



AGÈNCIA DE QUALITAT
DE L'ENSENYAMENT SUPERIOR
D'ANDORRA

INFORME DE TANCAMENT

PLA ESTRATÈGIC 2023-2025

INFORME DE TANCAMENT PLA ESTRATÈGIC 2023-2025

Desembre 2025

© Agència de Qualitat de l'Ensenyament
Superior d'Andorra — AQUA)

Ed. del Consell General
C/ Dr. Vilanova 15-17, planta -3
AD500 Andorra la Vella
Andorra

Els continguts d'aquesta obra estan subjectes a una llicència Creative Commons Reconeixement – No Comercial – Sense Obres Derivades 3.0.

Es permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que s'esmenti l'autor i l'obra no s'utilitzi amb finalitats comercials.

La llicència completa es pot consultar a:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>





CONTINGUT

Resum executiu.....	1
1 INTRODUCCIÓ	2
2 METODOLOGIA.....	2
3 DESENVOLUPAMENT PER LÍNIES ESTRATÈGIQUES	3
L1. Millora del sistema de gestió interna	3
L2. Adequació i optimització de recursos de l'Agència	5
L3. Millora de la visibilitat institucional	6
L4. Posicionament internacional.....	7
L5. Actualització del sistema d'assegurament extern de la qualitat.....	9
L6. Foment de la cultura de la qualitat en l'ensenyament superior	11
4 CONCLUSIONS I RECOMANACIONS	13
ANNEX: RELACIÓ D'ACCIONS I ESTAT D'EXECUCIÓ.....	15

Resum executiu

L'Agència de Qualitat de l'Ensenyament Superior d'Andorra (AQUA) va aprovar el seu primer pla estratègic per al període 2023-2025 amb la missió de vetllar per la qualitat de l'ensenyament superior mitjançant l'avaluació, l'acreditació i la certificació de la docència i la recerca. El pla incloïa 37 accions, agrupades en 16 objectius i sis línies estratègiques.

Durant els tres anys s'ha aconseguit:

- 34 accions completades (91,90 %) i 3 accions en curs (8,10 %). No hi ha cap acció no iniciada.
- 14 objectius estratègics assolits completament (87,50 %) i 2 objectius parcialment assolits (12,50 %).
- Un progrés notable en la revisió i digitalització dels processos interns, la millora en la gestió dels recursos humans, l'augment de la visibilitat institucional i el reforç del posicionament internacional de l'Agència

Queden pendents la posada en marxa de l'obtenció del segell de bones pràctiques del Sistema Iberoamericà d'Assegurament de la Qualitat de l'Educació Superior (SIACES), l'elaboració d'una guia d'avaluació institucional i la implantació completa d'un sistema digital de treball centralitzat per a les avaluacions externes.

1 INTRODUCCIÓ

Com a entitat de dret públic, l'AQUA té la missió de vetllar per la qualitat de l'ensenyament superior mitjançant l'avaluació, l'acreditació i la certificació de la docència i la recerca, d'acord amb els estàndards i les directrius de l'Espai Europeu d'Ensenyament Superior (EEES). La visió de l'Agència és convertir-se en una institució àgil i reconeguda internacionalment, que acompanya les institucions d'ensenyament superior en la millora contínua i que genera i transfereix coneixement. Els valors que orienten l'activitat de l'AQUA inclouen la independència, el rigor, la integritat, la transparència, la col·laboració, l'equitat, la innovació i la sostenibilitat.

L'AQUA va posar en marxa el primer pla estratègic de la institució per al període 2023-2025. El pla s'inscriu en el context d'un sistema d'ensenyament superior andorrà encara jove i en creixement, amb sis universitats i una cinquantena de titulacions estatals.

El procés d'elaboració del pla estratègic es va dur a terme amb un grup de treball format per la direcció i tot l'equip tècnic de l'Agència, que es va reunir de manera regular per identificar necessitats i redactar les diferents parts del document. Des de l'inici, es va prioritzar la participació dels agents d'interès del sistema d'ensenyament superior andorrà: la primera versió del pla es va compartir, a principi del 2023, amb les universitats establertes al país, amb el ministeri competent en matèria d'ensenyament superior i amb un grup de persones expertes externes. Tots aquests agents van aportar comentaris, i el document final va ser aprovat pel Comitè Director de l'AQUA.

La metodologia va incloure la revisió de la missió, la visió i els valors; l'anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats); la definició de les línies i els objectius estratègics; l'elaboració del pla d'acció; la presentació als agents d'interès, i l'aprovació final. El pla preveia també etapes d'implementació i de seguiment, amb un calendari i indicadors per avaluar anualment el progrés.

2 METODOLOGIA

Per tal de fer el seguiment del pla, l'AQUA va elaborar un document que recull totes les accions realitzades durant 2023, 2024 i 2025. L'informe de seguiment utilitza la mateixa estructura que el pla d'acció, agrupant les accions per línies estratègiques, objectius estratègics i accions específiques. Cada acció ha estat associada a un conjunt d'indicadors i al seu estat d'execució.

En total el pla 2023-2025 inclou 37 accions distribuïdes en 16 objectius i sis línies estratègiques. Per preparar aquest tancament s'ha classificat cada acció segons tres estats (veure annex):

- **Completada:** s'ha executat íntegrament i es consideren assolits els seus indicadors.
- **En curs:** s'ha iniciat i hi ha resultats parcials, però encara no es dona per finalitzada.
- **No iniciada:** no s'han detectat actuacions significatives durant el període (no es dona el cas en aquest pla).

