



AGÈNCIA DE QUALITAT
DE L'ENSENYAMENT SUPERIOR
D'ANDORRA

PLA ESTRATÈGIC 2026-2028



LÍNIES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS

L1. Governança Resilient i Sostenible

- O1.1. Assegurament de la continuïtat del coneixement mitjançant polítiques de retenció del personal
- O1.2. Formació continuada del personal
- O1.3. Consolidació d'una cultura institucional basada en la millora contínua
- O1.4. Adaptació de l'agència a l'evolució del sistema d'ES andorrà, anticipant les necessitats futures
- O1.5. Fomentar la comunicació interna

L2. Eficiència, Transparència i Qualitat en els Processos d'Avaluació

- O2.1. Millora de l'eficiència dels processos d'avaluació
- O2.2. Diversificació dels perfils de persones expertes
- O2.3. Optimització de la formació i capacitació de persones expertes

L3. Transformació Digital i Optimització de Processos

- O3.1. Implantació d'una infraestructura digital robusta i escalable
- O3.2. Actualització de les mesures de seguretat de la informació
- O3.3. Implementació de la interoperabilitat dels sistemes d'informació

L4. Visibilitat Institucional

- O4.1. Fomentar la comunicació externa
- O4.2. Millora de l'accessibilitat de la informació pública

L5. Posicionament Internacional

- O5.1. Compliment amb els estàndards internacionals
- O5.2. Participació i rellevància en xarxes i projectes internacionals
- O5.3. Cooperació amb agències i organismes internacionals

L6. Lideratge Estratègic en Assegurament de la Qualitat

- O6.1. Consolidació de l'AQUA com a referent en la cultura de la qualitat
- O6.2. Creació i transferència de coneixement en matèria d'Assegurament de la Qualitat

PLA D'ACCIÓ

Les següents taules presenten les accions considerades per cadascun del objectius estratègics de les 6 línies estratègiques definides.

L1. GOVERNANÇA RESILIENT I SOSTENIBLE		
Objectiu estratègic	Acció	
O1.1. Assegurament de la continuïtat del coneixement mitjançant polítiques de retenció del personal	A1.1.1. Estudiar la possibilitat d'adaptar la graella salarial	<u>Termini</u> : mitjans de 2027; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Informe de viabilitat de la nova graella salarial aprovat.
	A1.1.2. Implementar el sistema de pensions complementari	<u>Termini</u> : inici de 2026; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Sistema de pensions implementat i % de personal que s'hi acull.
	A1.1.3. Identificar millores en la guia per a la gestió de persones	<u>Termini</u> : mitjans de 2027; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Guia de gestió actualitzada i nombre de millores aplicades.
	A1.1.4. Afavorir mesures de conciliació d'acord amb l'establert a la guia per a la gestió de persones	<u>Termini</u> : finals de 2027; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Nombre de mesures de conciliació implementades i satisfacció del personal.
O1.2. Formació continuada del personal	A1.2.1. Elaborar un manual de formació inicial per al personal novell	<u>Termini</u> : inici de 2026; <u>Agents</u> : Equip tècnic júnior de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Manual de formació elaborat i satisfacció de les incorporacions que l'utilitzen.
	A1.2.2. Incorporar les fases de formació inicial als procediments interns de gestió de recursos humans	<u>Termini</u> : inici de 2026; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Procediments interns actualitzats.
	A1.2.3. Identificar oportunitats de formació continuada per a l'equip tècnic	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Nombre d'oportunitats de formació identificades i nombre de participants.

