dualitat planteja un desafiament per a la coherència de la imatge exterior del país i evidencia la necessitat d'articular ambdues marques de manera complementària, aprofitant les sinergies però evitant la dilució de la identitat nacional catalana en la projecció de la seva capital (Vela i Xifra, 2014, p. 91).

6.3.3 *Principals línies de treball dels territoris subestatals europeus*

La culminació tant dels models teòrics com dels instruments tipus que s'han plantejat en apartats anteriors, la trobem en les línies que guien l'estratègia d'internacionalització d'aquest tipus de regions. Per aquest motiu, s'han analitzat les estratègies de les següents regions: Escòcia, País Basc, Flandes i Valònia. L'objectiu és veure com es materialitzen cada un d'aquestes estratègies en accions concretes, quines dimensions prioritzen i quins són els reptes que plantegen.

Analitzant les memòries d'actuació i plans estratègics d'internacionalització dels organismes de les regions analitzades competents en acció exterior, s'observen certes similituds en el seu desplegament. Tal i com es repassava en capítols anteriors, els instruments a disposició dels actors subestatals són limitats, en gran part per la composició del sistema internacional i els seus mecanismes de governança, com també pel recel dels seus governs centrals en dotar a unitats regionals d'excessiva autonomia. Sumat al fet de pertànyer a la Unió Europea i tractar-se de regions geogràficament (salvant les distàncies) similars, fan que les línies estratègiques de treball siguin, en termes generals, similars. Seguidament s'exposen quines són les dimensions o línies de treball de cada un dels territoris.

En primer lloc, **Flandes**, regió històricament industrial i node de comerç marítim europeu gràcies a la xarxa de ports (Anvers, Gant, Zeebrugge o Ostende), articula la seva acció exterior al voltant de la dimensió econòmica i comercial. La seva estructura productiva podria explicar el pes central que la diplomàcia comercial i d'inversió ocupa en la seva estratègia, recollida al document *Flanders is International* (2022). Les línies de treball s'estructuren en cinc grans dimensions. En primer lloc, (1) *Flandes com a actor diplomàtic*, desplega una xarxa de delegacions bilaterals, amb l'objectiu d'incidir en organismes multilaterals en espais de la Unió Europea, el seu principal marc d'actuació referent. Com es comentava anteriorment, en el segon lloc s'observa la rellevància que se li dota a la dimensió econòmica i comercial: *Comerç al servei de l'ocupació i la prosperitat*, amb l'agència Flanders Investment & Trade (FIT) com a instrument clau per a la promoció de les exportacions, l'atracció d'inversions i la defensa dels interessos comercials flamencs en el marc de la política comercial comuna europea. Seguidament, s'hi troba la dimensió de *Connexions transfrontereres mitjançant la cultura, el turisme i la ciència*, amb un èmfasi particular en la diplomàcia cultural, la promoció turística a través de VISITFLANDERS i la projecció d'un model de regió del coneixement basat en centres de recerca estratègics (IMEC, VIB), l'economia circular i l'hidrogen verd. En quart lloc, *Cooperació al desenvolupament innovadora* i focalitzada en un nombre reduït de països socis (Malawi, Moçambic, Sud-àfrica i, des de 2022, el Marroc), amb un enfocament temàtic selectiu i un paper destacat com a principal donant subestatal del Fons Central d'Emergència de les Nacions Unides (CERF). En últim lloc, s'hi troba la dimensió de *Drets humans, pau i seguretat*, amb un control propi del comerç d'armes estratègiques i una activa participació en fòrums multilaterals de desarmament.

Al 2023, el govern escocès publicava *Scotland's International Strategy*, que concentra la seva acció exterior en tres grans àrees temàtiques. En primer lloc, l'economia, el comerç i la inversió, amb objectius concrets d'augment de les exportacions, atracció d'inversió directa estrangera (especialment en energies renovables, tecnologia digital i espai), inversió de capital i promoció turística. En segon lloc, el canvi climàtic, la biodiversitat i les energies renovables, eix que atorga a Escòcia un perfil internacional de lideratge en la transició energètica (eòlica marina, hidrogen, «blue economy»), la justícia climàtica i la pèrdua de biodiversitat, àmbits en què coopera activament amb els països en desenvolupament a través del seu fons de justícia climàtica. En tercer lloc, la reputació, la influència i les relacions, que inclou la construcció de la marca Escòcia, l'enfortiment dels vincles amb la diàspora (*Scottish Connections*), la cooperació cultural, l'educació superior i la recerca, i la cooperació al desenvolupament. Geogràficament, Escòcia prioritza la Unió Europea, els països nòrdics, l'Àrtic i Amèrica del Nord, i manté una xarxa de nou oficines internacionals.

El País Basc desplega l'*Estrategia Marco de Internacionalización – Euskadi Basque Country 2025*, articulada en quatre eixos estratègics: (1) millorar el posicionament exterior d'Euskadi, reforçant la marca país, ampliant la xarxa de delegacions a l'exterior i construint una «comunitat basca global» que connecti la diàspora històrica amb les noves migracions; (2) impulsar la internacionalització del teixit socioeconòmic, mitjançant l'enfortiment de les relacions institucionals i les aliances, el suport a les empreses i agents culturals i l'atracció de coneixement i talent per a la triple transició (digital, verda i social); (3) contribuir i co-participar en el projecte europeu, amb una participació directa en la configuració de les polítiques de la UE, la inserció dels agents bascos en iniciatives europees clau i la consolidació de l'espai euroregional; i (4) reforçar la contribució basca a la superació dels reptes globals, tot alineant les polítiques públiques amb l'Agenda 2030 i posicionant Euskadi davant dels principals organismes internacionals. Aquesta estratègia es desplega en un ampli ventall d'àmbits sectorials (cultura, llengua, educació, recerca, salut, turisme, etc.) i es caracteritza per un elevat grau d'institucionalització, amb una sòlida coordinació interdepartamental i interinstitucional, i per la definició d'unes geografies prioritàries (Europa, Amèrica Llatina, Amèrica del Nord, Àsia i Àfrica).

Valònia-Brussel·les vehicula la seva acció internacional a través de Wallonie-Bruxelles International (WBI), un organisme que integra les competències de la Regió Valona, la Federació Valònia-Brussel·les i la Comissió Comunitària Francesa. El *Rapport d'activités 2024* de WBI mostra una acció exterior articulada al voltant de cinc grans eixos: (1) una diplomàcia cultural excepcionalment densa, amb agències especialitzades en música, cinema, arts escèniques, disseny i arquitectura, i una forta presència en festivals, mercats internacionals i residències artístiques; (2) una diplomàcia acadèmica i científica, amb l'agència Wallonie-Bruxelles Campus (WB Campus) dedicada a l'atracció d'estudiants internacionals i a la promoció de la cooperació universitària, i una xarxa de consellers científics i acadèmics a l'estranger; (3) una cooperació al

desenvolupament bilateral directa, centrada en vuit països socis prioritaris (Benín, Burkina Faso, Senegal, RD Congo, etc.), complementada per una cooperació indirecta a través de la societat civil i per un fort component de mobilitat juvenil (Bureau International Jeunesse); (4) una presència activa en els espais europeus i multilaterals, amb una participació destacada en la política de cohesió, els programes Interreg, la Francofonia, la UNESCO, l'OMS i l'OIT; i (5) la promoció del turisme i del patrimoni com a vectors de desenvolupament i d'atracció. Tot plegat s'emmarca en unes orientacions de política internacional que posen l'accent en la defensa dels drets humans, la igualtat de gènere, el multilingüisme i la realització dels Objectius de Desenvolupament Sostenible.

Com es deia anteriorment, les quatre regions comparteixen un nucli comú de dimensions, totes compartint la projecció econòmica, la diplomàcia cultural i acadèmica i la participació en espais europeus i multilaterals, així com la cooperació al desenvolupament. Així mateix, atorguen una importància creixent a la construcció de la *marca* territorial, la mobilització de la diàspora i a la resposta de grans reptes globals (canvi climàtic, transició digital, debilitament del multilateralisme i creixent conflictivitat).

Tot i això, les particularitats de cada territori fan que les prioritats, capacitats i oportunitats canviïn significativament. El grau d'autonomia de cada regió s'erigeix com una peça determinant: Flandes disposa de capacitat per signar tractats, amb una política exterior molt autònoma. Escòcia, en canvi, opera dins dels límits de la *devolution* britànica, sense competències formals en política exterior. En un terme mig, s'hi troben el País Basc i Valònia-Brussel·les, els quals actuen en el marc d'estats compostos amb competències externes reconegudes però limitades. Una segona dimensió diferencial són les prioritats temàtiques, que canvien significativament entre territoris. **Flandes** és probablement dels casos més particulars gràcies a la seva posició privilegiada tant a nivell d'autonomia com en el comerç internacional, el que ha portat a una orientació marcadament comercial i tecnològica. El **País Basc** desplega una agenda molt institucionalitzada i transversal, amb un èmfasi singular en la llengua i la projecció de l'autogovern. Per altra banda, **Valònia-Brussel·les** aprofita la presència de la llengua francesa i cultura al món (Francofonia) per teixir aliances i socis, amb especial èmfasi al continent africà i al Quebec, amb una diplomàcia marcadament cultural i d'innovació. Per últim, **Escòcia** posa l'accent en la transició climàtica i les energies renovables.

6.4 APRENENTATGES I IMPLICACIONS PER A L'ACCIÓ EXTERIOR DE CATALUNYA INTERNACIONAL

La literatura acadèmica i la literatura gris analitzada ofereixen un conjunt d'aprenentatges molt útils per al Consorci, especialment pel que fa al context, així com d'instruments i factors que la literatura identifica com a factors d'influència de l'acció exterior sub-estatals.

Lluny de constituir una anomalia, els organismes subestatals tenen una presència consolidada des de fa dècades en el panorama internacional, si bé la seva presència ha estat sempre limitada i supeditada en pràcticament la totalitat dels casos al govern central. Malgrat les limitacions constitucional i legals d'aquests actors, els instruments emparats per aquests no només estan normalitzades (Noé Cornago, 2010) sinó que el seu repertori i complexitat han incrementat en els darrers anys. La tipologia comparada de Criekemans (2010) evidencia que no existeix un model únic d'acció exterior subestatal, sinó que les regions adopten configuracions diverses en funció del seu marc competencial, les seves prioritats estratègiques i la seva cultura administrativa. D'aquesta anàlisi es desprenen tres aprenentatges principals. Primer, les **xarxes transnacionals i les aliances estratègiques** s'han convertit en un instrument de primer ordre, especialment per a aquells actors amb competències externes més limitades, ja que permeten sumar influència col·lectiva i accedir a fons i programes de cooperació (Ciesielska-Klikowska i Kamiński, 2022). Segon, la **diplomàcia cultural** emergeix com una via preferent per a la projecció internacional de nacions sense estat, atès que els permet superar les restriccions jurídiques de la diplomàcia tradicional i construir reconeixement a través d'actius com la llengua, el patrimoni o la creativitat artística (Vela i Xifra, 2014). Tercer, **la coherència entre els objectius estratègics i els instruments desplegats** és un factor crític d'eficàcia: l'experiència comparada mostra que la dispersió d'iniciatives o la manca de priorització dilueixen l'impacte de l'acció exterior, mentre que l'especialització en àmbits on es disposa d'avantatges competitius (el que Henrikson va anomenar *niche diplomacy*) maximitza els resultats.

Un dels problemes que destacava la literatura, era la falta de trajectòria i definició conceptual dels estudis de paradiplomàcia i, en general, d'actors subestatals en el panorama internacional (Dickson, 2014; Cornago, 2010; Kuznetsov, 2015;). Com es deia al principi del document, part d'aquesta falta de claredat, és la complexitat de l'objecte d'estudi i la heterogeneïtat de contextos i casos, que fan molt diferent l'estudi d'un actor subestatal de la Federació Russa amb una comunitat autònoma espanyola o un departament de Bolívia. Concretament, una de les implicacions d'aquesta heterogeneïtat és la dificultat en definir els factors que expliquen la capacitat d'influència d'aquests actors. Dins de la literatura analitzada, es destaquen els següents elements que configuren la capacitat de projecció internacional i influència dels actors estudiats.

El primer factor que es destaca, és el **grau d'autoritat regional i el marge competencial** de què disposa cada actor. Els actors subestatals no deixen de ser organismes amb certa autonomia, però aquesta última pot variar significativament en funció de l'actor analitzat. D'aquesta forma, la literatura insisteix que les competències pròpies, capacitat de decisió i pes polític dins del respectiu sistema territorial és un dels principals factors que condicionen la projecció internacional d'aquest. Ciesielska-Klikowska i Kamiński ho formulen de manera molt clara quan expliquen que la influència de regions i ciutats és conseqüència directa de l'augment de l'autoritat regional i de l'empoderament dels actors subestatals a Europa. També Criekemans

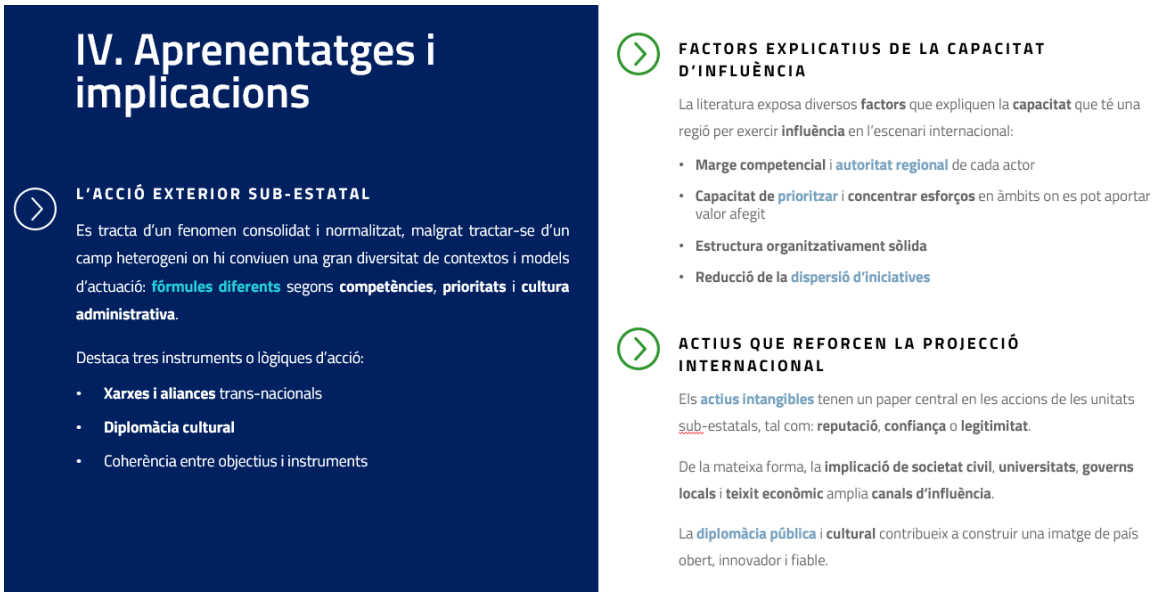
subratlla que, a partir del moment en què certes regions obtenen marge constitucional o institucional per actuar a l'exterior, poden desenvolupar instruments propis i començar a estructurar una política exterior subestatal més estable.

Al tenir recursos i competències limitades, la literatura assenyala que la influència d'aquests actors depèn críticament de la seva **habilitat per definir prioritats clares i concentrar els esforços en àmbits** on poden aportar un **valor afegit diferencial** (Henrikson, 2005; Kuznetsov, 2015). Això implica identificar els sectors (cultura, innovació, sostenibilitat, cooperació al desenvolupament) i les àrees geogràfiques (Europa, Mediterrània, Amèrica Llatina) que millor s'alineen amb les fortaleses del territori i amb els interessos de la seva societat. Els plans estratègics de Catalunya i Euskadi il·lustren aquesta aposta per la selectivitat: el Pla MedCat 2030 concentra l'acció en l'espai euromediterrani, mentre que l'Estratègia d'Internacionalització d'Euskadi 2025 prioritza un nombre reduït de països i regions amb els quals teixeix aliances estables. La dispersió d'iniciatives, en canvi, dilueix l'impacte i difumina el perfil internacional de l'actor (Dickson, 2014).

Vinculada amb la dimensió institucional o organitzativa que plantejaven els punts anteriors, la literatura assenyala que la mera existència d'un mandat legal és insuficient si no va acompanyada d'una **estructura organitzativa adequada i de personal especialitzat**. La tipologia de Criekemans (2010) evidencia que les regions amb departaments d'afers exteriors més professionalitzats, amb sistemes de coordinació interdepartamental eficaços i amb personal format en relacions internacionals (com Flandes o Quebec) assoleixen una major coherència estratègica i un impacte més gran. La creació de cossos funcionarials especialitzats, l'establiment de sistemes de rotació del personal a l'exterior o l'atracció de talent amb experiència internacional són inversions que reverteixen directament en la capacitat d'influència. Per contra, models més descentralitzats o amb menys recursos humans, com el d'Escòcia o Baviera, tendeixen a una acció exterior més selectiva i de menor intensitat institucional, tot i que poden ser àgils en àmbits com la diplomàcia pública (Criekemans, 2010).

Finalment, la literatura subratlla el paper dels **actius intangibles** en la capacitat d'influència. La **reputació** com a soci fiable i competent, la **confiança** que es genera a través de relacions sostingudes en el temps i la **legitimitat social** derivada del suport de la societat civil i del teixit econòmic i cultural són factors que determinen la credibilitat de l'actor subestatal (Cornago, 2010). La diplomàcia pública i cultural, tal com l'ha desplegada Catalunya, contribueix a construir aquest capital reputacional projectant una imatge de país obert, innovador i compromès amb els valors democràtics i la diversitat (Vela i Xifra, 2014). Alhora, la implicació activa d'entitats de la societat civil, universitats, cambres de comerç i governs locals en l'acció exterior **amplifica el missatge i multiplica els canals d'influència**, alhora que atorga una legitimitat democràtica que l'acció estrictament governamental no sempre aconsegueix.

Il·lustració 3: Conclusions principals de l'apartat 6.



7 ANÀLISI DE RESULTATS DEL PLA ESTRATÈGIC 2023 – 2026

Aquest apartat presenta els resultats del Pla Estratègic 2023–2026 del Consorci Catalunya Internacional a partir de tres dimensions complementàries. La primera, les xifres estratègiques, ofereix una visió de conjunt del desplegament del Pla a través dels plans de treball anuals i dels pressupostos executats en el període 2023–2025. La segona, els resultats per eixos d'actuació, analitza el grau d'assoliment dels indicadors associats a cadascun dels tres eixos —Connectar, Projectar i Capacitar— i estableix una comparativa amb el cicle estratègic anterior (2019–2022) que permet identificar continuïtats, evolucions i elements pendents. La tercera recull els resultats del treball de camp, és a dir, la perspectiva qualitativa de les 24 entitats i persones entrevistades sobre el context de Catalunya al món, el paper del Consorci, la valoració del Pla i els seus eixos, el model de desplegament i governança, i els reptes de futur.

La lectura integrada d'aquestes tres dimensions és la que permet una avaluació robusta del Pla: les xifres d'execució indiquen el volum i la distribució de l'activitat; els indicadors mostren el grau d'assoliment dels objectius previstos; i el treball de camp aporta la dimensió de pertinença i impacte percebut que les dades quantitatives no poden capturar per si soles. Allà on les tres dimensions convergeixen, les conclusions són sòlides. Allà on divergeixen —per exemple, quan una actuació genera un impacte valorat positivament pels entrevistats malgrat situar-se per sota de la previsió quantitativa, o a la inversa— l'anàlisi ho explicita i n'extreu les implicacions per al proper cicle.

Cal recordar que aquesta anàlisi es realitza sobre un pla que ha operat en un context de doble transformació: el canvi institucional derivat del Decret 112/2024, que ha comportat la modificació dels estatuts i el canvi de denominació de PCM-DIPLOCAT a Consorci Catalunya Internacional, i un entorn internacional profundament convuls, marcat per la reconfiguració geopolítica, l'erosió del multilateralisme i la pressió creixent sobre el soft power dels actors subestatals. Tots dos factors han condicionat el marge d'acció del Consorci durant el període i han de ser tinguts en compte en la interpretació dels resultats.

7.1 XIFRES ESTRATÈGIQUES 2023-2026

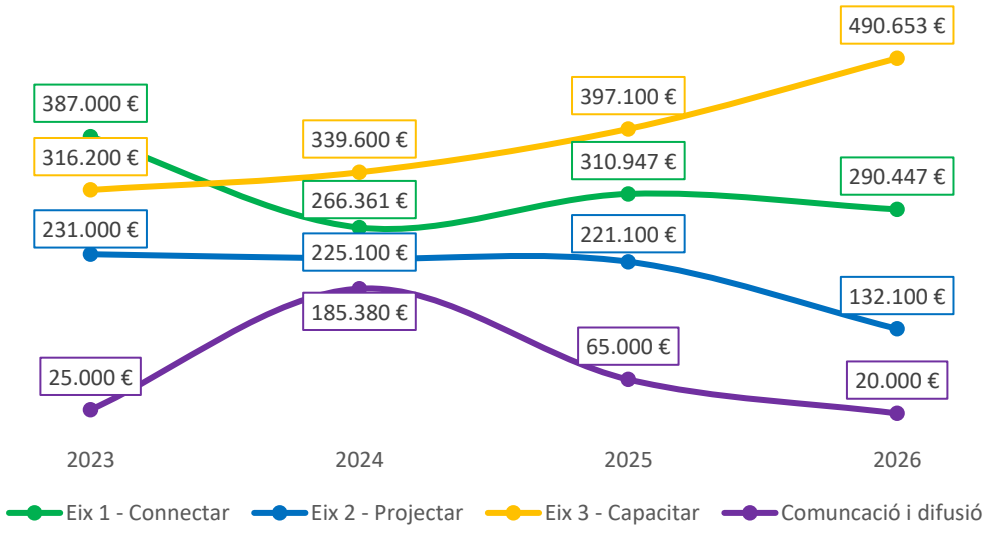
El desplegament del Pla es concreta a partir de plans de treball anuals, que aterren cada any la planificació estratègica en actuacions concretes i detallades, acompanyades d'un pressupost per cadascuna de les accions i dels indicadors d'assoliment. El diagnòstic del desplegament es completa amb els balanços d'actuació, que analitzen anualment l'execució i, en alguns casos, el seu impacte qualitatiu. Per al present document es disposa dels balanços dels anys 2023, 2024 i

2025, que cobreixen els tres primers exercicis del Pla. El 2026, en curs en el moment de redacció d'aquest document, no pot ser objecte d'anàlisi d'execució.

Evolució del pressupost per eixos

El pressupost total previst del Pla s'ha mantingut en una franja estable al llarg del cicle: 959.200 € el 2023, 1.016.441 € el 2024, 994.147 € el 2025 i 933.200 € el 2026. Malgrat aquesta estabilitat agregada, la composició per eixos ha evolucionat de manera significativa i revela una especialització funcional creixent.

Gràfic 1: Evolució del pressupost del Consorci Catalunya Internacional per eixos (2023 – 2026)



Font: elaboració pròpia amb dades provinents dels Plans de Treball anuals.