Per a cada acció s'han identificat els indicadors associats i s'ha recollit informació anualment. L'estat de desenvolupament s'ha revisat a finals de cada any mitjançant reunions de seguiment i l'elaboració d'un informe anual del Sistema de Gestió Interna de la Qualitat (SGIQ). El resum quantitatiu de l'estat de les accions i dels objectius es presenta a la Taula 1.

Taula 1- Resum quantitatiu de l'execució del pla estratègic

Indicador	Valor
Nombre total d'accions	37 (100,0 %)
Accions completades	34 (91,90 %)
Accions en curs	3 (8,10 %)
Accions no iniciades	0 (0,00 %)
Nombre total d'objectius estratègics	16 (100,00 %)
Objectius assolits	14 (87,50 %)
Objectius parcialment assolits	2 (12,50 %)

Les línies estratègiques que presenten una execució completa són les línies L1 (Millora del sistema de gestió interna), L2 (Adequació i optimització de recursos), L3 (Millora de la visibilitat institucional) i L6 (foment de la cultura de la qualitat). La línia L4 (Posicionament internacional) concentra una acció en curs, relacionada amb l'obtenció del segell de bones pràctiques de SIACES; mentre que la línia L5 (Actualització del sistema d'assegurament extern) registra dues accions en curs, en relació a l'elaboració d'una guia d'avaluació institucional, i a la implantació completa d'un sistema digital de treball centralitzat per avaluacions externes.

3 DESENVOLUPAMENT PER LÍNIES ESTRATÈGIQUES

L1. Millora del sistema de gestió interna

Objectius: revisió i millora dels processos (O1.1), digitalització de les activitats de l'Agència (O1.2) i creació d'un procés de revisió externa cíclica (O1.3).

- **Revisió i actualització del mapa de processos (A1.1.1 – A1.1.4)**

L'acció A1.1.1 (Revisar la classificació actual dels processos) es va centrar en revisar la classificació existent dels processos. El juny de 2023 es va analitzar la documentació de la carpeta antiga de gestió de qualitat, es van identificar processos obsolets i es van depurar per preparar un nou mapa més actualitzat.

L'acció A1.1.2 (Establir un nou mapa de processos) va consistir en establir aquest nou mapa de processos, elaborat el juny de 2023 amb tres categories (estratègics, operacionals i de suport) i amb nivells de prioritat per al desplegament. El maig de 2025 es va revisar i modificar el mapa per optimitzar-lo i la versió revisada s'implementarà durant el primer semestre de 2026.

L'acció A1.1.3 (Desplegar i documentar els procediments) es va dedicar al desplegament i documentació dels procediments interns. Entre juliol i agost de 2023 es van crear la majoria de procediments, plantilles i models, així com la política de qualitat i el manual del sistema. Durant el 2024 i el 2025 es van completar procediments pendents, es van adaptar als nous requisits d'intervenció, es va redactar i aprovar el primer pla d'igualtat, i el seu protocol de previsió i abordatge a l'assetjament sexual, i es van adaptar els processos a la Llei de Protecció de Dades.

Finalment, l'acció A1.1.4 (Monitoritzar i revisar els processos) va tenir com a objectiu monitoritzar i revisar els processos. El setembre de 2024 es va fer el seguiment anual i es va elaborar el primer pla anual de millora de l'Agència basat en el seu Sistema de Gestió Interna de la Qualitat. A final del 2025 es va aprovar el segon pla anual de millora per continuar optimitzant l'eficiència i l'eficàcia dels processos de l'Agència durant el 2026.

- **Digitalització i eines corporatives (A1.2.1 – A1.2.3)**

L'acció A1.2.1 (Habilitar la signatura electrònica) va tenir com a objectiu habilitar la signatura electrònica a tota l'estructura de l'AQUA. Al juliol de 2023 es va celebrar una reunió amb el Govern d'Andorra per establir el sistema i, des del mateix mes, es va desplegar l'ús del portasignatures. Un any més tard, al juliol de 2024, es va contactar amb l'Oficina de Serveis de Confiança Electrònica per iniciar la creació d'un segell electrònic destinat a validar les memòries dels plans d'estudis, que finalment es va obtenir oficialment al juliol de 2025. Amb això, l'Agència va consolidar la digitalització i va agilitzar la validació documental.

L'acció A1.2.2 (Digitalitzar els processos eco-financers) s'assoleix durant el 2024 i l'inici del 2025 amb la implementació del nou programari d'IDEAN. Durant el 2024 es va fer la formació i es va iniciar la transició al nou sistema, mentre que durant el 2025 es van minimitzar les problemàtiques de la implementació inicial.

Paral·lelament, l'acció A1.2.3 (Adoptar un nou sistema digital centralitzat) es va centrar en l'adopció d'un sistema digital de treball centralitzat. Entre juny i juliol de 2023 es va decidir implementar Microsoft 365, amb aplicacions corporatives com Planner i Teams per a l'organització de tasques, i es va traslladar la informació de la VPN del Consell a OneDrive, alhora que es gestionava el pas al correu de Microsoft Outlook. Els mesos de març i abril de 2024 es va iniciar l'ús de Power Automate per automatitzar processos

administratiu, i al juliol de 2025 es va començar a crear un sistema centralitzat a SharePoint amb circuits de treball i plantilles automatitzades per als informes d'avaluació. Al llarg del 2025 es va consolidar l'ús d'aquestes eines, automatitzant diversos documents i processos.