O1.3. Consolidació d'una cultura institucional basada en la millora contínua	A1.3.1. Adequar els procediments interns per incorporar la sol·licitud, procés i retorn de les avaluacions externes de l'agència per part d'organismes internacionals	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA i organismes internacionals; <u>Indicadors</u> : Procediments revisats.
	A1.3.2. Implementar mecanismes de seguiment intern del grau de compliment de l'agència amb estàndards internacionals de qualitat	<u>Termini</u> : inici de 2026; <u>Agents</u> : Equip directiu i tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Sistema de seguiment implementat i resultats anuals de compliment.
O1.4. Adaptació de l'agència a l'evolució del sistema d'ES andorrà, anticipant les necessitats futures	A1.4.1. Reestructuració de les responsabilitats del personal	<u>Termini</u> : mitjans de 2026; <u>Agents</u> : Personal de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Nou organigrama aprovat i % de funcions reassignades.
	A1.4.2. Estudiar la viabilitat de revisar la llei de taxes	<u>Termini</u> : inici de 2026; <u>Agents</u> : Òrgans de governança de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Informe de viabilitat elaborat i proposta de reforma de la llei de taxes.
	A1.4.3. Fer un diagnòstic de les necessitats de l'Agència dimensionant-la a l'actual sistema universitari i en matèria jurídica	<u>Termini</u> : mitjans de 2027; <u>Agents</u> : Equip directiu i tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Informe de diagnòstic de necessitats completat.
	A1.4.4. Dissenyar i implementar una política de bon ús de la intel·ligència artificial	<u>Termini</u> : inici de 2027; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Política d'ús de IA aprovada i sessions de formació realitzades.
O1.5. Fomentar la comunicació interna	A1.5.1. Identificar i implementar mesures per millorar la comunicació interna	<u>Termini</u> : mitjans de 2026; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Nombre de canals de comunicació intern creats i satisfacció del personal.
	A1.5.2. Implementar un programa de mentoria entre membres de l'equip tècnic	<u>Termini</u> : mitjans de 2027; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Programa de mentoria implementat i nombre de mentors/mentorats.

L2. EFICIÈNCIA, TRANSPARÈNCIA I QUALITAT EN ELS PROCESSOS D'AVALUACIÓ		
Objectiu estratègic	Acció	
O2.1. Millora de l'eficiència dels processos d'avaluació	A2.1.1. Millorar la comunicació amb els agents d'interès per facilitar la planificació dels processos d'avaluació	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : IES, estudiants i altres agents d'interès; <u>Indicadors</u> : Nombre de reunions informatives i valoració dels agents.
	A2.1.2. Incorporar informació més detallada sobre les fases i el desenvolupament temporal dels processos d'avaluació a les guies	<u>Termini</u> : inici de 2026; <u>Agents</u> : IES i persones expertes; <u>Indicadors</u> : Guies actualitzades i satisfacció dels agents d'interès.
	A2.1.3. Revisar els criteris d'avaluació per assegurar-ne la rellevància i l'adequació al propòsit	<u>Termini</u> : inici de 2026; <u>Agents</u> : Comissió d'avaluacions de l'AQUA, IES, estudiants i Ministeri; <u>Indicadors</u> : Criteris revisats i satisfacció dels agents d'interès.
	A2.1.4. Promoure la implementació d'un sistema d'avaluació institucional	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2027; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA, IES, estudiants i Ministeri; <u>Indicadors</u> : Sistema d'avaluació institucional implantat i nombre d'IES que l'adopten.
	A2.1.5. Garantir la coherència i qualitat metodològica en totes les accions d'avaluació	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Satisfacció dels agents d'interès.
O2.2. Diversificació dels perfils de persones expertes	A2.2.1. Potenciar l'ús de la llengua anglesa en les activitats de l'agència	<u>Termini</u> : entre 2027 i 2028; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA i persones expertes; <u>Indicadors</u> : Nombre d'activitats en anglès i % de documents disponibles en anglès.
	A2.2.2. Enfortir vincles amb el Govern per millorar la captació de persones expertes residents a l'estranger	<u>Termini</u> : finals de 2026; <u>Agents</u> : Govern i xarxa de persones expertes; <u>Indicadors</u> : Nombre d'experts de l'estranger incorporats i acords de col·laboració.
	A2.2.3. Fer difusió de la borsa de persones expertes a xarxes internacionals, centres de recerca i professionals	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : Centres de recerca, xarxes internacionals i professionals; <u>Indicadors</u> : Nombre de difusions de la borsa i nombre de persones inscrites.
	A2.2.4. Col·laborar amb organismes internacionals i altres agències de qualitat en matèria d'intercanvi de persones expertes	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : Agències internacionals i xarxes de qualitat; <u>Indicadors</u> : Nombre d'acords de col·laboració signats i intercanvis d'experts.