L'**Eix Capacitar** ha crescut de manera sostinguda en termes relatius i absoluts: del 33% del pressupost el 2023 al 40% el 2025 i fins al 53% el 2026, passant de 316.200 € a 490.653 €. Aquesta trajectòria ascendent confirma que la formació, les beques i el suport a la capacitació internacional constitueixen el nucli estructural del model d'actuació del Consorci, una pauta que ja es detectava al cicle anterior (2019–2022), on Capacitar concentrava el 44% de la despesa liquidada.

L'**Eix Connectar** ha experimentat una reducció relativa al llarg del cicle, passant del 40% del pressupost el 2023 al 31% el 2025 i el 2026. En termes absoluts, passa de 387.000 € a 290.447 €. Malgrat la reducció, l'eix manté un pes rellevant, sostingut principalment pels instruments de monitoratge de mitjans i *social listening*, que tenen un cost recurrent i estable.

L'**Eix Projectar** és el que mostra una reducció més pronunciada, tant en termes absoluts (de 231.000 € el 2023 a 132.100 € el 2026) com relatius (del 24% al 14%). Aquesta evolució és

coherent amb els resultats de treball de camp, que apunten a un eix molt condicionat per factors contextuals i oportunitats externes que no sempre es materialitzen en el moment previst.

La **partida de comunicació i difusió** presenta la major variabilitat del cicle, passant de 25.000 € el 2023 a 185.380 € el 2024 —any en què es van concentrar inversions excepcionals vinculades al canvi de nom i identitat corporativa— i retornant a 65.000 € el 2025 i 20.000 € el 2026.

Execució financera

Els tres exercicis avaluats mostren un perfil d'execució amb variacions notables. El 2023 es va liquidar el 77% del pressupost previst (742.074 € sobre 959.200 €). El 2024 la taxa d'execució va caure al 65% (664.377 € sobre 1.016.441 €), el nivell més baix del cicle, en part per la incorporació a la partida de difusió d'un pressupost excepcionalment elevat que no es va executar íntegrament. El 2025 la taxa d'execució repunta fins al 87% (869.648 € sobre 994.147 €), el nivell més alt del cicle, en bona mesura per l'increment de l'Eix Capacitar i l'execució gairebé plena de les beques i cursos de formació.

A escala d'eixos, el comportament és ben diferent. L'**Eix Capacitar** és el de major solidesa executiva: el 2023 va liquidar el 88% del pressupost previst, el 2024 pràcticament el 100% (338.716 € sobre 339.600 €) i el 2025 fins i tot el supera (460.710 € sobre 397.100 €, un 116%), principalment per l'execució de les beques. L'**Eix Connectar** presenta una execució creixent: del 71% el 2023 al 80% el 2024 i el 82% el 2025. L'**Eix Projectar** és el de menor i més variable execució: del 67% el 2023 cau al 28% el 2024 —un any condicionat per diverses actuacions no executades i desplaçaments al 2025— i recupera el 66% el 2025. Aquesta volatilitat confirma que Projectar és l'eix més exposat a factors externs, coorganitzacions i condicions d'oportunitat que escapen al control directe del Consorci.

En termes de distribució de la despesa liquidada, la tendència al llarg del cicle és clara: Capacitar ha passat del 38% de la liquidació total el 2023 al 53% el 2025, mentre que Connectar ha baixat del 37% al 29% i Projectar del 21% al 17%. Si el Pla es presenta formalment com una arquitectura tripartida d'eixos amb pesos similars, l'execució pressupostària revela una especialització funcional creixent cap a la formació i la capacitació. Aquesta lectura no implica necessàriament un desequilibri problemàtic —és coherent amb la naturalesa del Consorci com a instrument d'acompanyament— però planteja la pregunta de si la funció de projecció exterior directa disposa dels recursos suficients per desplegar-se amb la densitat i la consistència que el Pla li atribueix formalment.

7.2 RESULTATS PER EIXOS D'ACTUACIÓ I COMPARATIVA AMB EL PLA ANTERIOR

L'avaluació del Pla Estratègic 2023–2026 incorpora un sistema de seguiment basat en 28 indicadors distribuïts entre els tres eixos estratègics: Connectar, Projectar i Capacitar. Aquesta secció presenta els resultats obtinguts durant els anys 2023, 2024 i 2025 en relació a les previsions dels plans de treball anuals, a partir de les dades dels balanços d'actuació corresponents, i n'ofereix una lectura analítica orientada a identificar patrons, desequilibris i tendències rellevants de cara al cicle avaluatiu. Cada balanç es realitza a finals d'any, pel que les dades d'enguany no estan disponibles i no s'han incorporat a l'anàlisi.

7.2.1 *Eix 1 — Connectar. Escoltar i ser escoltats*

L'Eix 1 integra els objectius vinculats al monitoratge de la presència de Catalunya en l'espai públic internacional (OE 1.1) i a la creació de relacions directes amb actors externs clau (OE 1.2). La combinació d'indicadors quantitatius de visibilitat amb indicadors d'interacció permet fer una lectura bidimensional del posicionament internacional del Consorci.

Indicador	OE	Prev. 2023	Res. 2023	Prev. 2024	Res. 2024	Prev. 2025	Res. 2025	Tendència
Informes de monitoratge de mitjans	OE 1.1	1	1	1	1	5 (1 anual i 4 trimestrals)	5 (1 anual, 4 trimestrals)	**✓ Objectiu complert amb ampliació a informes trimestrals**
Articles de premsa monitoritzats	OE 1.1	—	427	—	1.000	—	768	**↓ Reducció recent**

Mencions a xarxes socials	OE 1.1	—	2.000.000	—	1.000.000	—	449.600[2]	**↓ Reducció del volum respecte 24 i 23.**
% conversa positiva	OE 1.1	—	60%	—	62%	—	10%	**↓ Reducció considerable del %.**
Visites d'estudi organitzades	OE 1.2	5	4	2	3	5	3	**⚠ Assolit parcialment, grau de compliment mitjà: 73%.**
Activitats de bones pràctiques	OE 1.2	5	3	5	4	5	4	**⚠ Assolit parcialment, Grau de compliment mitjà: 73%**
Models de poder tou identificats	OE 1.2	—	5	1	7	2	2	**✓ Lleuger descens però amb compliment de l'objectiu**
Debats globals organitzats	OE 1.2	3	2	5	3	6	3	**⚠ Assolit parcialment, Grau de compliment mitjà: 59%**

[2] Els resultats només inclouen les mencions a xarxes socials dels primers onze mesos de l'any.

Referents internacionals vinculats	OE 1.2	2	2	2	1	1	1	**✓ Objectiu complert però amb reducció de l'objectiu de visibilització**

L'Eix 1 presenta un perfil desigual al llarg del període avaluat, amb resultats divergents entre els dos objectius estratègics que l'integren.

Quant a **l'OE 1.1**, el monitoratge de mitjans ha millorat en termes de cobertura: el nombre d'informes anuals s'ha complert de manera consistent, i el 2025 s'ha ampliat el sistema amb la incorporació de quatre informes trimestrals addicionals. D'altra banda, el nombre d'articles monitoritzats va créixer significativament entre 2023 (427) i 2024 (1.000), però va retrocedir el 2025 (768), situant-se en un nivell intermedi que pot respondre tant a variacions de l'actualitat internacional, estatal o catalana com a ajustos metodològics en el sistema de seguiment. El volum de mencions a xarxes socials mostra una tendència decreixent sostinguda al llarg del període (de 2.000.000 el 2023 a 449.600 el 2025), tot i que cal llegir aquesta dada amb cautela: el 2022 el volum era de 455.974, de manera que el 2025 representa un retorn als nivells previs al pic excepcional del 2023. L'element més rellevant a monitorar és la caiguda del percentatge de conversa positiva, que passa del 60-62% els anys 2023-2024 al 10% el 2025, amb un increment corresponent de la conversa negativa fins al 19%. La magnitud d'aquesta variació requereix una lectura cautelosa abans d'extreure conclusions definitives, per dues raons. En primer lloc, la comparabilitat interanual pot estar afectada per canvis en els proveïdors i les eines de monitoratge utilitzades en cada exercici, cosa que pot introduir diferències metodològiques en la classificació del sentiment de la conversa. En segon lloc, els propis balanços d'actuació assenyalen que una part significativa de la conversa internacional sobre Catalunya durant el 2025 s'ha concentrat en esdeveniments d'alta exposició mediàtica amb una càrrega inherentment negativa o conflictiva: la sequera, les pluges torrencials i inundacions associades a la DANA, i els incendis forestals. Aquests episodis, per la seva naturalesa, tendeixen a generar un volum elevat de mencions negatives que no reflecteixen necessàriament una deterioració de la imatge estructural de Catalunya, sinó la cobertura puntual d'emergències climàtiques. Per tot plegat, la variació observada hauria de ser objecte d'una anàlisi específica de causes abans de ser interpretada com un canvi de tendència en la percepció internacional del país.

Quant **a l'OE 1.2**, **el balanç és d'infraassoliment moderat però estable**. Les visites d'estudi s'han situat entre 3 i 4 sobre les 5 previstes, les activitats de bones pràctiques entre 3 i 4 sobre 5, i els debats globals entre 2 i 3 sobre les 3-6 previstes. Aquesta pauta consistent suggereix menys una

dificultat puntual i més una sobreestimació estructural de les capacitats d'execució en la fase de planificació anual, que caldria corregir en el proper cicle ajustant les previsions a la capacitat real de l'entitat. Els models de poder tou identificats i els referents internacionals vinculats, en canvi, s'han assolit o superat, cosa que indica que les actuacions d'identificació i seguiment resulten més fàcils d'executar que les que requereixen coordinar múltiples actors o garantir una assistència significativa.

7.2.2 *Eix 2 — Projectar. Posicionar Catalunya al món*

L'Eix 2 agrupa els objectius orientats a promoure la visibilitat internacional de Catalunya a través de la participació en xarxes globals, l'organització de visites de projecció i el suport als membres en les seves activitats de projecció exterior. Els indicadors mesuren tant la capacitat d'activar la societat civil catalana a l'exterior com la d'atreure actors internacionals al territori.

Indicador	OE	Prev. 2023	Res. 2023	Prev. 2024	Res. 2024	Prev. 2025	Res. 2025	Tendència
Actuacions de projecció de membres	OE 2.1	3	3	4	3	6	4	**⚠ Assolit parcialment, Grau de compliment mitjà: 81%**
Actuacions amb societat civil	OE 2.1	7	5	3	5	4	5	**✓ Per sobre prev. 2025, estable respecte 2024**
PVIs propis o en col·laboració amb altres entitats	OE 2.1	3	2	4	4	6	5	**⚠ Assolit parcialment, Grau de compliment mitjà: 83%**

PVIs de periodistes internacionals	OE 2.1	4	3	5	4	5	2	**⚠ Assolit parcialment, Grau de compliment mitjà: 65%**
Articles en premsa internacional	OE 2.1	1	0	1	0	-	-	No previst ni executat l'any 2025 a l'Eix 2
Xerrades/ conferències internacionals	OE 2.2	2	3	1	5	1	5	**↑ Molt per sobre**
Trobades amb corresponsals o associacions internacionals	OE 2.3	1	1	1	1	-	-	No previst ni executat l'any 2025 a l'eix 2.
Col·laboracions internacionals	OE 2.3	1	2	1	1	2	4	**↑ Molt per sobre**

L'Eix 2 presenta un perfil d'assoliment heterogeni que, llegit sobre els tres anys del període, permet identificar alguns patrons estructurals.

Quant a **l'OE 2.1**, les actuacions de projecció conjunta amb membres i amb la societat civil mostren dinàmiques oposades. Les actuacions amb societat civil superen sistemàticament les previsions al llarg dels tres anys (5 sobre 7, 5 sobre 3 i 5 sobre 4, respectivament), cosa que indica

una demanda real i sostinguda que el Consorci és capaç de respondre. Les actuacions de projecció de membres, en canvi, se situen per sota de les previsions en tots tres anys, tot i que mostren una tendència d'increment progressiu (3, 3 i 4). Els PVIs generals assoleixen resultats raonables (2, 4 i 5), amb una trajectòria clarament ascendent. Els PVIs adreçats a periodistes presenten el perfil invers: partint de 3 el 2023 i 4 el 2024, cauen a 2 el 2025, sobre una previsió de 5. Aquesta reducció, però, no s'ha de llegir com a retrocés en l'impacte mediàtic: els 2 PVIs de 2025 van generar 21 impactes en mitjans internacionals de 15 països, incloent-hi per primera vegada el Japó, amb una valoració de 9 sobre 10. Això suggereix que el Consorci ha optat per concentrar menys programes però amb major selecció de participants i profunditat de contingut, obtenint un rendiment mediàtic superior. Cal tenir en compte a més que l'indicador d'articles en premsa internacional —l'únic amb resultat zero en 2023 i 2024— ha desaparegut com a previsió el 2025, reflectint una decisió estratègica explícita de canalitzar la relació amb periodistes estrangers a través dels PVIs en lloc de la publicació d'articles propis, una opció que ja s'havia anat consolidant des del segon pla de treball del cicle.

Quant a **l'OE 2.2,** les xerrades i conferències internacionals constitueixen l'element més destacat de l'eix per la consistència amb la qual superen les previsions: 3 sobre 2 el 2023, 5 sobre 1 el 2024 i 5 sobre 1 el 2025. Aquesta sobreexecució sostinguda indica una demanda externa creixent que el Consorci atén de manera reactiva però eficaç, i que convida a reconsiderar a l'alça les previsions del proper cicle per a aquest tipus d'actuació.

Quant a **l'OE 2.3**, les col·laboracions amb associacions de periodistes i mitjans de comunicació mostren una evolució positiva notable: de 2 el 2023 i 1 el 2024 a 4 el 2025, superant àmpliament la previsió. Aquesta trajectòria, que inclou col·laboracions com el Festival Miravisions, el VII Congrés de Periodistes de Catalunya i el Premi Ernest Udina, mostra la consolidació d'aliances estables en l'ecosistema mediàtic, amb un abast d'audiència de més de 900 assistents i prop d'un centenar d'experts i periodistes internacionals. En conjunt, l'Eix 2 mostra que les actuacions amb capacitat de resposta a demanda externa (xerrades, col·laboracions) tendeixen a superar previsions, mentre que les que requereixen una planificació logística complexa i la coordinació de múltiples actors (PVIs de periodistes, actuacions de projecció de membres) tendeixen a situar-se per sota. Aquesta asimetria hauria de traslladar-se a una revisió de les previsions del proper cicle, sense que impliqui necessàriament reduir l'ambició de les actuacions.

7.2.3 *Eix 3 — Capacitar. Fomentar la formació i el coneixement*

L'Eix 3 agrupa els objectius vinculats a la formació, les beques i la generació de coneixement sobre acció exterior. És l'eix amb indicadors de naturalesa més operativa i amb la major verificabilitat dels resultats, la qual cosa el converteix en el punt de referència metodològica per als altres eixos.

Indicador	OE	Prev. 2023	Res. 2023	Prev. 2024	Res. 2024	Prev. 2025	Res. 2025	Tendència
Beques en estudis internacionals	OE 3.1	3	6	10	10	10	10	✓ **Objectiu complert**
Beques Euromediterrànies → Ajuts per estudis europeus	OE 3.1	2	2	2	2	10	7	⚠ **Assolit parcialment, Grau de compliment mitjà: 90%**
Estades de pràctiques a Catalunya Internacional	OE 3.1	6	5	6	5	3	3	✓ **Objectiu complert però amb reducció de l'objectiu respecte 2023 i 2024**
Cursos de formació	OE 3.2	4	4	4	4	4	4	✓ **Objectiu complert**
Actuacions amb la xarxa alumni	OE 3.3	2	3	2	4	3	3	✓ **Objectiu complert**

L'Eix 3 és el que presenta un grau d'assoliment global més elevat i una menor dispersió entre indicadors al llarg del període avaluat.

Les beques en estudis internacionals mostren la trajectòria més sòlida: van superar àmpliament la previsió el 2023 (6 sobre 3) i han assolit l'objectiu al 100% tant el 2024 com el 2025 (10 sobre 10 en tots dos casos), consolidant-se com una de les actuacions més estables i ben calibrades del cicle. Les beques Euromediterrànies (transformades en els ajuts per a estudis europeus) presenten un perfil diferent: es van assolir les previsions els anys 2023 i 2024 (2 sobre 2), però el 2025 no s'ha assolit l'objectiu ampliat (7 sobre 10), cosa que indica que l'increment de la previsió no ha estat acompanyat d'un creixement equivalent de la demanda o dels recursos disponibles. Les estades de pràctiques a Catalunya Internacional mostren una tendència de reducció progressiva de les previsions (de 6 a 3) però amb un assoliment consistent: 5 el 2023,

5 el 2024 i 3 el 2025, assolint l'objectiu en tots tres anys un cop ajustat. Això suggereix que el Consorci ha alineat les expectatives a la capacitat real d'acollida i el pressupost disponible, un exercici de calibratge que mereix valoració positiva.

Els cursos de formació presenten el resultat més estable de tot el Pla: 4 sobre 4 en els tres exercicis, sense cap desviació. Aquesta consistència reflecteix tant una planificació realista com una capacitat d'execució consolidada, especialment al voltant del Seminari de Fons Europeus, que ha completat la 5a i 6a edicions amb valoracions globals molt bones (4,4/5 el 2025) i centenars d'assistents provinents de tot el territori. Les actuacions amb la xarxa alumni superen les previsions en tots tres anys (3 sobre 2 el 2023, 4 sobre 2 el 2024 i 3 sobre 3 el 2025), indicant que la base de persones formades genera una demanda relacional creixent que el Consorci és capaç d'atendre i que, en el proper cicle, podria planificar-se amb previsions més ambicioses.

En conjunt, l'Eix 3 confirma que quan els indicadors estan ben definits, les actuacions corresponen a una demanda real identificada i la capacitat d'execució és coneguda, el sistema de seguiment funciona amb precisió. Aquesta és una lliçó metodològica rellevant per al disseny del proper pla: els indicadors dels eixos 1 i 2 que han mostrat major variabilitat podrien beneficiar-se d'un procés de calibratge similar al que, de manera implícita, s'ha anat produint en l'Eix 3 al llarg del cicle.

7.2.4 *Comparativa amb el Pla Estratègic 2019–2022*

La comparativa entre els dos plans estratègics manté una continuïtat substancial en tots els elements fonamentals: la composició de membres, l'arquitectura dels tres eixos, els objectius estratègics i el sistema d'indicadors. La principal limitació per a una comparació en xifres absolutes és de caràcter contextual: el cicle 2019-2022 va coincidir amb dos anys de pandèmia que van impossibilitar l'execució de moltes actuacions presencials, especialment PVIs, visites d'estudi i debats globals, mentre que el cicle 2023-2026 s'ha desplegat en condicions de normalitat operativa plena. Per tot plegat, la comparativa s'articula preferentment a partir de dimensions qualitatives i tendències, que permeten identificar continuïtats i canvis substantius al marge de les distorsions contextuals.

Dimensió	PE 2019–2022	PE 2023–2026 (a mig termini)	Evolució
Nom de l'entitat	Patronat Catalunya Món (Diplocat)	Consorci Catalunya Internacional	Canvi substantiu (Decret 112/2024)

Estructura d'eixos	3 eixos (Connectar 38%; Projectar: 14%; Capacitar: 44%)[3]	3 eixos (Connectar 33%; Projectar: 16%; Capacitar 47%;)[4]	Continuïtat estructural
Nre. indicadors	32 indicadors (Connectar: 9; Projectar: 12; Capacitar: 11).	28 indicadors (Connectar: 13; Projectar: 9; Capacitar: 6).	Millora de la sistemàtica d'avaluació
Sistema de seguiment	Balanços anuals + Informe de compliment al Ple	Balanços anuals + informe avaluació	Sense canvis
Pes relatiu dels eixos	Capacitar dominant	Capacitar continua amb major assoliment	Tendència consistent entre cicles
Eix amb major risc	Projectar (infrarepresentat)	Connectar (descens general en els indicadors)	Persistència del repte

En termes generals, el balanç dels tres primers anys d'execució del Pla Estratègic 2023–2026 és positiu, amb un grau d'assoliment global que cal valorar tenint en compte la complexitat de l'entorn i la naturalesa dels objectius perseguits. No obstant això, l'anàlisi per indicadors revela tres patrons que convé tenir en compte per al proper cicle de planificació.

El **primer patró** és la **desigualtat en la verificabilitat entre eixos**: mentre que l'Eix 3 (Capacitar) disposa d'indicadors ben definits que permeten un seguiment rigorós, els eixos 1 i 2 contenen indicadors de caràcter més qualitatiu o amb previsions menys estables, la qual cosa dificulta tant la mesura com la interpretació dels resultats. Això no és necessàriament un problema d'incompliment, sinó en part un problema de disseny del sistema d'indicadors.

[3] Dades obtingudes a partir del pressupost liquidat per eixos 2019-2022, present a l'Informe de Compliment del Pla Estratègic 2019-2022.

[4] Dades provisionals estimades a partir del promig de pressupost liquidat per eixos 2023-2025, obtingudes a partir dels Balanços d'actuació 2023, 2024 i 2025 (2026 no disponible en el moment de l'avaluació).

El **segon patró** és **l'evolució del model de projecció mediàtica internacional**. Al llarg del cicle, el Consorci ha anat consolidant els Programes de Visitants Internacionals adreçats a periodistes com a canal principal de relació amb els mitjans estrangers. Paral·lelament, la publicació d'articles propis en premsa internacional, que figurava com a indicador al disseny inicial del Pla, no s'ha executat en cap dels tres anys avaluats i ha desaparegut com a previsió el 2025, reflectint una decisió de concentrar els esforços de projecció mediàtica en els formats que han demostrat major impacte i retorn.. Aquesta reorientació respon a una **decisió estratègica implícita** que els resultats avalen: els PVIs de periodistes han generat impactes mediàtics en 15 països durant el cicle, amb valoracions molt bones per part dels participants (9/10 el 2025), i han permès col·locar Catalunya en mitjans especialitzats d'Alemanya, França, Itàlia, el Regne Unit, el Japó i d'altres països. Cal, però, fer explícita aquesta reorientació en el disseny del proper pla, redefinint l'indicador de projecció mediàtica en termes d'impactes i abast dels PVIs de periodistes en lloc de la publicació d'articles propis, per tal que el sistema de seguiment reflecteixi fidelment l'estratègia real que s'està desplegant.

El **tercer patró**, de caràcter positiu, és la **consistència entre cicles en l'assoliment de l'Eix Capacitar com a àmbit de major fortalesa operativa**. Si al PE 2019–2022 aquest eix representava el 44% del pes d'execució, al cicle actual continua sent l'eix amb major grau d'assoliment. Això indica que la formació i les beques constitueixen un nucli competencial consolidat que l'entitat pot capitalitzar com a element de marca en la projecció del seu valor afegit. La qüestió estratègica que s'obre és si aquest avantatge comparatiu s'ha de mantenir, ampliar o reequilibrar en benefici dels eixos amb menor capacitat d'assoliment.