- **Revisió externa cíclica (A1.3.1)**

Finalment, l'acció A1.3.1 (Crear un procés nou de revisió externa cíclica) es va focalitzar en la creació d'un procés de revisió externa cíclica, integrant l'avaluació externa dins del Sistema de Gestió Interna de la Qualitat. Aquest es va finalitzar un cop acabada la primera avaluació externa de l'Agència per part de l'Associació Europea per a l'Assegurament de la Qualitat de l'Ensenyament Superior (ENQA), al 2025.

L2. Adequació i optimització de recursos de l'Agència

Objectius: optimitzar la gestió de recursos humans (O2.1) i millorar infraestructures i recursos físics (O2.2).

- **Redimensionament i professionalització de l'equip (A2.1.1 – A2.1.3)**

L'acció A2.1.1 (Redimensionar l'equip) va tenir com a objectiu redimensionar l'equip de l'AQUA segons les necessitats i el creixement de l'Agència. Després de l'aprovació dels pressupostos, al juliol de 2023 es va preveure la incorporació d'una tècnica de qualitat júnior, que es va materialitzar al setembre. Al desembre del mateix any es va autoritzar utilitzar el romanent pressupostari per finançar una segona incorporació i, al febrer de 2024, es va sumar una posició més. Finalment, al desembre de 2024, l'equip es va reforçar amb un nou tècnic de qualitat júnior. Els pressupostos de 2026 preveuen la incorporació d'una nova persona, ja que la tècnica de qualitat en excedència no tornarà al seu lloc de treball.

Paral·lelament, l'acció A2.1.2 (Millorar la captació i retenció del personal) es va centrar en millorar la captació i la retenció del personal. Al maig de 2023 es va impulsar la millora de la Guia de Gestió de persones de l'AQUA i al juliol es va aprovar una nova política retributiva que introduïa una carrera professional amb criteris clars de promoció i reconeixement. Al juny de 2024 es va aprovar una nova versió de la Guia amb procediments actualitzats.

Finalment, l'acció A2.1.3 (Desenvolupar el pla de formació) va estar orientada al desenvolupament del pla de formació del personal. Al març de 2023 es va dissenyar un pla inicial que incloïa cursos enfocats en l'assegurament de la qualitat pel personal de l'Agència impartits per universitats de fora del país i organismes internacionals com l'ENQA. El pla s'ha dut a terme fins a 2025 amb previsió de continuïtat, consolidant d'aquesta manera una estratègia de formació contínua i especialitzada.

- **Millora d'infraestructures (A2.2.1)**

L'acció A2.2.1 (Reorganitzar i ampliar les infraestructures) va tenir com a objectiu reorganitzar i ampliar les infraestructures i els recursos físics de l'AQUA per adaptar-los al creixement de l'equip i millorar les condicions de treball. Entre març i juny de 2023 es van fer millores als espais de l'Agència, amb la creació d'un nou espai de cotreball i d'una oficina de direcció amb sala de reunions, sense necessitat de pressupost addicional. Al juliol del mateix any es va iniciar la institucionalització del despatx de direcció amb la col·locació dels quadres dels coprínceps, procés que es va completar a l'octubre amb la incorporació de la bandera protocol·lària. Al gener de 2024 es va adquirir nou mobiliari per adaptar la sala de cotreball i es va sol·licitar al Consell General un nou espai per respondre al creixement de l'equip. Aquesta petició es va concretar al febrer de 2024 amb la cessió d'una sala addicional, habilitada com a sala de reunions. Al llarg de l'any, entre març i desembre, es va adquirir nou material informàtic per al personal tècnic de qualitat júnior i es va reforçar l'equipament de la resta de l'equip. Finalment, al maig de 2025, es va completar una revisió i actualització de tot l'inventari de recursos físics de l'Agència, amb l'etiquetatge corresponent, per millorar la gestió i el control dels béns materials.

L3. Millora de la visibilitat institucional

Objectius: millorar i optimitzar els canals de comunicació (O3.1), fomentar la comunicació externa (O3.2) i promoure la transparència (O3.3).

- **Revisió de la web i comunicació (A3.1.1)**

L'acció A3.1.1 (Redissenyar la pàgina web) va tenir com a objectiu redissenyar la pàgina web de l'AQUA per millorar-ne l'accessibilitat i la funcionalitat, tant per als usuaris interns com per als agents externs. Al juliol de 2023 es va signar un contracte per actualitzar-la a Drupal 10, posant èmfasi en la seguretat i l'optimització tècnica. A l'octubre del mateix any es va preparar el contingut necessari per al desenvolupament de la nova web i, finalment, al març de 2024, es va publicar la nova pàgina en català i anglès. Paral·lelament, es van iniciar treballs addicionals per millorar i actualitzar els continguts, amb l'objectiu d'oferir informació més clara, accessible i actualitzada. Al 2024 es van afegir noves seccions al lloc web, com les preguntes freqüents i un apartat d'apel·lacions.

- **Pla de comunicació i implementació (A3.2.1 – A3.2.2)**

L'acció A3.2.1 (Desenvolupar el pla de comunicació) va tenir com a objectiu desenvolupar un pla de comunicació per millorar la difusió de les activitats i iniciatives de l'AQUA. Al juny de 2023 es va redactar aquest pla, que estableix les línies estratègiques, les eines i els canals per garantir una comunicació eficient, coherent i adaptada als diferents públics d'interès, i que serveix de base per a les actuacions posteriors en matèria de visibilitat i

transparència. Entre març i abril de 2024 es va revisar el pla i el procediment corresponent per millorar-ne l'eficiència, incorporant noves propostes com una metodologia de publicació basada en Planner, amb dues actualitzacions setmanals a xarxes i dues mensuals a la web.

