

PLA ESTRATÈGIC INSTITUT RAMON LLULL 2025-2030

ÍNDEX

A. PRESENTACIÓ

0. Preàmbul	5
1. Estructura i objectius del pla	7
2. Principals fites i recorregut de l'Institut Ramon Llull	8
3. Resultat dels processos participatius	14
3.1. Els debats FOMO i la participació oberta amb els agents i el sistema cultural	14
3.2. Perfil i anàlisi dels resultats del qüestionari estratègic	15

B. VISIÓ I ESTRATÈGIA

4. Missió, visió i valors	16
5. Proposta estratègica	18
5.1. Una estratègia en 6 eixos i 26 objectius	18
EIX 1: Influir en els processos culturals globals	20
EIX 2: Acompanyar la internacionalització de la creació	24
EIX 3: Compartir i projectar el català al món	27
EIX 4: Actuar concertadament amb els agents principals del sistema cultural, institucional, social i econòmic	31
EIX 5: Ser més sostenibles	33
EIX 6: Digitalitzar i ser innovadors	35
6. Avaluació i seguiment del pla	39



A PRESENTACIÓ

PREÀMBUL

Amb motiu de la commemoració del vintè aniversari de l'Institut Ramon Llull, la tardor del 2022 es va iniciar un procés de reflexió col·lectiva amb experts i professionals convidats del sector cultural i la cooperació internacional. L'objectiu d'aquestes sessions era identificar els reptes, les oportunitats emergents i les noves fites que sorgeixen en un context en evolució constant. A mesura que el món experimenta canvis accelerats, el debat, el diàleg i l'intercanvi esdevenen essencials per abordar les complexitats i les demandes d'un panorama cultural en transformació.

La finalitat d'aquesta iniciativa era acompanyar en la definició del disseny estratègic de l'Institut Ramon Llull per als anys vinents; una definició del Pla estratègic que tingués en compte el procés participatiu precedent i que s'alimentés de les idees i la reflexió de l'equip directiu i tècnic de l'Institut i del sistema cultural a qui serveix. En tot aquest procés, s'ha comptat amb el suport i l'acompanyament d'Oriol Caba en els processos participatius i de debat, i l'equip de Lluís Bonet i Herman Bashiron de la Fundació Bosch i Gimpera, de la Universitat de Barcelona, que han aportat la seva àmplia experiència en l'àmbit de les relacions culturals internacionals, la gestió cultural i el disseny estratègic.

Mitjançant aquest procés de reflexió, i inspirant-se en la veu de persones expertes i professionals del sector, s'ha volgut assegurar que el Pla estratègic de l'Institut Ramon Llull reflecteixi les necessitats, les aspiracions i les oportunitats del context cultural català i de cooperació en el marc internacional, i, alhora, una base sòlida per a iniciatives futures. Aquest enfocament integrador i participatiu té com a objectiu garantir que l'Institut estigui ben preparat per abordar els reptes i aprofitar les oportunitats que es presentin en els anys vinents.

El procés de reflexió s'ha centrat en diverses qüestions essencials per a la promoció i l'enfortiment de la presència de la llengua i la cultura catalanes a escala

internacional. S'han abordat temes com els nous escenaris emergents en les diverses disciplines culturals, la importància del suport a la creació a través de les residències o la millora de la difusió de la cultura catalana a l'exterior i l'eficàcia de les estratègies de comunicació per atraure una audiència especialitzada a escala global. A més, s'ha considerat com fomentar un intercanvi cultural recíproc que beneficiï tant les institucions catalanes i balears com les seves contraparts internacionals, amb l'objectiu de generar un diàleg constructiu i enriquidor entre cultures diferents.

D'altra banda, s'han analitzat els aprenentatges de les accions implementades fins ara, amb la finalitat d'identificar les oportunitats de millora i optimitzar els recursos disponibles. Això ha proporcionat una base per definir les prioritats i les línies estratègiques futures de l'Institut Ramon Llull, amb una visió orientada cap a les necessitats i els reptes emergents del context cultural local i internacional.

Cal tenir en compte que una cultura sense una estratègia d'obertura al món a llarg termini difícilment serà reconeguda com a tal a escala internacional. Això implica disposar de recursos pressupostaris estables, ja que aquesta és una inversió que només dona fruit a llarg termini i en la qual es necessita també la cooperació publicoprivada. Les foguerades esporàdiques, per important que sigui el seu impacte mediàtic momentani, no esperonen invitacions o encàrrecs ni teixeixen xarxes de relacions duradores. Calen estratègies sostenibles en el temps perquè els agents internacionals —editors, crítics, programadors o responsables acadèmics— disposin del coneixement i dels referents necessaris que els portin a invertir en una cultura externa.

Durant les dues darreres dècades de l'Institut, el pressupost ha evolucionat al ritme del volum de despesa del membre principal del Consorci, el Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Si se sumen al pressupost de l'IRL les partides corresponents a l'àrea de Mercats de l'Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC), ens trobem que l'esforç directe del Govern català en el foment de la internacionalització de la cultura oscil·la entre el 2,8 % de l'any 2020 i un màxim del 4 % l'any 2017. El 2023, darrer any amb pressupost aprovat i amb un augment del 50 % en dos anys, l'aportació del Departament de Cultura a la internacionalització de la cultura catalana puja aproximadament a 17 milions d'euros. El pressupost dels anys vinents, si es volen

assolir els objectius que marca aquest Pla estratègic, en caldria una consolidació progressiva, fins que arribés al 5 % del pressupost del Departament de Cultura dedicat a la internacionalització.

Al mateix temps, convindria que els membres restants del Consorci incrementessin la seva aportació a l'Institut en correspondència amb els mateixos Estatuts del Consorci i l'impacte que la seva acció té en el territori corresponent. Cal tenir present que els efectes de la internacionalització d'una cultura tenen un retorn econòmic a curt, mitjà i llarg termini notable gràcies a l'ampliació del mercat i la facturació dels agents culturals beneficiats, l'atracció de nous públics i la interacció amb talent extern, que genera un valor afegit important. A més, una projecció major té un impacte en la imatge externa i la reputació d'un país, que el beneficia en múltiples àmbits econòmics, de la innovació al turisme de qualitat, i n'enforteix sobretot el llegat patrimonial i l'aposta per la creació contemporània, així com la capacitat d'influència i prescripció.

Finalment, aquest Pla estratègic vol situar l'Institut de manera més efectiva en el context europeu i internacional de les relacions i la cooperació cultural. Un context que, avui, ve marcat per les incerteses i la inestabilitat provocada per la fi de l'hegemonia occidental i el ressorgiment d'un món multipolar i postpandèmic, i on l'esclat de guerres i els conflictes actuals condiciona dramàticament l'escena internacional. Un context marcat també per les amenaces de l'autoritarisme a la democràcia i el pluralisme; les urgències peremptòries per enderrocar el patriarcat, descolonitzar el discurs i combatre els desequilibris de les desigualtats, i els reptes de l'emergència climàtica, que condicionen el món d'avui i els escenaris de futur. Aquests reptes tenen el potencial de condicionar l'activitat de l'Institut de diverses maneres, entre les quals, la problematització de la mobilitat per raons ecològiques i de seguretat i la focalització en zones emergents per fer passar el missatge de l'Institut a nous centres de poder.

En conjunt, aquest procés de reflexió i anàlisi busca assegurar que l'Institut Ramon Llull estigui ben preparat per fer front als desafiaments actuals i aprofitar les oportunitats que es presentin en l'entorn cultural internacional, en evolució constant, per projectar la cultura catalana tot adaptant-se i explorant les noves oportunitats de col·laboració i participació en iniciatives regionals i globals.

1. ESTRUCTURA I OBJECTIUS DEL PLA

1.1 Estructura

1. Objectius del Pla estratègic

2. Breu recorregut de l'evolució de l'Institut, en què se'n destaquin les fites principals al llarg dels últims 20 anys.

3. Explicació dels processos participatius que s'han desenvolupat prèviament i durant l'elaboració del Pla estratègic. Per una banda, es descriu el procés FOMO de reflexió estratègica, i per l'altra banda, es presenta el resultat de l'enquesta enviada a més de 600 professionals en actiu, per oferir una visió àmplia de les percepcions i aportacions del sector.

4. La missió, la visió i els valors que inspiren l'acció i la identitat de l'Institut, que proporcionen una base fonamental per a les decisions estratègiques futures.

5. Definició dels 6 eixos, cadascun dels quals amb els seus objectius específics, que delineen les línies d'acció prioritàries per a l'Institut.

6. Finalment, l'últim capítol del document es dedica a destacar la importància de dotar l'Institut d'una **metodologia d'avaluació i seguiment**, fonamental per analitzar la implementació del Pla i per millorar les dinàmiques de treball internes i externes de l'Institut, per garantir una gestió eficient i competent de cara a respondre a les necessitats del moment.

1.2 Objectius del pla estratègic

El Pla estratègic de l'Institut Ramon Llull (IRL) és un document concebut amb l'objectiu de marcar el camí cap al futur de la institució de manera coherent i efectiva i amb la finalitat de proporcionar una guia per a les accions de la cultura catalana en el marc internacional.

Els objectius principals del Pla estratègic inclouen:

1. Definició dels eixos estratègics que guiaran les accions de l'IRL durant els anys vinents, amb l'objectiu de contribuir al desenvolupament i la promoció de la llengua i la cultura catalanes a escala internacional.

2. Planificació a mitjà i llarg termini: desenvolupar una visió de futur per a l'Institut, que abraci un horitzó temporal ampli i tingui en compte els canvis i les tendències emergents en el panorama cultural domèstic i internacional.

3. Optimització dels recursos: identificar les prioritats i les àrees d'acció clau en les quals concentrar els recursos i els esforços de l'IRL perquè l'Institut aconsegueixi els seus objectius de manera eficient i efectiva.

4. Millora de la coordinació i la coherència: assegurar una millor coordinació entre els diversos àmbits d'acció de l'Institut i garantir la coherència entre les seves activitats per aconseguir un impacte més significatiu en la promoció de la cultura catalana.

2. PRINCIPALS FITES I RECORREGUT DE L'INSTITUT RAMON LLULL

L'Institut Ramon Llull ha experimentat diverses fases i moments significatius al llarg de les dues últimes dècades, que han contribuït a definir-ne la trajectòria i la influència en el panorama cultural internacional. A continuació es farà un repàs d'aquests moments clau, i se'n destacaran la història, les àrees d'acció i d'interès, així com la seva contribució al sector cultural:

Història i fundació: L'Institut Ramon Llull va ser fundat el 2002 amb l'objectiu de promoure la llengua i la cultura catalanes al món. Des dels seus inicis, ha estat compromès en la difusió i la projecció internacional de la creació i producció cultural catalanes, i l'impuls de la cooperació i el diàleg cultural al món.

Àrees d'acció: L'Institut ha desenvolupat diverses àrees d'acció per aconseguir els seus objectius: en primer lloc, els programes de llengua i universitats, amb els quals ha promogut l'ensenyament de la llengua i la cultura catalanes en l'àmbit universitari i ha fomentat l'intercanvi acadèmic; en segon lloc, els programes de literatura, incloent-hi programes de traducció i promoció literària, i, finalment, els programes de suport a la creació en àmbits com les arts escèniques, el cinema, la música i les arts visuals.

Moments clau: Durant els seus anys d'existència, l'IRL ha viscut diversos moments significatius, i ha liderat la participació de la cultura catalana com a convidada d'honor en esdeveniments internacionals, com la Fira del Llibre de Frankfurt o la de Guadalajara, la Biennal de Venècia o altres escenaris de gran rellevància. Això ha contribuït a consolidar brillantment la presència de la cultura catalana a l'escenari internacional.

Contribució a la llengua i la cultura catalanes:

L'Institut ha tingut un paper clau en l'enfortiment del sector cultural: ha donat suport a autors, artistes i creadors en la seva projecció internacional, i ha

facilitat la traducció de les seves obres a altres idiomes; ha promogut la creació en esdeveniments i festivals internacionals, i ha fomentat la docència del català i la seva cultura mitjançant la Xarxa Universitària d'Estudis Catalans a l'Exterior, la XarxaLlull.

Al llarg dels anys, l'Institut Ramon Llull ha tingut un paper fonamental no només en la difusió de la cultura catalana, sinó també a l'hora de propiciar-ne el diàleg amb el món, de reforçar els llaços culturals i lingüístics i d'enriquir la cooperació intercultural a escala global. El seu compromís continu amb aquesta missió ha deixat una empremta significativa en el sector cultural al llarg de les últimes dues dècades.

