

AQ
UA

AGÈNCIA DE QUALITAT
DE L'ENSENYAMENT SUPERIOR
D'ANDORRA

Pla estratègic

2023 – 2025



Affiliate
of enqa.

INAAHE
Since 1991

SIACES
Sistema Iberoamericano de Aseguramiento
de la Calidad de la Educación Superior

ALLIANCE
COPERNICUS
EUROPEAN NETWORK OF HIGHER EDUCATION
FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT



AGÈNCIA DE QUALITAT
DE L'ENSENYAMENT SUPERIOR
D'ANDORRA

PLA ESTRATÈGIC

2023 – 2025

Andorra la Vella, 2023

© 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

Primera edició: juny del 2023

Els continguts d'aquesta obra estan subjectes a una llicència de Reconeixement – No Comercial – Sense Obres Derivades 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor i no se'n faci un ús comercial.

La llicència completa es pot consultar a:
<http://creativecommons.org/licenses/by-ncnd/3.0/es/legalcode.ca>



SUMARI

| | |
|----------------------------------------------------------------------|----------|
| INTRODUCCIÓ | 1 |
| Sistema d'Ensenyament Superior d'Andorra..... | 1 |
| Agència de Qualitat de l'Ensenyament Superior d'Andorra (AQUA) | 1 |
| Antecedents..... | 2 |
| OBJECTIUS | 3 |
| METODOLOGIA | 4 |
| Equip de treball..... | 4 |
| Etapes per a l'elaboració..... | 4 |
| Etapes per a la implementació i el seguiment..... | 4 |
| MISSIÓ, VISIÓ I VALORS | 5 |
| Missió | 5 |
| Visió..... | 5 |
| Valors..... | 5 |
| ANÀLISI DAFO | 7 |
| LÍNIES ESTRATÈGIQUES | 8 |
| PLA D'ACCIÓ | 9 |
| Accions i indicadors d'avaluació..... | 9 |
| Calendari d'implementació | 13 |
| Anàlisi econòmica | 13 |

INTRODUCCIÓ

Sistema d'Ensenyament Superior d'Andorra

Andorra té el seu propi sistema d'ensenyament superior, que és relativament nou. Els primers estudis de bàtxelor es van oferir l'any 1988 i la primera universitat del país, la Universitat d'Andorra, es va crear l'any 1997. Actualment, Andorra compta amb cinc universitats diferents: la Universitat d'Andorra, que és pública i compta amb una oferta formativa presencial i en línia, i quatre universitats privades, amb oferta formativa en línia. Tot i ser un país petit, el sistema d'ensenyament superior andorrà està creixent i, actualment, s'ofereixen un total de 45 titulacions estatals oficials i té uns 1.500 estudiants cursant titulacions estatals.

Des de l'any 2003, Andorra és membre de ple dret de l'Espai Europeu d'Ensenyament Superior ([EEES](#)) i, com a tal, ha implantat el Procés de Bolonya, amb mesures per garantir la comparabilitat dels estàndards i la qualitat de les titulacions d'ensenyament superior. Amb aquest objectiu, l'any 2008 s'aprova la llei d'ordenació de l'ensenyament superior que derogava la llei d'universitats del 1997, i l'any 2018, s'aprova la [Llei 14/2018, del 21 de juny, de l'ensenyament superior](#), que actualment regula les activitats acadèmiques, els centres d'ensenyament superior, la recerca, i la comunitat educativa d'acord amb els estàndards de la normativa europea. Així mateix, Andorra té el seu propi [marc de qualificacions d'ensenyament superior](#), que inclou cinc nivells en l'ensenyament superior: diploma professional avançat, bàtxelor, bàtxelor d'especialització, màster, i doctorat.

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

L'Agència de Qualitat de l'Ensenyament Superior d'Andorra (AQUA) és una institució de dret públic que té com a objectius avaluar, acreditar i certificar la qualitat de l'ensenyament superior a Andorra d'acord amb els principis de l'EEES, i els criteris establerts en els estàndards i directrius per a l'assegurament de la qualitat en l'EEES ([European Standard Guidelines for Quality Assurance](#)).

El Govern d'Andorra va crear l'AQUA el 2006 mitjançant un decret per adaptar el sistema d'ensenyament superior als compromisos signats en la integració d'Andorra al Procés de Bolonya ([Decret d'aprovació del Reglament pel qual es regula la creació i el funcionament de l'Agència de Qualitat de l'Ensenyament Superior d'Andorra](#)). Aquest regulava la creació i el funcionament de l'Agència. Posteriorment, el 2016, es va aprovar la [Llei 9/2016, del 28 de juny, de creació de l'Agència de Qualitat de l'Ensenyament Superior d'Andorra \(AQUA\)](#). Aquesta llei tenia per objectiu assegurar la independència, la transparència, la professionalitat i el reconeixement internacional de l'AQUA. Perquè l'AQUA es pogués adaptar als estàndards de l'Espai Europeu de l'Ensenyament Superior i continuar treballant per garantir la qualitat de l'ensenyament superior d'Andorra, la Llei 9/2016 es va

modificar amb l'aprovació de la [Llei 14/2020, del 12 de novembre, de modificació de la Llei 9/2016, del 28 de juny, de creació de l'Agència de Qualitat de l'Ensenyament Superior d'Andorra \(AQUA\)](#).