7.3 RESULTATS DEL TREBALL DE CAMP

7.3.1 *Context de Catalunya al món*

El treball de camp mostra una lectura compartida per part dels diferents actors entrevistats del context internacional com un **escenari més incert, fragmentat i volàtil** que el que existia en el moment de formulació del Pla Estratègic 2023-2026. Les crisis geopolítiques, la guerra a Ucraïna i a l'Orient Mitjà, les tensions comercials, la transformació tecnològica, el canvi climàtic, els moviments migratoris, el debilitament del multilateralisme i la reorientació de les prioritats europees apareixen com a factors que condicionen la posició de Catalunya al món. A aquests factors s'hi afegeixen, amb impacte específic per a determinats àmbits, el deteriorament de les relacions amb les universitats nord-americanes i el gir dels sistemes acadèmics cap a Àsia, la incertesa comercial derivada de noves polítiques d'aranzels i la irrupció de la intel·ligència artificial com a repte transversal per a tots els sectors. Aquesta lectura no es planteja només en termes abstractes: els actors entrevistats tendeixen a interpretar aquests canvis a partir de **com**

afecten la seva activitat, la seva **capacitat d'incidència** i les possibilitats reals de **contribuir a la projecció exterior del país**.

EL CONTEXT INTERNACIONAL

Un context més incert, fragmentat i volàtil

Crisis geopolítiques i guerres a Ucraïna i l'Orient Mitjà

Tensions comercials i Noves polítiques d'aranzels

Canvi climàtic i moviments migratoris

Debilitament del multilateralisme

Transformació tecnològica i Irrupció de la IA

Reorientació de les prioritats europees cap a la defensa

La idea de fons és que Catalunya necessita projectar-se internacionalment, però que aquesta projecció ha de ser més **concreta**, més **diferenciada** i més **vinculada als actius del país**. No es qüestiona la importància de que Catalunya tingui projecció exterior, però alguns dels actors mencionen com els hi costa determinar el valor afegit que podien tenir les activitats que realitza del Consorci en les seves entitats. En aquesta línia, apareix amb força és la necessitat de superar una projecció **massa genèrica**, que no sempre és percebuda com a útil pels actors consorciats. La pregunta que travessa bona part de les aportacions no és només com es veu Catalunya al món, sinó què aporta aquesta projecció a les entitats consorciades.

Pel que fa als principals reptes i fenòmens internacionals detectats pels actors, una de dimensió destacada per molts dels actors és la **transformació del marc europeu**. Europa continua sent el **principal espai de referència** per a la majoria d'actors, però ja no es percep com un entorn tan còmode o favorable com ho era fa uns anys. Des de la **Generalitat** s'identifica la **crisi del multilateralisme** com una possible obertura per reforçar la governança multinivell, però també s'assenyala que les competències de Catalunya són limitades i que cal aprofitar millor les xarxes i els espais multilaterals. Els **ens locals i regionals** llegeixen Europa sobretot des de la capacitat d'accedir a fons, participar en xarxes i fer sentir la veu territorial. En aquest àmbit, el gir europeu cap a la defensa i la possible pèrdua de pes de les polítiques de cohesió generen preocupació,

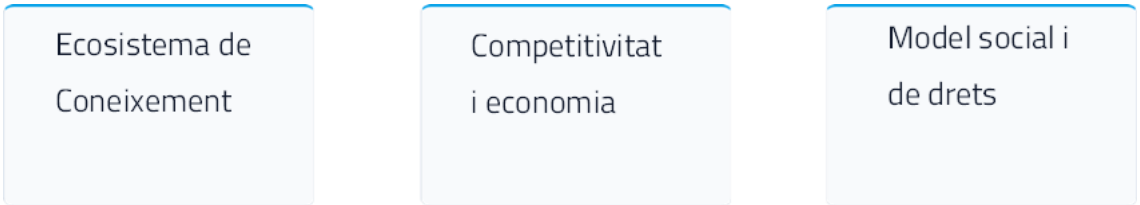
donat que poden reduir oportunitats per a municipis, regions i entitats amb menys capacitat d'incidència.

El **tercer sector** i els **sindicats** comparteixen aquesta preocupació, però la formulen des del prisma de l'obligació de la defensa dels drets i de l'agenda social des de les administracions públiques. En el cas del tercer sector, el canvi de prioritats de la Comissió Europea, la recentralització de recursos i la pèrdua de pes de determinats espais vinculats a l'economia social són vistos com una amenaça per a la capacitat d'influència de Catalunya i per al model capil·lar d'acció social. En el cas dels sindicats, Europa és percebuda com un espai de disputa entre una agenda de drets laborals i una agenda creixentment orientada a la competitivitat, la seguretat i la defensa. Aquesta mirada introdueix un matís rellevant: **la projecció exterior de Catalunya no només hauria de defensar presència institucional, sinó també un posicionament en matèria de democràcia, diàleg social, pau i drets.**

Una segona dimensió fa referència al **relat de país**. Diversos actors consideren que **Catalunya no pot projectar-se només a través de la cultura popular, el turisme o la imatge institucional**. Aquests elements continuen sent reconeguts com a part de la projecció exterior, però no haurien d'esgotar-la. Les **universitats i els centres acadèmics** insisteixen en la necessitat de situar el **coneixement, la recerca, la tecnologia i el talent** com a actius del país. Les **entitats empresarials** reforcen aquesta mirada des de la **competitivitat, la captació d'inversió, la capacitat d'innovació i la necessitat d'explicar millor els actius econòmics** de Catalunya. Els **sindicats i el tercer sector**, en canvi, reclamen que el relat exterior incorpori també la **tradició democràtica, el diàleg social, la lluita obrera, la societat civil organitzada i el model públic-social**. La lectura integrada apunta, per tant, a **una idea de marca Catalunya més plural, on la cultura conviu amb el coneixement, l'empresa, el territori, els drets i la qualitat democràtica**.

EL RELAT DE PAÍS

Més enllà de la cultura i el turisme



En aquest debat sobre el relat exterior apareix la **tensió entre Barcelona i Catalunya**. La marca Barcelona és reconeguda com un actiu de primer ordre, especialment per les universitats, que constaten que la ciutat té una capacitat de reconeixement internacional molt superior a la del conjunt del país. Tanmateix, **aquesta notorietat no es tradueix automàticament en reconeixement de Catalunya**. La projecció de Barcelona pot facilitar l'entrada de Catalunya en determinats espais, però també pot invisibilitzar altres realitats territorials, socials i institucionals. Per això**, el repte no és contraposar Barcelona i Catalunya, sinó articular-les de manera complementària**, aprofitant la capacitat d'atracció de la ciutat sense diluir la identitat i la diversitat del país.

Una tercera dimensió és la **necessitat de connectar projecció exterior i capacitats internes**. Alguns actors subratllen que projectar Catalunya al món no depèn només de comunicar millor, sinó també de disposar de condicions internes que permetin sostenir aquesta projecció. Les **universitats** ho expressen amb claredat quan vinculen la internacionalització amb la capacitat d'atraure i retenir estudiants, professorat i personal investigador. Els **problemes de visats, allotjament, acollida o gestió administrativa són vistos com a frens reals a la projecció universitària i científica**. Els **ens locals** ho formulen en termes de **capacitat tècnica**: hi ha ajuntaments que poden tenir voluntat política d'internacionalitzar-se, però no disposen de recursos o estructura per fer-ho. Les **entitats empresarials** ho relacionen amb la capacitat de **projectar confiança, captar inversions i explicar Catalunya com un país competitiu**. En tots aquests casos, la projecció exterior es juga també en la **capacitat d'organitzar millor el país per rebre, connectar i aprofitar oportunitats.**

Aquesta qüestió obre una altra lectura transversal: **no tots els actors consorciats tenen la mateixa capacitat d'acció internacional**. Les universitats, algunes entitats empresarials i Barcelona disposen de xarxes pròpies, marca, equips i trajectòria internacional. En aquests casos, el que es demana al Consorci no és que substitueixi la seva acció exterior, sinó **que generi coordinació, obri portes, eviti duplicitats i doni suport en aquells àmbits on les entitats no arriben.** En canvi, altres actors, especialment del món local o d'entitats amb menys estructura, necessiten un **acompanyament més bàsic per accedir a xarxes, fons, contactes o oportunitats**. Aquesta diferència és rellevant per al Pla, perquè **posa en qüestió un model homogeni de projecció** i apunta a la **necessitat d'una acció més ajustada a capacitats i necessitats diferenciades.**

El **món local i regional** aporta un matís específic sobre la dimensió territorial de la projecció. La internacionalització no es percep només com una qüestió de reputació, sinó com una eina per captar fons, accedir a xarxes, aprendre de bones pràctiques i donar resposta a reptes concrets com la sostenibilitat, l'habitatge, la digitalització, la crisi climàtica o la pressió sobre els serveis públics. La mirada local introdueix una pregunta que el Consorci haurà de respondre amb més claredat: **què aporta la projecció internacional a un ajuntament o a una entitat territorial que**

ja té dificultats per sostenir el dia a dia? Sense una resposta operativa, el risc és que la internacionalització sigui percebuda com una agenda allunyada de les necessitats municipals.

Les **universitats i els centres acadèmics**, per la seva banda, situen el **coneixement** com un dels principals espais d'oportunitat per a Catalunya. El context geopolític i tecnològic fa que la recerca, la formació de talent, la diplomàcia científica i les aliances acadèmiques siguin cada vegada més rellevants. Aquesta mirada no es limita a demanar més visibilitat per al sistema universitari, sinó que planteja que **la pròpia capacitat de Catalunya per posicionar-se internacionalment depèn en part de com projecta el seu ecosistema de coneixement**. La tecnologia, la IA, la recerca aplicada, la mobilitat internacional i la formació de talent apareixen com a àmbits on Catalunya pot construir una imatge exterior més potent i menys dependent dels registres tradicionals de projecció cultural.

Les **entitats empresarials** també interpreten el context internacional com una qüestió de competitivitat de país. Catalunya és percebuda com una economia molt oberta i, per tant, especialment exposada als canvis geopolítics, als fluxos migratoris, als problemes de proveïment, a la transformació tecnològica i als nous equilibris globals. Des d'aquesta perspectiva, **la projecció exterior ha de servir per explicar Catalunya, atreure inversions, reforçar la confiança i donar coherència als actius que ja existeixen però que sovint es presenten de manera fragmentada**. Aquesta aportació connecta amb les universitats quan posa l'accent en talent i recerca, però incorpora una demanda addicional d'ambició i d'impacte en la imatge econòmica del país.

Les aportacions **dels sindicats i del tercer sector** amplien aquest relat i fan èmfasi en evitar que la projecció exterior de Catalunya quedi reduïda a competitivitat, cultura o coneixement. La conjuntura internacional els afecta directament perquè condiciona l'agenda de drets, la capacitat de cooperació, les xarxes de solidaritat i la incidència política. Els sindicats interpreten els conflictes, l'auge de l'extrema dreta i el retrocés democràtic com a **factors que impacten sobre els drets laborals i el paper dels agents socials**. El tercer sector assenyala que el canvi de prioritats europees pot debilitar l'agenda social i reduir la capacitat d'incidència de les regions i de la societat civil. Aquests perfils reclamen que Catalunya **projecti també el seu model social, la seva societat civil organitzada, la concertació, la defensa de drets i la cultura democràtica**.

El diagnòstic sobre la gravetat del context és compartit per tots els actors consultats, però les implicacions que en deriven varien notablement. El món local posa l'accent en la reducció dels fons europeus de cohesió i en les dificultats dels municipis de menor dimensió per competir en un entorn cada vegada més exigent. L'àmbit acadèmic destaca el deteriorament de les relacions amb les universitats nord-americanes i el creixent pes d'Àsia-Pacífic en l'ecosistema científic global. El sector sindical prioritza la defensa del model social europeu i la lluita contra el retrocés democràtic. Les entitats empresarials, per la seva banda, posen el focus en la diversificació de

mercats i la resiliència de les cadenes de valor davant una compartimentació creixent del comerç mundial.

La implicació per al Consorci és clara. El context internacional exigeix una projecció de Catalunya més articulada, més plural i més orientada a generar utilitat per als actors consorciats. El Consorci pot ocupar un espai propi si és capaç de convertir i vehicular la diversitat del país en un relat compartit i, alhora, adaptar el seu suport a necessitats diferenciades. Això vol dir actuar com a **plataforma de síntesi, però també com a instrument d'acompanyament, coordinació i activació de xarxes**. **El seu valor no rau només en fer activitats pròpies, sinó en ajudar a ordenar el que els actors ja fan, donar-hi coherència, amplificar-ne l'abast i projectar una imatge de Catalunya que integri coneixement, economia, territori, societat civil, drets i democràcia.**

7.3.2 *El paper del Consorci*

El treball de camp confirma que el Consorci Catalunya Internacional és percebut com una peça singular dins l'ecosistema d'acció exterior catalana, però també com una institució que encara ha de delimitar millor el seu valor afegit davant d'un conjunt d'actors que ja operen internacionalment des dels seus respectius àmbits. La seva funció no s'entén com la d'un organisme central de política exterior, sinó com la d'una plataforma relacional, publico-privada i social orientada a articular una acció exterior de país més plural. Aquesta lectura coincideix amb el marc institucional, que situa el Consorci com un instrument específic dins un ecosistema ampli, destinat sobretot a activar la dimensió relacional, social i publico-privada de la projecció internacional de Catalunya.

La visió general que emergeix és ambivalent. D'una banda, es reconeix que el Consorci ocupa un espai potencialment diferent del d'altres organismes, precisament perquè reuneix Generalitat, ens locals, universitats, cambres, entitats socials, sindicats i altres actors de la societat civil. Aquesta composició mixta és vista com el seu principal actiu. Cap altre actor de l'ecosistema sembla tenir, amb la mateixa naturalesa institucional, la capacitat de reunir actors tan diversos al voltant de la projecció exterior de Catalunya. D'altra banda, aquesta mateixa amplitud genera una expectativa elevada: el Consorci no només hauria d'organitzar activitats, sinó donar coherència al conjunt, activar relacions entre actors i fer visible una imatge de país més rica que la que podria projectar qualsevol actor per separat.

Un primer resultat compartit és que **el Consorci és ben valorat com a plataforma de projecció exterio**r. Diversos perfils li atribueixen la funció de donar a conèixer Catalunya, explicar els seus actius i contribuir a una imatge exterior més completa. Aquesta projecció no es limita a una lògica de promoció institucional. Les entitats empresarials la vinculen a reputació, confiança, atracció d'inversions i relat econòmic. Les universitats i centres acadèmics la relacionen amb coneixement, recerca, tecnologia i talent. Els sindicats i el tercer sector hi incorporen drets, democràcia, diàleg social, model públic-social i societat civil organitzada. La Generalitat, per la

seva banda, situa el Consorci com un instrument d'acció exterior capaç de projectar Catalunya com un actor modern, plural i democràtic, més enllà d'una imatge centrada només en la cultura popular. Una **convergència** destacada del treball de camp és precisament aquesta: tots els perfils coincideixen que la projecció ha de superar el registre folklòric i cultural en exclusiva, i que el relat exterior de Catalunya ha de ser co-construït amb les entitats, no definit únicament des de les institucions. La divergència apareix, en canvi, quan es concreta el contingut d'aquest relat: el pes relatiu del coneixement, la competitivitat econòmica, els drets socials i la diversitat territorial és objecte de lectures diferenciades.

Aquesta pluralitat d'expectatives mostra que **el Consorci és percebut com un possible espai de síntesi del relat exterior de Catalunya**. El seu paper no seria substituir la projecció que ja fan altres actors, sinó **ordenar-la, amplificar-la i donar-li coherència**. Aquesta idea apareix amb força en el món empresarial, que identifica la necessitat d'aglutinar allò que les entitats ja fan per separat, compartir informació i construir un discurs més unificat sobre Catalunya. També apareix en l'àmbit universitari, on es reclama una millor articulació amb el sistema de coneixement, el Consell Interuniversitari de Catalunya (CIC), ACCIÓ, l'Institut Ramon Llull o els propis plans d'internacionalització dels departaments de la Generalitat. La qüestió de fons és que **Catalunya ja disposa de molts actors amb presència internacional, però no sempre d'un relat o mecanisme compartit que permeti aprofitar aquesta presència com a projecció de país**.

Un segon resultat transversal és la **funció de connexió**. El Consorci és vist com un espai que podria **facilitar relacions entre actors** que habitualment operen en circuits separats. Aquesta funció és especialment rellevant perquè bona part de les entitats consorciades ja tenen activitat internacional pròpia, però no sempre es relacionen entre elles ni aprofiten les complementarietats existents. En aquest sentit, **el valor del Consorci no rau només en connectar Catalunya amb l'exterior, sinó també en connectar internament els actors catalans** que projecten el país des de camps diferents. Aquesta dimensió interna de la connexió apareix com una condició per fer més efectiva la projecció exterior.

Ara bé, el treball de camp també mostra que **aquesta funció connectiva encara no es percep plenament consolidada**. En alguns casos, les entitats identifiquen el Consorci com un espai de trobada, però no necessàriament com un espai que generi relacions sostingudes, projectes compartits o noves oportunitats. El món local i regional valora el potencial del Consorci per facilitar accés a xarxes, bones pràctiques i espais europeus, però demana més traducció pràctica. Les universitats apunten que poden necessitar suport per arribar a determinats interlocutors, però també recorden que ja disposen de xarxes pròpies i que el Consorci hauria d'aportar allò que aquestes xarxes no cobreixen. El tercer sector i els sindicats veuen en el Consorci una possible via per fer més visible l'acció internacional de la societat civil, sempre que aquesta no quedi subsumida sota una narrativa exclusivament institucional.

Un tercer resultat és la **demanda d'acompanyament diferenciat**. Les necessitats dels actors no són homogènies. Alguns disposen de capacitat internacional pròpia i esperen del Consorci coordinació, contactes estratègics, suport institucional o amplificació de les seves accions. Altres actors, especialment del món local o de determinades entitats socials, necessiten un suport més

bàsic per accedir a oportunitats, entendre canals internacionals o participar en xarxes. **Aquesta diferència obliga a llegir el Consorci no com un prestador uniforme de serveis, sinó com una plataforma que hauria d'ajustar la seva funció segons la maduresa internacional de cada perfil d'actor.**

Aquesta idea és particularment clara en el món local. Els ens locals i supramunicipals veuen el Consorci com una **eina que podria ajudar a evitar una internacionalització a dues velocitats, en què Barcelona i els actors amb més estructura sostenen una acció exterior pròpia mentre altres municipis queden en una posició més dependent o reactiva**. En aquest camp, el paper del Consorci no seria només projectar Catalunya a Europa, sinó també facilitar que actors territorials amb menys capacitat puguin beneficiar-se de xarxes, coneixement, contactes i oportunitats. Aquesta funció d'acompanyament esdevé encara més rellevant en un context europeu més competitiu i burocràtic, on molts municipis poden quedar fora per manca de recursos tècnics.

El paper del Consorci com a **instrument de suport a la internacionalització de la societat civil** també apareix de manera rellevant. El tercer sector el identifica com un possible pont entre societat civil i govern, especialment **en un context en què les entitats socials busquen reforçar la seva incidència europea i internacional**. Els sindicats, al seu torn, plantegen que Catalunya Internacional hauria de projectar els valors i activitats de totes les entitats consorciades, no només l'acció institucional del Govern. **Projectar Catalunya no seria només explicar el país des de les institucions, sinó fer visible la capil·laritat internacional dels actors socials, sindicals, acadèmics, territorials i empresarials.**

Un altre àmbit on el Consorci podria tenir un paper propi és la **generació de coneixement**, **reflexió i debat internacional**. Aquesta funció no apareix amb la mateixa intensitat en tots els perfils, però sí en universitats, centres acadèmics, Generalitat i tercer sector. El Consorci podria actuar com a **espai de prospectiva aplicada**, incorporant coneixement expert sobre transformacions globals que afecten Catalunya i orientant el debat estratègic de les entitats consorciades. Algunes aportacions apunten fins i tot a la conveniència d'incorporar més veus expertes i institucions científiques o tecnològiques en la definició d'estratègies d'internacionalització. Aquesta funció, però, només és percebuda com a útil si el coneixement generat es tradueix en orientació, contactes, oportunitats o millor presa de decisions.

La **principal tensió detectada és la indefinició relativa del valor afegit del Consorci dins un ecosistema ja dens.** ACCIÓ, l'Institut Ramon Llull, el CIC, les delegacions exteriors del Govern, les cambres, les universitats i les pròpies xarxes dels actors consorciats ja desenvolupen funcions d'internacionalització. **No es qüestiona la necessitat d'existència del Consorci, però sí es reclama una major precisió de què fa al Consorci diferent dels altres actors o què pot fer d'una manera diferent. El risc no és només duplicar actuacions, sinó que les entitats percebin el Consorci com una capa addicional sense retorn prou clar.**

Aquesta tensió s'expressa de formes diferents. En l'àmbit empresarial, es considera que el concepte del Consorci és potent, però que pot perdre sentit si s'institucionalitza massa i es limita

a seguir el ritme del Departament. En l'àmbit universitari, apareix la necessitat de saber millor què pot oferir concretament el Consorci i com es diferencia d'altres canals ja existents. En el món local, la pregunta és més directa: quina utilitat pràctica té per a un ajuntament formar part d'aquesta arquitectura si no es tradueix en acompanyament, contactes o capacitat d'actuar internacionalment. En les entitats socials i sindicals, el dubte és si el Consorci pot projectar realment la pluralitat de veus o si acaba prioritzant una narrativa més institucional.

El **vincle amb la Generalitat és una altra tensió rellevant**. Institucionalment, aquest encaix dona legitimitat, capacitat de coordinació i coherència amb les prioritats de Govern. De fet, el Pla s'inscriu en un marc més ampli d'acció exterior de país i dialoga amb l'objectiu d'implicar institucions i societat civil en la projecció internacional de Catalunya. Tanmateix, algunes aportacions indiquen que **aquesta vinculació pot fer que el Consorci sigui percebut com massa governamental o massa dependent de l'agenda del Departament**. La seva naturalesa publico-privada i consorcial només esdevé valor diferencial si les entitats senten que no són només receptores d'informació, sinó actors que poden incidir en el relat, les prioritats i les actuacions.

Des del punt de vista de l'avaluació del Pla, aquestes evidències apunten a una conclusió analítica clara: **el paper formal del Consorci està ben alineat amb els objectius de connectar, projectar i capacitar, però el treball de camp mostra que la seva funció real depèn de la capacitat de convertir aquests tres vectors en una proposta de valor percebuda per les entitats**. L'arquitectura del Pla és coherent, però concentra sota tres eixos funcions de naturalesa molt diferent: escolta i anàlisi, projecció reputacional, relació amb mitjans, programes de visitants, capacitació, beques, suport a xarxes i mobilització d'actors. Aquesta amplitud dona flexibilitat, però també pot dificultar que els actors entenguin amb claredat quin és el rol prioritari del Consorci.