L'acció A3.2.2 (Implementar el pla de comunicació) es va centrar en implementar el pla de comunicació. Entre juliol i desembre de 2023 es van iniciar publicacions regulars de notícies a les xarxes socials i a la web, pràctica que es va mantenir durant els primers mesos de 2024 per reforçar la presència digital de l'Agència. Al setembre de 2024 es va publicar el vídeo institucional, i al maig de 2025 es va presentar el nou disseny de la Memòria d'Activitats 2024, amb una imatge més actualitzada i accessible.

- **Sistema d'informació pública i accés a la informació (A3.3.1 – A3.3.2)**

L'acció A3.3.1 (Desenvolupar el sistema d'informació pública) va tenir com a objectiu desenvolupar el sistema d'informació pública de l'AQUA per reforçar la transparència i la rendició de comptes. Durant el primer trimestre de cada any del període s'ha presentat la memòria d'activitats i s'ha realitzat la compareixença respectiva. Al maig de 2024 es va millorar l'apartat de transparència de la web incorporant informació sobre la política retributiva, consolidant un model de comunicació obert i accessible.

L'acció A3.3.2 (Habilitar mecanismes d'accés a la informació pública) es va centrar en habilitar mecanismes d'accés a la informació pública. Al març de 2024, amb la publicació de la nova pàgina web en català i anglès, es van incorporar funcionalitats com la secció de queixes i suggeriments, els processos d'apel·lació i un espai específic de transparència. Al gener de 2025 es va afegir un apartat per publicar els acords del Comitè Director i es va intensificar la difusió dels informes d'avaluació a les xarxes socials. Al juny de 2025 es va iniciar el desenvolupament d'un cercador d'informes a la web i, finalment, al juliol de 2025, es va completar el registre de l'AQUA a la base de dades d'informes d'assegurament extern de la qualitat (DEQAR), reforçant-ne la visibilitat i el reconeixement internacional.

L4. Posicionament internacional

Objectius: obtenir el reconeixement internacional (O4.1) i incrementar la participació en esdeveniments i projectes (O4.2).

- **Acreditació internacional (A4.1.1 – A4.1.3)**

L'acció A4.1.1 (Complir criteris i directrius internacionals) va garantir l'alineament amb els criteris i directrius internacionals mitjançant una avaluació externa de prova amb una experta internacional de renom. Per tal de fer-ho es va elaborar un autoinforme (juny-agost de 2023) i es va enviar a la persona experta a l'octubre; el novembre es va remetre un autoinforme definitiu i, després de les entrevistes als agents del sistema al desembre,

es va rebre l'informe d'avaluació extern que va consolidar un pas clau per la millora de l'Agència i el posterior reconeixement internacional de l'AQUA.

L'acció A4.1.2 (Ser membres de ple dret de l'ENQA i estar al Registre Europeu per a la Qualitat de l'Ensenyament Superior (EQAR), va consolidar la posició internacional de l'Agència: al novembre de 2023 ENQA va re-acreditar l'AQUA com a membre afiliat d'organització. El procés d'avaluació externa es va desplegar durant el 2024 (amb visita d'experts a l'octubre) i, l'informe final d'avaluació externa es va validar oficialment al febrer de 2025. En base als resultats d'aquest informe es va tramitar el registre a l'EQAR, confirmat al juny de 2025, i ENQA va reconèixer l'AQUA com a membre de ple dret al setembre del mateix any.

Finalment, l'acció A4.1.3 (Obtenir el segell de qualitat de SIACES) va encaminar l'obtenció del segell SIACES: després d'un primer contacte al maig de 2023 i d'haver prioritzat l'avaluació d'ENQA, al desembre de 2024 es van acordar dates provisionals per l'avaluació; al maig de 2025 es va completar i enviar l'autoavaluació a SIACES i l'AQUA resta pendent de la comunicació d'inici formal del procés. Aquesta acció queda pendent.

- **Participació en esdeveniments i projectes (A4.2.1 – A4.2.4)**

L'acció A4.2.1 (Establir un calendari d'esdeveniments internacionals) va consistir en establir un calendari de participació en esdeveniments internacionals per reforçar la presència de l'AQUA en l'àmbit europeu i global. El primer calendari es va elaborar al febrer de 2023 amb prioritat per als esdeveniments europeus d'aquell any, es va actualitzar al desembre de 2023 per al 2024 i, al gener de 2025, es va definir el calendari del 2025 mantenint l'estratègia de presència activa en fòrums internacionals.

L'acció A4.2.2 (Estar present als esdeveniments internacionals) va garantir la participació efectiva de l'AQUA en trobades internacionals, amb assistència regular a reunions de l'ENQA, SIACES i INQAAHE en format presencial i virtual, per minimitzar despeses.

L'acció A4.2.3 (Sol·licitar l'adhesió a projectes internacionals) es va orientar a impulsar la participació en projectes internacionals: al juny de 2024 l'Agència es va unir a dos projectes clau —l'alineació dels BPF de SIACES amb els ESG de l'ENQA i el *Global Study on Quality Assurance d'INQAAHE*—, al març de 2025 es va incorporar al projecte *Professional Competences* de l'ENQA i al juny del mateix any va entrar en un consorci internacional per sol·licitar conjuntament un projecte Erasmus+ amb Portugal, Espanya, Cap Verd, Guinea-Bissau i Sao Tomé e Príncipe.