L'Institut Ramon Llull va inaugurar les oficines de París i Londres l'any 2008, i les de Berlín i Nova York el gener del 2009. Les oficines de l'IRL a l'exterior responen a la necessitat de desenvolupar una diplomàcia cultural de manera activa i presencial als països considerats estratègics per als objectius específics de l'Institut i per als objectius de presència internacional dels agents culturals catalans i balears. El paper estratègic de les delegacions es pot resumir en quatre conceptes clau: connexions, coneixement, expertesa i presència.

Entre les fites principals assolides per l'Institut Ramon Llull, es poden destacar les següents:

2002

- Creació de l'Institut Ramon Llull per part dels governs català i balear
- Cultura catalana a Berlín. *Die Blaue Brücke* (El pont blau)
- Colloqui Europeu d'Estudis Catalans Universit  Paul-Valéry Montpellier 3

2003

- Cultura catalana a Moscou i Sant Petersburg: "L'agulla daurada"
- L'IRL assumeix la competència sobre l'avaluació i la certificació del coneixement de la llengua catalana a l'exterior
- Inauguració de la C tedra Rodoreda, The Graduate Center, City University of New York
- Inauguració de la C tedra de Cultura Catalana a la Universitat de l'Havana

2004

- Feria del Libro de Guadalajara. La cultura catalana, convidada d'honor
- 50  Congr s de l'Anglo-Catalan Society i 11  Colloqui de la North American Catalan Society

2005

- *Veles e vents*. Cultura catalana a Nàpols
- Programa Mostra de creació catalana i exposició Joan Brossa. *Desde Barcelona al Nuevo Mundo* a Xile i el Brasil
- Obertura del Centre d'Estudis Catalans a Queen Mary, Universitat de Londres
- Inauguració de la C tedra d'Estudis Catalans Joan Coromines a la Universitat de Chicago

2006

- Catalan Culture in New York
- Creació de la Federació Internacional d'Associacions de Catalan stica

2007

- Fira del Llibre de Frankfurt. La cultura catalana, convidada d'honor
- Made in Catalunya. Catalan Culture in New York
- 30 anys del Centre d'Estudis Catalans de la Universitat París-Sorbona
- Inauguració de la C tedra Josep Pla a la Universitat de Stanford

2008

- Obertura de les delegacions a París i Berlín
- Creació de la Fundació Ramon Llull amb el Govern d'Andorra
- Guanajuato: Festival Internacional Cervantino. La cultura catalana, convidada d'honor

2009

- Obertura de les delegacions a Londres i Nova York
- Inauguració de la seu a Palma
- Inauguració de l'Espai Lull a l'Alguer
- Primera participació catalanobalear a la Biennal d'Art de Venècia amb *La comunitat inconfessable*, de Valentí Roma
- Cicle de cultura catalana "Catalan Days" a Nova York

2010

- París: Expolanguages 2010. La llengua catalana, convidada d'honor
- Marché de la Poésie. La cultura catalana, convidada d'honor
- Festival Internacional de Teatro de Bogotá. Catalunya i les Illes Balears, convidades d'honor

2011

- Miró & Catalan Culture a Londres
- Focus català i balear al Festival Mondiale des Théâtres de Marionnettes de Charleville-Mézières
- Participació de 20 autors en llengua catalana al PEN World Voices Festival a Nova York
- 25 anys de Jornades Internacionals per a Professorat de Català

2012

- Primera participació catalanobalear a la Biennal d'Arquitectura de Venècia
- Catalan Sounds on Tour a l'Amèrica del Nord i el Regne Unit
- Primera edició d'Avignon à la Catalane, festival d'arts escèniques
- Celebració pública 10 anys Lull
- Lliurament dels primers premis anuals de la Fundació Ramon Llull: Promoció Internacional de la Creació Catalana, Traducció Literària i Premi Internacional Ramon Llull
- L'Acadèmia Valenciana de la Llengua col·labora amb l'IRL en el finançament d'universitats de la XarxaLlull

2013

- Barcelona, ciutat convidada al Saló del Llibre de París
- Salisbury International Arts Festival
- Simposi Internacional Salvador Espriu a les universitats de Cambridge i Queen Mary de Londres (Any Espriu)
- Publicació de 10 traduccions de literatura catalana a l'anglès
- Jornades Institut Ramon Llull - Futbol Club Barcelona
- Focus català i balear al Huddersfield Contemporary Music Festival

2014

- Barcelona, ciutat convidada a la Beijing Design Week
- Barcelona, ciutat convidada a l'Stockholm Kulturfestival
- Voices from Catalonia, focus de literatura catalana a la Fira del Llibre de Göteborg
- Primers estudiants graduats en estudis catalans a la Universitat de Leipzig (Alemanya)
- Inici del *minor* en estudis catalans a la Universitat de Chicago (EUA)

2015

- La XarxaLlull arriba a 150 universitats amb la incorporació de la Universitat de São Paulo (Brasil) i la Universitat d'Estudis Estrangers de Pequín
- Primer seminari de traducció literària del català a l'anglès per a estudiants #XarxaLlull (en col·laboració amb UOC i UVic)
- Barcelona, ciutat convidada a la Hong Kong Business of Design Week
- Catalonia@IFOA, el focus de literatura catalana a l'International Festival of Authors (IFOA)

2016

- Any Llull: activitats commemoratives a l'exterior i producció de l'exposició *La veritat inefable: el Llibre d'amic e amat de Ramon Llull*
- Barcelona i la literatura catalana, convidades a la Fira del Llibre de Varsòvia
- El català al món, una xarxa d'excel·lència: 30 anys de Jornades Internacionals per a Professorat de Català
- Inici del programa de pràctiques d'estudiants de la XarxaLlull a l'IRL (i a altres empreses catalanes)
- Pla pilot de residències

2017

- Creació de la Balearic Islands Doctoral Studentship in Catalan Studies, beca doctoral a Queen Mary, Universitat de Londres
- Catalunya i les Balears, convidades d'honor a la Fira de Bolonya
- Barcelona, ciutat convidada a la Biennial d'Arquitectura a Buenos Aires
- Participació de Catalunya a l'Smithsonian Folklife Festival
- Impuls de participació a Lyrikline
- Col·laboració amb l'Acadèmia Valenciana de la Llengua en l'Estada Lingüística d'Estiu a València
- Creació de l'Estada Lingüística d'Estiu a Palma

2018

- Lletres catalanes al Festival de littérature de Montréal
- Catalunya, convidada d'honor al Festival Internacional de Cine de Guadalajara
- Mapa Sonoro, Balears en Buenos Aires
- Inauguració de la Càtedra Marià Villangómez de la Universitat de Leipzig
- Creació del Centre d'Estudis Catalans a la Universitat Adam Mickiewicz de Poznań
- Primera gramàtica del català en txec
- Participació de l'escenografia catalana a la Quadriennal de Praga, amb la coorganització de l'Institut del Teatre
- Integració de la residència Faberlull Olot

2019

- Creació Faberlull Andorra
- Barcelona, ciutat convidada a la Feria Internacional del Libro de Buenos Aires

2020

- Orientació de totes les ajudes envers el suport a la cultura i a la creació en el context de pandèmia
- Programa pilot de beques de doctorat en l'àmbit dels estudis catalans
- Focus català al Festival Correntes d'Escritas i el festival de poesia de dones Schamrock
- Col·laboració amb residències i mentories de FiraTàrraga, Nau Ivanow, La Caldera, Sant Andreu Contemporani i Le Phénix de Valenciennes per donar suport a la recerca i la creació
- Cicle de dones directores al Festival Internacional de Cine de Nara

2021

- Nou màster de la Universitat de Tolosa - Jean Jaurès (França): Estudi i Valorització dels Patrimonis Occità i Català (EVOCA), primer màster en estudis catalans/occitans fora del domini lingüístic
- XX Campus universitari virtual de la llengua catalana
- Roger Bernat a la Biennal de São Paulo
- Primera residència pilot FaberPalma
- Finestres catalanes al Festival de Cine Latino de Tübingen, el Cambridge Film Festival i el London Spanish Film Festival (també el Catalan Film Festival d'Escòcia)

2022

- Spotlight: Books in Catalan / Spotlight on Catalan Culture al Regne Unit. Focus de cultura catalana a la Fira del Llibre de Londres i programa d'activitats de cultura catalana a diverses localitats del Regne Unit
- 20 anys de la XarxaLlull / 36es Jornades Internacionals per a Professorat de Català
- Participació en projectes europeus: entrada a EUNIC Londres / organització de trobada ENLIT / Digital Leap
- Desdoblament del premi de traducció de la Fundació Ramon Llull en les modalitats de millor traducció de literatura catalana i trajectòria d'un/a traductor/a de literatura catalana
- La Junta Rectora del Consorci de l'Institut aprova la incorporació de l'Ajuntament de Palma al Consorci

2023

- Escena Catalana y Balear en Chile
- Focus català als festivals d'arts de carrer Exit i Cratère Surfaces
- Frente Catalán MUTEK Ciutat de Mèxic
- Més de 15.000 certificats de coneixements de llengua catalana expedits per l'Institut Ramon Llull des de l'any 2003. Durant aquests anys s'han administrat proves a 140 localitats de 40 països d'arreu del món.

2024

- Focus català al Festival Internacional de Buenos Aires: "Puente Barcelona Buenos Aires"
- Focus català al Festival Internacional de la Imagen a Colòmbia
- Focus català al European Poetry Festival de Londres
- Primera residència creativa internacional en espais patrimonials al Museu d'Arqueologia de Catalunya a Empúries
- Inauguració d'estudis catalans a la University College Dublin
- Publicació del volum *A camp obert. Pràctiques culturals contemporànies*
- Jornada de Sant Jordi transversal a Berlín
- Suport a la itinerància de l'exposició "Curing the Institutions: The Legacy of Francesc Tosquelles" a l'American Folk Art Museum de Nova York, una iniciativa del CCCB
- Suport a les gires europees i nord-americanes de grans equipaments i institucions, com ara OBC, Orfeo Català, Cor del Gran Teatre del Liceu i Cor de Cambra del Palau de la Música Catalana

3. RESULTAT DELS PROCESSOS PARTICIPATIUS

Entre el 2022 i el 2023, l'Institut Ramon Llull —més enllà de la metodologia de treball interna explicada breument a la introducció— ha dut a terme diversos processos participatius amb l'objectiu d'involucrar de manera activa els diversos agents culturals en la definició de la seva estratègia futura. Aquests processos s'han desenvolupat mitjançant dues estratègies principals:

- El procés FOMO de participació de diversos àmbits sectorials de la cultura en la reflexió estratègica i internacional de l'Institut
- L'enviament d'un qüestionari a una àmplia mostra de professionals del sector.

En conjunt, aquests processos han estat essencials per a la definició del Pla estratègic de l'IRL, i han assegurat una visió àmplia, inclusiva i representativa dels reptes i les oportunitats que afronta l'Institut en el seu camí cap al futur.

3.1. Els debats FOMO i la participació oberta amb els agents i el sistema cultural

El procés FOMO ha representat una fase crucial en el desenvolupament del Pla estratègic de l'Institut Ramon Llull. Aquest procés s'ha articulat a través d'una primera fase de treball intern, la qual s'ha centrat en la definició i l'anàlisi dels objectius de l'Institut, així com en l'avaluació dels seus recursos disponibles i en la identificació de les estratègies de col·laboració i cooperació internacional més efectives.

Posteriorment, el procés FOMO ha evolucionat cap a una etapa més àmplia i estructurada, que ha implicat l'organització d'aproximadament una vintena de trobades i debats amb professionals i agents culturals rellevants. Aquests esdeveniments han tingut com a

objectiu explorar i analitzar detalladament una àmplia gamma de temes d'interès crucial per a l'Institut i el seu entorn cultural.

Entre les qüestions abordades en aquestes trobades en destaquen algunes de candents, com què significa la diplomàcia cultural avui, què implica la projecció de la cultura catalana a l'escenari internacional i les estratègies per aconseguir-ho de manera efectiva. A més a més, s'ha examinat l'aspecte crucial de la internacionalització dels processos creatius, i s'ha explorat com l'IRL pot facilitar i potenciar la presència dels creadors catalans en àmbits internacionals.