La implicació principal per al proper cicle és que el Consorci hauria de **reforçar la seva funció d'articulació**. Això vol dir **actuar menys com un actor que suma activitats pròpies a un ecosistema ja dens i més com una plataforma que ordena, connecta i amplifica l'acció internacional dels actors catalans**. La seva especificitat pot situar-se en quatre funcions complementàries: **construir un relat exterior compartit però plural, facilitar connexions i oportunitats internacionals, donar suport diferenciat a la internacionalització de les entitats i generar espais de reflexió estratègica sobre els grans debats globals**. Aquest paper permetria preservar la singularitat del Consorci i, alhora, respondre a una demanda transversal del treball de camp: que Catalunya Internacional sigui una eina més clara, més útil dins l'acció exterior catalana.

7.3.3 *Valoració del pla estratègic i els seus eixos*

La **valoració general del Pla Estratègic 2023-2026** per part dels actors entrevistats és **majoritàriament positiva**. Els tres eixos que l'estructuren (*Connectar*, *Projectar* i *Capacitar*), són reconeguts com una **arquitectura coherent** amb la naturalesa del Consorci i amb la voluntat d'ordenar la seva activitat després del canvi de denominació.

Aquesta valoració favorable del disseny conviu, però, amb una apropiació desigual per part de les entitats consorciades. Les **entitats més vinculades als espais de governança** o amb un rol més actiu als grups de treball **mostren una comprensió més clara del Pla** i del seu encaix institucional. **Altres actors**, en canvi, **coneixen sobretot actuacions concretes**, com beques, formacions, seminaris, viatges d'estudi o programes de visitants, però **no sempre identifiquen el Pla com una eina pròpia de planificació** o de treball compartit. Aquesta diferència és rellevant perquè indica que el Pla funciona millor com a marc intern d'ordenació que com a instrument plenament apropiat pel conjunt d'entitats consorciades. Una possible explicació rau en **la rotació** freqüent dels referents **de les entitats consorciades** als espais de governança: quan canvien les persones que representen una entitat, el coneixement acumulat sobre el Pla no sempre es trasllada adequadament, cosa que genera discontinuïtats en l'apropiació col·lectiva.

El **grau de valoració del Consorci i les seves actuacions** varia significativament en funció del tipus d'entitat i de la seva vinculació pràctica amb les línies de treball desplegades. Les entitats que han participat directament en actuacions concretes —formacions, beques, seminaris sobre fons europeus, visites d'intercanvi de bones pràctiques o espais de debat— tendeixen a fer-ne una valoració positiva i a considerar el Consorci com un instrument útil. En canvi, els perfils que no identifiquen retorns directes en la seva activitat quotidiana tendeixen a percebre'l com una institució ben intencionada però poc tangible en termes pràctics. Aquesta percepció no és tant una crítica al Pla com a document —que en general es reconeix com un marc coherent— sinó a la capacitat de les actuacions d'arribar de manera diferenciada als diversos perfils de membres i de traduir-se en resultats perceptibles per a cada un d'ells.

Aquesta tensió és especialment **evident en el món local**. Les entitats municipalistes i els ajuntaments valoren positivament l'existència del Consorci i reconeixen la utilitat d'actuacions específiques com el Seminari de Fons Europeus o les visites d'intercanvi de bones pràctiques. Ara bé, alguns actors d'aquest àmbit assenyalen que els cursos de formació, tot i ser de qualitat, sovint no van acompanyats d'un suport posterior que els ajudi a aplicar el que han après en el seu context concret. Com ho expressava un dels entrevistats, "*aquests cursos estan molt bé però si només els has fet tu i no hi ha un acompanyament des de casa teva, no acaben sent tan útils*". La demanda, per tant, no és de més actuacions sinó de més acompanyament, és a dir, d'una relació més continuada i propera entre el Consorci i les entitats membres un cop les actuacions puntuals han conclòs.

Finalment, el treball de camp evidencia que **no tots els eixos interpel·len de la mateixa manera tots els actors**. En una xarxa tan transversal com la del Consorci, algunes línies resulten especialment rellevants per a les universitats o les entitats empresarials i menys directament útils per als ajuntaments, o a la inversa. Aquesta constatació no invalida l'arquitectura del Pla, però apunta a la necessitat que el proper cicle prevegi mecanismes de desplegament més diferenciats per perfil de membre, de manera que cada entitat pugui identificar amb claredat on rau el valor que el Consorci li ofereix específicament.

L'eix Connectar és valorat positivament **quan s'interpreta com una funció relacional** i d'articulació interna. Diverses aportacions assenyalen que el **Consorci** pot **aportar valor** si ajuda

a **connectar actors** que ja treballen internacionalment però **que no sempre es coneixen**, comparteixen informació o generen projectes conjunts. Aquesta lectura amplia el sentit formal de l'eix. No es tracta només d'escoltar què es diu de Catalunya al món o d'identificar bones pràctiques externes, sinó també de **connectar internament el sistema català d'acció exterior**. Aquesta dimensió interna apareix com una demanda rellevant, especialment entre actors territorials, universitaris i empresarials.

Ara bé, la part de connectar **vinculada al monitoratge**, a **l'escolta internacional** o a **l'anàlisi** del **relat exterior de Catalunya és menys visible per a part de les entitats**. Alguns actors poden reconèixer-ne el sentit estratègic, però **no sempre en perceben un ús pràctic**. El treball de camp mostra que aquesta funció pot quedar massa allunyada de les necessitats quotidianes de les entitats si no es tradueix en orientacions, dades accionables, alertes, oportunitats o espais de debat aplicat. Per això, connectar és un eix acceptat, però **necessita reforçar el vincle entre coneixement i utilitat**. En aquest context, la visita a Brussel·les per conèixer com fer acció davant les institucions i òrgans de la UE —organitzada com a complement presencial del Seminari de Fons Europeus i adreçada als seus participants del món local— s'erigeix, de manera transversal, com l'actuació del Pla amb la valoració més positiva entre els actors consultats. Concretament, els entrevistats destacaven la seva utilitat pràctica, així com que es tracta d'una activitat realitzada gràcies al paper del Consorci, i que algunes de les entitats participants no hi podrien accedir en absència d'aquest.

L'eix Projectar és el que més clarament **s'associa a la funció pròpia del Consorci**. En termes conceptuals, existeix un consens entre els actors entrevistats que es tracta d'una **missió central**, beneficiosa pel conjunt de les entitats i a nivell de país. De fet, **diversos perfils** consideren que aquest **hauria de ser un dels camps** amb **més protagonisme dins del Consorci**. La **Generalitat** el vincula a la **projecció d'una Catalunya moderna, plural i democràtica**. Les **entitats empresarials** el relacionen amb **reputació, imatge de país, confiança i posicionament econòmic**. Les **universitats** hi incorporen el **potencial del coneixement, la recerca i la tecnologia**. Els **sindicats** i el tercer sector reclamen que la projecció també inclogui **drets laborals**, **democràcia**, **diàleg social** i model públic-social.

Aquesta coincidència sobre la **centralitat de projectar** no implica una **visió única** sobre què s'ha de projectar. El treball de camp mostra que l'eix és rellevant, però també que el **relat exterior de Catalunya pot quedar curt si es concentra massa en cultura, turisme o visibilitat institucional**. Hi ha una demanda transversal de fer una **projecció més estratègica**, més **ambiciosa** i més **connectada amb actius concrets de país**. Això inclou coneixement, empresa, tecnologia, talent, territori, cultura democràtica i societat civil organitzada. En aquest sentit, projectar és l'eix amb més capacitat de generar consens, però també el que exigeix més definició política i estratègica.

Per últim, **el tercer eix presenta una valoració més ambivalent**. D'una banda, és **un dels eixos més tangibles per a les entitats** que han participat en beques, formacions o activitats específiques de reforç de capacitats. En aquests casos, la utilitat és clara perquè l'actuació té un **retorn directe** sobre persones, equips o organitzacions. Algunes universitats, especialment

aquelles amb menys presència en els òrgans de decisió o amb menor estructura internacional, **identifiquen les beques i les formacions com un suport útil i concret**. També es valoren positivament activitats vinculades a fons europeus, detecció de *fake news* o coneixement de les institucions internacionals.

La valoració de l'eix Capacitar és, en conjunt, la més positiva de les tres, però no és uniforme: varia significativament en funció del format, del públic al qual s'adreça i del grau d'especialització de l'actuació concreta. Les formacions coorganitzades amb partners especialitzats i orientades a necessitats concretes de les entitats membres reben una valoració excel·lent. El Seminari de Fons Europeus és l'exemple paradigmàtic: arriba a la sisena edició consecutiva amb valoracions molt bones (4,4 sobre 5 el 2025), centenars d'assistents de tot el territori i una demanda creixent. El curs d'Acció davant d'Organismes Internacionals i Europeus, coorganitzat amb l'IBEI, el Departament competent i l'EAPC, o el curs de Diplomàcia Científica, segueixen una lògica similar i reben valoracions positives. Les beques d'internacionalització, per la seva banda, són reconegudes per gairebé tots els perfils entrevistats com una de les línies de major impacte i valor diferencial del Consorci.

Les reserves apareixen en un àmbit més específic: alguns actors, especialment del sector acadèmic, assenyalen que determinats cursos de formació genèrica sobre temàtiques internacionals poden solapar-se amb l'oferta ja existent en universitats i centres especialitzats, i demanen que el Consorci prioritzi el que altres no poden fer. En la mateixa línia, des del tercer sector s'apunta que algunes formacions semblen orientades principalment a públics interns de l'administració, cosa que en redueix la utilitat per a entitats amb perfils i necessitats molt diferents. Com ho expressava una de les persones entrevistades, "al curs el 50% eren persones del departament, de promoció interna: aquí cal entendre al servei de qui està".

La implicació no és que la capacitació deixi de ser una funció prioritària —les dades d'execució i les valoracions demostren que és l'eix de major fortalesa operativa del Consorci—, **sinó que el proper cicle hauria de consolidar els formats que han demostrat major impacte i valor diferencial** (seminaris especialitzats coorganitzats, beques, programes vinculats a l'acció exterior concreta**), i revisar els formats més genèrics** per assegurar que responen a necessitats reals i no cobertes dels membres, evitant la duplicació amb l'oferta ja existent en l'ecosistema.

Una de les demandes més recurrents del treball de camp és la **necessitat de comptar amb millors mecanismes per mesurar l'impacte real de les actuacions**. Cal precisar, però, que aquesta demanda no es dirigeix al sistema d'indicadors del Pla en si mateix, que existeix i és funcional: el PE 2023–2026 incorpora 28 indicadors d'assoliment, tant quantitatius —nombre d'actuacions, participants, edicions— com qualitatius —enquestes de valoració dels participants dels PVIs, cursos i estades de pràctiques. La demanda apunta a una dimensió diferent: la **manca d'indicadors d'impacte que permetin entendre no quantes coses s'han fet, sinó quins efectes reals han produït.** Com ho expressava una de les persones entrevistades, "és molt difícil d'avaluar el que es fa; no tens clar quines coses volen tenir impacte."

Aquesta distinció és rellevant. Els indicadors d'activitat del Pla mesuren el volum i el grau d'assoliment de les actuacions previstes, i en aquest sentit funcionen correctament. El que alguns actors troben a faltar és una capa addicional: saber si els participants en una formació han aplicat el que han après, si una visita d'estudi ha derivat en canvis de política o en noves aliances, si els PVIs de periodistes han tingut un impacte mesurable en la cobertura mediàtica de Catalunya al llarg del temps. Alguns actors, com els ens regionals, apunten explícitament a la utilitat d'un quadre de comandament que tangibilitzi de manera clara i accessible els resultats de les actuacions planificades. Altres, com els sindicats, demanen reforçar els instruments de seguiment i avaluació amb indicadors de resultats concrets que permetin avaluar els objectius de manera sistemàtica.

Aquesta distinció entre indicadors d'activitat i indicadors d'impacte és un dels reptes metodològics més habituals en organitzacions que operen en àmbits relacionals, reputacionals i de capacitació, on els efectes sovint són indirectes, diferits en el temps i difícils d'atribuir a una actuació concreta. El proper cicle hauria d'explorar fórmules per incorporar, si més no de manera selectiva, indicadors d'impacte per a les actuacions de major centralitat estratègica, sense renunciar al sistema d'indicadors d'activitat ja establert.

Aquesta manca d'evidència sobre impacte també afecta la percepció de retorn. Si les entitats no poden veure amb claredat què s'ha assolit, quin ús tenen determinades actuacions o com contribueixen als objectius del Pla, és més difícil que se'l facin seu. Això no implica que les actuacions no siguin valorades, sinó que la seva connexió amb resultats estratègics sovint queda poc explicitada. El cas de les accions de **projecció** o de **monitoratge** és il·lustratiu: poden tenir sentit des d'una **mirada de país**, però les entitats demanen **saber millor què produeixen**, per a qui i amb **quina continuïtat**.

També apareix una distància entre **disseny formal** i **desplegament real percebut**. El Pla Estratègic és vist com una **eina ordenada**, però alguns actors consideren que el pla anual o **les actuacions** recurrents poden acabar **reproduint inèrcies**. En alguns casos **es demana més flexibilitat** per respondre a esdeveniments internacionals sobrevinguts; en altres, més **transparència** en la distribució de recursos i en la **selecció d'actuacions**. Aquesta crítica és rellevant perquè apunta a un risc habitual en instruments de planificació: que l'arquitectura estratègica sigui correcta, però que el **desplegament acabi sent massa rígid, rutinari o poc adaptatiu**.

El Pla també és valorat des de la seva capacitat d'alinear-se amb les necessitats de les entitats consorciades. En aquest punt, l'avaluació mostra una situació desigual. Per a la **Generalitat**, el Pla és un instrument adequat per **alinear l'acció exterior de país** i facilitar la participació d'actors diversos. Per a les **entitats empresarials**, pot ser un marc útil si ajuda a **coordinar discursos**, **evitar duplicitats** i reforçar la **projecció econòmica de Catalunya**. Per a les **universitats**, el Pla és coherent, però hauria **d'encaixar millor amb el sistema de coneixement**, la recerca, l'atracció de talent i les dificultats reals de la internacionalització acadèmica. Per als **sindicats** i el **tercer sector**, el Pla hauria d'incorporar amb més força la **dimensió social, democràtica i d'incidència**. Per al món local, hauria de traduir-se més clarament en suport i capacitat d'actuació.

Aquesta diversitat no és una debilitat en si mateixa, ja que **reflecteix la naturalesa plural del Consorci**. Tanmateix, sí que planteja un repte de priorització. Un Pla que intenta donar resposta a molts perfils i funcions corre el risc de dispersar-se si no defineix millor quines apostes vol fer en cada cicle. En aquest sentit, algunes aportacions apunten a la conveniència de fer menys coses, però amb més impacte; treballar per missions o prioritats temporals; distingir millor entre objectius estratègics i actuacions anuals; i evitar que el pla de treball sigui una simple detallització o repetició del Pla Estratègic.

VALORACIÓ DEL PLA

Els tres eixos són vàlids, però necessiten una operativització més clara

Connectar

Acceptat com a funció relacional; cal lligar millor coneixement i utilitat.

Projectar

L'eix més associat al Consorci i amb més consens; exigeix més definició política sobre què s'ha de projectar.

Capacitar

Tangible per a qui rep beques i formacions, però amb dubtes sobre duplicitats

Així doncs, les conclusions generals és que el **Pla 2023-2026 disposa d'una arquitectura adequada i reconeguda**, però amb **marge de millora en apropiació**, focalització i **orientació a resultats**. Connectar, projectar i capacitar són **tres eixos que continuen sent vàlids**, però el treball de camp mostra que **necessiten una operativització més clara**. Connectar hauria de reforçar la connexió interna entre actors i la traducció del coneixement en oportunitats. Projectar hauria de consolidar-se com l'eix central de posicionament exterior, amb un relat més plural i més ambiciós. Capacitar hauria de revisar públics, continguts i complementarietats per assegurar que respon a necessitats no cobertes per altres actors.

La implicació principal per al proper cicle és que **no cal necessàriament substituir l'arquitectura del Pla**, sinó fer-la més **avaluable**, més **flexible** i més **útil** per a les entitats consorciades. Això passa per definir millor els resultats esperats, establir indicadors i mecanismes de seguiment, diferenciar objectius estratègics i actuacions anuals, i introduir espais de priorització que permetin adaptar el Pla als canvis del context internacional i a les necessitats dels diferents perfils. El repte no és només disposar d'un bon marc estratègic, sinó aconseguir que aquest marc sigui reconegut per les entitats com una eina real de projecció, connexió i capacitació.

7.3.4 *Desplegament del pla i governança*

La governança del Consorci Catalunya Internacional és **valorada de manera ambivalent**. D'una banda, es reconeix que la seva arquitectura institucional és **necessària** i **coherent** amb la naturalesa consorcial de l'organisme. La presència d'actors públics, universitats, entitats empresarials, sindicats, tercer sector i món local es percep com un actiu que diferencia el Consorci d'altres instruments de l'ecosistema d'acció exterior. D'altra banda, el treball de camp mostra que **aquesta pluralitat no sempre es tradueix en una participació substantiva**, ni en una capacitat clara d'incidència de les entitats sobre les prioritats, les actuacions o l'orientació estratègica del Consorci.

La lectura transversal és que la governança compleix **millor la funció d'informar** i retre comptes que no pas la d'activar deliberació, co-disseny i corresponsabilitat. Els espais formals són percebuts com a **necessaris**, especialment per **garantir transparència**, presentar el pla de treball, explicar actuacions i donar compte dels recursos. Aquesta dimensió no es qüestiona. El que sí apareix de manera recurrent és la sensació que les **reunions** tendeixen a ser més **informatives** que estratègiques, més orientades a exposar el que ja s'ha fet o es preveu fer que no pas a construir prioritats compartides. Aquesta percepció és especialment pronunciada tenint en compte que el model actual concentra la participació formal en un nombre molt reduït de trobades anuals, fet que **limita estructuralment la capacitat de deliberació** i de seguiment dels actors consorciats.

Aquesta **diferència entre participació formal i incidència efectiva** és una de les tensions principals identificades. Les entitats consorciades solen sentir-se informades, però **no sempre implicades** en la definició de l'agenda. En diversos perfils apareix la idea que les decisions arriben força avançades, que la capacitat d'introduir canvis és limitada o que la participació es concentra en moments puntuals del cicle anual. Això no significa que no hi hagi canals oberts ni bona disposició de l'equip tècnic, sinó que els mecanismes existents no sempre permeten convertir les aportacions de les entitats en orientacions, projectes o ajustos visibles.

La diversitat d'actors és, alhora, el **principal valor i el principal repte del model**. El Consorci té la capacitat de **reunir perfils que habitualment operen en circuits diferents**. Aquesta composició permetria articular una acció exterior de país més plural, amb presència de coneixement, empresa, món local, societat civil i Govern. Tanmateix, aquesta mateixa amplitud dificulta el debat estratègic si els espais són massa generals, massa amplis o massa orientats a la transmissió d'informació. En aquests formats, és difícil entrar en matisos sectorials, generar interacció entre entitats o transformar la pluralitat en treball compartit.

Per aquest motiu, una part important de les aportacions apunta a la necessitat de **reforçar els espais intermedis de governança**. Els grups de treball o espais sectorials apareixen com el lloc més adequat per donar contingut real a la participació. Les sessions generals poden mantenir

una funció institucional, de rendició de comptes i de visió de conjunt, però difícilment poden absorbir totes les necessitats dels actors. En canvi, els **espais més sectorials** podrien permetre **treballar amb més detall** qüestions sociolaborals, acadèmiques, territorials, empresarials o socials, i generar aportacions més útils per al pla anual i per al seguiment del Pla Estratègic.

Aquesta demanda no apunta necessàriament a multiplicar reunions, sinó a **millorar-ne la funció**. El treball de camp mostra que el problema no és només la freqüència, sinó el tipus de participació que es promou. Una reunió pot ser útil si permet debatre una prioritat, preparar una actuació, contrastar una necessitat o valorar resultats. En canvi, pot ser percebuda com a poc rellevant si es limita a informar d'un conjunt ampli d'activitats sense espai real per a la deliberació. Per això, la millora de la governança passa més per definir millor el propòsit de cada espai que per incrementar mecànicament el nombre de trobades.

La **comunicació interna** també apareix com un **element a reforçar**. La informació circula, però no sempre amb prou antelació, concreció o orientació perquè les entitats puguin preparar aportacions amb criteri. Alguns perfils reclamen **documentació més assumible**, ordres del dia més orientats al debat i preguntes prèvies que ajudin a estructurar les contribucions. Aquesta qüestió és rellevant perquè la qualitat de la participació depèn, en part, de la informació disponible abans de les reunions. Si la documentació arriba tard, és massa tècnica o no explicita quines decisions es volen contrastar, la participació tendeix a reduir-se a comentaris generals o a una recepció passiva de la informació. En casos extrems, la manca d'un model de comunicació proactiu i segmentat per perfil de membre arriba a afectar la relació bàsica entre el Consorci i les entitats: algunes institucions acadèmiques admeten desconèixer qui és el seu interlocutor al Consorci o per quins canals podrien proposar actuacions o vincular-s'hi. El problema, en aquests casos, no és de voluntat sinó d'absència d'un sistema de comunicació adaptat a les capacitats i necessitats de cada tipus de membre.

També es detecta una demanda de **més retorn sobre els resultats i el seguiment del Pla**. Les entitats no només volen saber quines actuacions s'han fet, sinó també **què han produït**, quin **impacte han tingut**, quines prioritats avancen i com es recullen les aportacions fetes. Aquesta demanda connecta amb les mancances identificades en relació amb indicadors, seguiment i orientació a resultats. La governança del Pla no hauria de limitar-se a la presentació d'activitats o comptes, sinó que hauria de facilitar una lectura compartida sobre l'evolució del Pla, els seus efectes i els ajustos necessaris.

El **vincle amb la Generalitat és una altra dimensió central**. La vinculació institucional amb el Govern aporta legitimitat, coherència i capacitat d'alineació amb l'acció exterior de país. Alhora, alguns actors perceben que aquesta vinculació pot reduir la sensació de corresponsabilitat de les entitats i fer que el Consorci sigui llegit com un instrument més governamental que consorcial. Aquesta tensió no es resol debilitant el paper de la Generalitat, sinó reforçant els mecanismes que permeten a les entitats sentir que el Consorci també és una eina pròpia. La

naturalesa publico-privada i social del Consorci només esdevé efectiva si les entitats poden veure reflectides les seves prioritats, capacitats i aportacions en el desplegament del Pla.

La **relació** entre **institucionalitat i operativitat** també travessa bona part de les valoracions. El Consorci necessita una arquitectura formal, especialment per la seva composició i pel pes d'administracions públiques i entitats diverses. Tanmateix, aquesta institucionalitat **pot generar rigidesa** si dificulta la capacitat de respondre a oportunitats, actuar amb agilitat o donar suport a iniciatives que no encaixen del tot en el pla anual previst. Alguns actors assenyalen que les **oportunitats internacionals no sempre segueixen els calendaris administratius** i que la governança hauria de permetre una certa flexibilitat per reaccionar davant finestres d'oportunitat o esdeveniments sobrevinguts.