L'acció A4.2.4 (Ampliar la cooperació amb altres agents) va tenir com a finalitat ampliar la cooperació amb altres agents internacionals. A l'agost i setembre de 2023 es van formalitzar adhesions a iniciatives com COARA i GAIN. El 2024 es van obrir col·laboracions amb HCERES amb una estada formativa a França, i reunions amb Islàndia i UNIBASQ del

País Basc. A l'octubre de 2024 es va signar un Memoràndum d'Entesa amb agències de països petits d'Europa (Malta, Montenegro, Islàndia i Xipre) i l'AQUA es va incorporar al *Thematic Peer Group C* del BFUG. Finalment, a l'octubre de 2025 es va signar un nou Memoràndum d'Entesa amb Cap Verd per col·laborar conjuntament en la millora de la qualitat de l'ensenyament superior en ambdós països.

L5. Actualització del sistema d'assegurament extern de la qualitat

Objectius: ampliar la xarxa d'experts i diversificar-ne el perfil (O5.1), fomentar la participació de l'alumnat (O5.2) i optimitzar processos i recursos d'avaluació (O5.3).

• Captació i gestió d'experts (A5.1.1 – A5.1.3)

L'acció A5.1.1 (Millorar la publicitat de la borsa d'experts) va tenir com a objectiu ampliar la publicitat i l'abast de la borsa d'experts externs per diversificar i internacionalitzar els panells d'avaluació. A partir de l'abril de 2024 es van establir contactes amb universitats espanyoles i, durant l'estiu, amb experts de parla catalana i internacionals coneixedors del català. Es van publicar anuncis al CREUP, al BOPA i a les xarxes socials de manera periòdica, i al novembre de 2024 es va difondre un vídeo informatiu a la web de l'Agència. Al gener de 2025 es va col·laborar amb la xarxa universitària de l'Institut Ramon Llull per ampliar la difusió, a l'abril es va treballar amb el Ministeri d'Exteriors per captar nous perfils, i al llarg del 2025 es va avançar la captació d'experts en previsió de noves sol·licituds d'avaluació. Durant el 2025 es contacta amb les universitats del sud de França per tal de captar acadèmics de parla catalana.

L'acció A5.1.2 (Optimitzar el registre d'experts) es va centrar en optimitzar el registre d'experts. A l'agost de 2023 es va reformular el formulari de captació i es va redissenyar el sistema de gestió de la base de dades, amb un nou document d'actualització mensual. Amb la publicació de la nova web al març de 2024, el formulari actualitzat es va posar a disposició dels candidats, i al març de 2025 es va aprovar finançar campanyes promocionals a les xarxes socials per incrementar la captació i la visibilitat de l'AQUA.

Finalment, l'acció A5.1.3 (Revisar els criteris de selecció dels experts) va revisar i actualitzar al març de 2025 els criteris de selecció dels experts externs, establint uns requisits mínims clars que permeten millorar la qualitat dels perfils seleccionats i garantir una composició més coherent dels panells d'avaluació.

• Participació de l'alumnat (A5.2.1)

L'acció A5.2.1 (Incloure la participació de l'alumnat en les activitats dels grups de treball) tenia com a objectiu reforçar la implicació de l'alumnat en els grups de treball i en els processos de garantia de la qualitat. Al març de 2023 es va proposar al Comitè Director la modificació de la normativa de l'AQUA, tant de la llei com del reglament, per permetre

la incorporació d'una representació de l'alumnat a la Comissió d'Avaluacions i a la Comissió d'Apel·lacions.

Posteriorment, al maig de 2024, es va mantenir una reunió amb la presidència de l'ESU per analitzar el paper de les agències de qualitat en la participació de l'alumnat i explorar la creació d'associacions vinculades a aquesta organització. Més endavant, al juliol de 2024, es va celebrar una trobada amb el CREUP per debatre sobre els estatuts de representació i estudiar possibles vies de col·laboració amb l'ESU, així com per aprofundir en el rol de les agències de qualitat en la participació activa en els mecanismes de garantia de la qualitat.

La llei aprovada a principis de 2025 va permetre ampliar la representació de l'alumnat al Comitè Director i incorporar una persona representant a les comissions de l'AQUA. Finalment, a partir del setembre de 2025, representants de l'alumnat participen en el Grup de Treball i en les reunions de metaavaluació que l'AQUA organitza a finals d'any.

- **Guies i sistemes d'avaluació (A5.3.1 – A5.3.3)**

L'acció A5.3.1 (Crear una nova guia per a l'avaluació institucional) fa referència a la creació dels criteris d'avaluació institucionals. Al 2024 es comença a treballar en una proposta que es presentada al Ministeri al 2025. L'aplicació de la guia proposada depèn del Ministeri, ja que s'ha d'adaptar l'ordenament jurídic relacionat amb l'avaluació institucional. Aquesta acció està en curs de ser assolida.

L'acció A5.3.2 (Millorar les guies d'avaluació) va tenir com a objectiu millorar les guies d'avaluació de l'AQUA per aconseguir criteris més clars i coherents. Al juliol de 2023 es va elaborar la Guia per al seguiment de plans d'estudis, al setembre es van revisar i millorar els criteris de la Guia per a l'avaluació de plans estratègics de noves IES privades i, entre octubre i novembre del mateix any, es van introduir modificacions a la Guia per a l'aprovació de plans d'estudis, amb l'objectiu d'assegurar una aplicació més rigorosa i transparent. A l'octubre de 2025 es comença un nou cicle de millora de les guies d'avaluació considerant el nou marc d'avaluació externa presentat al setembre als agents d'interès.