Així mateix, s'ha dedicat una atenció especial al suport a les trajectòries professionals dels agents culturals catalans, en identificar les necessitats i les oportunitats per millorar els seus recorreguts a escala internacional. S'han tractat també temes com els creadors i les institucions culturals —en àmbits específics, tals com les arts visuals, les arts escèniques, la música, l'audiovisual i la creació digital— en la projecció de la cultura catalana, o els nous reptes de l'acció de l'Institut en els àmbits relacionats amb la llengua, la traducció o els estudis universitaris en el pla internacional.

En resum, el procés FOMO ha suposat una plataforma crucial per aprofundir en la comprensió dels desafiaments i les oportunitats que l'Institut Ramon Llull afronta en el seu compromís de promoure la llengua i la cultura catalanes a escala mundial. Aquesta metodologia de debats ha permès establir les bases per a la formulació de les estratègies i els objectius clau del Pla estratègic de l'Institut i, al mateix temps, ajusta la seva missió i el seu rol com a instrument de diàleg cultural, eina de sector i prescriptor internacional.

3.2. Perfil i anàlisi dels resultats del qüestionari estratègic

Enviat a més de 600 professionals i agents culturals en actiu i amb perfils diferents — creadors, acadèmics, programadors, tècnics de l'Administració pública, responsables polítics, etc.— i amb una taxa de 241 respostes, aquest qüestionari s'ha centrat en diversos temes considerats fonamentals per al Pla estratègic de l'IRL, entre els quals, les prioritats territorials, la internacionalització de la cultura catalana i les estratègies sectorials de l'Institut Ramon Llull, així com altres aspectes relacionats amb la seva activitat. Les preguntes han abordat qüestions com la distribució geogràfica dels acords amb universitats de l'exterior, la presència territorial dels delegats de l'Institut, la comunicació i la presència virtual, la mobilitat sostenible, l'intercanvi cultural, la promoció exterior, la promoció de la literatura catalana, l'ensenyament de la llengua catalana i la seva cultura, la participació de la creació artística en àmbits internacionals, estratègies complementàries i cooperació amb altres institucions.

Un primer punt fonamental és la distribució geogràfica dels acords amb universitats de l'exterior i la presència dels delegats de l'Institut a diverses regions del món. Això ha obert la porta a la necessitat d'explorar noves oportunitats de diàleg cultural amb altres països, per ampliar així el radi d'influència i promoció de la cultura catalana.

La internacionalització de la cultura catalana, segons les respostes rebudes, implica més que la simple difusió: posa èmfasi en l'intercanvi recíproc i la integració de la dimensió cultural en àmbits diversos. Això requereix estratègies més dinàmiques i inclusives per aconseguir una presència més profunda i duradora en l'escenari internacional.

Quant a les prioritats sectorials, les opinions varien sobre les estratègies de promoció internacional. Més enllà de l'interès destacat en la promoció de la

literatura catalana, l'ensenyament de la llengua i la participació de la creació artística en àmbits diferents —que corresponen a les àrees principals de l'IRL—, s'ha posat èmfasi en la importància de les polítiques de residències com a mitjà per connectar la creació i la recerca amb el talent professional mundial.

Les estratègies complementàries suggereixen noves formes de potenciar l'impacte de la promoció exterior de la cultura catalana, que inclouen dissenyar programes específics en determinats territoris o esdeveniments, així com el suport adaptat a diferents disciplines i etapes professionals, tot amb l'objectiu de generar una presència més destacada i sostenible en el panorama internacional.

Finalment, la cooperació amb altres institucions s'erigeix en una necessitat per ampliar l'impacte i assolir sinergies. Aquesta cooperació pot prendre formes diverses, incloent-hi la coordinació amb les institucions consorciades, la col·laboració amb els equipaments culturals dels territoris de parla catalana i la connexió amb institucions homòlogues internacionals i el sector privat. En resum, les respostes al qüestionari revelen una voluntat de col·laboració i un reconeixement de la importància de l'acció conjunta per aconseguir els objectius de promoció i difusió de la cultura catalana a escala global.

El qüestionari ha constituït una plataforma efectiva per aconseguir una panoràmica exhaustiva de les diverses perspectives que convergeixen en el sector cultural i entre els seus actors clau. A través de les preguntes plantejades, els enfocaments estratègics adoptats i els espais habilitats per a la reflexió i els comentaris lliures, s'ha habilitat un marc propici per a la generació de noves aportacions. Aquestes contribucions han enriquit significativament la comprensió i la definició de les estratègies i prioritats de l'Institut Ramon Llull en l'objectiu d'internacionalitzar la cultura catalana.



B

VISIÓ I ESTRATÈGIA

4. MISSIÓ, VISIÓ I VALORS

4.1. Missió i valors

La missió d'una institució, més enllà del que estableixen els seus estatuts, defineix i guia, tant en clau interna com externa, la raó de ser i el sentit d'un projecte. En el cas de l'Institut, aquesta missió se sintetitza en l'enunciat:

L'Institut Ramon Llull impulsa el coneixement internacional de la llengua i la cultura catalanes, tot teixint xarxes de complicitat, reconeixement i cooperació per ser present en el debat cultural global.

L'Institut articula relacions culturals reunint persones, idees i projectes de forma participativa amb el conjunt del sistema cultural i acompanya el talent, connectant el llegat patrimonial amb la creació més contemporània.

Dona suport a artistes, institucions acadèmiques, festivals i entitats culturals per fomentar l'intercanvi i la col·laboració en els àmbits de la llengua i la recerca en els estudis catalans, la literatura i la traducció, les arts escèniques i la música, les arts visuals, l'audiovisual, el disseny, i l'arquitectura.

Aquesta missió es complementa amb la Visió següent a llarg terme.

L'IRL continuarà treballant per:

- *Ser reconegut per tota mena d'agents acadèmics i culturals com a organisme clau que dona a conèixer la llengua catalana i afavoreix l'intercanvi del pensament i la cultura dels territoris de parla catalana arreu del món.*
- *Formar part activa de les principals xarxes culturals a escala global, enfortint la capacitat de teixir complicitats i d'impulsar estratègies innovadores d'intercanvi i cooperació cultural internacional.*
- *Ser un agent influent en el debat cultural global per la capacitat de proposar iniciatives i acompanyar el pensament i la creació catalans.*

4.2. Els valors de l'Institut

Els valors d'una institució constitueixen els principis i l'eix vertebrador que inspiren l'aplicació de la missió i el conjunt de tasques i persones que la integren, així com allò que en poden esperar tant la comunitat com el món exterior en un moment històric determinat. El procés per definir els valors de l'Institut Ramon Llull ha estat un exercici important en el qual ha participat bona part de l'equip que integra la institució. Aquest procés ha permès identificar els principis fonamentals que en guien les activitats i les relacions amb la comunitat. S'han analitzat i explorat una àmplia gamma de possibles conceptes, dels quals s'han acabat seleccionant els valors següents:

- **Pluralitat i diversitat cultural**
- **Compromís i diàleg**
- **Innovació i contemporaneïtat**
- **Rigor i expertesa**
- **Transparència**
- **Vocació de servei**

Aquests valors impliquen un compromís tant a escala interna com externa, i cal interpretar-los en cada context de la manera següent:

- 1. Pluralitat i diversitat cultural:** implica el compromís de l'Institut amb la promoció i el reconeixement de la diversitat cultural, promovent i celebrant les diferents expressions culturals dels territoris de parla catalana, així com la col·laboració i cooperació amb la resta de cultures del món amb què es relaciona.
- 2. Compromís i diàleg:** reflecteix la realitat d'una llengua mil·lenària que, malgrat les adversitats i vicissituds de la història i les dificultats de ser avui

una cultura no hegemònica, mostra alhora una vocació universal de diàleg que promou una identitat oberta i inclusiva al servei dels interessos de la ciutadania de tots els territoris que comparteixen la llengua i la cultura catalanes.

- 3. Innovació i contemporaneïtat:** expressa el compromís per fomentar la creativitat i la innovació constant en les iniciatives i estratègies de suport, buscant les noves formes d'expressió en la difusió de la cultura catalana a l'exterior, d'acord amb l'esperit d'avantguarda que ha caracteritzat la cultura catalana.
- 4. Rigor i expertesa:** significa l'exigència imprescindible per mantenir elevats estàndards de qualitat, expertesa i rigor en totes les àrees d'actuació de l'Institut, al servei de la màxima excel·lència professional i acadèmica.
- 5. Transparència:** implica el compromís per operar de manera ètica, intel·ligible i oberta, fent que les activitats i decisions que es prenguin siguin accessibles i comprensibles per a tots els interessats, i fomentar així la confiança i la participació de la comunitat.
- 6. Vocació de servei:** destaca la dedicació de l'Institut per servir i beneficiar el conjunt de la societat, i posar els recursos i esforços al servei de la comunitat i els professionals culturals, a més de treballar per promoure el coneixement i l'apreciació de la cultura catalana a escala nacional i internacional.

Els valors esmentats són fonamentals per orientar les accions i decisions de l'Institut Ramon Llull, i ajuden a establir una cultura organitzativa coherent i inspiradora. En posar-los en pràctica de manera consistent, l'Institut pot reforçar la identitat, així com la influència que té en el món cultural.

5. PROPOSTA ESTRATÈGICA

5.1. Una estratègia en 6 eixos i 26 objectius

L'estratègia de l'Institut Ramon Llull per al període 2025-2030 s'estructura en 6 eixos interdependents; els tres primers, centrats en què es vol aconseguir, i els tres restants, en com es pretén aconseguir, de manera interconnectada amb la missió, els valors i, en última instància, la visió de l'IRL. Els eixos estratègics sintetitzen les grans prioritats que han d'orientar l'acció de l'Institut i es concreten en un conjunt d'objectius i d'accions específiques, que s'expliquen amb propostes i exemples.

EIX 1

Influir en els processos culturals globals

1. Promoure la llengua, la creació i la cultura catalanes, en la seva **singularitat i diversitat**.
2. Potenciar espais i recursos al servei de la **cooperació cultural i els grans reptes globals**.
3. Donar a conèixer la llengua, la creació i la cultura catalana **en països i cultures dels països del Sud i en diàleg amb la resta del món**.
4. Fomentar la llengua, la creació i la cultura catalanes, entre els professionals i les institucions amb **més capacitat de prescripció i opinió** en l'àmbit cultural internacional.
5. Situar la cultura catalana i els seus agents en les **principals ciutats, àgores i epicentres culturals de més visibilitat** i impacte en les diverses disciplines culturals.
6. Donar suport a creadors, acadèmics i intel·lectuals perquè **participin i influeixin** en el debat sobre els grans reptes contemporanis i en les tendències emergents des de mirades pròpies, plurals i crítiques.

EIX 2

Acompanyar la internacionalització de la creació

1. Donar oportunitats als **valors emergents** de la creació, la literatura i el pensament per ser coneguts i interactuar en l'escena internacional, tot connectant-los amb les xarxes, els esdeveniments i els circuits culturals internacionals.
2. Ser present amb **propostes consolidades i d'excel·lència** en els esdeveniments i institucions culturals i acadèmiques de major prestigi internacional.
3. Foment d'un programa de **residències internacional**.
4. Impuls de **projectes estratègics de suport a la creació catalana**.

EIX 3

Compartir i projectar el català al món

1. Enfortir i consolidar la **Xarxa Universitària d'Estudis Catalans a l'Exterior** amb recursos i professorat qualificat, integrant-los en xarxes interdisciplinàries.
2. Ampliar l'intercanvi acadèmic en l'àmbit dels estudis catalans (dins les **arts, les humanitats i les ciències socials**) amb els principals centres universitaris de prestigi a escala internacional.
3. Promoure la **literatura catalana al món**, propiciant les traduccions i la promoció de la publicació internacional en els mercats culturals estratègics.
4. Fomentar la presència de la **creació contemporània en català** en totes les seves disciplines.
5. Col·laborar amb les universitats catalanes per fomentar l'intercanvi i el coneixement de la realitat lingüística i cultural catalana entre la **comunitat acadèmica global**, a través de la mobilitat, per tal d'incentivar futurs contactes i col·laboracions amb els seus països d'origen.
6. Expandir gradualment la **docència del català fora de l'àmbit universitari**.

EIX 4

Actuar concertadament amb els agents principals del sistema cultural, institucional, social i econòmic

1. Col·laborar **sinèrgicament** amb tots els actors públics, cívics i privats interessats en la internacionalització de la llengua i la cultura catalanes amb l'objectiu de multiplicar iniciatives i resultats.
2. Potenciar la **cooperació cultural multilateral i bilateral** europea i amb altres continents.
3. Potenciar el **talent català resident a l'exterior** per multiplicar el seu impacte en la difusió de la llengua i la cultura catalanes.