Un altre element destacat és el format de les trobades. **Les reunions virtuals faciliten l'assistència** i poden ser adequades per a qüestions informatives, però tenen **menys capacitat per generar vincle**, confiança i debat. Diverses aportacions suggereixen que algunes trobades presencials, de caràcter més estratègic i menys rutinari, podrien millorar la qualitat de la participació. No es tracta de substituir tots els espais virtuals, sinó de reservar moments presencials per a la reflexió conjunta, la connexió entre entitats i la definició de prioritats compartides.

Els matisos entre perfils ajuden a entendre millor aquesta valoració. Les universitats tendeixen a posar l'accent en la necessitat de canals més clars, interlocutors identificables, coordinació amb altres estructures i espais temàtics vinculats a coneixement, recerca o tecnologia. El món local i regional demana que la governança serveixi per traduir l'acció exterior en oportunitats i suport territorial, evitant que la participació quedi concentrada en actors amb més capacitat institucional. Les entitats empresarials reclamen espais més estratègics, més atractius i més orientats a la visió de país. Els sindicats i el tercer sector posen l'accent en la necessitat que la participació incorpori dimensions socials, laborals i de drets, i que no quedi diluïda en espais massa generals.

La lectura general, és que **la governança actual permet sostenir el funcionament formal del Consorci, però encara no desplega tot el potencial d'un model consorcial**. El risc principal és que la pluralitat d'actors es mantingui com un actiu simbòlic, però no com una capacitat real d'acció exterior compartida. Perquè el Consorci funcioni com una plataforma publico-privada i social, la governança ha de facilitar alguna cosa més que informació: ha de permetre prioritzar, connectar, deliberar, fer seguiment i activar contribucions diferenciades.

De cara al proper Pla Estratègic, la governança **hauria de reforçar tres dimensions**. En primer lloc, una **millor diferenciació entre espais institucionals**, espais sectorials i espais estratègics. En segon lloc, una **comunicació més orientada a la participació**, amb informació clara, antelació suficient i preguntes de treball que ajudin a preparar aportacions. En tercer lloc, un **sistema de**

seguiment i retorn que permeti saber com evolucionen les actuacions, quins resultats generen i com s'incorporen les aportacions de les entitats.

Aquest ajust és rellevant perquè la governança condiciona directament el desplegament del Pla. Un Pla Estratègic basat en connectar, projectar i capacitar difícilment pot assolir tot el seu potencial si les entitats consorciades no se senten activades com a part del procés. La millora de la governança, per tant, no és només una qüestió organitzativa. És una condició per donar sentit al Consorci com a espai de país, per reforçar la seva utilitat davant les entitats i per convertir la diversitat del Consorci en capacitat efectiva de projecció internacional.

DESPLEGAMENT I GOVERNANÇA

Tres dimensions han de reforçar la governança del proper cicle

01	02	03
Diferenciar espais	**Comunicar per participar**	**Seguiment i retorn**

7.3.5 *Reptes de futur*

El treball de camp identifica un conjunt de reptes de futur que afecten tant el paper del Consorci com la manera de dissenyar el proper Pla Estratègic. La lectura transversal és que el Consorci Catalunya Internacional disposa d'un espai potencialment valuós dins l'ecosistema d'acció exterior catalana, però que aquest espai s'haurà de definir amb més claredat, més focalització i més capacitat d'activar les entitats consorciades. El proper cicle no es percep només com una continuïtat del Pla 2023-2026, sinó com una oportunitat per ajustar el rol del Consorci a un context internacional més complex i a unes expectatives internes més exigents.

El treball de camp permet **distingir entre reptes que reflecteixen un consens transversal** —on tots els perfils d'actors apunten en la mateixa direcció— **i reptes que expressen tensions genuïnes entre actors,** que el proper Pla haurà de gestionar explícitament en lloc d'eludir. Els **reptes de consens** són: la **necessitat de clarificar el valor afegit diferencial del Consorci**, **el pas d'un model informatiu a un model activador**, la **millora de la governança participativa**, la **implementació d'un sistema robust de seguiment i indicadors de resultat**, i el **reconeixement de l'eix Projectar com a prioritat central**. Els **reptes de tensió**, en canvi, no admeten una resposta única: el **pes relatiu de l'agenda social i els drets versus la competitivitat econòmica en el relat de país**; la **posició del Consorci com a instrument del Govern o com a plataforma genuïnament consorcial**; el **focus geogràfic prioritari per al proper cicle**; i **la pregunta sobre si l'eix Capacitar pertoca al Consorci o a d'altres actors de l'ecosistema**.

REPTES DE FUTUR

Els reptes es divideixen entre consensos transversals i tensions a gestionar

Reptes de consens

- Clarificar el valor afegit diferencial.
- Passar d'un model informatiu a un d'activador.
- Millorar la governança participativa.
- Implementar un sistema de seguiment i indicadors.
- Reconèixer Projectar com a prioritat central.

Reptes de tensió

- Agenda social i drets vs. competitivitat econòmica.
- Instrument del Govern vs. plataforma consorcial.
- Focus geogràfic prioritari del cicle.
- Si Capacitar pertoca al Consorci o a altres actors.
- Relació entre marca Catalunya i marca Barcelona.

El **primer repte** és **concretar millor el valor afegit del Consorci**. Les entrevistes mostren que el Consorci és reconegut com una plataforma singular pel seu caràcter consorcial, publico-privat i plural. Tanmateix, també apareixen dubtes sobre què fa exactament que no facin altres actors de l'ecosistema o què pot fer d'una manera diferent. Aquesta qüestió és especialment rellevant perquè Catalunya ja compta amb instruments especialitzats en internacionalització empresarial, projecció cultural, acció exterior institucional, universitats, recerca, cooperació o relacions europees. El Consorci no pot limitar-se a ocupar un espai intermedi entre tots aquests actors. Ha de fer més evident quina funció específica assumeix, quin valor aporta a les entitats i com evita solapaments.

Aquest repte es vincula amb **una segona qüestió**: **la necessitat de passar d'un Consorci percebut principalment com a espai informatiu a un Consorci més activador**. Les entitats valoren que hi hagi espais de trobada, informació i retorn, però el treball de camp apunta que això no és suficient per donar ple sentit a la naturalesa consorcial. El Consorci té un potencial diferencial perquè reuneix actors que habitualment treballen en circuits separats. El repte és convertir aquesta pluralitat en projectes, connexions, aliances, espais de debat i capacitat d'incidència. La presència d'actors diversos és un actiu només si genera interacció real i no només representació formal.

La **priorització estratègica** és un altre repte central. El Pla 2023-2026 ha permès ordenar l'activitat del Consorci al voltant dels eixos de connectar, projectar i capacitar, però el treball de camp mostra el risc que aquesta amplitud derivi en dispersió. Diversos actors assenyalen la conveniència de fer menys coses, però amb més impacte, més coherència i més capacitat de ser explicades. Cal tenir en compte que l'estructura formal del PE —eixos, objectius estratègics i objectius operatius— venia determinada per les directrius del gabinet tècnic del Departament competent en acció exterior i Unió Europea de la Generalitat de Catalunya, i que per tant no és una decisió discrecional del Consorci. El marge d'actuació per al proper cicle no rau en modificar aquesta arquitectura formal, sinó en la manera com els plans de treball anuals la despleguen: concretant amb més nitidesa quines prioritats del cicle es volen accentuar cada any, evitant que el pla anual esdevingui una reproducció rutinària del document estratègic i introduint criteris explícits de selecció i jerarquització de les actuacions. Aquesta distinció no implica imposar una estructura més rígida ni jeràrquica —de fet, el treball de camp recull igualment la demanda d'una governança més horitzontal i flexible— sinó aconseguir que les entitats membres puguin identificar amb claredat, any rere any, quines apostes prioritàries fa el Consorci i per quines raons.

Aquest repte de focalització també afecta el relat exterior de Catalunya. Les entitats coincideixen en **la necessitat de projectar Catalunya internacionalment, però no totes posen l'accent en els mateixos actius**. Les universitats i els centres acadèmics reclamen que el coneixement, la recerca, la tecnologia i el talent tinguin més pes. Les entitats empresarials demanen una projecció més ambiciosa dels actius econòmics, productius i innovadors del país. Els sindicats i el tercer sector reclamen que el relat incorpori drets, democràcia, diàleg social, model públic-social i societat civil organitzada. El món local i regional recorda que la projecció del país ha d'incorporar també la diversitat territorial. El repte no és escollir una sola dimensió, sinó construir un relat prou clar perquè sigui reconeixible i prou plural perquè representi els actius reals del país. Aquesta divergència és de fons i no es resol amb una formulació estratègica genèrica. El proper Pla haurà d'abordar explícitament el model de projecció exterior de Catalunya (la discussió sobre el *nation branding*) decidint si el relat de país es construeix des de les institucions o és co-construït amb les entitats membres, i quin pes relatiu s'assigna a cada dimensió.

La **relació entre marca Catalunya i marca Barcelona** forma part d'aquest mateix debat. Barcelona és un actiu de projecció internacional, però també pot concentrar la visibilitat i dificultar que el conjunt de Catalunya sigui reconegut en la seva diversitat. El proper Pla haurà d'abordar com aprofitar la força de Barcelona sense reduir la projecció exterior del país a la seva capital. Aquesta qüestió és especialment rellevant per al món local, però també per a universitats, empreses i entitats que volen projectar actius de país que no sempre queden associats automàticament a la marca Catalunya.

El treball de camp també assenyala la ne**cessitat de reforçar la utilitat del Consorci per als diferents perfils d'actors**. No totes les entitats consorciades parteixen de la mateixa capacitat internacional ni necessiten el mateix tipus de suport. Algunes universitats, empreses o institucions ja disposen de xarxes pròpies i esperen del Consorci coordinació, visibilitat, contactes o suport institucional en espais on no arriben. Altres actors, especialment del món local o d'entitats amb menys estructura, necessiten acompanyament més directe per accedir a oportunitats, xarxes, bones pràctiques o informació estratègica. El proper Pla haurà d'evitar una resposta homogènia i haurà de definir instruments diferenciats segons la maduresa internacional i les necessitats de cada perfil.

La governança apareix com un altre repte de futur. Les entrevistes apunten que els espais formals són necessaris, però que cal reforçar la participació substantiva, la interacció entre entitats i el retorn sobre les aportacions. El repte no és només incrementar reunions, sinó clarificar la funció de cada espai: quins són informatius, quins són deliberatius, quins serveixen per fer seguiment i quins per generar projectes. També apareix la necessitat de reforçar els grups de treball, els espais sectorials i les trobades presencials de caràcter estratègic, especialment per activar millor la diversitat d'actors i evitar que la participació quedi concentrada en moments puntuals.

Aquest element connecta amb la **necessitat de millorar el seguiment i la demostració de resultats.** El treball de camp mostra una demanda clara de més indicadors, més quadres de seguiment i més evidències sobre l'impacte de les actuacions. Sense aquesta informació, el Pla pot ser percebut com un marc ben dissenyat però difícil d'avaluar. Les entitats necessiten saber què produeixen les actuacions, quin retorn tenen, quines prioritats avancen i com es vinculen els resultats amb els objectius estratègics. El proper Pla haurà d'incorporar aquesta dimensió des del disseny i no només com un exercici final d'avaluació.

Un altre repte és **guanyar flexibilitat davant un context internacional més canviant**. Les entitats remarquen que les oportunitats internacionals, les crisis i els esdeveniments sobrevinguts no sempre encaixen amb els calendaris del pla anual. Això és especialment visible en els àmbits sindical, social, universitari i empresarial, on poden aparèixer finestres d'oportunitat vinculades a conflictes, fòrums internacionals, visites, xarxes o canvis d'agenda europea. El proper Pla haurà

de combinar estabilitat estratègica amb mecanismes que permetin reaccionar de manera més àgil, sense convertir la flexibilitat en dispersió.

Un risc estretament vinculat a la manca de flexibilitat és la inèrcia institucional: la tendència a repetir les mateixes actuacions any rere any per seguretat, sense avaluar si segueixen sent pertinents en un context canviant. Alguns actors apunten que la planificació anual pot convertir-se en una reproduc-ció rutinària d'activitats consolidades, amb poca capacitat per incorporar novetats, provar formats nous o suprimir actuacions que han esgotat el seu impacte. Aquest risc és directament proporcional a l'absència d'un sistema de seguiment orientat a resultats: sense evidència sobre la pertinència de les actuacions, la seguretat institucional s'imposa a la innovació

La comunicació interna i externa també emergeix com un repte. A nivell intern, cal que les entitats entenguin millor què pot oferir el Consorci, a qui s'han d'adreçar, com poden proposar actuacions i quin retorn poden esperar. A nivell extern, cal explicar millor què és Catalunya Internacional i quina imatge de país vol contribuir a projectar. Alguns actors assenyalen que el concepte del Consorci és potent, però que costa d'explicar. Aquesta dificultat afecta tant la visibilitat pública com la capacitat d'apropiació per part de les entitats consorciades.

El proper cicle també haurà de connectar més explícitament el Consorci amb els grans reptes globals i europeus. El treball de camp assenyala qüestions com la transformació tecnològica, la IA, la geopolítica del coneixement, la reconfiguració del multilateralisme, la crisi climàtica, el futur del treball, la defensa dels drets socials, el gir europeu cap a la seguretat i la competència global pel talent. Aquestes qüestions no apareixen només com a context, sinó com a possibles eixos d'orientació estratègica. El repte és decidir quins d'aquests debats pot abordar el Consorci de manera útil i amb quins instruments.

També apareix **la tensió entre ser una plataforma àmplia i ser un actor més especialitzat**. El Consorci té valor perquè reuneix una pluralitat d'actors i pot projectar una imatge de país diversa. Però aquesta amplitud pot dificultar la priorització, la identificació de públics internacionals i la generació d'impacte. El proper Pla haurà de resoldre com combinar una funció transversal de plataforma amb apostes més focalitzades, ja siguin temàtiques, sectorials, territorials o geogràfiques. En aquest punt, les entrevistes apunten a àmbits com Europa, Mediterrània, Àsia, Àfrica, Amèrica Llatina, coneixement, tecnologia, drets socials, economia social, competitivitat, diplomàcia científica i projecció territorial.

Finalment, **el treball de camp assenyala el repte d'evitar una internacionalització a dues velocitats.** Alguns actors disposen de recursos, marca i xarxes pròpies per actuar internacionalment, mentre que altres necessiten suport per accedir a les mateixes oportunitats. Aquesta diferència afecta especialment el món local, però també entitats socials o institucions amb menys estructura internacional. El Consorci pot tenir un paper rellevant si ajuda a reduir

aquesta bretxa i facilita que la projecció exterior no quedi concentrada en els actors amb més capacitat prèvia.

La lectura estratègica que es deriva del treball de camp és que **el proper Pla haurà de respondre a cinc orientacions amb consens suficient entre els actors entrevistats: focalitzar l'acció en un nombre reduït de prioritats amb impacte mesurable, en lloc d'ampliar l'abast; repensar la governança per generar pertinença real, no tan sols representació formal; implementar un sistema de seguiment amb indicadors de resultat accessibles per a les entitats membres; clarificar el rol diferencial del Consorci dins l'ecosistema d'acció exterior català; i incorporar la dimensió social al relat de país de manera equilibrada i coconstruïda. Cadascuna d'aquestes orientacions és desenvolupada en detall a l'apartat 9 d'aquest document.**

8 CONCLUSIONS

L'avaluació del Pla Estratègic 2023–2026 del Consorci Catalunya Internacional permet fer una lectura articulada del grau de desplegament del Pla, de la coherència entre el disseny i l'execució, i de la percepció dels actors sobre el seu funcionament i el seu valor afegit. Aquestes conclusions s'estructuren a partir dels elements de la Teoria del Canvi definida per al Consorci: **necessitats, recursos, activitats, productes i impactes**. Aquest marc permet superar una lectura purament descriptiva de l'activitat realitzada i situar l'avaluació en la pregunta de fons: **en quina mesura el Pla ha generat els canvis que es proposava?** L'articulació de les conclusions al voltant de la Teoria del Canvi permet, a més, connectar els resultats del treball de camp amb les orientacions estratègiques del proper cicle.

Des del punt de vista de les **necessitats**, el Pla parteix d'un **diagnòstic ben fonamentat**. **Les cinc necessitats identificades** a la Teoria del Canvi (la necessitat de projecció exterior de Catalunya (N1), la d'articulació dels actors de l'ecosistema (N2), la de reforç de capacitats dels membres (N3), la de generació de coneixement aplicat (N4) i la de consolidació institucional del Consorci després del canvi de nom i d'estatuts (N5)) **continuen sent pertinents en el moment de l'avaluació**. El treball de camp confirma que cap d'elles s'ha resolt ni ha perdut vigència. Si de cas, **el context internacional** més advers i la **creixent complexitat de l'ecosistema d'acció exterior català** fan que **algunes d'aquestes necessitats** (especialment N1, N2 i N5) **siguin percebudes avui amb més urgència que en el moment de la formulació del Pla**.

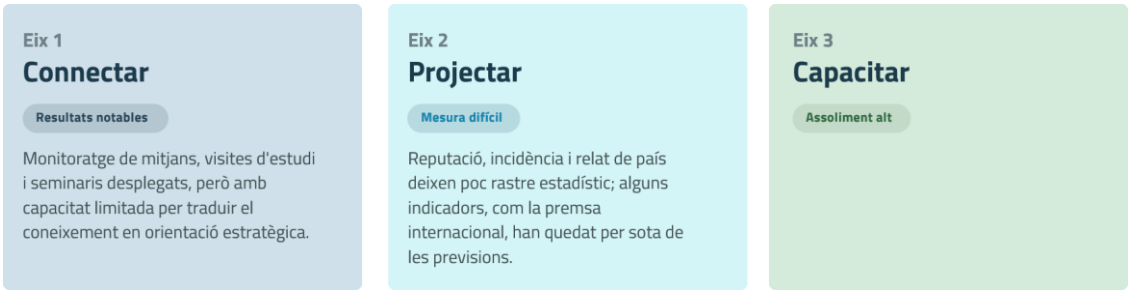
Un diagnòstic que continua vigent

- **N1** Projecció exterior de Catalunya
- **N2** Articulació dels actors de l'ecosistema
- **N3** Reforç de capacitats dels membres
- **N4** Generació de coneixement aplicat
- **N5** Consolidació institucional del Consorci

Pel que fa als **recursos**, l'avaluació mostra una situació de **suficiència relativa però amb tensions creixents**. **L'equip tècnic** és valorat molt positivament pels actors entrevistats com a professional, compromès i accessible. La **xarxa de membres** és l'actiu diferencial del Consorci, però el treball de camp revela que la seva **activació és desigual**: alguns membres participen

activament i fan un ús estratègic del Consorci, mentre que d'altres mantenen una relació poc substantiva o fins i tot desconeixen els canals de participació disponibles. Aquesta activació desigual no és simplement una qüestió de voluntat: **el treball de camp revela que els membres no parteixen de la mateixa capacitat internacional**. **Alguns disposen de xarxes consolidades**, marca internacional i equips especialitzats, i demanen al Consorci coordinació, visibilitat i accés puntual a espais on no arriben per si mateixos. **D'altres**, especialment del món local i d'entitats amb menys estructura, **necessiten un acompanyament molt més bàsic per participar en qualsevol dinàmica d'internacionalització**. Mentre el Pla no distingeix explícitament entre aquests dos perfils, la proposta de valor del Consorci tendeix a ser percebuda com a insuficient per als actors amb menys capacitat i com a poc específica per als actors amb més. El **finançament** ha permès sostenir el desplegament del Pla, però **la seva estructura** (amb un pes important del finançament de la Generalitat) és **percebuda** per alguns actors **com un factor que reforça la dependència institucional i limita la capacitat d'actuació autònoma** del Consorci.

L'anàlisi de les **activitats i els productes** mostra un **desplegament globalment positiu** però amb un **perfil desigual entre eixos**. L'Eix 3 (Capacitar) presenta el grau d'assoliment més alt: les activitats de beques, pràctiques i formació han generat productes mesurables i clarament valorats pels actors beneficiaris. L'Eix 1 (Connectar) ha desplegat les seves activitats principals (monitoratge de mitjans, visites d'estudi, seminaris de bones pràctiques) amb resultats notables en alguns indicadors, però amb una capacitat limitada per traduir el coneixement generat en orientació estratègica per als membres. L'Eix 2 (Projectar) és el que presenta més dificultat de mesura: les seves activitats generen productes que sovint no deixen rastre estadístic directe (reputació, incidència, relat de país) i alguns indicadors clau han quedat per sota de les previsions. Cal tenir en compte **que una part d'aquest desfasament entre previsions i resultats no s'explica per limitacions internes del Consorci, sinó pel canvi de context internacional entre el moment de formulació del Pla i el moment del seu desplegament**. La intensificació de les crisis geopolítiques, la reorientació de les prioritats europees i la saturació informativa dels principals mercats mediàtics han generat un entorn més difícil per a la projecció exterior de territoris subestatals. Aquesta variable contextual ha d'entrar en el judici avaluatiu: **no és el mateix no assolir un indicador per manca d'esforç que no assolir-lo perquè les condicions del context l'han fet estructuralment més difícil d'assolir**.



Des de la perspectiva dels **productes**, l'avaluació constata que **el coneixement sobre la projecció exterior de Catalunya, la formació i capacitació de professionals i els espais de debat i reflexió estratègica mostren una producció sòlida i ben valorada**. Les **activitats de projecció exterior i les connexions entre actors estan en fase de consolidació, amb resultats positius però encara per sota del potencial que la composició del Consorci permetria assolir**. El **producte amb més marge de millora és el retorn de coneixement als membres**: els actors demanen un retorn més sistemàtic, accessible i orientat a la presa de decisions, no tan sols a la rendició de comptes.

Una **constatació transversal del treball de camp** que té implicacions directes sobre els productes és **l'apropiació desigual del Pla**. Les entitats que participen activament en els espais de governança o que han aprofitat actuacions concretes mostren un coneixement més precís dels objectius i els resultats del Pla. Les que no hi han participat de manera regular sovint no identifiquen el Pla com una eina pròpia, sinó com un document de planificació intern del Consorci. Aquesta situació **limita la capacitat del Pla de funcionar com a marc de referència compartit i redueix l'impacte dels productes**: una formació o un seminari pot ser molt ben valorat com a activitat aïllada i, alhora, no generar cap efecte sobre la percepció del Pla com a instrument estratègic.

L'anàlisi dels **impactes** és la part més complexa d'aquesta avaluació de mig termini, ja que els efectes sobre la projecció exterior de Catalunya o sobre les capacitats dels actors consorciats es manifesten de manera diferida i sovint és difícil aïllar la contribució específica del Consorci d'altres factors. Amb aquesta limitació metodològica explícita, l'avaluació permet identificar **impactes a curt termini clarament assolits**: la millora de la presència mediàtica de Catalunya en determinats mercats, el reforç de les capacitats individuals i organitzatives dels beneficiaris de les beques i formacions, la generació d'espais de debat sobre la projecció exterior que no existien prèviament i la consolidació de la identitat institucional del Consorci després del canvi de denominació.