L'acció A5.3.3 (Definir un nou sistema digital de treball centralitzat per a les avaluacions externes) es va centrar a definir un nou sistema digital per optimitzar els processos d'avaluació externa. A l'octubre de 2024 es van iniciar proves pilot amb Microsoft Forms perquè els experts poguessin desenvolupar la seva tasca de manera autònoma, fet que va permetre comprovar les potencialitats de l'eina i establir les bases per digitalitzar i centralitzar el flux de treball dels panels d'avaluació, amb continuïtat prevista al llarg del 2025. Durant el 2025 s'han fet proves per utilitzar el Sharepoint per la millora del sistema digital de treball. Aquesta acció es considera que està en curs d'assoliment.

L6. Foment de la cultura de la qualitat en l'ensenyament superior

Objectius: aportar valor al sistema (O6.1), millorar la implicació dels grups d'interès (O6.2) i crear i transferir coneixement (O6.3).

- **Actes i assessorament (A6.1.1 – A6.1.2)**

L'acció A6.1.1 (Organitzar actes públics sobre assegurament de la qualitat) va tenir com a objectiu organitzar actes públics sobre assegurament de la qualitat per afavorir l'intercanvi de coneixement i el debat en ensenyament superior. Al novembre de 2024 i del 2025 es van dur a terme dos esdeveniments rellevants: les Jornada de meta-avaluació i les conferències del 26 de novembre, dia internacional de l'accés a la universitat. Les conferències van ser coorganitzades amb el Consell General.

L'acció A6.1.2 (Assessorar en l'assegurament de la qualitat) es va dirigir a assessorar els principals agents del sistema d'ensenyament superior en matèria de qualitat i a reforçar la coherència normativa. A l'abril de 2023 es va celebrar una reunió amb el Ministeri i la CONEAU per agilitzar el reconeixement de titulacions argentines, i al maig es va enviar informació vinculada a l'EQF i al MAQ, completada a l'octubre del mateix any. En aquest període, l'AQUA també es va presentar al BFUG a San Marino. Al desembre de 2023 es va lliurar al Ministeri un nou marc d'avaluació externa per a programes i institucions, i al març de 2024 es van proposar millores de la llei i del reglament de l'Agència, així com del decret d'ordenament de titulacions estatals. Aquest procés va culminar amb l'aprovació de la nova llei de l'AQUA al gener de 2025 i la modificació del reglament d'ordenament de titulacions estatals al març de 2025, consolidant un marc normatiu més sòlid per al sistema andorrà d'ensenyament superior. Durant el 2025, l'AQUA participa en les reunions per produir unes bones pràctiques de l'ús de Microcredencials organitzades pel Ministeri.

- **Implicació dels grups d'interès (A6.2.1)**

L'acció A6.2.1 (Redefinir el Grup de Treball de la Qualitat) va tenir com a objectiu redefinir el funcionament del Grup de Treball de la Qualitat en l'Ensenyament Superior per augmentar-ne l'eficiència i la coordinació. Al setembre de 2023 es va instaurar un nou sistema basat en subgrups temàtics encarregats de tractar qüestions específiques i un grup general destinat a compartir resultats i aportar feedback conjunt. Entre octubre i novembre de 2023 es van celebrar diverses reunions dels subgrups per abordar temes concrets, com la revisió de la guia d'aprovació de plans d'estudis, la integritat acadèmica i la definició d'indicadors de qualitat, consolidant així un model de treball més estructurat i participatiu. Al 2025 el Grup de treball incorpora als representants de l'alumnat.

- **Recerca i transferència de coneixement (A6.3.1 – A6.3.3)**

L'acció A6.3.1 (Revisar els estudis actuals per garantir-ne la rellevància) tenia com a objectiu analitzar les titulacions existents per assegurar-ne l'adequació a les necessitats del sistema d'ensenyament superior. Al setembre de 2023, es va acordar amb el Ministeri competent la millora dels estudis d'inserció laboral, mitjançant l'actualització de la metodologia i dels indicadors, amb la finalitat d'obtenir dades més precises i útils sobre l'impacte de les titulacions en la inserció professional de les persones graduades.

L'acció A6.3.2 (Generar nou coneixement sobre assegurament de la qualitat) es va orientar a impulsar la producció de coneixement mitjançant estudis i enquestes. L'any 2023 es van crear dues línies de recerca interna a l'AQUA: l'assegurament de la qualitat en països petits i la integritat acadèmica. L'any 2025 es va reprendre la temàtica de la sostenibilitat a les institucions d'ensenyament superior i es van incorporar dues noves línies: filosofia i assegurament de la qualitat, i polítiques nacionals en assegurament de la qualitat. Al novembre de 2025, l'AQUA va signar un memoràndum d'entesa amb Andorra Recerca i Innovació (AR+i) per impulsar la generació de coneixement en aquest àmbit.

Finalment, l'acció A6.3.3 (Presentar el coneixement generat en canals especialitzats) tenia com a finalitat incrementar la visibilitat i l'impacte de la producció de l'Agència. L'any 2023, UNESCO Andorra va publicar un article de l'AQUA a la revista *Correu de la UNESCO*. A finals de 2024, es va difondre la primera anàlisi temàtica, titulada "*Plantejament lingüístic per a l'assoliment de la competència transversal 1 en titulacions estatals de bàtxelor i màster*". Posteriorment, a finals de 2025, es van publicar una nova anàlisi temàtica, "*Adequació i suficiència del professorat en titulacions estatals de bàtxelor i màster*", i l'estudi "*Comparison of the quality assurance reference frameworks of the European Higher Education Area and the Iberoamerican Knowledge Area*", elaborat conjuntament amb altres agències membres d'ENQA i SIACES.