O2.3. Optimització de la formació i capacitació de persones expertes	A2.3.1. Millorar el procés de formació per a persones expertes	<u>Termini</u> : finals de 2026; <u>Agents</u> : Persones expertes; <u>Indicadors</u> : Programa de formació revisat i valoració de les persones expertes.
	A2.1.1. Celebrar seminaris periòdics de formació adreçats a persones expertes (sessions resolució dubtes, càpsules formatives, etc.)	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : Persones expertes; <u>Indicadors</u> : Valoració de les persones expertes.
	A2.3.2. Implementar una certificació de la formació i capacitació de persones expertes	<u>Termini</u> : inici de 2028; <u>Agents</u> : Persones expertes; <u>Indicadors</u> : Sistema de certificació implementat i nombre de certificats emesos.
	A2.3.3. Elaborar una recopilació de bones pràctiques en l'avaluació	<u>Termini</u> : mitjans de 2028; <u>Agents</u> : Persones expertes; <u>Indicadors</u> : Document de bones pràctiques publicat i difusió realitzada.
	A2.3.4. Optimitzar el sistema de selecció i seguiment de les persones expertes	<u>Termini</u> : finals de 2026; <u>Agents</u> : Persones expertes; <u>Indicadors</u> : Sistema de selecció optimitzat i reducció del temps de selecció.
	A2.3.5. Promoure l'intercanvi de coneixement entre persones expertes a través de trobades i fòrums	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : Persones expertes; <u>Indicadors</u> : Nombre de trobades organitzades i participació de persones expertes.

L3. TRANSFORMACIÓ DIGITAL I OPTIMITZACIÓ DE PROCESSOS		
Objectiu estratègic	Acció	
O3.1. Implantació d'una infraestructura digital robusta i escalable	A3.1.1. Identificar processos interns que poden ser digitalitzats	<u>Termini</u> : finals de 2026; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Mapa de processos digitalitzables elaborat i % de processos identificats.
	A3.1.2. Millorar la competència digital del personal	<u>Termini</u> : mitjans de 2026; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Nombre de formacions en competències digitals i % de personal format.
	A3.1.3. Automatitzar els processos interns per millorar-ne l'eficiència	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2027; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Nombre de processos automatitzats i reducció del temps de tramitació.
	A3.1.4. Habilitar un sistema digital que agilitzi la gestió administrativa dels processos interns	<u>Termini</u> : mitjans de 2027; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Sistema digital operatiu i reducció del temps de gestió administrativa.
O3.2. Actualització de les mesures de seguretat de la informació	A3.2.1. Revisar els protocols de seguretat	<u>Termini</u> : inici de 2028; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Protocols de seguretat revisats i superar procés d'auditoria.
O3.3. Implementació de la interoperabilitat dels sistemes d'informació	A3.3.1. Habilitar un nou registre d'avaluacions externes a la web de l'AQUA	<u>Termini</u> : inici de 2026; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA, IES i estudiants; <u>Indicadors</u> : Registre d'avaluacions disponible a la web i nombre d'entrades registrades.
	A3.3.2. Integrar DEQAR a la web de l'AQUA	<u>Termini</u> : inici de 2026; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA, IES i estudiants; <u>Indicadors</u> : Integració de DEQAR completada.
	A3.3.3. Desenvolupar un quadre de comandament integral	<u>Termini</u> : finals de 2027; <u>Agents</u> : Equip directiu i tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Quadre de comandament operatiu i nombre d'indicadors monitorats.

L4. VISIBILITAT INSTITUCIONAL		
Objectiu estratègic	Acció	
O4.1. Fomentar la comunicació externa	A4.1.1. Implementar una nova imatge de marca i un nou manual d'estil	<u>Termini</u> : mitjans de 2026; <u>Agents</u> : Públic general, IES i estudiants; <u>Indicadors</u> : Manual d'estil aprovat i valoració de la nova imatge.
	A4.1.2. Actualitzar el pla de comunicació	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : Públic general, IES i estudiants; <u>Indicadors</u> : Pla de comunicació actualitzat i nombre d'accions de difusió.
	A4.1.3. Diversificar la comunicació externa	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2027; <u>Agents</u> : Públic general, IES i estudiants; <u>Indicadors</u> : Nombre de canals de comunicació utilitzats i abast de les campanyes de comunicació.
	A4.1.4. Organitzar esdeveniments públics de caràcter divulgatiu en matèria d'ensenyament superior i qualitat	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : Públic general, IES i estudiants; <u>Indicadors</u> : Nombre d'esdeveniments divulgatius organitzats i assistència.
	A4.1.5. Organitzar reunions periòdiques amb les IES sobre les activitats de l'agència	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : IES; <u>Indicadors</u> : Nombre de reunions celebrades i valoració de les IES.
O4.2. Millora de l'accessibilitat de la informació pública	A4.2.1. Potenciar la transparència i l'accés a la informació pública	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : Públic general, IES i estudiants; <u>Indicadors</u> : Nombre de documents publicats i visites al portal de transparència.