Els **impactes a mitjà termini presenten un grau d'assoliment més parcial**. L'articulació d'un relat compartit de país és percebuda com un objectiu plenament vigent però no resolt: el treball de camp mostra que les entitats comparteixen la necessitat d'un relat més plural i estratègic, però que la co-construcció d'aquest relat no s'ha activat plenament. La raó no és únicament operativa, el treball de camp apunta a una **divergència de fons sobre el contingut del relat**: **si ha de posar l'accent en el coneixement i la recerca, en la competitivitat econòmica, en els drets i la societat civil organitzada, o en la diversitat territorial**. A aquesta divergència s'hi afegeix la **tensió entre la marca Barcelona i la marca Catalunya**, que no és simplement de visibilitat sinó de representació: **fins a quin punt el relat exterior de Catalunya reflecteix el conjunt del país o tendeix a reproduir la notorietat de la seva capital**. Mentre aquestes tensions no s'abordin explícitament en el disseny del Pla, la co-construcció del relat correrà el risc de diluir-se en una formulació genèrica que no activa cap dels perfils.

La millora de la coordinació entre actors de l'ecosistema ha avançat en determinats àmbits (especialment a través dels seminaris i les visites d'estudi) però no s'ha consolidat com a pràctica sistemàtica. L'increment de la capacitat d'incidència de Catalunya en espais europeus i internacionals és l'impacte on l'avaluació troba més dificultat per establir contribució: la complexitat dels espais de governança multinivell fa que la relació entre les activitats del Consorci i els resultats d'incidència sigui difícilment atribuïble. **L'impacte a llarg termini** (la consolidació de Catalunya com a actor reconegut a l'escena internacional) **queda, per definició, fora de l'horitzó d'aquesta avaluació, però els elements del cicle actual apunten a una trajectòria positiva que cal sostenir i aprofundir**.

Una dimensió que sovint queda en segon pla en les avaluacions de mig termini però que és especialment rellevant per al Consorci és la dels **supòsits**. La Teoria del Canvi descansa sobre un conjunt de condicions que han de complir-se perquè la cadena de canvi funcioni. El treball de camp assenyala que **alguns d'aquests supòsits s'han complert parcialment o presenten tensió**: la voluntat dels actors consorciats de participar activament és un supòsit que es verifica de manera molt desigual; la capacitat de l'equip tècnic per sostenir la càrrega de treball associada a un Pla d'aquesta amplitud és un factor que diversos actors identifiquen com a limitació; i la coherència entre l'agenda del Consorci i les prioritats del conjunt de membres és un supòsit que requereix mecanismes explícits de verificació i ajust, que avui no estan prou consolidats.

Un supòsit especialment crític és el de **la governança com a condició habilitadora**. El treball de camp mostra que **el model de participació actual** (espais predominantment informatius, amb poca capacitat deliberativa i un retorn limitat sobre les aportacions de les entitats) **no genera el nivell d'apropiació del Pla que la cadena de canvi requereix**. Sense que les entitats sentin el Pla com a propi, la mobilització dels recursos relacional i de xarxa que la Teoria del Canvi pressuposa queda compromesa. **Millorar la governança no és, per tant, una millora organitzativa accessòria**: **és una condició per desbloquejar el potencial dels altres elements de la cadena**.

Una **tensió específica** que l'avaluació vol destacar és la que **afecta l'Eix 2 (Projectar).** Aquest eix és el que genera més consens quant a la seva centralitat per a la missió del Consorci (el treball de camp el situa com la prioritat principal i el valor afegit diferencial de Catalunya Internacional) però és, paradoxalment, l'eix on la demostració d'impacte és més difícil, on alguns indicadors han quedat per sota de les previsions i on el debat sobre el contingut del relat de Catalunya al món mostra més divergències entre actors. La diferència pressupostària respecte dels altres eixos pot explicar-se en part per la naturalesa més intangible dels seus productes: la reputació, la incidència i el relat de país són més difícils de programar i de mesurar que les beques o els seminaris. Però aquesta explicació parcial no esgota la tensió: **si l'eix Projectar és el més central per a la missió del Consorci, el proper cicle ha d'abordar explícitament com millorar els mecanismes de mesura, com definir millor el model de co-construcció del relat i com articular la col·laboració amb altres actors de l'ecosistema per fer la projecció més efectiva.**

En síntesi, l'avaluació permet afirmar que **el Pla Estratègic 2023–2026 ha desplegat la seva arquitectura de manera coherent, ha generat productes valorats pels actors i ha contribuït a consolidar el Consorci com a institució reconeguda dins l'ecosistema d'acció exterior català**. Els **reptes principals** per al proper cicle **no passen per canviar radicalment l'arquitectura, sinó per aprofundir en tres dimensions**: la **focalització estratègica** (fer menys coses però amb més impacte mesurable), **l'activació efectiva dels membres** (transformar la representació formal en participació substantiva i co-construcció) **i la millora del sistema de seguiment i retorn de resultats** (que les entitats puguin veure amb claredat quin valor genera el Consorci per a cadascuna d'elles). Aquestes tres dimensions **constitueixen el fil conductor de les orientacions estratègiques per al proper Pla, que es desenvolupen a l'apartat següent**.

9 ORIENTACIONS ESTRATÈGIQUES PER AL PROPER PLA

Les orientacions estratègiques que es presenten a continuació es deriven directament de les conclusions de l'avaluació de mig termini del Pla Estratègic 2023–2026 i dels resultats del treball de camp. No constitueixen un nou pla estratègic, sinó un conjunt de recomanacions destinades a orientar el disseny del proper cicle. A l'**ANNEX 1**: MATRIU DE PRIORITZACIÓ D'ORIENTACIONS ESTRATÈGIQUES s'inclou la taula amb el conjunt d'orientacions, agrupades per àmbit d'actuació i valorades en funció de tres criteris: impacte esperat sobre la missió del Consorci, viabilitat en el marc de les capacitats actuals i temporalitat d'implementació. La combinació d'aquests tres criteris genera un nivell de priorització que ordena les orientacions de cara a la presa de decisions.

O1.Definir i comunicar el valor afegit diferencial del Consorci respecte d'altres actors de l'ecosistema

El treball de camp revela que la pregunta sobre el valor afegit diferencial del Consorci és una de les més debatudes entre les entitats membres. No es tracta d'una crítica a l'existència de la institució, sinó d'una dificultat real per articular allò que el Consorci fa que cap altre actor de l'ecosistema podria fer de la mateixa manera. Diverses entitats ho expressaven amb franquesa: "Masses espais, tens la sensació que són repetitius"; "quina és la diferència entre el Consorci i les delegacions d'ACCIÓ?"; o, més directament, "cal buscar l'espai diferencial, allò que no pugui fer Extremadura Internacional o Astúries Internacional."

Les respostes apunten a dos elements genuïnament diferencials. El primer és la transversalitat institucional: el Consorci és l'únic espai on coexisteixen entitats del món local, universitari, empresarial, sindical i social, generant una capacitat de representar Catalunya en la seva diversitat que cap agència sectorial no pot oferir. El segon és la capacitat d'acompanyament a actors sense recursos propis d'internacionalització: entitats locals, sindicals o del tercer sector que a través del Consorci accedeixen a xarxes, formació i oportunitats que d'altra manera els serien inaccessibles.

On apareix més dubte és en entitats amb capacitat internacional consolidada —universitats, grans organitzacions empresarials—, que demanen al Consorci que sigui "més estratègic i menys folklòric" i que ocupi l'espai que cap altra institució pot ocupar: el de la incidència i la diplomàcia pública de Catalunya com a entitat diferenciada.

L'orientació per al proper cicle és clara: explicitar en el Pla quines funcions constitueixen el nucli de valor diferencial del Consorci, i traslladar aquesta definició a una comunicació proactiva cap als membres perquè cada entitat pugui identificar fàcilment on i com el Consorci li aporta valor específic.

O2. Reforçar la qualitat deliberativa dels espais de participació existents, augmentant-ne la freqüència i orientant-los a la reflexió estratègica

El Consorci compta ja amb tres grups de treball sectorials —món local, món empresarial, social i sindical, i món acadèmic i científic— que el PE 2023–2026 estableix com a mecanismes principals de participació de les entitats membres. El treball de camp no qüestiona l'existència d'aquests grups, que es valoren positivament com a espai de representació sectorial, sinó el seu mode de funcionament actual. Cal precisar que el Consorci ha mantingut com a mínim dues reunions anuals per a cada grup de treball sectorial, a més de les sessions dels òrgans de govern, amb un total mínim de sis reunions anuals. La qüestió que emergeix del treball de camp no és, per tant, la manca de trobades, sinó la participació efectiva de les entitats en aquestes —diverses assenyalen haver assistit a tan sols una o dues sessions al llarg del cicle— i el format de les sessions, que tendeix a ser informatiu, centrat en la presentació de les actuacions del Consorci, més que deliberatiu, és a dir, orientat a la construcció conjunta de prioritats i a la reflexió estratègica compartida. Com ho formulava un dels entrevistats, "*la sessió és massa general, amb molts temes a tractar, i en una sola reunió és insuficient tractar-ho tot amb la qualitat i la precisió que requereix.*"

L'orientació proposada per al proper cicle és doble. D'una banda, augmentar la freqüència de les sessions dels grups sectorials existents —almenys tres o quatre reunions anuals per grup, com demanen explícitament alguns membres— i reorientar-ne el format cap a la deliberació sobre prioritats temàtiques i a la valoració de resultats, complementant l'actual funció informativa. De l'altra, introduir periòdicament una sessió plenària transversal —no formal, de caràcter estratègic— que reuneixi membres de tots els sectors en un espai de reflexió conjunta sobre els grans reptes i l'orientació del Consorci, un espai que diverses entitats reclamen explícitament com a "plenària de conclusions" o "espai on convergeixi tothom" i que avui no existeix de manera estructurada.

O3. Focalitzar el Pla en un nombre reduït de prioritats estratègiques per cicle, amb impacte mesurable

La demanda de major focalització és una de les més transversals i consistents del treball de camp, present en perfils molt diversos. La formulació que apareix de manera recurrent és "*fer menys coses però amb més impacte*": una entitat del món local ho expressava amb precisió, "*cada període s'hauria de fer una aposta concreta per les relacions internacionals; fer menys coses però amb més impacte, focalitzar esforços*".

El problema que identifiquen els entrevistats no és l'arquitectura dels tres eixos, que es valora positivament com a marc orientador, sinó la multiplicitat d'actuacions que hi coexisteixen sense una jerarquia clara. Amb un equip i un pressupost limitats, el Consorci desplega anualment més

de quaranta línies d'actuació diferenciades, cosa que genera la percepció que "*s'intenta acontentar tothom amb petites mesures*" en lloc de concentrar els esforços en allà on l'impacte pot ser genuïnament significatiu. Alguns actors proposen explícitament el model de treball per missions, amb fites i objectius clars per cicle, com a alternativa a la lògica de catàleg d'actuacions.

Hi ha una **tensió real**, però, **entre focalitzar i mantenir la pluralitat** que justifica l'existència del Consorci. Reduir el nombre d'actuacions inevitablement significa que alguns membres se sentin menys representats en un determinat cicle. L'orientació per al proper pla no és suprimir eixos ni abandonar perfils de membres, sinó **introduir dos nivells de planificació clarament diferenciats**: un **nivell estratègic que identifiqui dues o tres prioritats temàtiques del cicle** —on el Consorci vol generar impacte mesurable i acumulatiu al llarg dels quatre anys— i **un nivell operatiu que mantingui la diversitat d'actuacions però les subordini explícitament a aquelles prioritats,** de manera que cada actuació pugui justificar-se per la seva contribució al resultat estratègic previst i no únicament per la seva presència en el catàleg.

O4: Consolidar l'acció exterior cultural i del coneixement com a via principal de projecció internacional

El missatge per al proper pla és clar: el Consorci ha de consolidar l'acció exterior cultural i del coneixement com a nucli de l'Eix Projectar, no com a complement de la projecció institucional. Això implica aprofundir en els instruments que millor funcionen en aquest registre (PVIs temàtics, seminaris coorganitzats amb actors acadèmics, participació en xarxes de regions europees) i articular-los al voltant d'àmbits on Catalunya té un posicionament internacional genuí i defensable, com la cohesió social, la innovació democràtica, la recerca i la creativitat cultural.

Cal tenir present, però, que l'acció exterior cultural del Consorci opera en un ecosistema amb altres actors especialitzats (l'Institut Ramon Llull per a la llengua i la cultura, el sistema universitari per a la projecció del coneixement, les delegacions del Govern per als vincles institucionals). El valor específic que el Consorci pot aportar en aquest espai no és la producció cultural pròpiament dita, sinó la seva capacitat de connectar la cultura i el coneixement amb audiències internacionals que d'altra manera no arribarien a Catalunya: periodistes especialitzats, càrrecs locals i tècnics d'altres regions, experts globals en àmbits concrets, generadors d'opinió. Els PVIs temàtics (els millors valorats al llarg del cicle) il·lustren exactament aquest valor: no es tracta de mostrar Catalunya en general, sinó de crear un context on persones amb capacitat d'influència en el seu entorn puguin conèixer Catalunya de primera mà, generar vincles i convertir-se en portaveus informats del país. Consolidar i ampliar aquesta funció de facilitació de l'encontre directe, preferentment articulada al voltant de nínxols temàtics on Catalunya tingui credibilitat, és la forma més eficaç com el Consorci pot contribuir a construir el capital reputacional del país a llarg termini.

O5. Implementar un sistema de seguiment d'indicadors de resultat accessible per a les entitats membres

El treball de camp evidencia una demanda transversal i consistent: les entitats membres necessiten poder saber, de manera clara i accessible, quins resultats produeix el Consorci i quin impacte generen les actuacions en les quals participen o que reben en el seu nom. La demanda no s'adreça a la inexistència d'indicadors —que existeixen i s'han anat millorant al llarg del cicle— sinó a la seva accessibilitat i orientació. Com ho formulava un dels entrevistats: "*És molt difícil d'avaluar el que es fa; no tens clar quines coses volen tenir impacte. Com tangibilitzar les actuacions i els resultats*?" Un altre apuntava directament a la solució: "*Un sistema que m'agrada molt i que s'hauria de generalitzar és un quadre de comandament que faciliti l'avaluació i el seguiment de les actuacions*."

La distinció clau que destaca del treball de camp és entre indicadors d'activitat —quantes coses s'han fet, que el Pla ja recull— i indicadors de resultat, que responguin a preguntes com: quantes ciutats del món celebren Sant Jordi gràcies a actuacions del Consorci, quantes persones formades han aplicat els coneixements adquirits, o quin abast real han tingut els PVIs de periodistes en la cobertura mediàtica de Catalunya. Una de les entitats sindicals ho expressava directament: "*Caldria reforçar els instruments de seguiment i avaluació amb indicadors de resultats concrets que permetin avaluar els objectius*."

L'orientació per al proper cicle és doble. D'una banda, **dissenyar per a cada eix un conjunt reduït d'indicadors de resultat** —distints dels d'activitat— que mesurin efectes reals i que siguin comprensibles per a perfils no tècnics. De l'altra, **fer-los accessibles a les entitats membres a través d'un format visual i sintètic** —un quadre de comandament o document equivalent— que es comparteixi periòdicament i que permeti a cada entitat veure on i com el Consorci genera valor per al conjunt.

O6. Definir un model d'acompanyament diferenciat per perfil de membre (capacitat internacional alta / baixa)

El Consorci agrupa entitats amb capacitats d'internacionalització molt heterogènies. En un extrem hi ha institucions altament internacionalitzades —universitats o organitzacions empresarials— que despleguen la seva pròpia estratègia internacional de manera autònoma i que perceben el Consorci principalment com un espai de coordinació, visibilitat i accés puntual a xarxes específiques. En l'altre extrem hi ha entitats del món local, sindical o del tercer sector amb recursos i capacitats molt més limitades, per a les quals el Consorci pot ser l'únic accés real a formació, xarxes i oportunitats internacionals.

El problema que detecta el treball de camp és que el Pla actual tracta ambdós perfils de manera essencialment igual, amb un catàleg d'actuacions uniforme al qual totes les entitats poden accedir però que no s'adapta a les seves necessitats reals. Les entitats amb menys capacitat

pròpia demanen un **acompanyament més sostingut**: que el Consorci no es limiti a organitzar una formació o facilitar una visita, sinó que les ajudi a aplicar el que aprenen i a integrar l'acció internacional en la seva activitat ordinària. Les entitats més internacionalitzades, en canvi, demanen al Consorci que sigui més proactiu a l'hora de proposar col·laboracions concretes, i menys informatiu. Com deia una de les organitzacions empresarials: "*Hauria de dir (el consorci): escolta, volem fer això, ens ajudeu? Que vingui la iniciativa d'ells*"

L'orientació per al proper cicle és **dissenyar explícitament dos modes de relació**: un **d'acompanyament intensiu per a entitats amb menor capacitat pròpia**, amb suport tècnic continuat i seguiment posterior a les actuacions; i **un de col·laboració estratègica per a entitats amb capacitat alta**, orientat a la cocreació d'actuacions i a la mobilització del seu coneixement i xarxes en benefici del conjunt.

O7. Revisar l'Eix Capacitar per assegurar complementarietat amb altres actors i orientació sectorial

L'Eix Capacitar és el de major fortalesa operativa del Pla i el que genera valoracions més positives entre les entitats membres, però el treball de camp revela que **aquesta valoració no és uniforme**: depèn molt del tipus d'actuació i del perfil de l'entitat que la rep. Les actuacions que desperten consens positiu gairebé universal són les beques d'estudis internacionals (reconegudes com a instrument diferencial i de llarg recorregut) i els seminaris coorganitzats amb *partners* especialitzats, com el Seminari de Fons Europeus o el curs d'Acció davant d'Organismes Internacionals. Les que generen més reserves són els cursos de formació genèrica sobre temàtiques internacionals, on diverses entitats del sector acadèmic assenyalen el risc de solapament amb l'oferta ja existent: "*Si es planteja com a quelcom permanent i ho han de fer altres, cal tirar de les entitats i no inventar-se capes addicionals*", o de manera més directa, "*no cal inventar-se res nou, feu-nos servir per plantejar estratègies de país.*"

La demanda central és doble: d'una banda, que el Consorci asseguri que les seves actuacions de capacitació fan el que altres no fan o no poden fer amb la mateixa transversalitat: formats coorganitzats que aprofiten el coneixement expert de les entitats membres i que arriben a perfils (món local, tercer sector, sindicats) que no accedeixen a l'oferta formativa especialitzada existent. De l'altra, que la capacitació s'orienti més cap a necessitats sectorials concretes i menys cap a un catàleg genèric: el sector sindical reclama formació en dimensió sociolaboral de l'acció exterior; el món local demana formació pràctica en accés a fons europeus i en gestió de projectes internacionals; les universitats s'interessen en la diplomàcia del coneixement i en la projecció conjunta en mercats emergents.

L'**orientació** per al proper cicle és **revisar el catàleg de cursos des d'una perspectiva de complementarietat**: per a cada format formatiu, **preguntar-se explícitament si existeix una oferta equivalent en l'ecosistema acadèmic o institucional** i, si és així, si el Consorci pot aportar

un valor afegit real (transversalitat, accés a perfils no universitaris, coorganització amb actors del Consorci) o si en canvi hauria de cedir el protagonisme a l'entitat especialitzada i limitar-se a facilitar-ne l'accés als membres. Aquesta revisió no hauria de reduir el pes de Capacitar, que és un eix consolidat i apreciat, **sinó garantir que cada actuació formativa respon a una necessitat real i no coberta**, i que aprofita la posició transversal i publicoprivada del Consorci com a element genuïnament diferencial.

O8. Millorar la comunicació interna amb un model proactiu i segmentat per perfil de membre

El Consorci ja compta amb diversos canals de comunicació amb els seus membres: els grups de treball sectorials, l'accés bilateral directe, el butlletí trimestral, la comunicació d'activitats a través del web i les xarxes socials, i les sessions plenàries dels òrgans de govern. El problema que identifica el treball de camp no és, per tant, l'absència de canals, sinó la qualitat, l'anticipació i la segmentació de la informació que hi circula. Diverses entitats assenyalen que la informació sobre activitats **sol arribar amb poc marge de temps per preparar-se**, que les **comunicacions tendeixen a ser uniformes per a tots els perfils** (sense distingir entre allò rellevant per al món local, per a les universitats o per al sector sindical) i que **sovint és difícil saber, amb antelació suficient, quines actuacions del Consorci afecten directament la seva entitat o en les quals podrien tenir un paper actiu**. Com ho formulava una universitat: "*Si en una reunió coneixem l'ordre del dia amb documentació que arriba amb poc temps d'antelació, el marge per preparar-se és poc*" I el tercer sector apuntava que "*no falta comunicació i s'ofereix la informació, però potser hauria d'haver-hi una difusió més fàcil.*"

L'orientació per al proper cicle no és crear nous canals sinó **millorar el funcionament dels existents en tres dimensions**. La primera és **l'anticipació**: garantir que les convocatòries, les oportunitats de participació i els documents de treball arriben a les entitats amb temps suficient per preparar contribucions de qualitat. La segona és la **segmentació**: adaptar les comunicacions al perfil de cada grup de membres, de manera que cada entitat rebi primordialment allò que és rellevant per a la seva realitat i no una llista exhaustiva de tota l'activitat del Consorci. La tercera és la **proactivitat**: passar d'una comunicació principalment reactiva i de difusió a una comunicació que anticipa oportunitats, proposa col·laboracions i interpel·la les entitats en funció del seu potencial de contribució a cada actuació concreta.

O9. Connectar el Consorci amb els grans debats globals (IA, geopolítica, futur del treball) com a espai de prospectiva

El treball de camp mostra una convergència notable entre perfils molt diversos sobre la necessitat que el Consorci s'impliqui de manera més deliberada en els grans debats globals que marquen l'agenda internacional dels propers anys. La demanda no és nova —el PE 2023–2026 ja inclou debats globals com a actuació dins de l'Eix Connectar— però sí que és més urgent i més concreta que en cicles anteriors. El món acadèmic demana que el Consorci prioritzi l'Àsia, la IA i

el canvi demogràfic com a eixos d'actuació. El sector sindical posa l'accent en les conseqüències sociolaborals de la reconfiguració geopolítica i en la necessitat de defensar el diàleg social en un context d'ofensiva antidemocràtica. Les institucions universitàries assenyalen que necessiten cada vegada més espais on compartir prospectiva i gestionar riscos de manera col·lectiva. La Generalitat apunta a la democràcia, la transformació tecnològica i l'ecologia com a eixos transversals irrenunciables. I el sector sindical ho sintetitza amb claredat: davant de la incertesa creixent, el que es pot garantir és un seguiment i una avaluació qualitativa que amplïi la participació dels agents socials en l'acció exterior.