Durant el mateix any, l'AQUA va presentar el treball "*La relación ética entre la calidad y el carácter universitario*" al *Simposio Internacional de Filosofía de la Educación*, celebrat a Venècia (Itàlia), així com el pòster "*Sustainable resource management in a growing higher education system*" a l'ENQA Members Forum 2025, a Pafos (Xipre). També al novembre de 2025 es van assolir dues fites rellevants en l'àmbit de la difusió internacional: la publicació d'un capítol dedicat als petits estats europeus a l'*INQAAHE Global Study 2025* i de l'article "*Challenges and Practices of External Quality Assurance in Small European States: A Comparative Study*" a la revista *Quality in Higher Education*.

En conjunt, durant el període 2023–2025, l'AQUA ha participat com a ponent en sis taules rodones en esdeveniments internacionals, consolidant la seva presència i reconeixement en l'àmbit global de l'assegurament de la qualitat.

4 CONCLUSIONS I RECOMANACIONS

Durant el període 2023-2025 l'AQUA ha avançat substancialment en la implantació del seu primer pla estratègic. S'han completat quasi la totalitat de les accions i s'ha assolit quasi la totalitat dels seus objectius. Entre els èxits principals destaquen:

- **Millora de la gestió interna:** revisió i actualització del mapa de processos, implantació de la signatura electrònica i inici de la digitalització dels processos administratius.
- **Reforç dels recursos humans i materials:** contractació de personal tècnic de qualitat, aprovació d'una nova política retributiva i desenvolupament d'un pla de formació; ampliació d'espais i adquisició d'equipament.
- **Visibilitat i transparència:** redisseny de la web, elaboració i implementació d'un pla de comunicació, creació d'un sistema d'informació pública i millora dels mecanismes d'accés a la informació.
- **Reconeixement internacional:** preparació i superació de l'avaluació externa, ser membres de l'ENQA i registre a l'EQAR; participació activa en esdeveniments internacionals i adhesió a projectes i xarxes internacionals.
- **Actualització del sistema d'assegurament extern:** ampliació de la borsa de persones expertes, revisió dels criteris i de les guies d'avaluació, reforç de la participació de l'alumnat i proves pilot per digitalitzar el treball expert.
- **Foment de la cultura de la qualitat:** organització de jornades i fòrums, assessorament al Ministeri i altres agents, reestructuració del Grup de Treball i generació de nou coneixement.

Tot i aquests avenços, el tancament també identifica àrees pendents:

- **Obtenir el segell de qualitat de SIACES (A4.1.3):** s'ha iniciat el procés per obtenir el segell SIACES amb l'enviament de l'informe d'autoavaluació. L'AQUA ha de prioritzar el contacte amb la secretaria tècnica de SIACES per iniciar els següents passos de l'avaluació externa.
- **Digitalització integral dels processos (A5.3.3):** la implantació d'un sistema centralitzat requereix consolidar l'ús de Microsoft 365 i dissenyar circuits automatitzats per a l'avaluació externa amb la participació de tots els agents d'interès.
- **Guia d'avaluació institucional (A5.3.1):** s'han registrat avenços en aquesta acció, però la seva culminació està fora de l'abast de les competències de l'AQUA.

És recomanable prioritzar la feina conjunta amb el Ministeri per tal d'impulsar un canvi del marc legislatiu que permeti l'avaluació institucional.

Recomanacions per al pròxim període estratègic:

- Consolidar la digitalització interna, assegurant la formació de l'equip i l'automatització dels circuits de treball, inclosos els processos d'avaluació externa.
- Implementar la revisió externa cíclica, seguint un calendari i uns criteris clars per avaluar periòdicament l'Agència i incorporar els resultats al sistema de millora contínua.
- Finalitzar la guia d'avaluació institucional i actualitzar regularment totes les guies d'avaluació, incorporant les lliçons apreses i les noves tendències internacionals.
- Potenciar la transferència de coneixement mitjançant la publicació en revistes i congressos, la creació de materials divulgatius i l'establiment de col·laboracions amb altres agències i organismes internacionals.

L'execució del primer pla estratègic de l'AQUA ha suposat un salt qualitatiu important per a l'Agència i ha establert una base sòlida per a la seva consolidació com a referent de qualitat a Andorra i a l'àmbit europeu. El nou pla haurà de reforçar aquesta base, completar les accions pendents i continuar impulsant la cultura de la qualitat al sistema d'ensenyament superior.