EIX 5

Ser més sostenibles

1. Propiciar una **mobilitat sostenible** i l'economia circular en les relacions culturals internacionals.
2. Assegurar la sostenibilitat del pressupost per a la internacionalització de la cultura i el factor de creixement i reconeixement de la producció cultural.
3. Incorporar l'**avaluació cost-benefici i cost d'oportunitat** en el procés de presa de decisions de l'Institut.
4. Garantir l'**equitat, la conciliació, la inclusió i la transversalitat** en l'organització i el funcionament del Consorci.

EIX 6

Digitalitzar i ser més innovadors

1. Dissenyar i implementar una **estratègia digital de llarg abast** de l'Institut que millori la gestió en els diversos àmbits de la seva activitat.
2. Impulsar processos d'**innovació i col·laboració en xarxa** per a la transformació contínua.
3. Impulsar una estratègia de **comunicació externa** que doni a conèixer la llengua i la cultura catalanes internacionalment, en especial entre els agents amb més capacitat prescriptora.

EIX 1

Influir en els processos culturals globals

Una cultura dinàmica com la catalana ha de poder participar activament en l'intercanvi i el diàleg constant que es produeix en els processos culturals a escala global, i també influir-hi. En el cas d'una cultura com la catalana, inserida en el context europeu contemporani, implica fer-ho tenint en compte les seves singularitats i història, i els principis com la defensa dels drets culturals per a tothom —creadors i ciutadans— i, en especial, de la llibertat d'expressió i la diversitat cultural; també, donant valor a una cultura al servei de la pau, la justícia, la sostenibilitat i l'equitat.

Per aconseguir-ho cal ser present a les àgores on es debaten i es consoliden les propostes emergents, i als espais on s'estableixen els nous llenguatges i es discuteixen les noves centralitats i perifèries. Significa també participar activament, amb veu pròpia, en els grans debats culturals globals, així com donar suport a la presència de la creació i el pensament en els principals equipaments i esdeveniments culturals i acadèmics més emblemàtics i rellevants, per multiplicar l'impacte i la capacitat d'influir en els discursos i les dinàmiques globals i en un gran nombre d'ecosistemes culturals a escala internacional. Molts creadors, acadèmics i intel·lectuals del nostre país ja ho fan de manera natural, però la missió de l'Institut consisteix a donar suport a aquesta presència de manera estable i duradora. Es tracta de mantenir un flux creixent de persones i projectes, tenint cura en especial dels nous talents emergents, perquè puguin contribuir aportant temàtiques, qüestions i propostes que preocupen i ocupen l'ecosistema cultural català en la seva relació amb la resta del món. En resum, cal potenciar un lideratge actiu en el tràfic d'idees, per un major impacte i participació catalana en els grans debats culturals globals.

Aquesta estratègia es concreta en **sis objectius específics**.

Objectiu 1.1: Promoure la llengua, la creació i la cultura catalanes, en la seva singularitat i diversitat

En poc més de quatre dècades, la cultura catalana ha passat de l'exili i la clandestinitat a la normalització democràtica, la consolidació institucional i la projecció internacional. Una cultura no hegemònica i sovint minoritzada que ha tingut la capacitat de participar activament i des d'una veu pròpia en la conversa global. Avui, la cultura catalana, per continuar sent present i orientar els nous reptes en l'escena internacional, es proposa superar les inèrcies i els obstacles de la fragmentació política i administrativa en diversos territoris, per projectar-se en tota la seva potència i ser reconeguda a través de noves dinàmiques i iniciatives que articulin totes les polaritats d'una cultura plural i diversa.

La cultura catalana té com a element singular i d'expressió la llengua catalana i és, a la vegada, una cultura dinàmica, que dialoga i s'interrelaciona amb la resta de les cultures del món, i aporta i rep influències i matisos que configuren la cultura universal. Al mateix temps, l'evolució de les societats en el marc d'una democràcia avançada posa en qüestió les concepcions tancades d'una cultura nacional hegemònica basada en unes úniques tradicions que condueixin a la cohesió social imposant l'homogeneïtat. La societat catalana és més rica, diversa i complexa que mai, formada per individualitats amb múltiples identitats i pertinences, i que tenen molt a aportar i a dir en l'escena global amb arrels en diversos orígens que enriqueixen el present i obren noves possibilitats de futur.

El reconeixement i la projecció de la diversitat i la complexitat de la societat catalana són imprescindibles per acomplir la missió de l'IRL i servir eficientment la societat d'avui. La gestió del pluralisme implica atendre

les demandes dels diferents col·lectius i grups socials, sense discriminacions, afrontant les desigualtats i donant suport a les seves potencialitats. L'Institut ha d'interpel·lar i representar tota la ciutadania i ser permeable a tots els individus i col·lectius (per exemple, incorporant mesures de discriminació positiva per facilitar l'accés de col·lectius amb risc d'exclusió a les convocatòries de l'Institut). El repte de la diversitat obliga a definir un relat i unes polítiques per a la internacionalització de la cultura catalana que incorporin de manera equitativa les diverses expressions i identitats que hi són presents, per donar valor a la pluralitat de projectes culturals existents i als diversos subjectes emissors d'aquesta cultura per multiplicar l'intercanvi cultural i, de retruc, la seva influència.

L'IRL col·laborarà també amb iniciatives que impulsin una aliança per la diversitat cultural articulant les institucions internacionals homòlogues i de les que fomentin i representin cultures minoritàries, no hegemòniques. S'activaran relacions estables multilaterals i es desplegaran programes conjunts que afavoreixin la diversitat cultural, en línia amb les polítiques de la UE i l'ONU, com ara la conferència Mondiacult de la UNESCO, que tindrà lloc a Barcelona el 2025.

Objectiu 1.2: Potenciar espais i recursos al servei de la cooperació cultural i els grans reptes globals

Tenir la capacitat de produir discursos i projectes complexos que participin en els debats sobre els reptes globals que compartim ha de contribuir a augmentar l'interès de la resta del món envers una cultura que es compromet. El discurs cultural a escala internacional reflexiona per descolonitzar els relats i establir relacions igualitàries i horitzontals entre Occident i els països del Sud, per fer avançar l'agenda

feminista, els objectius de sostenibilitat i els reptes de la transformació digital i la intel·ligència artificial. En aquest sentit, cal situar el concepte de cooperació cultural al cor de l'estratègia de l'Institut Ramon Llull, seguint el model dels països referents en diplomàcia cultural; orientant aquests instruments cap a la creació de processos que fomentin la trobada entre persones, cultures, nacions i col·lectius, amb l'objectiu d'impulsar valors i projectes en favor de la pau, la democràcia, i la construcció de societats més justes i equitatives. En aquest sentit, es potenciaran les activitats organitzades directament per l'Institut orientades a aquests objectius i, en especial, en l'àmbit de les residències.

S'impulsaran també iniciatives i projectes en relació amb el paper protagonista que desenvolupen les ciutats en el marc de la cultura contemporània i en les relacions culturals internacionals. L'Institut participarà activament en la Feria Internacional del Libro de Guadalajara 2025 amb la ciutat de Barcelona com a convidada d'honor; es posarà en valor així el rol de les ciutats en el foment de la cultura, la literatura i la llengua.

També es posaran a disposició recursos, beques i espais de debat per reflexionar i formar-se en relacions culturals internacionals que potenciïn la cooperació i les relacions culturals internacionals. La finalitat és que es generi aprenentatge col·lectiu i es potenciï la incorporació d'altres professionals i entitats en la dinàmica de les relacions internacionals.

Objectiu 1.3: Donar a conèixer la llengua, la creació i la cultura catalanes en països i cultures dels països del Sud i en diàleg amb la resta del món

Per potenciar l'intercanvi i el diàleg cultural i donar a conèixer la llengua, la creació i la cultura catalanes en les ciutats i països on estan emergint noves centralitats i contrahegemonies culturals, cal promoure la participació en esdeveniments i institucions dels països del Sud i interactuar amb totes les propostes, veus o mirades alternatives amb influència a escala global. Amb aquest propòsit, s'establiran projectes de cooperació de llarg recorregut, com ara nous lectorats per tal d'afavorir el coneixement mutu i l'establiment de fluxos bidireccionals i, de manera especial, amb aquells països i cultures d'on son origen una part de la població migrada, i en concret també a la ribera sud de la Mediterrània. Per exemple, en l'àmbit de les universitats, es treballarà per crear lectorats de català a la Xina, a l'Amèrica Llatina i als països àrabs. Aquestes accions hauran de tenir en compte el context i les condicions materials en cada cas, perquè les accions siguin sostenibles. Una acció combinada de l'Institut amb els departaments d'Acció Exterior, Ciutadania i Migracions de les diverses administracions hauria de permetre desplegar polítiques d'internacionalització i d'interculturalitat interna.

En aquest sentit, per a la consecució d'aquests objectius és fonamental obrir noves delegacions de l'IRL en altres continents, començant per l'Amèrica Llatina i l'Àsia, i mantenir una prospecció activa a l'Àfrica. Els criteris de tria de les ciutats des d'on avaluar les potencialitats de cada regió, establir contactes duradors i projectar l'acció de l'IRL haurà d'atendre qüestions com: a) tenir bona connectivitat regional; b) ser una metròpoli o epicentre cultural amb presència d'esdeveniments o institucions preeminents en alguns dels àmbits acadèmics i culturals d'acció de l'Institut Ramon Llull, i c) disposar de capacitat per connectar culturalment més enllà del país a escala regional generant sinèrgies de cooperació en altres països de la regió. També pot ser decisiu disposar d'infraestructures de suport que amorteixin els costos i multipliquin l'impacte.

El conjunt de l'acció de l'Institut inclourà també continuar el diàleg actiu amb Europa i amb l'Amèrica del Nord, i amb les expressions i formes culturals no hegemòniques en l'àmbit internacional, d'acord amb la missió i els valors del mateix Institut. Es fomentaran acords amb institucions governamentals, culturals o educatives per fixar prioritats compartides i una cartografia estratègica comuna amb altres àmbits i institucions.

Objectiu 1.4: Fomentar la llengua, la creació i la cultura catalanes entre els professionals i les institucions amb més capacitat de prescripció i opinió en l'àmbit cultural internacional

Per tal de donar a conèixer la realitat cultural catalana a referents i institucions clau del panorama cultural internacional, és necessari connectar amb els agents principals i els programadors responsables de la prescripció a escala internacional. D'aquesta manera, i donada la limitació de recursos disponibles, s'orientarà l'estratègia prioritzant geogràficament i focalitzant els referents amb més potencial. Es tracta de fer-ho posant en valor la singularitat de la cultura catalana, però, al mateix temps, la seva diversitat d'expressions i mirades. Per aconseguir-ho, es proposa concertar l'expertesa i els contactes del sistema i les institucions representatives de la cultura i la llengua catalanes amb la coordinació i l'acció de l'IRL.

Es potenciaran també els espais on es presentin i es comparteixin visions i propostes, i on hi hagi interlocucions interessades d'altres països i cultures —programadors, directors artístics, acadèmics influents, etc.— i obertura cap a les aportacions procedents de la cultura catalana. En aquest sentit, es desplegaran missions específiques tant a escala internacional com en els diversos territoris de parla catalana per tal d'establir contactes entre els agents de cada sector cultural i amb motiu d'esdeveniments de rellevància especial.

Objectiu 1.5: Situar la cultura catalana i els seus agents en les principals ciutats, àgores i epicentres culturals de més visibilitat i impacte en les diverses disciplines culturals

Per ser reconeguts en els principals epicentres culturals del món cal tenir en compte les cites més rellevants de cada disciplina i una estratègia de prioritització geogràfica per aconseguir el major impacte pel que fa a públics i audiències internacionals, així com de contacte amb els prescriptors. Es definiran accions per ser presents a les àgores amb més visibilitat i projecció en cada àmbit, ja sigui en festivals, fires, xarxes o ciutats, amb un ampli i reconegut teixit d'institucions i equipaments.

Al mateix temps, cal incrementar la presència de l'Institut —i de les estratègies a les quals dona suport— als nous espais de referència a escala global, fora d'Europa i Amèrica, on fins ara s'ha prioritzat, d'acord amb els criteris que s'exposen a l'objectiu 2.4.

