



AGÈNCIA DE QUALITAT
DE L'ENSENYAMENT SUPERIOR
D'ANDORRA

PLA ESTRATÈGIC

2026-2028

PLA ESTRATÈGIC

2026-2028

febrer del 2026

© 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 4.0. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se n'esmenti l'autor i que 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

INTRODUCCIÓ	1
Sistema d'Ensenyament Superior d'Andorra	1
Agència de Qualitat de l'Ensenyament Superior d'Andorra	1
Antecedents	2
OBJECTIUS	3
METODOLOGIA.....	3
Un equip implicat i una visió compartida	3
Diàleg amb els agents d'interès.....	4
Transparència i participació ciutadana	4
Validació i aprovació institucional	4
MISSIÓ, VISIÓ I VALORS	5
Missió	5
Visió.....	5
Valors.....	5
LÍNIES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS	6
PLA D'ACCIÓ	7



INTRODUCCIÓ

Sistema d'Ensenyament Superior d'Andorra

Andorra disposa d'un sistema propi d'ensenyament superior que, tot i ser relativament recent, ha experimentat un desenvolupament notable en les darreres dècades. Els primers estudis de bàtxelor es van iniciar l'any 1988. El 1997, es va crear la Universitat d'Andorra, i al 2020, s'hi havien sumat tres universitats privades. Transcorreguts només cinc anys, aquestes xifres pràcticament s'han duplicat i, actualment, el Principat compta amb vuit universitats —una pública i set privades— que poden oferir fins cinquanta-quatre titulacions estatals oficials i acullen al voltant de cinc mil estudiants. L'any 2003, Andorra es va incorporar a l'Espai Europeu d'Ensenyament Superior (EEES) i va adoptar el model del Procés de Bolonya, amb la finalitat de garantir la comparabilitat i la qualitat de les titulacions.

En aquest marc, l'any 2008 es va aprovar la Llei d'ordenació de l'ensenyament superior, que derogava la Llei d'universitats de 1997 i establia les bases per a la modernització del sistema. Posteriorment, l'any 2018, es va aprovar la Llei 14/2018, del 21 de juny, de l'ensenyament superior, que actualment regula les activitats acadèmiques, els centres universitaris, la recerca i la comunitat educativa, tot alineant-se amb els estàndards establerts per la normativa europea. A més, Andorra disposa del seu propi marc de qualificacions d'ensenyament superior, que estableix cinc nivells formatius diferenciats: diploma professional avançat, bàtxelor, bàtxelor d'especialització, màster i doctorat.

Agència de Qualitat de l'Ensenyament Superior d'Andorra

L'Agència de Qualitat de l'Ensenyament Superior d'Andorra (AQUA) és una institució de dret públic amb la missió d'avaluar, acreditar i certificar la qualitat de l'ensenyament superior andorrà, d'acord amb els principis de l'EEES i els criteris establerts als European Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG).

L'AQUA va ser creada l'any 2006 mitjançant decret, amb l'objectiu d'adaptar el sistema andorrà als compromisos derivats de la integració al Procés de Bolonya. Posteriorment, l'any 2016, es va aprovar la Llei 9/2016, del 28 de juny, de creació de l'AQUA, amb la finalitat de garantir-ne la independència, la transparència, la professionalitat i el reconeixement internacional. L'any 2020, aquesta llei va ser modificada amb l'aprovació de la Llei 14/2020, que va permetre adaptar l'Agència als estàndards europeus i reforçar-ne les funcions.

La trajectòria normativa de l'AQUA va fer un pas endavant amb l'aprovació de la Llei 3/2025, del 30 de gener, que consolida el marc legal per a la qualitat de l'ensenyament superior a Andorra. Aquesta nova llei, juntament amb la Llei 9/2016 i la Llei 14/2020, asseguren la independència i el reconeixement de l'Agència. Els recursos materials i humans de l'AQUA s'han mantingut al llarg d'aquests anys, encara que el seu creixement no ha estat proporcional al del

nombre d'universitats la qualitat de les quals ha d'assegurar, ni a les novetats que suposa el ràpid desenvolupament de les tecnologies d'ensenyament-aprenentatge en línia. Tot i això, entre 2024 i 2025, l'AQUA ha superat amb èxit la seva primera avaluació externa, realitzada per l'European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), obtenint el registre a l'European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR) el febrer de 2025 i la plena condició de membre de ple dret de l'ENQA l'octubre del mateix any. Així mateix, l'Agència participa activament en xarxes i organismes internacionals com la International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE) i el Sistema Iberoamericano de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SIACES).

Per tal de garantir la sostenibilitat pressupostària de l'Agència, l'any 2021 es va aprovar la Llei 23/2021, del 14 d'octubre, relativa a les taxes de l'AQUA, que posteriorment es va modificar amb la Llei 1/2023, del 19 de gener, per optimitzar-ne l'aplicació i consolidar-ne l'eficiència financera.