Allò que el treball de camp qüestiona no és que el Consorci organitzi debats (que ho fa i amb bons resultats, com els cicles sobre Europa Social o les jornades sobre desinformació), sinó que aquests debats responen sovint a oportunitats o commemoracions puntuals en lloc de respondre a una agenda prospectiva deliberada i construïda amb les entitats membres. El Consorci podria aprofitar la seva posició transversal única (que reuneix món local, acadèmic, empresarial i social) per convertir-se en un espai de prospectiva compartida on les entitats membres no únicament reben informació sobre els grans reptes globals sinó que hi contribueixen amb la seva perspectiva sectorial i territorial. Cap altre actor de l'ecosistema pot fer això amb la mateixa composició plural.

Per al proper cicle, caldria que el Pla identifiqués explícitament tres o quatre grans reptes globals (candidates clares serien la IA i la transformació tecnològica, la reconfiguració geopolítica i el futur del multilateralisme, la transició ecològica i el futur del treball) i els convertís en fils conductors de l'Eix Connectar al llarg dels quatre anys, no com a temes de debats aïllats sinó com a marcs de sentit que connectin les actuacions de monitoratge, les visites d'estudi i els debats globals en una narrativa acumulativa. Això permetria que el Consorci no tan sols reaccionés als esdeveniments del món sinó que anticipés tendències i posicionés Catalunya com un actor que pensa el futur, no només que s'hi adapta.

O10: Reforçar la participació en xarxes transnacionals com a instrument principal d'influència col·lectiva

La literatura comparada (Ciesielska-Klikowska i Kamiński, 2022; Criekemans, 2010) mostra que les xarxes transnacionals s'han convertit en l'instrument de primer ordre per als actors subestatals amb competències externes limitades: permeten sumar influència col·lectiva, accedir a fons de cooperació i incidir en debats que d'altra manera queden fora del seu abast. L'experta apunta en la mateixa direcció quan demana "*utilitzar les xarxes de regions europees per crear vincles*" i "*organitzar seminaris amb regions*" sobre temes d'interès compartit. El proper pla hauria d'elevar la participació en xarxes transnacionals (des de les ja existents com la CRPM, els Quatre Motors o les xarxes de canvi climàtic, fins a altres de més recents en àmbits com la intel·ligència artificial o la governança democràtica) de condició instrumental a prioritat

estratègica explícita, amb objectius concrets de posicionament i un seguiment de la contribució del Consorci i les seves entitats membres en cadascuna.

La participació en xarxes, però, no és un objectiu en si mateix sinó un instrument al servei d'una estratègia. La literatura mostra que les regions que en treuen més profit no són necessàriament les que participen en més xarxes, sinó les que ocupen posicions de lideratge o rellevància en un nombre reduït de xarxes ben seleccionades (Criekemans, 2010). Liderar un grup de treball, acollir una secretaria tècnica, impulsar una agenda temàtica compartida o articular una posició col·lectiva davant d'institucions europees són formes d'obtenir un retorn estratègic de la participació en xarxes que van molt més enllà de la mera presència. Per al Consorci, que disposa de recursos limitats, la prioritat hauria de ser identificar aquelles xarxes on les entitats membres ja estan presents de manera autònoma (xarxes universitàries, municipalistes, empresarials, sindicals europees) i on el Consorci pot aportar valor com a coordinador o articulador de la veu catalana, aprofitant la seva posició transversal per generar una presència conjunta més visible i influent que la suma de les presències individuals de cada entitat.

O11. Establir un procés de co-construcció del relat exterior de Catalunya amb les entitats membres

La construcció d'un relat exterior de Catalunya coherent és una de les funcions que diverses entitats membres identifiquen com a central per al Consorci, però també una de les més complexes d'articular en un consorci de composició tan plural. El treball de camp **revela tres tensions recurrents** que el proper cicle hauria d'afrontar explícitament.

La primera és la **tensió entre coherència i pluralitat**. El Consorci reuneix entitats amb narratives pròpies molt diverses —des del món sindical, que reclama posar en valor la dimensió sociolaboral i democràtica de Catalunya, fins al món empresarial, que demana un relat centrat en la innovació, el talent i la competitivitat— i amb interessos que no sempre s'alineen naturalment. Alguns actors demanen que el Consorci eviti la "folklorització" i aposti per un relat "més estratègic i polític", mentre que d'altres valoren precisament les actuacions culturals i de projecció de la diversitat del país. Sense un procés deliberatiu que identifiqui els elements compartits del relat, el risc és que el Consorci projecti una suma de narratives sectorials poc articulades en lloc d'una imatge de país coherent i reconeixible.

La segona **tensió és entre profunditat i amplitud temàtica**. Diverses entitats apunten que el relat actual del Consorci és massa ampli i poc diferenciat, i que Catalunya hauria de posicionar-se com a referent en àmbits concrets on té avantatge real: cooperativisme, cohesió territorial, recerca biomèdica, tecnologia, cultura, gastronomia. Com ho deia una de les entitats empresarials: "*Intentar posicionar Catalunya com a referent en alguna cosa*."

La tercera és la **tensió entre el relat institucional i el relat dels membres**. Diverses entitats assenyalen que avui el relat exterior de Catalunya es construeix en gran mesura des del Consorci

cap als membres, i no a la inversa. Les entitats reben informació sobre les actuacions de projecció, però rarament se les involucra en la definició de quins missatges s'han de transmetre, a quins públics i amb quins arguments. Alguns actors, com les universitats, recorden que elles mateixes ja porten Catalunya al món de manera autònoma —a través de fires internacionals, xarxes de recerca o programes d'estudiants— i demanen que el Consorci connecti millor el que fa amb el que les entitats ja estan fent, en lloc de construir un relat paral·lel.

L'orientació per al proper cicle és **introduir un procés de co-construcció del relat** que impliqui les entitats membres de manera activa: identificar conjuntament els tres o quatre àmbits en els quals Catalunya té un posicionament exterior genuïnament diferencial, acordar els valors i arguments compartits que sustenten la narrativa de país, i traslladar aquest relat comú als instruments de projecció del Consorci —PVIs, debats globals, actuacions amb societat civil— de manera que les actuacions concretes reforcin una imatge coherent en lloc de multiplicar missatges dispersos.

O12. Reforçar l'Eix Projectar com a eix central amb més recursos i indicadors de mesura millorats

L'Eix Projectar és, paradoxalment, el que desperta més consens estratègic entre els entrevistats (gairebé tots els perfils el reconeixen com l'eix de major centralitat per a la missió del Consorci) i alhora el que ha rebut menys recursos i ha mostrat una execució més irregular al llarg del cicle. Amb un pes pressupostari que ha oscil·lat entre el 14% i el 22% del total, i una taxa d'execució que el 2024 va caure al 28%, l'eix reflecteix amb nitidesa la tensió entre allò que el Consorci vol ser i allò que efectivament fa. **Des de perfils molt diversos es demana que l'eix guanyi centralitat i ambició**: el món local el prioritzaria per sobre de Connectar; el sector acadèmic valora especialment el potencial dels PVIs com a instrument de relació amb generadors d'opinió; el món sindical demana que la projecció vagi més cap a la incidència política; i el sector empresarial reclama espais de projecció d'alt nivell on "*es donin els debats reals*".

El problema de fons és doble: d'una banda, l'eix depèn en gran mesura de factors externs (coorganitzadors, participants internacionals, finestres d'oportunitat) que el Consorci no controla i que generen una execució inherentment variable. De l'altra, els indicadors actuals mesuren el volum d'activitat però no l'impacte real: quants periodistes formats als PVIs han generat cobertura sostinguda de Catalunya, quines aliances estables han derivat d'una visita, o quin posicionament concret ha obtingut Catalunya en espais de debat internacional.

L'orientació per al proper cicle ha de centrar-se en reequilibrar progressivament la distribució de recursos cap a Projectar, revertint la tendència que ha concentrat cada vegada més pressupost a Capacitar sense que això impliqui reduir les actuacions d'aquest eix que han demostrat un impacte consolidat. De l'altra, redissenyar els indicadors de l'eix incorporant mesures d'impacte: nombre de mitjans internacionals que han publicat contingut sobre

Catalunya arrel dels PVIs, nombre de relacions bilaterals estables generades, o grau de presència de Catalunya en fòrums internacionals d'incidència. Sense indicadors que capturin l'impacte real, no és possible saber si les actuacions de Projectar contribueixen efectivament al posicionament de Catalunya o es queden en presències puntuals sense continuïtat.

O13: Aprofitar la dimensió publicoprivada per mobilitzar les xarxes privades de les entitats membres com a actiu de projecció

Un dels punts més subratllats per l'experta en diplomàcia és la infrautilització del component privat del Consorci: "*S'haurien d'aprofitar més les connexions privades, fer més coses i fer ús de les xarxa existents de les entitats privades*" La literatura ho recolza des d'un angle diferent: Cornago (2010) i Vela i Xifra (2014) assenyalen que la implicació activa de la societat civil, les universitats, les cambres de comerç i els governs locals en l'acció exterior amplifica el missatge, multiplica els canals d'influència i atorga una legitimitat que l'acció estrictament governamental no aconsegueix. El proper pla hauria de dissenyar mecanismes concrets per activar les xarxes internacionals pròpies de les entitats membres (contactes acadèmics, aliances empresarials, relacions sindicals europees, xarxes locals internacionals) com a instruments de projecció del Consorci, passant d'un model on el Consorci organitza i les entitats assisteixen a un model on les entitats co-despleguen i el Consorci facilita i coordina.

L'experta en diplomàcia apunta també un factor que pot explicar per què aquesta mobilització no s'ha produït amb prou intensitat fins ara: "*S'hauria de veure si les entitats no participen perquè no tenen temps o perquè no interessa el tema. El dia a dia menja a tothom*." Aquesta observació és lúcida i té implicacions directes per al disseny del proper cicle. La mobilització de les xarxes privades de les entitats membres no es pot basar únicament en la voluntat i disponibilitat d'aquestes, que operen amb agendes i recursos propis molt exigents. Requereix que el Consorci faci una **feina prèvia d'identificació sistemàtica de quines entitats disposen de quines xarxes internacionals rellevants, en quins àmbits i amb quins actors**, i que dissenyi formes de col·laboració que tinguin un cost d'entrada baix per a les entitats però un impacte potencial alt per al conjunt. La **creació d'un mapa de capacitats internacionals** de les entitats membres (similar al que algunes regions han desenvolupat per mapejar el seu teixit exportador) podria ser un primer pas concret cap a un model de projecció veritablement col·lectiu i distribuït.

O14: Adoptar una estratègia de nínxol: concentrar la projecció en àmbits de valor afegit diferencial

La literatura és consistent en afirmar que els actors subestatals amb recursos limitats han de prioritzar i concentrar, no dispersar. Henrikson (2005) i Kuznetsov (2015) identifiquen la *niche diplomacy* (la concentració de l'esforç en àmbits on es pot aportar un valor genuïnament diferencial) com un factor crític d'eficàcia. Dickson (2014) adverteix que la dispersió d'iniciatives

dilueix l'impacte i difumina el perfil internacional de l'actor. L'experta ho confirma des d'una perspectiva crítica i aplicada: "*La presència a la premsa internacional de Catalunya és nul·la, a no ser que hi hagi un esdeveniment important*", i demana "*centrar-se*" i adoptar "*un posicionament més compromès amb certes temàtiques*." El proper pla hauria d'identificar dos o tres nínxols on Catalunya pugui parlar amb autoritat i credibilitat a escala internacional (candidates clares serien la transició ecològica en entorns mediterranis, les polítiques de temps i cures, la desinformació i la salut democràtica, o la cooperació en recerca biomèdica) i concentrar els instruments de projecció en construir una presència acumulativa i reconeixible en aquests espais al llarg dels quatre anys del cicle.

L'anàlisi comparada de regions com Escòcia, el País Basc o Valònia-Brussel·les il·lustra com funciona en la pràctica una estratègia de nínxol exitosa. Escòcia ha construït un perfil internacional reconeixible al voltant de la transició energètica i la justícia climàtica, fins al punt de ser referent global en energia eòlica marina i hidrogen. El País Basc ha apostat per la innovació industrial i el model de concertació socioeconòmica. Valònia-Brussel·les ha fet de la Francofonia i de la cooperació cultural i científica els seus vectors distintius. En tots els casos, la clau no és la novetat del nínxol sinó la coherència i la perseverança: el posicionament internacional s'acumula al llarg de cicles successius, i les actuacions puntuals sense continuïtat no generen reconeixement. Per al Consorci, això significa que els nínxols escollits per al proper pla haurien de ser no sols àmbits on Catalunya té credibilitat avui, sinó àmbits on el Consorci pugui comprometre's a construir una presència sostinguda i acumulativa al llarg de quatre anys, mobilitzant les entitats membres que ja treballen en aquells espais i aprofitant les seves xarxes i coneixements com a actiu diferencial.

O15. Impulsar un programa de *seed funding* per a projectes de recerca i innovació conjunts entre universitats catalanes i partners internacionals

El treball de camp amb les entitats del món universitari revela una demanda clara i poc atesa fins ara: la necessitat de disposar d'instruments que facilitin la creació de consorcis internacionals i la preparació de projectes europeus conjunts amb partners d'altres països. Les universitats valoren positivament les actuacions del Consorci en l'àmbit de la capacitació i la projecció, però assenyalen que el model actual —visites, PVIs, cursos— genera contactes i relacions que rarament es consoliden en col·laboracions estables. Com ho expressava una de les entitats entrevistades: "*Seed funds. Tenir uns diners per finançar treballs conjunts per preparar-se per presentar un projecte europeu conjunt amb universitats o empreses de fora*." La lògica és clara: les xarxes internacionals que el Consorci contribueix a teixir necessiten un pas addicional per materialitzar-se en projectes amb continuïtat, i aquest pas sovint no es dona per manca d'una petita dotació que permeti als grups de recerca treballar conjuntament abans de concórrer a una convocatòria europea.

Aquesta demanda connecta amb una de les funcions que el sector acadèmic identifica com a més diferencial per al Consorci: no tant organitzar activitats de projecció o formació —que les universitats poden fer de manera autònoma— sinó facilitar les connexions entre grups de recerca de diferents països i generar les condicions perquè el coneixement que es produeix a Catalunya arribi a altres sistemes científics i econòmics. Com ho formulava un entrevistat del món universitari: "*Facilitar les connexions entre grups de recerca de diferents països, fer plataformes de col·laboració per treballar junts en projectes de recerca. Fa que els investigadors que tenim aquí tinguin coneixement que potser es quedaria a Corea o qualsevol altre país i aquest coneixement es pot transmetre a la indústria*." El seed funding seria, en aquest sentit, un instrument de creació de xarxes estables molt més eficient que les visites o els seminaris puntuals: no substitueix les actuacions existents sinó que en capitalitza els resultats.

L'orientació per al proper cicle és explorar la viabilitat d'un programa de petites dotacions —entre 3.000 i 10.000 euros per projecte— destinades a finançar treballs preparatoris entre grups de recerca catalans i partners internacionals identificats a través de les xarxes del Consorci. Atesa la limitació pressupostària de l'entitat, el programa hauria de dissenyar-se en cofinançament amb altres actors (Departament de Recerca i Universitats, ACUP, fundacions privades) i hauria de prioritzar aquells àmbits temàtics on Catalunya ja té un posicionament internacional i on les entitats membres poden aportar xarxes i coneixement específic. La viabilitat és baixa a curt termini per la necessitat de dotació pressupostària nova, però alta a mig termini si es construeix una aliança de cofinançament sòlida

O16. Dissenyar un programa de PVIs temàtics orientats a posicionar Catalunya en àmbits de lideratge específic

El treball de camp confirma que els Programes de Visitants Internacionals (PVIs) temàtics han estat, al llarg del cicle 2023–2026, les actuacions de projecció millor valorades pel conjunt d'entitats membres. Actuacions com el PVI sobre viticultura davant el canvi climàtic, el PVI de periodistes científics especialitzats en agronomia regenerativa, o el PVI sobre polítiques del temps i cures han generat impactes mediàtics en 15 o més països, valoracions molt altes per part dels participants i, en alguns casos, relacions estables que han transcendit la visita puntual. Malgrat aquests resultats, el model actual de PVIs respon en bona mesura a oportunitats i coorganitzacions sobrevingudes, sense una lògica de programació temàtica deliberada que connecti les visites successives en una narrativa de posicionament acumulativa. El que diverses entitats demanen és precisament el pas de la reactivitat a l'estratègia: identificar amb antelació en quins àmbits Catalunya vol ser reconeguda internacionalment i dissenyar una seqüència de PVIs que construeixin aquella reputació al llarg del cicle.

Els àmbits que surten amb més consistència de les actes de les entrevistes com a candidats per a aquest programa són la **transició verda i el canvi climàtic** (present en entitats del món local, acadèmic, empresarial i sindical), la **desinformació i la salut democràtica** (amb actuacions

consolidades i demanda explícita del sector acadèmic i social), **l'agenda social i els drets socials europeus** (àmbit on Catalunya ja té visibilitat gràcies al cicle Europa Social) i la **intel·ligència artificial i la tecnologia** (àmbit de creixent interès en gairebé tots els perfils entrevistats). En tots quatre casos, el Consorci disposa ja de partners, xarxes i experiències prèvies que redueixen el cost d'entrada i fan del programa una extensió natural del que ja s'ha anat construint, no una aposta nova des de zero.

L'orientació per al proper cicle és sistematitzar el model de PVIs temàtics, passant d'una programació anual reactiva a una estratègia de cicle: identificar dos o tres àmbits prioritaris per al conjunt del període 2027–2030, assignar-hi una seqüència de PVIs per any, i mesurar l'impacte acumulatiu en termes de cobertura mediàtica, relacions generades i posicionament de Catalunya en aquells espais. Aquesta sistematització no requereix recursos addicionals significatius —el model ja és operatiu— sinó principalment un exercici de planificació temàtica a l'inici del cicle i un sistema de seguiment que permeti avaluar si la presència s'acumula en la direcció prevista.

O17. Consolidar i formalitzar el mecanisme de flexibilitat per incorporar actuacions sobrevingudes en el desplegament anual.

El Consorci ja disposa, en la pràctica, d'un mecanisme de flexibilitat que li permet incorporar actuacions no previstes inicialment en els plans de treball quan sorgeixen oportunitats rellevants al llarg de l'any. Els balanços d'actuació dels tres primers exercicis del cicle en donen testimoni: el 2023 es van incorporar actuacions sobrevingudes com el cicle de debats "Ciutats contra la desigualtat" o diverses col·laboracions internacionals no previstes inicialment; el 2024 es van sumar, entre d'altres, la participació en el Congrés Internacional de Cooperativismes i diverses actuacions vinculades a la nova identitat corporativa; i el 2025 s'hi van incorporar col·laboracions amb nous *partners* com el festival Miravisions. El 2026, per les restriccions pressupostàries extraordinàries d'aquest exercici, aquest mecanisme no ha pogut activar-se amb la mateixa amplitud, però es tracta d'una excepció i no de la norma del cicle.

Diverses entitats entrevistades valoren positivament aquesta capacitat de reacció i demanen que es preservi i s'ampliï. Una de les entitats sindicals ho formulava directament: "*Caldria potser una mica més de flexibilitat per reaccionar als esdeveniments del món; està bé seguir un pla de treball però poder reaccionar a coses que apareguin*." Algunes entitats van més lluny i demanen que aquesta flexibilitat s'estengui també a la participació de subgrups d'entitats en actuacions específiques que no interpel·len tot el Consorci: "*En comptes de coses que impliquin a tothom, coses que puguin implicar una o dues entitats*", de manera que cada membre pugui activar suport del Consorci per a una oportunitat concreta del seu àmbit sense haver d'esperar que sigui rellevant per a la totalitat dels membres.

L'orientació per al proper cicle no és crear un mecanisme nou sinó **consolidar i formalitzar el que ja existeix**: **establir explícitament en el Pla i en els plans de treball anuals una reserva pressupostària destinada a actuacions sobrevingudes** (un percentatge modest però garantit del pressupost d'actuació), definir uns **criteris clars de pertinença estratègica que orientin les decisions d'incorporació**, i **estendre gradualment la lògica de flexibilitat cap a actuacions bilaterals o de petit format** que permetin a subgrups d'entitats membres aprofitar oportunitats específiques del seu sector sense necessitat de mobilitzar tot el Consorci.

O18. Abordar explícitament la tensió Barcelona/Catalunya en el disseny del relat de país

La tensió entre Barcelona i la resta de Catalunya en la projecció internacional és una de les més transversals del treball de camp i, significativament, una de les que menys ha abordat el Pla Estratègic 2023–2026 de manera explícita. Gairebé totes les entrevistes realitzades a entitats del món local (ajuntaments, diputacions, ens supramunicipals i entitats municipalistes) posen sobre la taula la mateixa preocupació: que la projecció exterior de Catalunya tendeixi a identificar-se amb Barcelona, invisibilitzant la diversitat territorial del país i generant una "internacionalització a dues velocitats" on les ciutats grans acaparen presència i recursos mentre els municipis mitjans i petits queden al marge. El PE 2023–2026 recull el criteri de descentralització com a principi de desplegament (amb la previsió que els grups de treball es reuneixin fora de Barcelona) però no l'operacionalitza en indicadors ni en compromisos concrets que permetin avaluar-ne el compliment.

El problema té arrels en el relat i en l'accés. En termes de relat, quan el Consorci projecta Catalunya al món, el que es veu és majoritàriament Barcelona (la seva arquitectura, la seva gastronomia, la seva innovació tecnològica, el seu ecosistema universitari). Pobles, territoris rurals, patrimoni interior, models de gestió local innovadors o referents de cohesió territorial rarament apareixen en la projecció exterior. En termes d'accés, les entitats locals de menor dimensió no sempre compten amb personal tècnic especialitzat en acció internacional, i les actuacions del Consorci (PVIs, debats globals, activitats de capacitació) sovint es concentren a Barcelona per raons logístiques, reduint la participació efectiva de les entitats de la resta del territori.

El proper cicle hauria d'incorporar el criteri territorial com a eix transversal real, no com a principi declaratiu: establir indicadors de distribució territorial de les actuacions, garantir que una part significativa dels PVIs i les visites d'estudi mostren Catalunya més enllà de la capital, i apostar per visibilitzar els actius internacionals del territori (cohesió territorial, transició energètica en entorns rurals, innovació en serveis públics locals, experiències de despoblament i revitalització) on les entitats locals aporten un valor genuí i difícilment replicable per Barcelona. El Consorci pot ser l'instrument que faci visible que Catalunya no és només Barcelona.

O19: Incorporar un posicionament explícit sobre els grans reptes globals i la defensa dels valors democràtics

L'experta en diplomàcia és directa en un aspecte que la revisió de literatura també sustenta: el silenci institucional davant de situacions internacionals greus és en si mateix un posicionament, i pot erosionar la credibilitat de l'actor. "Aportar claredat" en un moment en què "passen coses tan greus" és per a ella una responsabilitat, no una opció. La literatura (Cornago, 2010; Ciesielska-Klikowska i Kamiński, 2022) reforça que la reputació com a soci fiable i el compromís amb els valors democràtics són actius estratègics per als actors subestatals, i que la legitimitat social derivada del suport de la societat civil atorga una credibilitat que l'acció estrictament governamental no sempre aconsegueix. El proper pla hauria d'incorporar de manera explícita la defensa del multilateralisme, del dret internacional i dels drets humans com a marc de valors que orienta l'acció exterior del Consorci, i preveure instruments concrets per fer visible aquest posicionament (posicionaments públics, participació en debats globals sobre democràcia i pau, aliances amb entitats homòlogues de regions que comparteixen els mateixos valors).