Objectiu 1.6: Donar suport a creadors, acadèmics i intel·lectuals perquè participin i influeixin en el debat sobre els grans reptes contemporanis i en les tendències emergents des de mirades pròpies, plurals i crítiques

Per influir, cal ser present de manera activa en els espais d'interacció principals amb l'avantguarda i la innovació, aquelles àgores on es plantegen les tendències emergents en l'àmbit del pensament, els llenguatges creatius, la tecnologia, la gestió del patrimoni o les formes de cooperar i difondre internacionalment la cultura. Allà on es construeix el debat cultural a escala europea i internacional. Per aconseguir-ho, cal implicar les veus més potents i amb més capacitat per incidir, interactuar i captar tendències amb referents d'altres països.

De manera complementària, és important donar suport a persones i entitats culturals catalanes perquè formin part de processos i jurats internacionals, així com a aquells que es presentin per dirigir esdeveniments, equipaments, xarxes i projectes culturals internacionals.

Al mateix temps, és imprescindible ser presents en trobades, xarxes i projectes internacionals on es debatin les tendències emergents en tots els àmbits culturals, tant per part del mateix personal de l'IRL com donant suport a la participació de personalitats rellevants, amb mirades pròpies, plurals i crítiques.

Així, l'Institut buscarà participar activament en la xarxa European Union National Institutes for Culture (EUNIC) a escala europea, i en tots els clústers territorials d'EUNIC amb propostes de col·laboració específiques. D'aquesta manera, s'amplia l'àmbit d'intervencions que s'han demostrat molt eficaces a llarg termini, com pot ser, a tall de mostra, la participació en l'European Network for Literature Translation (ENLIT), on avui l'IRL és un dels membres més actius i de referència a l'hora de proposar noves estratègies i projectes.

EIX 2

Acompanyar la internacionalització de la creació

Una de les missions principals de l'Institut Ramon Llull, tal com queda reflectit als seus estatuts, consisteix a donar suport a la internacionalització de la creació, tant acompanyant aquells artistes, projectes i institucions que han obtingut un reconeixement i un prestigi majors, com contribuint a la creació més emergent o a les propostes de les noves generacions en el seu camí d'aprenentatge i vers l'excel·lència. La suma entre els agents del sistema cultural, els creadors i creadores i l'Institut ha de multiplicar i amplificar les oportunitats, i alhora vetllar per consolidar la presència continuada als diversos circuits estables d'exhibició i impacte a l'exterior.

S'estableixen quatre objectius per a aquest eix.

Objectiu 2.1: Donar oportunitats als valors emergents de la creació, la literatura i el pensament per ser coneguts i interactuar en l'escena internacional, i posar a la seva disposició eines per connectar-los amb les xarxes, els esdeveniments i els circuits culturals internacionals

Amb la finalitat d'eixamplar el ventall de creadors amb trajectòria internacional, l'IRL ha d'oferir suport i acompanyament per donar noves oportunitats als creadors i a les propostes emergents amb vocació internacional, traçant circuits i connexions amb programadors, editors i productors internacionals.

Per aconseguir-ho cal desenvolupar estratègies adaptades a cada àmbit creatiu i a l'estadi de maduració de cada creador. Així doncs, es proposa donar a conèixer i traçar els esdeveniments, xarxes, circuits i fires internacionals més rellevants per sectors

i àmbits territorials per tal de definir recorreguts artístics potencials a escala internacional pels creadors emergents. També assessorant-los sobre com presentar-se als esdeveniments, convocatòries i concursos més adequats d'acord amb la singularitat, estadi de maduració o carrera professional de cada individu, col·lectiu, projecte o institució. L'estratègia definirà un programa de mentoria i apadrinament per ajudar a situar internacionalment figures emergents a càrrec de professionals o mentors amb experiència, tant nacionals com internacionals.

Objectiu 2.2: Ser present amb propostes consolidades i d'excel·lència en els esdeveniments i institucions culturals i acadèmiques de més prestigi internacional

El segon objectiu se centra en els professionals i els creadors amb més recorregut i reconeixement. Ells també poden necessitar un suport adaptat a les necessitats d'internacionalització i projecció dels nous projectes. El seu reconeixement i la seva maduresa prestigien la llengua i la cultura catalanes, així com la mateixa acció internacional de l'Institut Ramon Llull. Així, doncs, es tracta de potenciar la presència d'aquests creadors i pensadors en els esdeveniments i institucions culturals i acadèmiques de més prestigi internacional perquè puguin mostrar la seva obra i capacitat per excel·lir.

En aquest sentit, es proposa seleccionar acuradament els esdeveniments, institucions, fires i festivals i circuits de major prestigi i impacte internacional i establir-hi relacions duradores i de confiança, no només a Europa o Amèrica, sinó, gradualment, també en nous països i regions emergents. En paral·lel, cal

considerar l'activitat prescriptora que poden tenir els professionals de l'Institut a l'hora de proposar persones o projectes d'excel·lència que encaixin amb les línies de programació d'institucions i esdeveniments culturals d'impacte global.

Així mateix, l'Institut continuarà innovant i adaptant les diverses modalitats de convocatòries de suport a la mobilitat, traducció i programació internacional per ajustar-se a les circumstàncies i necessitats de les dinàmiques culturals globals dels anys vinents.

Objectiu 2.3: Foment d'un programa de residències internacional

La internacionalització d'una cultura no passa únicament per la seva difusió, sinó també per l'impuls d'espais de creació, relacionals i d'intercanvi, que multipliquen les oportunitats. Aquest impuls ha de connectar processos del territori amb la realitat, els públics i les lògiques internacionals, alhora que afavoreix un contacte proper entre creadors, pensadors, acadèmics i gestors culturals d'altres latituds.

En aquest sentit, el Programa de residències de l'Institut Ramon Llull és un dels eixos estratègics i una de les eines d'internacionalització dels nostres autors i creadors. Es treballarà per refermar i fer créixer els tres àmbits que integren el programa: s'ampliarà la xarxa pròpia de residències Faberllull, s'exploraran nous projectes estratègics fruit d'acords entre l'Institut Ramon Llull i equipaments i organitzacions internacionals de referència, i es definiran noves convocatòries públiques vinculades a l'àmbit de les residències internacionals.

Aquest programa té la finalitat de propiciar un flux en dos sentits: d'una banda, que creadors, pensadors i gestors internacionals, així com acadèmics internacionals de l'àmbit dels estudis catalans, participin en residències artístiques, literàries, acadèmiques i de pensament situades a Catalunya i les illes Balears; i, de l'altra, la participació de creadors i autors catalans en programes de residència d'arreu del món, per fomentar així el coneixement i l'intercanvi entre agents culturals locals i d'arreu del món.

Objectiu 2.4: Impuls de projectes estratègics de suport a la creació catalana

L'IRL continuarà liderant la participació de la cultura catalana en les principals biennals i esdeveniments culturals internacionals. Es proposa transformar els processos de selecció i producció per a la participació en els *Eventi Collaterali* de la Biennial de Venècia, per tal d'optimitzar la creació i el desenvolupament dels projectes seleccionats i assolir un impacte més alt. S'exploraran i es valoraran totes les possibilitats d'aliances estratègiques per a nous formats i projectes, per aconseguir més impacte i projecció. S'impulsarà, també, el retorn i la interacció a escala local dels projectes presents a la Biennial, i aquelles participacions de més pes que hagin rebut suport de l'IRL.

Així mateix, l'IRL potenciarà la difusió internacional de la **dramatúrgia catalana** en col·laboració amb els interlocutors principals del sector (teatres, festivals, associacions sectorials, pla d'impuls i altres). Es dissenyaran estratègies per incrementar la circulació internacional de textos d'autoria catalana, per donar a conèixer els grans directors catalans i per afavorir el trànsit internacional de produccions teatrals preferentment en català. Per aconseguir aquestes

fites, és fonamental atraure els programadors internacionals a Catalunya per descobrir el teatre de text català, i donar suport als equipaments catalans en la seva política de coproduccions internacionals. L'IRL està articulant diversos projectes a l'Amèrica Llatina que tindran continuïtat fins al 2027, com el programa Margarida Xirgu, un dispositiu que permeti establir ponts amb diversos agents del sector acadèmic, teatral i de producció entre l'Uruguai, Xile, l'Argentina i Catalunya, i articular col·laboracions sota el paraigua del mite de la Xirgu.

Igualment, l'IRL apostarà per situar de nou la **dansa contemporània** catalana en el panorama internacional. Treballarà amb festivals i equipaments catalans (Mercat de les Flors, Festival Grec, Fira Mediterrània...) per incentivar les residències internacionals i la circulació de les produccions de dansa i del talent, així com els projectes de col·laboració internacional amb festivals de referència. El 2025 la dansa catalana serà protagonista a Colòmbia. Conjuntament amb el Departament de Cultura, es treballaran la presència i la difusió a França, Alemanya, el Regne Unit, Portugal i l'Àsia els anys vinents.

També es donarà un suport continuat a la internacionalització de la **creació digital** catalana per al posicionament de Barcelona com a capital global del sector. Amb la resta d'institucions, es farà costat a la cartografia i a l'impuls del sector digital de la creació per cohesionar-ne i fomentar-ne la projecció. S'explorarà també la promoció d'un esdeveniment internacional a Catalunya amb capacitat de ser referent europeu i global de les arts digitals.

En aquest sentit, també s'impulsaran iniciatives per reforçar la fotografia, el disseny i l'arquitectura catalans en el món i, en especial, en relació amb la capitalitat mundial de l'arquitectura de Barcelona l'any 2026.

Es fomentarà el suport a la nova **creació musical contemporània** catalana i balear amb clau internacional per afavorir la presència i programació de l'autoria en els escenaris més rellevants.

Es fomentarà i es promourà la **difusió internacional de les formacions de música clàssica, antiga, contemporània, d'òpera i coral**, amb l'objectiu de reforçar i consolidar la presència de la creació musical catalana i balear als principals circuits internacionals, i es participarà en esdeveniments de gran rellevància a fi d'incrementar la visibilitat dels nostres artistes actuals i clàssics. Així, s'associarà el nostre país a una marca d'excel·lència cultural; s'aprofitaran també les efemèrides i els centenaris per projectar al món les nostres figures més internacionals. Igualment, s'impulsarà l'autoria catalana a través d'una convocatòria adreçada a formacions, orquestres i biennals internacionals per fomentar l'encàrrec a compositors amb l'objectiu de promoure la interpretació i la difusió internacionals del nostre patrimoni musical.

D'altra banda, es reforçarà i es consolidarà la presència de la creació musical catalana i balear en l'àmbit de la cultura tradicional en clau contemporània organitzant cicles i programacions estables en espais de prestigi, amb l'objectiu de tenir una presència continuada en ciutats i territoris d'especial importància o rellevància per a la nostra institució o per al país.

Així mateix, també es promouran programes de suport específics per a la difusió internacional del patrimoni artístic i arquitectònic a través de col·laboracions amb equipaments, institucions i entitats de rellevància internacional. Es dissenyaran estratègies i línies a mida dels projectes que impliquen la difusió internacional de l'obra de creadors no contemporanis, així com de mostres que contribueixen a desplegar el patrimoni de la cultura catalana al món, gràcies als principals equipaments catalans i balears.

EIX 3

Compartir i projectar el català al món

L'Institut continuarà donant a conèixer la llengua catalana al món com un dels actius principals de la nostra cultura i com a vehicle per accedir a la comprensió orgànica de la cultura que s'hi estructura al voltant. Es mostrarà el català com una llengua dinàmica i rica en producció cultural on tothom té cabuda, i eina imprescindible de la cohesió social.

Aquesta estratègia és concreta en **sis objectius específics** entrelaçats.

Objectiu 3.1: Enfortir i consolidar la Xarxa Universitària d'Estudis Catalans a l'Exterior

La institucionalització dels estudis catalans a les universitats internacionals passa per donar continuïtat i estabilitat a l'estudi de la llengua i la cultura catalanes, amb atenció als relleus generacionals, l'evolució dels estudis universitaris i la col·laboració amb les aliances de les universitats catalanes. Així doncs, en l'àmbit de la docència, per assolir la projecció de l'ensenyament del català a les universitats principals del món, **es consolidarà i es reforçarà la XarxaLlull d'estudis catalans a l'exterior, d'acord amb una estratègia coherent de recursos, prioritats acadèmiques i geogràfiques**. En aquest sentit, s'analitzarà i es promourà la **presència als centres universitaris de més prestigi i excel·lència** al món. Entre les prioritats geogràfiques destaquen la Xina, l'Amèrica Llatina i els països àrabs, a més d'alguns països europeus clau (Bèlgica, Escandinàvia) on cal desenvolupar la presència dels estudis catalans a les universitats.