Antecedents

L'any 2023 es va constatar que l'evolució constant en l'àmbit de l'assegurament de la qualitat de l'ensenyament superior, la consolidació de l'EEES, el desenvolupament progressiu del sistema d'ensenyament superior andorrà i la pròpia transformació interna de l'Agència feien necessari un canvi d'enfocament en el seu funcionament i en els seus processos. En aquest context, la direcció de l'AQUA va prioritzar la definició d'uns objectius estratègics clars que es materialitzessin en un pla de treball i seguiment per al període 2023-2025. Aquest document es va convertir en el primer pla estratègic de l'AQUA.

El Pla Estratègic 2023-2025 va representar un punt d'inflexió per a l'Agència i ha estat un èxit tant pel que fa als resultats assolits com en matèria de transparència i rendició de comptes. Un cop finalitzat el període d'aplicació d'aquest primer pla, es fa necessari elaborar un nou pla estratègic que permeti consolidar els aprenentatges adquirits i continuar treballant de manera alineada amb les necessitats reals de l'Agència i amb les prioritats del sistema d'ensenyament superior andorrà.

El present document neix de l'experiència acumulada al llarg dels anys de funcionament de l'AQUA i, especialment, de la implantació i seguiment del primer pla estratègic. Durant tot aquest període, l'Agència ha actuat de manera coherent amb els seus valors institucionals, tenint com a pilars fonamentals la millora contínua i l'alineament amb la normativa i els estàndards europeus definits a l'EEES. Aquests compromisos s'han evidenciat amb fites rellevants, com l'obtenció del registre a l'EQAR i esdevenint membre de ple dret a l'ENQA, assolides a la conclusió del període 2023-2025.

En aquest context, el Pla Estratègic 2026-2028 representa la culminació del treball realitzat en els darrers anys i es concep com una guia essencial per a l'orientació futura de l'AQUA. Té com



a objectiu principal garantir l'assoliment de la missió i la visió de l'Agència, reforçant el seu paper com a organisme de referència en l'assegurament de la qualitat de l'ensenyament superior a Andorra i consolidant el seu reconeixement en l'àmbit internacional. A més a més, amb aquest pla estratègic i el desenvolupament anual de les activitats presentat en les memòries d'activitat de l'AQUA, l'Agència compleix amb la seva obligació legal de planificar estratègicament la seva activitat durant els pròxims anys.

OBJECTIUS

El Pla Estratègic 2026-2028 de l'AQUA té en consideració els següents objectius:

- Proporcionar una visió clara del futur de l'organització.
- Gestionar els riscos i febleses, i identificar fortaleeses i oportunitats.
- Identificar prioritats definint línies i objectius estratègics.
- Alinear els objectius amb els recursos disponibles.
- Facilitar la comunicació i alinear els membres de l'organització.
- Mesurar el rendiment per prendre decisions informades.
- Generar confiança i suport entre els agents del sistema.

METODOLOGIA

L'elaboració del Pla Estratègic 2026-2028 de l'AQUA ha estat concebuda com un procés col·laboratiu, transparent i participatiu, que integra les aportacions de tots els actors clau del sistema universitari i que reforça el compromís de l'Agència amb la qualitat, la innovació i la millora contínua.

Un equip implicat i una visió compartida

Per donar resposta als reptes presents i futurs de l'ensenyament superior andorrà, es va constituir el Grup de Treball per a l'Elaboració del Pla Estratègic 2026-2028, integrat per tot l'equip tècnic i la direcció de l'AQUA tal com es descriu en els processos del Sistema de Garantia de Qualitat Interna de l'Agència. Aquest grup ha estat el motor del procés, liderant la reflexió interna i definint les línies d'acció prioritàries que guiaran el desenvolupament de l'Agència en els pròxims tres anys.

Les sessions de treball han permès identificar amb claredat les necessitats estratègiques de l'AQUA, analitzar els reptes del sistema d'ensenyament superior i establir els fonaments del document. Aquest exercici col·lectiu ha servit per reforçar la cohesió interna i garantir que el pla reflecteix una visió compartida, alineada amb la missió institucional i els valors que defineixen l'Agència.



Diàleg amb els agents d'interès

El procés d'elaboració del pla ha situat la participació dels agents d'interès al centre de la seva metodologia. Una primera versió del document es va presentar a les universitats d'Andorra, al Ministeri competent en matèria d'ensenyament superior, als membres de les comissions de l'AQUA, la Comissió d'Avaluacions i la Comissió d'Apel·lacions.

Aquest espai de diàleg obert i constructiu ha permès recollir observacions i propostes valuoses, que han estat incorporades a una segona versió del pla. La implicació de tots aquests actors garanteix que el document final sigui fruit d'una construcció col·lectiva, capaç de donar resposta a les necessitats reals del sistema d'ensenyament superior andorrà.

Transparència i participació ciutadana

Amb la voluntat de reforçar la transparència i la proximitat amb la societat andorrana, la segona versió del Pla Estratègic es va obrir a consulta pública a través dels canals institucionals i les xarxes socials de l'AQUA. Aquesta obertura no només s'ha adreçat a la ciutadania i als agents d'Andorra, sinó que també ha volgut facilitar la contribució d'altres actors a nivell internacional vinculats a l'àmbit de l'ensenyament superior i de l'assegurament de la qualitat. En aquest sentit, la ciutadania, les institucions i els professionals vinculats a l'àmbit universitari, o no, han tingut l'oportunitat de formular comentaris i suggeriments, que també han estat considerats en la redacció de la versió definitiva.