O20: Ampliar el focus geogràfic cap al Magreb i l'Àsia, mantenint Europa i el Mediterrani com a espai de referència.

La revisió de literatura dels plans estratègics de regions comparables (Escòcia, el País Basc, Valònia-Brussel·les) mostra una tendència comuna: la Unió Europea segueix sent el marc primari, però totes les estratègies reconeixen la necessitat d'ampliar el focus cap a espais emergents, especialment Àfrica i Àsia. L'experta en diplomàcia és explícita en aquest punt: "*Hauríem de tornar a mirar als veïns del Magreb, per una qüestió de necessitat política i estratègica*. *També s'ha de valorar Àsia*. *No podem ometre-la perquè és una zona econòmicament molt potent.*" El proper pla hauria de mantenir Europa i la Mediterrània com a espais nuclears de l'acció exterior del Consorci (on hi ha les competències, les xarxes i els recursos més consolidats) però incorporar explícitament el Magreb i l'Àsia com a espais d'atenció creixent, identificant els canals ja existents (xarxes universitàries, relacions empresarials, diàspores) que permetin una projecció selectiva i efectiva sense necessitat d'una inversió de recursos que l'entitat no pot sostenir.

L'ampliació geogràfica, però, no pot ser indiscriminada. La literatura és clara en aquest punt: la dispersió geogràfica és tan perjudicial com la dispersió temàtica, i les regions que han aconseguit una projecció internacional consistent són les que han definit geografies prioritàries i hi han invertit de manera sostinguda al llarg de diversos cicles (Criekemans, 2010; Kuznetsov, 2015). El País Basc, per exemple, defineix anualment un nombre reduït de països i regions prioritaris amb els quals teixeix aliances estables, i n'avalua el grau d'aprofundiment any rere any. Per al Consorci, l'aproximació al Magreb i a l'Àsia hauria de seguir una lògica similar: no es tracta d'obrir delegacions ni de desplegar actuacions costoses en territoris nous, sinó d'identificar dos o tres punts d'entrada concrets (una xarxa ja activa, una universitat amb relacions consolidades, una

entitat empresarial amb presència a la zona) i construir a partir d'ells una presència progressiva i selectiva que vagi guanyant solidesa al llarg del cicle. La clau és fer els canals visibles, coordinar-los i orientar-los estratègicament, no crear-ne de nous des de zero.

10 BIBLIOGRAFIA

Catalunya Internacional. (2022). *Informe de compliment del Pla estratègic 2019-2022. Presentat al Ple de l'1 de juny de 2023.*

Catalunya Internacional. (2023). *Pla estratègic 2023-2026*.

Catalunya Internacional. (2025a). *Catalunya Internacional en xifres 2024.*

Catalunya Internacional. (2025b). *Pla de treball 2025.*

Catalunya Internacional. (2024). *Balanç d'actuació 2024. Aprovat per la Comissió de Règim Interior.*

Catalunya Internacional. (2026). *Pla de treball 2026.*

Ciesielska-Klikowska, J., & Kamiński, T. (2022). Paradiplomacy and its impact on EU foreign policy. *Journal of Contemporary European Research, 18*(1), 48-66.

Cornago, N. (2010). On the normalization of sub-state diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy, 5*(1-2), 11-3,6.

Criekemans, D. (2010). Regional sub-state diplomacy from a comparative perspective: Quebec, Scotland, Bavaria, Catalonia, Wallonia and Flanders. *The Hague Journal of Diplomacy*, *5*(1), 37-64.

DIPLOCAT. (2019). *Pla estratègic 2019-2022.*

DIPLOCAT. (2021). *Pla per a la internacionalització del món local 2020-2022.*

DIPLOCAT. (2023). *Balanç d'actuació 2022. Presentat al Ple del 2023.*

DIPLOCAT. (2023b). *Pla de treball 2023.*

DIPLOCAT. (2024). *Pla de treball 2024.*

Dickson, F. (2014). The internationalisation of regions: Paradiplomacy or multi-level governance? *Geography Compass, 8*(10), 689-700.

Duchacek, I. D. (1990). Perforated sovereignties: Towards a typology of new actors in international relations. In H. J. Michelmann & P. Soldatos (Eds.), *Federalism and international relations: The role of subnational units* (pp. 1-33). Oxford University Press.

Flanders Chancellery and Foreign Office. (2022). *Flanders is international*. Government of Flanders.

García Segura, C. (2017). Sub-state diplomacy: Catalonia's external action amidst the quest for state sovereignty. *International Negotiation, 22*, 344-373.

Generalitat de Catalunya. (2023). *Pla estratègic d'acció exterior i de relacions amb la Unió Europea 2023-2026*.

Generalitat de Catalunya. (2024). *Decret 112/2024, de 18 de juny, pel qual es modifiquen els Estatuts i la denominació del Patronat Catalunya Món – Consell de Diplomàcia Pública de Catalunya (PCM-DIPLOCAT), que passa a denominar-se Consorci Catalunya Internacional*.

Generalitat de Catalunya. (2024b). *Pla d'acció departamental 2024-2026 del Departament d'Unió Europea i Acció Exterior.*

Generalitat de Catalunya. (2024c). *Pla de Govern de la XV Legislatura (2024-2027).*

Generalitat de Catalunya. (2025b). *Pla Brussel·les. Departament d'Unió Europea i Acció Exterior.*

Generalitat de Catalunya. (2025a). *Estratègia mediterrània de Catalunya, MedCat 2030. Pla MedCat 2025-2028*.

Gobierno de España, Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2025). *Estrategia de Acción Exterior 2025-2028*.

Gobierno Vasco. (2021). *Estrategia Marco de Internacionalización Euskadi Basque Country 2025*.

Henrikson, A. K. (2005). Niche diplomacy in the world public arena: The global 'corners' of Canada and Norway. A J. Melissen (Ed.), *The new public diplomacy: Soft power in international relations*. Palgrave Macmillan.

Hocking, B. (1999). Patrolling the "frontier": Globalization, localization and the "actorness" of non-central governments. *Regional & Federal Studies, 9*(1), 17-39.

Kincaid, J. (1990). Constituent diplomacy in federal polities and the nation-state: Conflict and cooperation. In H. J. Michelmann & P. Soldatos (Eds.), *Federalism and international relations: The role of subnational units* (pp. 54-75). Oxford University Press

Kuznetsov, A. S. (2015). *Theory and practice of paradiplomacy: Subnational governments in international affairs*. Routledge.

Marks, G., Hooghe, L., & Blank, K. (1996). European integration from the 1980s: State-centric v. multi-level governance. *Journal of Common Market Studies, 34*(3), 341-378.

Scottish Government. (2023). *Scotland's international strategy*. Scottish Government

Vela, J.S., & Xifra, J. (2014). *International representation strategies for stateless nations: The case of Catalonia's cultural diplomacy*. Place Branding and Public Diplomacy, 11, 83 – 96.

Vera Calderón, T. A., Mendoza López, H. A., Delgado Segovia, M. C., Chilán Fienco, I. L., Vega Guanuche, A. P., & Heredia López, G. A. (2024). *La importancia de la planificación estratégica en organizaciones públicas y privadas*. *Ciencia y Desarrollo, 27*(3), 195-208.

Wallonie-Bruxelles International. (2024). *Rapport d'activités 2024*. Wallonie-Bruxelles International.

ANNEX 1: MATRIU DE PRIORITZACIÓ D'ORIENTACIONS ESTRATÈGIQUES

Les orientacions que es presenten a continuació sintetitzen els principals aprenentatges de l'avaluació del Pla Estratègic 2023–2026 i de l'anàlisi estratègica i de prospectiva elaborada en el marc d'aquest document tècnic. Cadascuna es valora a partir de quatre dimensions que permeten orientar la seva incorporació al proper cicle de planificació:

- L'impacte mesura fins a quin grau la implementació de l'orientació contribuiria a millorar la capacitat de projecció internacional de Catalunya, la utilitat percebuda del Consorci per part de les entitats membres o la coherència estratègica de l'entitat.
- La viabilitat valora la facilitat d'implementació tenint en compte els recursos disponibles, les capacitats internes, les possibles resistències i les limitacions legals o institucionals.
- La temporalitat indica l'horitzó en el qual seria raonable esperar que l'orientació estigués en marxa i generés efectes observables.
- Finalment, la priorització és una síntesi operativa que combina impacte i viabilitat per orientar l'ordre d'atenció durant la fase de disseny del nou pla: no expressa la importància intrínseca de cada orientació sinó la urgència relativa de posar-la en marxa de manera realista.

Cal subratllar que les orientacions no són independents entre si: algunes són condicions prèvies d'altres (definir el valor diferencial abans de concentrar la projecció en nínxols, o formalitzar el sistema d'indicadors abans d'ampliar-ne el contingut), i la seva implementació conjunta genera sinergies que potencien l'impacte de cadascuna per separat. Per aquest motiu, la taula s'ha de llegir com un sistema d'orientacions complementàries i no com una llista de mesures aïllades.

Impacte

Mesura fins a quin grau la implementació de l'orientació contribuiria a millorar la capacitat de projecció internacional de Catalunya, la utilitat percebuda pel Consorci per part de les entitats membres o la coherència estratègica de l'entitat.

- **Molt alt:** L'orientació té el potencial de transformar de manera significativa i visible el funcionament del Consorci o la seva posició en l'ecosistema d'acció exterior. Els seus efectes serien perceptibles per la majoria de les entitats membres i contribuirien directament als objectius centrals del Pla.
- **Alt:** L'orientació milloraria de manera rellevant una o diverses dimensions clau del Consorci (projecció, capacitació, governança, seguiment), amb efectes apreciables

sobre un nombre significatiu d'entitats membres o sobre la qualitat global de l'acció exterior catalana.

- **Mitjà:** L'orientació generaria millores concretes i valorables, però de caràcter més parcial o focalitzat en un àmbit específic. Els efectes serien perceptibles per a determinats perfils de membres o en determinades actuacions, però no transformarien el funcionament global del Consorci.
- **Baix:** L'orientació aportaria millores incrementals o complementàries que, tot i ser útils, no alterarien de manera apreciable ni la posició del Consorci ni la seva utilitat per a les entitats membres.

Viabilitat

Mesura la facilitat d'implementació de l'orientació tenint en compte els recursos disponibles (pressupost, equip, temps), les capacitats internes del Consorci, les possibles resistències internes o externes i les limitacions legals o institucionals.

- **Alta:** La implementació és factible amb els recursos i capacitats actuals del Consorci, sense necessitat de canvis estructurals, pressupostaris significatius o acords externs complexos. Pot requerir ajustos operatius o de processos, però no suposa obstacles de fons.
- **Mitjana:** La implementació és possible però requereix condicions que no estan completament garantides: un acord intern entre entitats membres sobre l'orientació a seguir, una reassignació pressupostària, la incorporació de noves capacitats tècniques o la negociació amb actors externs.
- **Baixa:** La implementació presenta obstacles rellevants que van més enllà de la gestió ordinària del Consorci: dependències externes importants, limitacions legals o institucionals, necessitat de recursos substancialment superiors als disponibles, o alt risc de resistència per part de les entitats membres o del marc institucional.

Temporalitat

Indica l'horitzó temporal en el qual seria raonable esperar que l'orientació estigués implementada i comencés a generar efectes observables, tenint en compte la complexitat del procés i les condicions necessàries per a la seva posada en marxa.

- **Curt termini:** Implementable dins del primer any del nou cicle estratègic (2027). Generalment correspon a orientacions que impliquen canvis de processos, formalització de pràctiques ja existents o ajustos operatius que no requereixen condicions externes.
- **Mig termini:** Implementable entre el segon i el tercer any del nou cicle estratègic (2028-2029). Generalment correspon a orientacions que requereixen un procés previ de diagnosi, acord intern o construcció de capacitats, o que depenen parcialment de factors externs al Consorci.

- **Llarg termini:** Els seus efectes plens no serien observables fins al final del cicle estratègic o fins i tot en cicles posteriors (2030 i més enllà). Generalment correspon a orientacions de caràcter estructural o reputacional, els resultats de les quals s'acumulen al llarg del temps i no es poden forçar amb accions puntuals.

Priorització

Síntesi operativa que combina l'impacte potencial i la viabilitat per orientar l'ordre d'atenció en la fase de disseny del nou pla. No és una valoració de la importància intrínseca de l'orientació sinó de la urgència relativa de posar-la en marxa, tenint en compte tant el que es pot guanyar com el que es pot fer de manera realista.

- **Molt alta:** Orientació que combina un impacte alt o molt alt amb una viabilitat alta. Ha de formar part del nucli del nou pla i rebre atenció en la fase de disseny inicial.
- **Alta:** Orientació amb impacte alt i viabilitat mitjana, o amb impacte mitjà i viabilitat alta. Ha de tenir presència clara en el nou pla, amb actuacions concretes i indicadors associats, tot i que la seva implementació pot requerir condicions prèvies.
- **Mitjana:** Orientació amb impacte mitjà i viabilitat mitjana, o amb impacte alt i viabilitat baixa. Mereix ser incorporada al pla però amb un horitzó temporal més ampli i amb una assignació de recursos condicionada a l'evolució de les condicions de viabilitat.
- **Baixa:** Orientació amb impacte baix o amb viabilitat baixa i impacte moderat. Pot ser tinguda en compte com a element de reflexió estratègica de més llarg abast, però no hauria de concentrar atenció ni recursos en el curt termini del nou cicle.

Orientació	Àmbit	Impacte	Viabilitat	Temporalitat	Priorització	Justificació
O1. Definir i comunicar el valor afegit diferencial del Consorci respecte d'altres actors de l'ecosistema	Posicionament	Molt Alt	Alta	Curt termini	**Molt alta**	És la condició prèvia de tota la resta: sense una definició clara del valor diferencial, les altres orientacions perden coherència. No requereix recursos addicionals sinó un exercici de concreció estratègica.
O2. Reforçar la qualitat deliberativa dels espais de participació existents, augmentant-ne la freqüència i orientant-los a la reflexió estratègica	Governança	Alt	Alta	Curt termini	**Molt alta**	Els grups de treball ja existeixen; es tracta d'augmentar-ne la freqüència i reorientar el format. Impacte directe sobre la percepció de pertinença dels membres i sobre la qualitat de les decisions estratègiques del Consorci.
O3. Focalitzar el Pla en un nombre reduït de prioritats estratègiques per cicle, amb impacte mesurable	Disseny	Molt alt	Mitjana	Curt termini	**Molt alta**	Necessita un acord intern sobre quines prioritats concentren esforços, cosa que pot generar tensions entre perfils de membres amb interessos diversos. La viabilitat dependrà de la qualitat del procés participatiu de construcció del nou pla.
O4. Consolidar l'acció exterior cultural i del	Projectar	Alt	Alta	Curt termini	**Molt alta**	Els instruments ja estan en funcionament (PVIs temàtics, seminaris coorganitzats); es tracta de

Orientació	Àmbit	Impacte	Viabilitat	Temporalitat	Priorització	Justificació
coneixement com a via principal de projecció internacional						consolidar-los com a nucli estratègic de l'Eix Projectar i articular-los al voltant de nínxols temàtics on Catalunya tingui credibilitat reconeguda.
O5. Implementar un sistema de seguiment d'indicadors de resultat accessible per a les entitats membres	Seguiment	Alt	Mitjana	Curt termini	**Alta**	El sistema d'indicadors d'activitat ja existeix; cal afegir-hi una capa d'indicadors de resultat i un format de visualització accessible. Tècnicament viable a curt termini amb els recursos actuals.
O6. Definir un model d'acompanyament diferenciat per perfil de membre (capacitat internacional alta / baixa)	Membres	Alt	Mitjana	Curt termini	**Alta**	Requereix principalment una reorientació operativa de la relació amb les entitats, no recursos nous. Impacte directe sobre la utilitat percebuda del Consorci pels membres amb menys capacitat pròpia, que són els que més el necessiten.
O7. Revisar l'Eix Capacitar per assegurar complementarietat amb	Capacitar	Mitjà	Alta	Curt termini	**Alta**	No implica reduir l'eix sinó reorientar els formats menys diferenciats. Alta viabilitat perquè es pot fer progressivament, sense discontinuïtat en les

Orientació	Àmbit	Impacte	Viabilitat	Temporalitat	Priorització	Justificació
altres actors i orientació sectorial						actuacions consolidades. L'impacte és moderat perquè l'eix ja funciona bé en termes generals.
O8. Millorar la comunicació interna amb un model proactiu i segmentat per perfil de membre	Comunicació	Mitjà	Alta	Curt termini	**Alta**	Canvi principalment de processos interns (anticipació, segmentació, proactivitat) que no requereix recursos addicionals significatius. Impacte directe sobre la percepció d'utilitat i proximitat del Consorci. S'eleva la priorització respecte a la taula original en coherència amb la demanda transversal detectada al treball de camp.
O9. Connectar el Consorci amb els grans debats globals (IA, geopolítica, futur del treball) com a espai de prospectiva	Connectar	Alt	Mitjana	Mig termini	**Alta**	S'eleva l'impacte respecte a la taula original: el posicionament del Consorci com a espai de prospectiva compartida és una funció amb alt potencial diferencial que cap altre actor de l'ecosistema pot exercir amb la mateixa composició plural. La viabilitat és mitjana perquè requereix un canvi en la lògica de programació dels debats globals.
O10. Reforçar la participació en xarxes	Connectar	Alt	Mitjana	Mig termini	**Alta**	Implica identificar les xarxes on el Consorci pot ocupar posicions de lideratge o rellevància, cosa

Orientació	Àmbit	Impacte	Viabilitat	Temporalitat	Priorització	Justificació
transnacionals com a instrument principal d'influència col·lectiva						que requereix una anàlisi prèvia de capacitats i oportunitats. La viabilitat és mitjana perquè depèn de la disponibilitat de les entitats membres per coliderar espais transnacionals.
O11. Establir un procés de co-construcció del relat exterior de Catalunya amb les entitats membres	Projectar	Alt	Baixa	Mig termini	**Mitjana**	Requereix un procés deliberatiu previ per identificar els elements compartits del relat, cosa que implica temps i voluntat política de les entitats. La pluralitat del Consorci és alhora un actiu i un factor de complexitat per a aquest procés.
O12. Reforçar l'Eix Projectar com a eix central amb més recursos i indicadors de mesura millorats	Projectar	Alt	Baixa	Mig termini	**Mitjana**	Implica una redistribució pressupostària entre eixos que pot generar resistències internes. La viabilitat és condicionada per la disponibilitat pressupostària global i per la capacitat de mantenir Capacitar sense retallades significatives.
O13. Aprofitar la dimensió publicoprivada per mobilitzar les xarxes privades de les entitats	Membres	Alt	Baixa	Mig termini	**Mitjana**	L'impacte potencial és alt atès que les entitats membres disposen de xarxes internacionals molt extenses i poc activades conjuntament. La viabilitat és mitjana perquè requereix un mapa

Orientació	Àmbit	Impacte	Viabilitat	Temporalitat	Priorització	Justificació
membres com a actiu de projecció						de capacitats previ i formes de col·laboració amb un cost d'entrada baix per a entitats amb agendes ja molt exigents.
O14. Adoptar una estratègia de nínxol: concentrar la projecció en àmbits de valor afegit diferencial	Projectar	Molt alt	Baixa	Llarg termini	**Mitjana**	Requereix un procés de selecció i acord intern sobre quins nínxols prioritzar, cosa que pot generar tensions. L'impacte potencial és alt perquè la concentració és el principal factor que diferencia les regions amb projecció internacional reconeguda de les que resten invisibles.
O15. Impulsar un programa de *seed funding* per a projectes de recerca i innovació conjunts entre universitats catalanes i partners internacionals, com a instrument de creació de xarxes estables	Capacitar	Alt	Baixa	Llarg termini	**Mitjana**	El món universitari demana explícitament instruments que facilitin la creació i preparació de projectes europeus conjunts amb partners internacionals. Un fons de petites dotacions per a treballs preparatoris (*seed funds*) permetria al Consorci activar les xarxes acadèmiques existents i generar col·laboracions estables que transcendissin la visita puntual. Requereix una dotació pressupostària específica.

Orientació	Àmbit	Impacte	Viabilitat	Temporalitat	Priorització	Justificació
O16. Dissenyar un programa de PVIs temàtics orientats a posicionar Catalunya en àmbits de lideratge específic (transició verda i canvi climàtic, desinformació i salut democràtica, agenda social i drets socials europeus, IA i tecnologia, etc.)	Projectar	Mitjà	Mitjana	Mig termini	**Mitjana**	Les actes mostren que els PVIs temàtics (sector vitivinícola davant el canvi climàtic, periodistes científics en agronomia, cooperativisme) han estat dels millors valorats del cicle. La proposta és sistematitzar aquest model i articular-lo al voltant de nínxols temàtics on Catalunya té o pot arribar a tenir credibilitat internacional. Alta viabilitat perquè el model ja funciona i disposa de partners consolidats.
O17. Incorporar mecanismes de flexibilitat per respondre a oportunitats sobrevingudes	Disseny	Baix	Alta	Curt termini	**Baixa**	El mecanisme ja existeix i ha funcionat en cicles anteriors; es tracta de formalitzar-lo amb una reserva pressupostària explícita i uns criteris clars. Alta viabilitat i impacte moderat però consistent. S'eleva la viabilitat i s'avança la temporalitat respecte a la taula original, atès que és una millora de disseny i no un canvi estructural.

Orientació	Àmbit	Impacte	Viabilitat	Temporalitat	Priorització	Justificació
O18. Abordar explícitament la tensió Barcelona/Catalunya en el disseny del relat de país	Projectar	Mitjà	Baixa	Llarg termini	**Baixa**	Requereix un compromís explícit de distribució territorial de les actuacions i una revisió del criteri de descentralització que el Pla actual no operacionalitza. La viabilitat s'eleva respecte a la taula original perquè no implica recursos nous sinó una reorientació de la lògica de desplegament.
O19. Incorporar un posicionament explícit sobre els grans reptes globals i la defensa dels valors democràtics	Posicionament	Mitjà	Baixa	Llarg termini	**Baixa**	L'impacte és moderat a curt termini però acumulatiu a llarg termini, ja que contribueix a construir reputació internacional. La viabilitat és condicionada per la natura publicoprivada del Consorci i per les limitacions legals que restringeixen determinades formes de posicionament institucional directe.
O20. Ampliar el focus geogràfic cap al Magreb i l'Àsia, mantenint Europa i la Mediterrània com a espai de referència	Connectar	Mitjà	Baixa	Llarg termini	**Baixa**	L'ampliació geogràfica és estratègicament pertinent però requereix una inversió de temps i relacions que no pot materialitzar-se de manera ràpida. La viabilitat és baixa a curt termini però pot incrementar-se progressivament aprofitant els canals ja existents de les entitats membres.

www.daleph.com
daleph@daleph.com