Així mateix, **es propiciarà allà on sigui possible l'oferta de minors en graus** que permetin seguir recorreguts en llengües diferents o incloure el coneixement de la llengua i la cultura catalanes al currículum proposat.

Més enllà del reforç de les accions de suport a la docència i a la difusió, es treballarà per valorar professionalment els estudis catalans tant en relació

amb els coneixements adquirits pels estudiants, com amb l'activitat exercida pel professorat.

Pel que fa al **professorat**, el **programa de formació** es dotarà de nous recursos en línia i potenciarà les **dinàmiques d'intercanvi dins de la XarxaLlull**, tot ampliant el programa de formació continuada del professorat per països i l'oferta formativa en línia. Una iniciativa rellevant serà la creació de sengles butlletins informatius per al professorat, per als responsables acadèmics dels estudis catalans a les universitats, i per als investigadors, a fi de reforçar el sentit de xarxa i establir mecanismes eficaços i eficients de comunicació i creació de discurs.

En l'àmbit de la formació i la dinamització, es dissenyarà un **pla de captació i fidelització** per propiciar l'augment del nombre d'estudiants interessats en els estudis catalans, i es desenvoluparà l'**oferta formativa complementària de caràcter professionalitzador** vinculada a la llengua catalana (traducció literària, audiovisual i jurídica, mediació lingüística, gestió cultural i indústria editorial, etc.) Es fomentarà l'especialització de l'alumnat més competent per orientar-lo cap a la recerca en estudis catalans, i es dissenyarà una **estratègia per articular una xarxa d'estudiants i d'exalumnes**.

Es continuaran potenciant les **sinergies amb les universitats de l'exterior com a plataformes de difusió de la cultura catalana** en les seves respectives àrees d'influència, a partir de les programacions culturals de les universitats i els circuits culturals universitaris, o potenciant l'intercanvi i la relació amb altres institucions culturals locals. El programa d'activitats culturals i acadèmiques de la XarxaLlull tindrà un paper fonamental en aquest sentit. També es definirà i es desplegarà un **sistema d'ensenyament i aprenentatge integral en línia de la llengua catalana**, així com la seva avaluació i **certificació de manera digital**.

Finalment, en l'àmbit del foment de la recerca, l'Institut desplegarà un **programa de beques de doctorat i noves línies de suport a la recerca per impulsar els estudis catalans a escala internacional**, assegurar la reproducció de la disciplina a llarg termini i enfortir les relacions entre el professorat, els investigadors i l'estudiantat de la XarxaLlull.

A més, **es potenciarà el paper de les associacions de catalanística**, mitjançant la creació de dinàmiques i espais d'intercanvi i relació entre elles amb l'objectiu d'enfortir la xarxa d'acadèmics i investigadors especialitzats en estudis catalans, així com l'estudiantat de la XarxaLlull. Una actuació destacada en aquest sentit serà l'organització, cada tres anys, de trobades de les associacions internacionals de catalanística, a partir de 2025.

Objectiu 3.2: Potenciar l'intercanvi acadèmic en l'àmbit de les arts, les humanitats i les ciències socials amb els principals centres de prestigi a escala internacional

La XarxaLlull ens permet ser presents en l'àmbit acadèmic, tenir l'oportunitat de singularitzar la cultura catalana a escala global i establir relacions amb persones i institucions que multipliquen la nostra presència al món. Difondre una cultura en tota la seva complexitat implica posar-la en diàleg amb la resta de cultures, i fomentar el coneixement dels diferents camps del saber. La promoció de la cultura catalana comporta, doncs, una definició àmplia de la seva concepció. En aquest sentit, s'identificaran els diversos camps acadèmics on pot haver-hi potencial per expandir el seu coneixement i recerca a l'exterior, per reforçar l'obertura ja existent del seu radi d'acció més enllà dels estudis lingüístics i literaris, i, en coherència amb el mateix esperit interdisciplinari que ha orientat la nostra tasca de promoció dels estudis catalans a l'exterior, incorporant els diversos camps artístics, les humanitats i les ciències socials.

En aquesta línia, es proposa establir acords amb universitats de prestigi on ja hi ha una presència d'estudis catalans, o amb altres universitats considerades estratègiques, per tal de desplegar un programa de càtedres de professorat visitant, a fi de fomentar l'intercanvi acadèmic en les diverses disciplines de les humanitats i les ciències socials i de la producció cultural. El programa de càtedres de professorat visitant ha de contribuir a apuntalar la presència existent dels estudis catalans a les universitats, per tal de desenvolupar el recorregut curricular d'aquests estudis, fomentar-ne la institucionalització i reforçar els vincles entre els investigadors en aquesta disciplina de la XarxaLlull, i entre aquests i les universitats catalanes. Aquest programa haurà de tenir en compte les prioritats i aliances de les universitats catalanes de la Xarxa Vives. Així mateix, en sintonia amb l'objectiu 2.3, es treballarà per acollir, mitjançant el Programa de residències, talent acadèmic internacional que conegui la llengua i la realitat cultural catalanes, i hi interactui, en cooperació amb institucions de Catalunya i les Illes Balears que són referents en aquest àmbit.

Objectiu 3.3: Promoure la literatura catalana al món, propiciant les traduccions i la promoció de la publicació internacional en els mercats culturals estratègics

Una de les tasques en què l'Institut ha excel·lit al llarg de les més de dues dècades de vida és en el suport a la traducció per afavorir la publicació d'obres de literatura catalana en altres cultures i mercats. En els anys vinents, **es reforçaran les iniciatives de suport a la traducció d'obres tant contemporànies com clàssiques, i es posaran en marxa accions concretes per promoure la traducció i la publicació dels referents de l'assaig, la poesia i la dramaturgia i el teatre de text**. Així mateix, es desenvoluparan noves

eines per al foment i la interacció d'una comunitat estable i coordinada de traductors del català a altres llengües, amb la participació activa en les xarxes i convocatòries internacionals en l'àmbit de la traducció.

Per tal d'enfortir la comunitat de traductors del català a d'altres llengües i donar-los una major visibilitat es farà, per primera vegada, una trobada de tots els traductors del català a d'altres llengües.

Aprofitant la pertinença de l'Institut a ENLIT, s'analitzaran les diverses accions de suport a la traducció i edició internacional en cada moment, per tal d'obtenir resultats òptims i equitatius en els objectius proposats, i s'estudiaran nous mecanismes d'avaluació de la qualitat de les traduccions. Aquesta tasca requerirà, entre d'altres, **polítiques de suport i formació de traductors en noves llengües o en gèneres específics, la participació en xarxes i residències de traducció i un incentiu específic perquè les editorials s'animin a traduir originals en català**. En aquest sentit, es treballarà transversalment, i en coordinació amb la XarxaLlull, per a la promoció de noves vocacions de traducció entre els estudiants, així com per a la seva professionalització.

D'altra banda, s'identificaran els **nous mercats culturals estratègics** pel nombre de parlants, la capacitat d'influència i la prescripció internacional, i **s'articularen accions específiques per fomentar la traducció i la publicació d'obres d'autoria catalana** en aquests territoris. S'exploraran noves eines de promoció per al reconeixement de la literatura catalana en premis i esdeveniments d'especial transcendència internacional, així com per a la interacció amb la crítica i les revistes especialitzades. Així mateix, caldrà explorar la creació de relats i estratègies de comunicació específiques que ajudin a identificar la literatura catalana a escala internacional.

Es participarà en fires del llibre i esdeveniments literaris internacionals, en coordinació amb el sector editorial, les agències i les institucions de referència, per tal d'obrir noves oportunitats per a la projecció de

la literatura catalana, en especial a l'Amèrica Llatina, tenint en compte la important projecció de la literatura catalana a la Feria Internacional del Libro de Guadalajara 2025, on Barcelona serà convidada d'honor. També s'exploraran totes les oportunitats que puguin sorgir a l'Àsia i als seus mercats estratègics.

Es donarà suport a la presència d'escriptores i escriptors en llengua catalana en els principals esdeveniments, festivals i residències literàries de referència a escala internacional.

Finalment, també es posarà a disposició de lectors i professionals la ingent tasca de suport feta al llarg de tots aquests anys, i es difondrà digitalment una selecció de fragments dels textos que han rebut suport a la traducció d'acord amb els drets pactats amb les editorials.

Objectiu 3.4: Fomentar la presència de la creació contemporània en català en totes les seves disciplines

El foment de la presència de la creació contemporània en català, en les seves diverses disciplines, té una enorme importància simbòlica, i justifica en si mateix l'existència de programes específics amb aquest objectiu. Es tracta d'afavorir la presència internacional de les expressions artístiques i culturals en llengua catalana, un idioma que, més enllà del seu volum i de la vitalitat dels seus circuits culturals, necessita el suport específic d'institucions com l'IRL per donar-se a conèixer entre els operadors, programadors i prescriptors culturals d'altres països i en l'àmbit global. La situació minoritzada de la llengua catalana, sense un Estat propi ni altres mecanismes de suport, explica i justifica que en totes les disciplines on l'idioma és el vehicle fonamental d'expressió, les manifestacions en català tinguin una preeminència en l'estratègia de suport a la internacionalització. Així, es posaran en

marxa programes específics d'internacionalització, com en el cas de la dramaturgia catalana i amb el foment de la difusió de la creació en llengua catalana, amb el suport a les traduccions i la subtitulació de cinema i la subtitulació de textos escènics, òpera i coral.

Objectiu 3.5: Col·laborar amb les universitats catalanes per fomentar l'intercanvi i el coneixement de la realitat lingüística i cultural catalana entre la comunitat acadèmica global, a través de la mobilitat, per tal d'incentivar futurs contactes i col·laboracions amb els seus països d'origen

Tots els territoris de parla catalana tenen una gran capacitat per atreure turisme internacional, així com estudiants de pas potencialment interessats en la realitat cultural del país que els acull. L'interès global en els nostres territoris, el seu patrimoni i la seva cultura és una oportunitat única per difondre la nostra riquesa cultural catalana i propiciar polítiques específiques adreçades a cada sector i a les persones que ens visiten i que tenen el potencial de convertir-se en prescriptores de la nostra cultura quan retornin als seus respectius països o desenvolupin una carrera professional internacional. Les universitats catalanes, en el marc del Pla d'enfortiment de la llengua catalana en el sistema universitari i recerca de Catalunya, treballen perquè l'estudiantat internacional visqui la realitat cultural catalana, i creen els espais per a la interacció i el coneixement d'acord amb cada perfil. El repte per a l'IRL és poder entrar en contacte amb aquest estudiantat perquè, un cop retornin als seus països d'origen, puguin continuar nodrint l'interès per la nostra cultura.

Per tal d'avançar en aquesta direcció, es proposa col·laborar amb les universitats catalanes per propiciar els intercanvis i els programes amb els estudiants i investigadors internacionals per a un major coneixement de la realitat lingüística i cultural pròpia (programa Erasmus, estudiants de màster, doctorat o programes d'intercanvi, investigadors postdoctorals...).

Al mateix temps, convé identificar i enfortir una xarxa transversal d'agents econòmics, turístics i empresarials amb el potencial de poder interactuar amb interès i a favor de la cultura catalana i la seva xarxa acadèmica internacional, amb la promoció de programes conjunts.

Objectiu 3.6: Expandir gradualment la docència de català fora de l'àmbit universitari

L'Institut Ramon Llull ha centrat l'acció en el suport del coneixement del català a escala internacional amb la col·laboració amb l'àmbit universitari. Aquesta estratègia ha estat clau per prestigiar la llengua i la cultura catalanes. Per tal d'atendre l'interès per la llengua catalana d'un públic més divers i ampli, s'exploraran les possibilitats d'expandir la docència del català fora de l'àmbit universitari, en cooperació amb altres institucions. Paral·lelament, s'estudiarà la possibilitat d'oferir al públic general de l'exterior l'aprenentatge de català en modalitat virtual. El talent docent dels lectorats de la XarxaLlull pot ser un actiu crucial per expandir la tasca d'ensenyament de l'idioma a altres àmbits i formats.

EIX 4

Actuar concertadament amb els agents principals del sistema cultural, institucional, social i econòmic

Un dels principis clau de l'Institut consisteix a multiplicar la cooperació entre institucions i amb el conjunt de l'ecosistema cultural català per poder arribar molt més lluny. Aquest principi no només respon a un objectiu d'eficiència —amb menys recursos assolir més objectius—, sinó també a la creença que la internacionalització és un esforç compartit, que requereix tota la col·laboració per ser eficaç.

L'eix consta de **tres objectius**.