Finalment, el 2021, en compliment de la disposició final segona de la Llei 14/2020, es va procedir al seu desplegament reglamentari amb la creació del [Decret 63/2021, del 24-2-2021 pel qual s'aprova el Reglament de l'Agència de Qualitat de l'Ensenyament Superior d'Andorra \(AQUA\)](#), que presenta les competències de l'Agència, el seu funcionament intern, la seva estructura, entre altres. A partir del 2021, la legislació andorrana s'ha anat reforçant per tal de garantir el bon funcionament de l'Agència ([Decret 68/2022, del 23-2-2022, pel qual s'aprova la modificació del Reglament de l'Agència de Qualitat de l'Ensenyament Superior d'Andorra \(AQUA\)](#)) i la seva sostenibilitat pressupostària ([Llei 23/2021, del 14 d'octubre, de taxes de l'Agència de Qualitat de l'Ensenyament Superior d'Andorra](#), i la seva modificació [Llei 1/2023, del 19 de gener, de modificació de la Llei 23/2021, del 14 d'octubre, de taxes de l'Agència de Qualitat de l'Ensenyament Superior d'Andorra](#)).

L'AQUA és afiliada a la *European Association for Quality Assurance in Higher Education* ([ENQA](#)) des de 2012 i membre de la *International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education* ([INQAAHE](#)) des del 2017. L'AQUA és membre fundador del *Sistema Iberoamericano de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior* ([SIACES](#)) i membre de [Copernicus Alliance](#) des del 2019.

Antecedents

L'evolució constant en àmbit de l'assegurament de la qualitat en l'ensenyament superior, la consolidació de l'EEES, l'evolució de l'ensenyament superior a Andorra, i la pròpia evolució de l'Agència fan necessari un canvi d'enfocament en el seu funcionament i processos. En aquest context la direcció de l'AQUA està prioritant la definició d'objectius estratègics que es tradueixin en un pla de treball i seguiment per als pròxims tres anys.

El present document es prepara a partir de l'experiència acumulada durant els anys de funcionament de l'Agència. En aquest sentit, tot i que aquest pla estratègic és el primer realitzat per l'AQUA, durant els últims anys mai ha deixat d'actuar seguint els seus valors i tenint com a pilars fonamentals la millora continua i la normativa i estàndards definits en l'Espai Europeu d'Ensenyament Superior.

El Pla Estratègic 2023-2025 representa la culminació del treball realitzat en els últims anys i serveix com a guia per a l'organització en el futur pròxim, amb l'objectiu principal de garantir l'assoliment de la nostra visió.

OBJECTIUS

El Pla Estratègic 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

Equip de treball

Per a la realització del pla estratègic es crea el Grup de Treball per a l'Elaboració del Pla Estratègic 2023-2027. En aquest grup hi participen tot l'equip tècnic i la direcció de l'AQUA. Les sessions de treball s'han realitzat freqüentment per identificar les necessitats de l'agència durant els pròxims tres anys. Durant aquestes s'han redactat les parts importants del document.

Així mateix, s'ha buscat la participació de tots els agents implicats al sistema d'ensenyament superior d'Andorra. Per aquest motiu una primera versió del document s'ha presentat a les cinc universitats d'Andorra, al Ministeri competent en ensenyament superior i a un grup de tres experts avaluadors formats per un acadèmic, un professional i un estudiant. Tots els agents han tingut l'oportunitat de fer comentaris a la primera versió del document per a la seva millora.

Finalment, el document ha estat presentat al [Comitè Director](#) de l'AQUA. Els membres del Comitè han revisat el document i després de les modificacions oportunes, l'han aprovat.

Etales per a l'elaboració

Les següents etapes s'han dut a terme en l'elaboració del pla estratègic:

- Revisió i re-definició de la Missió, Visió i Valors.
- Anàlisi de debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats (DAFO).
- Definició de línies estratègiques.
- Definició d'objectius estratègics.
- Elaboració del pla d'acció.
- Presentació als agents d'interès.
- Aprovació del pla estratègic.

Etales per a la implementació i el seguiment

Les següents etapes es duran a terme en la implementació i el seguiment del pla estratègic:

- Implementació del pla d'acció.
- Seguiment anual mitjançant indicadors.
- Avaluació final

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 continua 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. Així mateix, les activitats i els resultats de l'AQUA han de respectar l'autonomia de cada institució d'ensenyament superior i promoure'n la millora.
- **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.