L5. POSICIONAMENT INTERNACIONAL		
Objectiu estratègic	Acció	
05.1. Compliment amb els estàndards internacionals	A5.1.1. Obtenir el segell de qualitat de SIACES	<u>Termini</u> : mitjans de 2026; <u>Agents</u> : AQUA i organismes internacionals (SIACES); <u>Indicadors</u> : Segell SIACES obtingut.
	A5.1.2. Obtenir el segell de qualitat d'INQAAHE	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2027; <u>Agents</u> : AQUA i organismes internacionals (INQAAHE); <u>Indicadors</u> : Segell INQAAHE obtingut.
	A5.1.3. Complir amb els requeriments del seguiment d'ENQA	<u>Termini</u> : entre 2027 i 2028; <u>Agents</u> : AQUA i organismes internacionals (ENQA); <u>Indicadors</u> : Compliment dels requeriments d'ENQA i informes presentats.
	A5.1.4. Publicar regularment els informes d'avaluació al DEQAR	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : Públic general, IES i estudiants; <u>Indicadors</u> : Percentatge d'informes publicats al DEQAR.
	A5.1.5. Adaptar els processos de l'agència a la nova versió dels ESG-2027	<u>Termini</u> : finals de 2028; <u>Agents</u> : Equip tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Percentatge de processos adaptats.
05.2. Participació i rellevància en xarxes i projectes internacionals	A5.2.1. Elaborar un calendari d'esdeveniments internacionals	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : Personal directiu i tècnic de l'AQUA; <u>Indicadors</u> : Calendari d'esdeveniments internacionals elaborat.
	A5.2.2. Identificar noves oportunitats de participació en xarxes i projectes internacionals	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : Personal de l'AQUA, IES i organismes internacionals; <u>Indicadors</u> : Nombre d'oportunitats identificades i participacions en xarxes.
05.3. Cooperació amb agències i organismes internacionals	A5.3.1. Organitzar reunions bilaterals amb altres agències	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : Agències i organismes internacionals; <u>Indicadors</u> : Nombre de reunions bilaterals organitzades i acords resultants.
	A5.3.2. Promoure línies de cooperació amb organismes internacionals i altres agències de qualitat	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : Agències i organismes internacionals; <u>Indicadors</u> : Nombre de projectes de cooperació iniciats i acords signats.

L6. LIDERATGE ESTRATÈGIC EN ASSEGURAMENT DE LA QUALITAT		
Objectiu estratègic	Acció	
O6.1. Consolidació de l'AQUA com a referent en la cultura de la qualitat	A6.1.1. Sensibilitzar els agents institucionals sobre la necessitat d'adaptar l'ordenament jurídic a les noves demandes del sistema d'ensenyament superior i les bones pràctiques internacionals	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : Ministeri, parlament i IES; <u>Indicadors</u> : Nombre de sessions de sensibilització realitzades i resultats.
	A6.1.2. Desenvolupar indicadors per al seguiment del sistema d'ensenyament superior	<u>Termini</u> : finals de 2026; <u>Agents</u> : Ministeri, parlament, IES, estudiants; <u>Indicadors</u> : Nombre d'indicadors definits i informes de seguiment publicats.
	A6.1.3. Assessorar les IES en la millora de la qualitat institucional	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : IES i estudiants; <u>Indicadors</u> : Nombre d'assessoraments realitzats i satisfacció de les IES.
O6.2. Creació i transferència de coneixement en matèria d'Assegurament de la Qualitat	A6.2.1. Crear un observatori de tendències educatives	<u>Termini</u> : inici de 2028; <u>Agents</u> : Ministeri, IES, estudiants; <u>Indicadors</u> : Observatori creat i nombre d'estudis de tendències publicats.
	A6.2.2. Generar nou coneixement sobre l'assegurament de la qualitat	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : Comunitat acadèmica i agències de qualitat; <u>Indicadors</u> : Nombre de publicacions sobre assegurament de la qualitat i impacte.
	A6.2.3. Presentar el coneixement generat a través de canals especialitzats	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028; <u>Agents</u> : Comunitat acadèmica, Ministeri, parlament i IES; <u>Indicadors</u> : Nombre de presentacions en canals especialitzats.



AGÈNCIA DE QUALITAT
DE L'ENSENYAMENT SUPERIOR
D'ANDORRA



www.aqua.ad



@AQUA_Andorra



@AQUA_Andorra



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