Objectiu 4.1: Col·laborar sinèrgicament amb tots aquells actors públics, cívics i empresarials interessats en la internacionalització de la llengua i la cultura catalanes per tal de multiplicar iniciatives i resultats

La col·laboració amb el sistema cultural català i, en especial, amb les principals institucions i equipaments culturals nacionals, és un dels objectius centrals d'aquest pla. Aquesta cooperació estratègica ha de servir per multiplicar el recorregut internacional d'aquests equipaments i els seus projectes, a la vegada que es potencia el rol de l'Institut en la seva interlocució i legitimació internacional i s'obren noves oportunitats de prospecció i contactes per cooperacions futures.

L'establiment de **dinàmiques i acords anuals de col·laboració amb els principals equipaments nacionals i la programació de projectes i prioritats** ha de permetre optimitzar recursos i augmentar-ne l'impacte. En consonància amb l'objectiu 1.1, cal establir línies de cooperació amb els grans equipaments i festivals dels territoris que integren el Consorci per convidar comissaris, prescriptors i programadors internacionals; localitzar esdeveniments amb capacitat

d'internacionalització, i aprofitar els dispositius i eines de suport mutus per dissenyar estratègies conjuntes i multiplicar les oportunitats en la internacionalització entre tots els agents culturals rellevants del sistema.

La cooperació no pot quedar restringida a les institucions culturals, sinó que cal incloure en aquesta estratègia agents no culturals, des del sector educatiu fins al turístic, les cambres de comerç o l'àmbit dels congressos, fires i convencions. Cal saber aprofitar els grans esdeveniments internacionals (des del Mobile World Congress fins a l'ISE o l'Smart City Expo, plataformes per apropar la cultura digital al conglomerat mediàtic que els cobreix). També, establir programes específics adreçats als esdeveniments internacionals, com va ser Manifesta Barcelona 2024, Mondiacult a Barcelona la tardor de 2025 o la capitalitat internacional de l'arquitectura el 2026, on tots els agents que hi participen tenen la mirada en la cultura de la ciutat organitzadora per multiplicar la seva capacitat d'irradiació.

S'exploraran les possibilitats d'establir iniciatives de col·laboració publicoprivades que fomentin el coneixement i l'intercanvi internacional de la cultura i la llengua catalanes, en especial en l'àmbit acadèmic, i de generar programes d'*endowment*.

S'aprofitarà el potencial cultural de les ciutats principals dels territoris de parla catalana i, en especial, l'activació del triangle Barcelona-Palma-València per impulsar sinèrgies entre les institucions i propiciar acords de cooperació de cara a una internacionalització més potent de la seva estratègia de suport al talent local.

Així mateix, cal saber aprofitar la predisposició del turisme cultural que ens visita per promocionar la cultura catalana a escala global, i generar experiències memorables que converteixin els visitants en ambaixadors culturals quan tornin a casa.

Es donarà un nou impuls i lideratge a la Fundació Ramon Llull, que opera amb autonomia dels estatuts del Consorci, per a la projecció i la coordinació dels diversos territoris de parla i cultura catalanes, amb la promoció d'accions centrades en la riquesa de la diversitat i els accents. Així mateix, s'impulsaran iniciatives que contribueixin a l'articulació de les diverses administracions públiques i el conjunt dels seus agents culturals per enfortir les relacions, les sinergies i la circulació cultural entre els territoris.

D'acord amb les institucions competents en matèria de patrimoni, s'exploràrà col·laborar a re significar el paper històric i cultural del patrimoni material per posar-lo al servei del diàleg intercultural i els reptes actuals descrits en apartats anteriors.

Finalment, i en consonància amb l'objectiu 6.3, cal establir una marca duradora i una línia de comunicació multilingüe que identifiqui i posicioni l'estratègia i les activitats de l'Institut Ramon Llull a escala internacional.

Objectiu 4.2: Potenciar la cooperació cultural multilateral i bilateral europea i amb altres continents

La projecció internacional és un àmbit d'impacte a llarg terme. Per això és important la cooperació amb altres institucions, i, molt en particular, en l'àmbit bilateral i multilateral. A escala europea hi ha moltes xarxes i plataformes de cooperació, en bona part impulsades pels programes de la Unió Europea (Europa Creativa, Horitzó Europa, Erasmus+...). Aquest fet ha propiciat una cultura de la cooperació, la constitució de consorcis i poder disposar de recursos per compartir i innovar conjuntament.

També cal participar en iniciatives i xarxes culturals internacionals que fomentin una major cooperació cultural europea al món (EUNIC, IETM, IAMIC, On the Move, CIMAM, entre d'altres xarxes europees...) i facilitin la implicació d'agents representatius de la cultura catalana en altres països i continents. En aquest sentit, cal incrementar els projectes de cooperació amb instituts exteriors de cultura d'altres països, i en especial signant acords de col·laboració amb els països prioritaris on hi hagi una delegació de l'Institut per desplegar programes de cooperació en qüestions d'interès mutu, com ara l'ensenyament internacional de les llengües, el foment de la creació i el diàleg cultural, la promoció de la diversitat cultural i lingüística, o la reflexió sobre el declivi de les humanitats i les amenaces a la democràcia.

S'impulsarà també la col·laboració en àmbits geogràfics temàtics complementaris, i s'enfortirà, quan sigui oportú, la cooperació horitzontal amb els organismes de l'Estat espanyol responsables de les relacions culturals internacionals (Institut Cervantes, AC/E, AECID, Etxepare...). En aquest context, l'IRL pot donar a conèixer les oportunitats existents i col·laborar amb assessorament —i amb recursos quan sigui necessari— per complementar els programes de cooperació bilateral i multilateral institucional existents.

Es definiran també programes de suport a la participació d'agents de la cultura catalana en les fases prèvies de disseny i consolidació dels consorcis i projectes que optin a les convocatòries dels programes finançats per fons europeus, com Europa Creativa i altres fons multilaterals.

Finalment, en consonància amb l'objectiu 2.4, és important obrir nous canals de cooperació i noves oportunitats d'intercanvis amb altres contextos territorials a l'Àsia i l'Àfrica.

EIX 5

Ser més sostenibles

Objectiu 4.3: Potenciar el talent resident a l'exterior per multiplicar el seu impacte en la difusió de la llengua i la cultura catalanes

Els creadors i altres agents culturals residents a l'exterior són un gran actiu, no prou aprofitat, per potenciar la presència internacional de la llengua i la cultura catalanes internacionalment. Per activar-lo, cal, en primer lloc, detectar aquest talent resident a l'exterior per fer-lo particip de les finalitats i estratègies de l'Institut Ramon Llull, mirant de trobar coincidència d'interessos i punts de trobada. Alguns d'ells poden exercir funcions rellevants en institucions acadèmiques, culturals o empresarials. D'altres ja participen i donen suport a la tasca de difusió cultural a través dels casals a l'exterior. Sense interferir en l'acció d'altres organismes de les entitats consorciades, es tracta d'aprofitar el coneixement i els contactes locals per establir cooperació i sinergies. Desenvolupar aquest objectiu es pot fer de manera natural i orgànica als llocs on l'IRL disposa d'una oficina de representació, a través de les delegacions de les entitats consorciades i d'altres relacions institucionals. En altres llocs, cal dissenyar una estratègia d'aproximació gradual, aprofitant esdeveniments puntuals i donant suport a la tasca de les delegacions dels governs en aquells territoris.

La sostenibilitat, entesa en un sentit ampli i no només en la seva vessant ambiental, ha d'impregnar el conjunt d'estratègies i activitats de l'Institut Ramon Llull. Aquesta cultura de la sostenibilitat ha de transcendir l'acció diària de l'Institut per tal d'influir indirectament en els comportaments socials dels agents amb els quals es col·labora. És una meta a llarg terme que ha de permetre millorar pràctiques de l'ecosistema cultural català amb la promoció, per exemple, de la mobilitat sostenible i l'economia circular, així com la inclusió i l'equitat en l'organització. Donat el marc normatiu establert, assolir la màxima agilitat en els procediments administratius també ha de formar part del repte de la sostenibilitat.

L'estratègia es concreta en **quatre objectius específics**.

Objectiu 5.1: Propiciar una mobilitat sostenible i l'economia circular en les relacions culturals internacionals

El canvi climàtic és un repte social de primer ordre que l'Institut Ramon Llull, una institució que promou la internacionalització i la mobilitat, no pot desatendre. Propiciar la internacionalització ha de ser compatible amb impulsar una mobilitat sostenible i l'economia circular en les relacions culturals internacionals. Aquest desafiament passa per un compromís per potenciar comportaments propis i aliens més sostenibles ecològicament, i racionalitzar la mobilitat per fer-la més eficient i eficaç. **Es definirà i es desplegarà un pla de sostenibilitat amb diàleg amb tots els sectors.** També, per acollir iniciatives i propiciar relacions de cooperació de mitjà i llarg abast, que permetin multiplicar els efectes reduint la petjada de CO2 al medi ambient. I això passa, complementàriament, per **impulsar que les produccions i projectes als quals es dona suport tinguin un recorregut el més llarg possible en l'àmbit internacional.**

Objectiu 5.2: Sostenibilitat del pressupost per a la internacionalització de la cultura i factor de creixement i reconeixement de la producció cultural

Cal augmentar i consolidar les aportacions a la internacionalització de la cultura catalana per part de les diverses administracions consorciades per situar-les al voltant del 5 % del pressupost global dedicat a la cultura i d'acord amb els percentatges establerts en els estatuts de l'Institut.

També, promoure el debat sobre la importància de la internacionalització de la cultura en el camí vers l'excel·lència i el reconeixement, i també com a eina de desenvolupament i sostenibilitat econòmica. La internacionalització ha de ser també un factor i un espai d'oportunitat que faciliti la sostenibilitat econòmica de molts projectes i col·lectius. S'avaluarà i es potenciarà el paper de la internacionalització en la cadena de valor i la sostenibilitat dels diversos sectors culturals.

Objectiu 5.3: Incorporar l'avaluació cost-benefici i el cost d'oportunitat en el procés de presa de decisions de l'Institut

Un dels principis que ha de guiar la gestió de l'Institut ha de ser la incorporació de protocols i eines d'avaluació i indicadors que permetin avaluar el cost-benefici i l'impacte dels diversos programes i línies de suport en relació amb els objectius que es plantegen. Així mateix, tenir en compte el cost d'oportunitat d'acord amb els objectius i la prioritització dels programes d'actuació.

Cal tenir en compte, tanmateix, que la major part dels objectius d'un programa d'internacionalització només s'assoleixen a llarg terme. Però això, es dissenyarà un sistema d'indicadors que permetin avaluar l'assoliment dels objectius, el bon ús dels recursos disponibles i una gestió eficient de l'activitat del Consorci.

Objectiu 5.4: Garantir l'equitat, la conciliació, la inclusió i la transversalitat en l'organització i el funcionament del Consorci

El respecte a la diversitat cultural, la transparència i la vocació de servei són alguns dels valors essencials de l'Institut Ramon Llull. Aquests principis ètics, als quals cal afegir l'esforç per una acció equitativa, s'ha de traduir en una política clara que faciliti la conciliació, la inclusió i l'adaptació a l'especificitat del personal que treballa a l'Institut Ramon Llull.

Un cop assolida la fita de reducció de la temporalitat estructural a 31 de desembre de 2024, establerta en el Pla de Recuperació, Transformació i Resiliència, la política de recursos humans s'enfocarà en accions transformadores que permetin obtenir una visió integral, estructural i estratègica per abordar el relleu generacional del personal i la captació de talent especialitzat en les relacions internacionals culturals des de la perspectiva de les polítiques públiques. Entre d'altres, es preveu l'establiment de nous marcs competencials i de desenvolupament professional per al personal de l'Institut Ramon Llull que garanteixin el diàleg de les cultures, la inclusió, el respecte a la diversitat social i l'ús coherent i eficient dels recursos públics.

EIX 6

Digitalitzar i ser innovadors

Així, les polítiques de recursos humans s'han d'enfocar, entre d'altres, a la capacitat digital, al coneixement de llengües estrangeres, a l'experiència acadèmica i/o professional en organitzacions i/o projectes internacionals en l'àmbit d'especialització i a la vocació d'obertura que assegurin, des de la perspectiva de la interculturalitat, la internacionalització de la llengua i cultura catalanes en l'àmbit d'actuació del Consorci.

També es promouran polítiques d'aprenentatge continu, així com processos de millora de la comunicació interna i l'acompanyament del treball dels equips, per reforçar la visió transversal i cohesionada entre les diferents unitats, a fi d'optimitzar l'eficiència de la gestió de l'Institut.