ANNEX: RELACIÓ D'ACCIONS I ESTAT D'EXECUCIÓ

Línia	Codi/acció	Estat	Observacions breus
L1	A1.1.1 Revisar la classificació actual dels processos	Completada	Revisió de processos i mapes antics (juny 2023).
	A1.1.2 Establir un nou mapa de processos	Completada	Nou mapa el 2023 i revisió al 2025.
	A1.1.3 Desplegar i documentar els procediments	Completada	Elaboració de procediments i manual del SGIQ.
	A1.1.4 Monitoritzar i revisar els processos	Completada	Seguiment anual i informe SGIQ (2024), pla de millora per al 2025 i 2026.
	A1.2.1 Habilitar la signatura electrònica	Completada	Reunió amb Govern (juliol 2023), obtenció del segell electrònic (juliol 2025).
	A1.2.2 Digitalitzar els processos eco-financers	Completada	Formació, transició i implementació del sistema IDEAN.
	A1.2.3 Adoptar un nou sistema digital centralitzat	Completada	Introducció de llicències Microsoft 365 i automatització amb Power Automate; desenvolupament de circuit a SharePoint.
	A1.3.1 Crear un procés nou de revisió externa cíclica	Completada	Es crea el procés dins el SGIQ de l'AQUA.
L2	A2.1.1 Redimensionar l'equip	Completada	Contractació de tècnics i tècniques de qualitat i ampliació de l'equip (2023-2025).
	A2.1.2 Millorar la captació i retenció del personal	Completada	Nova Política retributiva, Guia de gestió de persones i pla de formació.
	A2.1.3 Desenvolupar el pla de formació	Completada	Formació interna i màster en Avaluació i Gestió de la Qualitat.
	A2.2.1 Reorganitzar i ampliar les infraestructures	Completada	Creació d'espais de cotreball, nova sala de reunions i actualització d'inventari.
L3	A3.1.1 Redissenyar la pàgina web	Completada	Nova web publicada al març 2024 amb seguretat i accessibilitat.
	A3.2.1 Desenvolupar el pla de comunicació	Completada	Pla redactat al juny 2023.
	A3.2.2 Implementar el pla de comunicació	Completada	Publicacions a xarxes i web, revisió de plantilles, vídeo institucional i nova memòria 2024.
	A3.3.1 Desenvolupar el sistema d'informació pública	Completada	Compareixences anuals, millora de la secció de transparència, registre DEQAR.
	A3.3.2 Habilitar mecanismes d'accés a la informació pública	Completada	Publicació d'acords, desenvolupament d'un cercador d'informes i difusió d'informes d'avaluació.
L4	A4.1.1 Complir criteris i directrius internacionals	Completada	Preparació de l'autoinforme i enviament a l'ENQA; visita d'experts i informe final.
	A4.1.2 Ser membres de ple dret de l'ENQA i estar a l'EQAR	Completada	Re-acreditació (desembre 2023), registre a l'EQAR (juny 2025) i reconeixement oficial (octubre 2025).
	A4.1.3 Obtenir el segell de qualitat de SIACES	En curs	Contactes amb SIACES; informe d'autoavaluació enviat (maig 2025); s'espera la visita.
	A4.2.1 Establir un calendari d'esdeveniments internacionals	Completada	Calendari elaborat anualment (2023-2025).
	A4.2.2 Estar present als esdeveniments internacionals	Completada	Participació a reunions d'ENQA, SIACES i INQAAHE.

Línia	Codi/acció	Estat	Observacions breus
	A4.2.3 Sol·licitar l'adhesió a projectes internacionals	Completada	Participació en projectes (SIACES-ENQA, INQAAHE, ENQA Professional Competences, consorci Erasmus+).
	A4.2.4 Ampliar la cooperació amb altres agents	Completada	Col·laboracions amb Cap Verd, Timor Oriental, Curaçao i altres països; adhesió a COARA i GAIN; memoràndums d'entesa amb microestats europeus i Cap Verd.
L5	A5.1.1 Millorar la publicitat de la borsa d'experts	Completada	Contactes amb universitats, difusió de convocatòries i vídeo informatiu.
	A5.1.2 Optimitzar el registre d'experts	Completada	Nou formulari i base de dades integrats a la web; finançament de campanyes promocionals.
	A5.1.3 Revisar els criteris de selecció dels experts	Completada	Revisió de criteris i establiment de requisits mínims (març 2025).
	A5.2.1 Incloure la participació de l'alumnat en les activitats dels grups de treball	Completada	Proposta de modificació de la normativa, reunions amb ESU i CREUP, participació de l'alumnat en comitès i comissions de l'AQUA, i al Grup de Treball.
	A5.3.1 Crear una nova guia per a l'avaluació institucional	En curs	Es desenvolupa una proposta. Converses amb el Ministeri; acció pendent.
	A5.3.2 Millorar les guies d'avaluació	Completada	Elaboració de la guia de seguiment de plans d'estudis i revisions de les guies existents (2023).
	A5.3.3 Definir un nou sistema digital de treball centralitzat per a les avaluacions externes	En curs	Proves pilot amb Microsoft Forms (octubre 2024) i definició del circuit a SharePoint; pendent consolidació.
L6	A6.1.1 Organitzar actes públics sobre assegurement de la qualitat	Completada	Jornada de meta-avaluació i conferència sobre equitat (novembre 2024).
	A6.1.2 Assessorar en l'assegurement de la qualitat	Completada	Reunions amb el Ministeri, presentació del nou marc d'avaluació i proposta de millores legislatives; aprovació de la nova llei de l'AQUA (gener 2025) i modificació del reglament (març 2025).
	A6.2.1 Redefinir el Grup de Treball de la Qualitat	Completada	Nou sistema de reunions i subgrups temàtics; sessions sobre integritat, guies d'aprovació i indicadors (octubre-novembre 2023).
	A6.3.1 Revisar els estudis actuals per garantir la seva rellevància	Completada	Acord amb el Ministeri per millorar els estudis d'inserció laboral (setembre 2023).
	A6.3.2 Generar nou coneixement sobre assegurement de la qualitat	Completada	Enquestes DAFO a microestats i països africans; recollida de dades sobre integritat acadèmica (2023-2024).
	A6.3.3 Presentar el coneixement generat en canals especialitzats	Completada	Proposta d'article a l'EQAF (novembre 2024) no acceptada; cal buscar altres canals de difusió.



AGÈNCIA DE QUALITAT
DE L'ENSENYAMENT SUPERIOR
D'ANDORRA



www.aqua.ad



[@AQUA_Andorra](https://twitter.com/AQUA_Andorra)



[@AQUA_Andorra](https://www.instagram.com/AQUA_Andorra)



Agència de Qualitat de l'Ensenyament
Superior d'Andorra (AQUA)