Aquesta obertura a la participació ciutadana reflecteix el compromís de l'AQUA amb la governança compartida i amb un model de presa de decisions inclusiu, on totes les veus tenen cabuda en la definició de les prioritats estratègiques.

Validació i aprovació institucional

Un cop incorporats els resultats del procés participatiu, la versió final del Pla Estratègic 2026-2028 ha estat presentada al Comitè Director de l'AQUA, que ha dut a terme una revisió exhaustiva del document. Després d'introduir les modificacions necessàries, el Comitè ha aprovat el pla, que esdevé així la guia estratègica de referència per a l'Agència en els pròxims tres anys.

El procés d'elaboració d'aquest pla no només ha permès definir objectius i línies d'acció, sinó que ha reforçat la identitat institucional de l'AQUA i el seu compromís amb la qualitat, la transparència i la participació col·lectiva. Amb aquesta metodologia, l'Agència consolida el seu paper com a actor clau en l'enfortiment del sistema d'ensenyament superior d'Andorra i reafirma la seva vocació de millorar la seva alineació amb els estàndards internacionals i amb les expectatives de la societat andorrana.



MISSIÓ, VISIÓ I VALORS

Missió

L'Agència de Qualitat de l'Ensenyament Superior d'Andorra (AQUA) és una entitat de dret públic que té com a missió vetllar per la qualitat de l'ensenyament superior a Andorra amb l'exigència permanent de qualitat i rigor derivada de les demandes socials i laborals, mitjançant l'avaluació, acreditació i certificació en l'àmbit de la docència i la recerca a partir dels estàndards definits en l'Espai Europeu d'Ensenyament Superior.

Visió

L'Agència de Qualitat de l'Ensenyament Superior d'Andorra (AQUA) vol ser una agència àgil, propera i reconeguda internacionalment, que acompanya a les Institucions d'Ensenyament Superior (IES) cap a la millora contínua de les seves activitats, i genera i transfereix coneixement en l'àmbit de l'assegurament de la qualitat.

Valors

El Codi Ètic de l'AQUA defineix els valors que han de guiar l'actuació del personal de l'AQUA i de les persones que hi col·laboren:

- **Independència:** L'AQUA es compromet a ser independent i actuar amb autonomia.
- **Rigor:** L'AQUA es compromet a dur a terme les seves activitats amb exactitud i justificació tècnica.
- **Integritat:** L'AQUA es compromet a realitzar les seves activitats de manera coherent i honesta, evitant possibles conflictes d'interès.
- **Transparència:** L'AQUA es compromet a publicar de manera activa la informació rellevant sobre les seves activitats i a garantir el dret d'accés a la informació pública.
- **Col·laboració:** L'AQUA es compromet a cooperar i treballar en equip amb diferents actors amb una visió constructiva, admetent i valorant la diversitat i les diferències d'opinió, i contribuint al manteniment d'un bon ambient de treball.
- **Equitat:** L'AQUA es compromet a promoure l'equitat en totes les seves activitats i processos, i garantir la igualtat d'oportunitats entre el seu personal.
- **Innovació:** L'AQUA es compromet a afavorir l'aprenentatge continu del seu equip i a reforçar la millora contínua i el desenvolupament de l'assegurament de la qualitat.
- **Sostenibilitat:** L'AQUA es compromet a minimitzar els impactes socials, ambientals i econòmics derivats de les seves activitats.

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'ensenyament superior 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 dels 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. Reestructurar 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. Augmentar la captació de persones expertes residents a l'estranger	<u>Termini</u> : finals de 2026 <u>Agents</u> : 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
	A2.3.2. 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
	A2.3.3. Implementar una certificació de la formació i capacitació de persones expertes	<u>Termini</u> : inici de 202 <u>Agents</u> : Persones expertes <u>Indicadors</u> : Sistema de certificació implementat i nombre de certificats emesos
	A2.3.4. 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
	A2.3.5. Optimitzar els criteris de selecció i seguiment de les persones expertes	<u>Termini</u> : finals de 2026 <u>Agents</u> : Persones expertes <u>Indicadors</u> : Criteris de selecció optimitzats i reducció del temps de selecció
	A2.3.6. 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 Database of External Quality Assurance Reports (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	
O5.1. 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
O5.2. 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
O5.3. Cooperació amb agències i organismes internacionals	A5.3.1. Organitzar reunions amb altres agències	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028 <u>Agents</u> : Agències i organismes internacionals <u>Indicadors</u> : Nombre de reunions 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. Promoure una cultura de la qualitat a les IES en la seva millora de la qualitat institucional	<u>Termini</u> : entre 2026 i 2028 <u>Agents</u> : IES i estudiants <u>Indicadors</u> : Nombre d'accions realitzades 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](https://twitter.com/AQUA_Andorra)



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



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