A la vegada, dins de les polítiques de recursos humans s'aplicarà —i s'actualitzarà a mesura que sigui necessari— el protocol per a la prevenció, la detecció, l'actuació i la resolució de situacions d'assetjament sexual, o de discriminació per raó de sexe, gènere, identitat o expressió de gènere, i orientació sexual. També es treballarà per a una millor inclusió i conciliació familiar, i es farà una avaluació de la implementació dels valors i dels protocols de prevenció, detecció i resolució de les mesures d'equitat, en especial, en relació amb els col·lectius més vulnerables i respectant la diversitat cultural interna i externa.

En aquest eix destaquem els objectius estratègics que impulsen la transformació digital i la innovació a l'Institut Ramon Llull. Els punts següents estableixen els processos i les metodologies per adoptar les tecnologies emergents i promoure la innovació tant des del punt de vista organitzatiu com de les nostres iniciatives de comunicació i internacionalització de la llengua i de la cultura catalanes.

S'estructura en **tres objectius específics**:

Objectiu 6.1: Dissenyar i implementar una estratègia digital de llarg abast

Una institució com l'Institut Ramon Llull ha de disposar d'una estratègia digital potent i de llarg abast que permeti millorar tots els processos. En un context de canvis tecnològics accelerats i expectatives creixents per part de la ciutadania, l'Institut ha de liderar una transformació digital que assegurin la seva capacitat d'adaptació als nous reptes. Aquesta transformació no només ha de millorar l'eficiència i l'efectivitat dels processos interns, sinó que també ha de garantir un servei més accessible, obert i satisfactori per a la ciutadania i les persones usuàries dels serveis que presta l'Institut.

Actualment s'ha endegat un pla de transformació digital que inclourà la millora de l'experiència de la ciutadania amb l'Institut, la millora de les capacitats digitals de tot el personal, la gestió intel·ligent de les dades per a l'anàlisi i avaluació, i la transformació de serveis i processos per fer-los més eficients, accessibles i entenedors.

Aquest Pla de Transformació Digital s'estructura al voltant de quatre pilars estratègics:

- **Modernització i escalabilitat dels sistemes TIC:**

L'ús de tecnologies robustes i escalables serà clau per donar suport a l'activitat de l'Institut de manera fiable i segura. Això inclou l'optimització de les infraestructures TIC existents i la implementació de solucions modernes que assegurin la continuïtat del servei i permetin abordar futures necessitats sense comprometre la qualitat. Un dels aspectes clau d'aquesta modernització serà el garantir la interoperabilitat de les dades i eines digitals per enfortir, entre altres, l'ensenyament i la certificació de la llengua catalana, així com per promoure la difusió de la cultura catalana a escala global. Es treballarà en la integració de bases de dades, facilitant-ne l'accés i la consulta per part d'investigadors, institucions i entitats que contribueixin a la preservació i difusió de la cultura catalana, alhora que es donarà prioritat a la col·laboració amb institucions clau en l'àmbit de la llengua i la cultura catalanes, impulsant plataformes digitals existents i explorant noves vies per establir sinergies internacionals. Aquest enfocament estratègic permetrà posicionar l'Institut com a referent en la utilització d'eines digitals per fomentar la llengua i la cultura catalanes al món, alhora que contribuirà a la modernització dels sistemes TIC i l'optimització de recursos digitals.

- **Transformació de processos i serveis:** La digitalització serà l'eina central per transformar processos interns i serveis amb l'objectiu d'incrementar l'eficiència i la transparència. A través de noves aplicacions TIC i solucions corporatives de la Generalitat de Catalunya, l'Institut serà capaç de racionalitzar els seus recursos, simplificar la gestió i reduir el temps de resposta en les seves operacions. Per tant, dins d'aquest desplegament de noves eines de gestió i millora dels processos interns s'incorporaran eines com sistemes CRM o entorns corporatius al núvol amb més garanties i seguretat.

- **Impuls de les competències digitals:** L'èxit del Pla de Transformació Digital depèn en gran mesura de la capacitat digital del personal de l'Institut. Es desenvoluparan programes de capacitatació dissenyats per assegurar que tot l'equip tingui les habilitats necessàries per aprofitar al màxim les eines digitals i contribuir activament a la transformació.

- **Millora de l'experiència de les persones usuàries:** L'Institut ha de posar la ciutadania i les persones col·laboradores al centre de la seva estratègia digital. L'objectiu és incrementar la seva satisfacció oferint serveis digitals accessibles, àgils i personalitzats que responguin a les seves necessitats i expectatives.

Finalment, es preveu que el Pla sigui flexible i orientat a l'evolució constant, per adaptar-se ràpidament a les innovacions tecnològiques i aprofitar les oportunitats emergents, incloent-hi la intel·ligència artificial, per garantir que l'Institut mantingui un paper actiu i capdavanter en el seu sector.

Així doncs, la digitalització ha de permetre posicionar la llengua i la creació catalanes al món: per una banda, mitjançant l'ensenyament i certificació del català en línia; i per l'altra, connectant i indexant les bases de dades existents per facilitar la recerca, la selecció i la prescripció de cultura catalana. I no oblidem que cal ser proactius davant els reptes que la irrupció de la intel·ligència artificial genera en la cultura, la creació i la llengua catalanes.

Objectiu 6.2: Impulsar processos d'innovació i col·laboració en xarxa per a la transformació contínua

La innovació constitueix una peça fonamental per garantir la transformació continuada de l'Institut a fi que l'organització es mantingui capdavantera en la seva missió cultural. En un entorn marcat per un desenvolupament accelerat i la limitació de recursos disponibles, l'IRL adoptarà un enfocament d'innovació en xarxa que impliqui col·laboració estreta amb institucions, entitats i altres actors de la societat civil alineats amb els seus objectius.

Innovació com a motor de transformació: La innovació no només és un vehicle per a la millora interna, sinó també un catalitzador per multiplicar l'impacte de les accions de l'Institut en l'àmbit cultural i acadèmic. A través de plans pilot, es testarà l'efectivitat de noves metodologies, processos i tecnologies. Aquestes experiències pilot es concebran amb l'objectiu d'esdevenir escalables, permetent la seva implementació un cop demostrada la seva viabilitat.

Col·laboració en xarxa: Reconèixer la limitació de recursos propis és essencial per optimitzar l'abast de les iniciatives innovadores. Així, la col·laboració en xarxa serà un dels eixos centrals per garantir l'èxit del pla d'innovació. L'Institut establirà acords amb institucions públiques, entitats privades i estructures de la societat civil per sumar capacitats i recursos, maximitzant l'eficiència i impacte de les accions. Aquesta cooperació també afavorirà l'intercanvi de coneixement i experiències que enriquiran l'estratègia global de l'Institut.

Intelligència artificial com a eina estratègica:

El desplegament d'eines d'intelligència artificial (IA), tant generatives com aplicades, jugarà un paper clau en aquesta transformació. Aquestes eines permetran:

- Millorar l'anàlisi i la presa de decisions a través d'anàlisis predictives.
- Automatitzar processos interns per augmentar l'eficiència.
- Desenvolupar continguts culturals i acadèmics que posicionin l'Institut com a referent en l'ús de tecnologia al servei de la cultura.

Les eines d'IA utilitzades seran rigorosament seleccionades i autoritzades, assegurant que compleixin amb els estàndards ètics i legals. Això garantirà un ús responsable i alineat amb els valors de l'Institut.

Formació i captació de talent - motor d'innovació:

Per assegurar l'èxit dels processos d'innovació, serà imprescindible invertir en la formació permanent del personal destinat a tal efecte. Es dissenyaran programes orientats a dotar els equips amb eines i metodologies que promoguin la generació de projectes alineats amb els objectius estratègics de cada moment. Aquestes formacions se centraran en habilitats específiques per a processos d'innovació, incloent-hi tècniques de creativitat, gestió àgil de projectes i solucions tecnològiques d'avantguarda. Així mateix, s'incorporaran aspectes transversals com la col·laboració, la comunicació efectiva i la capacitat d'adaptació a entorns canviants.

Objectiu 6.3: Impulsar una estratègia de comunicació que doni a conèixer la llengua i la cultura catalanes internacionalment

Una de les claus d'una institució com l'Institut Ramon Llull passa per una estratègia de comunicació multinivell adreçada als diversos públics i audiències de l'acció cultural internacional, centrada en les prioritats i l'assoliment dels objectius i en els impactes proposats, conscient dels recursos disponibles. Això és possible si l'estratègia de comunicació internacional de la cultura i la llengua catalanes se centra en les comunitats prescriptores: persones, institucions i xarxes amb les quals es genera un vincle comunicatiu professional.

Es definirà, doncs, un **Pla de comunicació** amb una identitat i marca coherents i un conjunt d'accions orientades a posar en sintonia interessos, instruments, bases de dades, canals de distribució i xarxes socials que respongui a les necessitats i expectatives dels diversos col·lectius i projectes. Això s'aconseguirà dissenyant una estratègia comunicativa general i integral, i fent-la compatible per àmbits temàtics, disciplines professionals i objectius territorials. Una estratègia que fixi les prioritats a desenvolupar entre la cobertura transversal i l'èmfasi en els projectes més importants de l'Institut i que **contribueixi a crear una comunitat global centrada en la cultura catalana**, en equilibri entre la promoció de les accions singulars i els àmbits permanents d'actuació que també proporcionen grans oportunitats d'impacte de marca i transmissió de valors i continguts.

S'articularen propostes orientades a **generar relats plurals i diversos sobre la cultura i llengua catalanes** i que aglutinin les diverses disciplines i oportunitats mediàtiques, a fi de fer arribar missatges amb més capacitat d'impacte i interacció amb els públics i prescriptors internacionals.

Així mateix, s'exploraran la definició d'una política de coordinació entre els diversos agents del sistema cultural i la participació de mitjans de comunicació i productors de continguts culturals, públics i privats, pel lideratge en la difusió internacional de continguts culturals i en format digital.

Al mateix temps, es definiran programes de gestió eficient de les dades i la informació del conjunt de l'IRL, que facilitin les connexions, la identificació d'oportunitats i l'eficiència en el treball dels equips.

6. AVALUACIÓ I SEGUIMENT DEL PLA

Després d'haver identificat els diversos eixos estratègics destinats a impulsar la missió de promoció de la llengua i la cultura catalanes a l'escenari internacional, és fonamental establir una metodologia de treball que no només garanteixi la implementació efectiva d'aquestes estratègies, sinó també el seu seguiment detallat a mitjà i llarg termini.

La metodologia adoptada per al desenvolupament del Pla estratègic ha resultat ser una eina eficaç en diverses dimensions. En primer lloc, ha permès una anàlisi exhaustiva dels reptes i les oportunitats que es presenten en el context de la internacionalització de la cultura catalana, i s'han identificat les accions necessàries per aconseguir aquest objectiu de manera efectiva. A més a més, ha facilitat la creació d'un marc de treball intern que fomenta la col·laboració interdisciplinària i la participació de tots els membres de l'equip, tant des d'una perspectiva horitzontal com vertical, per assegurar així una visió integral i una lectura més nítida de les prioritats generals, de les necessitats de cada àrea i dels recursos disponibles.

A través d'aquesta metodologia, es pretén instaurar una dinàmica de treball flexible i transparent, que permeti respondre de manera eficient als canvis del context extern i intern, i que afavoreixi la innovació i la millora contínua de les estratègies a implementar. Per tal fi, es considera fonamental establir mecanismes d'avaluació periòdica que permetin mesurar l'impacte i l'eficàcia de les accions identificades en els eixos estratègics, per marcar àrees d'èxit i àrees de millora.

Així doncs, es considera útil implementar una metodologia de prevenció i gestió de riscos, destinada a anticipar possibles obstacles i a definir estratègies de contingència per mitigar-los. Alhora, es destaca la importància de definir indicadors clars i objectius per a la correcta avaluació del pla, que permetin una mesura concreta dels progressos i la identificació d'aspectes a reforçar.

Per assegurar un seguiment adequat del Pla estratègic, es proposa la realització de sessions periòdiques internes amb l'equip, en les quals es revisin els progressos i s'avaluin les estratègies en curs. A més, es planteja la interacció amb professionals externs del sector cultural amb una visió internacional, que poden aportar una perspectiva valuosa i crítica per assegurar que l'Institut es mantingui en la trajectòria correcta i pugui adaptar-se de manera proactiva als canvis del seu entorn.