ANÀLISI DAFO



Debilitats

- Baixa capacitat de captació i retenció del talent.
- Compliment parcial dels estàndards internacionals.
- Infraestructures físiques i digitals poc eficients.
- Poca visibilitat pública.
- Baixa rellevància internacional.
- Sistema de gestió intern de qualitat poc desenvolupat.
- Poca diversificació del perfil dels experts externs.



Amenaces

- No ser membre de ple dret de ENQA i no estar registrat en EQAR.
- Fugida de personal.
- Ràpid creixement del sistema d'ensenyament superior i del volum de treball associat.
- Dificultat en establir una confiança plena amb i de les IES.
- Rigidesa del marc legal en ensenyament superior.



Fortaleses

- Bon ambient de treball, personal eficient i amb voluntat a millorar.
- Facilitat per establir comunicació amb els grups d'interès.
- Fonts de finançament.
- Facilitat d'adaptació als canvis.
- Independència del poder polític.
- Satisfacció dels experts avaluadors en enquestes.



Oportunitats

- Estabilització i especialització de personal.
- Reconeixement internacional.
- Expansió d'activitats a nivell nacional.
- Creixement de l'organització: infraestructura i recursos humans.
- Internacionalització de la agència i participació en projectes i xarxes internacionals.
- Fer més eficients els processos d'avaluació, acreditació i certificació.

LÍNIES ESTRATÈGIQUES



PLA D'ACCIÓ

Accions i indicadors d'avaluació

| L1. Millora del sistema de gestió interna | | |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Objectiu estratègic | Acció | Indicadors d'avaluació |
| O1.1. Revisar i millorar els processos interns de l'Agència | A1.1.1. Revisar la classificació actual dels processos | Nombre de processos revisats % increment de processos revisats |
| | A1.1.2. Establir un nou mapa de processos | Mapa de processos |
| | A1.1.3. Desplegar i documentar els procediments | Nombre de procediments documentats % increment de procediments documentats |
| | A1.1.4. Monitoritzar i revisar els processos | % monitorització i revisió |
| O1.2. Digitalitzar les activitats de l'Agència | A1.2.1. Habilitar la signatura electrònica a tota l'estructura | % de l'estructura amb signatura electrònica |
| | A1.2.2. Digitalitzar els processos eco-financers | Implementar nous processos |
| | A1.2.3. Adoptar un nou sistema digital de treball centralitzat | Nou sistema digital de treball % Satisfacció de l'equip de l'Agència |
| O1.3. Crear la revisió externa cíclica de l'Agència | A.1.3.1. Crear un procés nou per l'avaluació externa cíclica | Nou procés d'avaluació externa cíclica per l'Agència |

| L2. Adequació i optimització de recursos de l'Agència | | |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Objectiu estratègic | Acció | Indicadors d'avaluació |
| O2.1. Optimitzar la gestió de recursos humans | A2.1.1. Redimensionar l'equip de l'Agència d'acord amb el context | Adequació de l'organigrama |
| | A2.1.2. Millorar els processos de captació i retenció del personal contractat | Nombre d'actuacions per la millora % increment d'actuacions de millora |
| | A2.1.3. Desenvolupar el pla de formació del personal contractat | Pla de formació del personal contractat % Implementació el pla de formació |
| O2.2. Millorar les infraestructures i els recursos físics | A2.2.1. Re-organitzar i ampliar de les infraestructures i els recursos físics | % Satisfacció de l'equip de l'Agència |

| L3. Millora de la visibilitat institucional de l'Agència | | |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Objectiu estratègic | Acció | Indicadors d'avaluació |
| O3.1. Millorar i optimitzar els canals de comunicació | A3.1.1. Re-dissenyar la pàgina web per fer-la més accessible | Nombre de nous continguts |
| | | % increment de continguts actualitzats |
| | | Nombre de visualitzacions |
| | | % increment de nombre de visualitzacions |
| O3.2. Fomentar la comunicació externa | A3.2.1. Desenvolupar un pla de comunicació | Pla de comunicació |
| | A3.2.2. Implementar el pla de comunicació | % implementació del pla |
| | | Nombre de visualitzacions |
| | | % increment nombre de visualitzacions |
| | | Nombre de seguidors |
| | % increment nombre de seguidors | |
| O3.3. Fomentar la transparència de l'Agència | A3.3.1. Desenvolupar el sistema d'informació pública | Nou sistema d'informació pública |
| | | % implementació del sistema d'informació pública |
| | A3.3.2. Habilitar mecanismes d'accés a la informació pública | Nombre de mecanismes habilitats |
| | | % increment de mecanismes habilitats |
| L4. Posicionament Internacional | | |
| Objectiu estratègic | Acció | Indicadors d'avaluació |
| O4.1. Obtenir el reconeixement i l'acreditació internacional | A4.1.1. Compliment de criteris i directrius internacionals | Compliment ESG |
| | | Compliment Bones Practiques de SIACES |
| | A4.1.2. Ser membres de ple dret de l'ENQA i estar registrats a l'EQAR. | % compliment calendari previst |
| | A4.1.3. Obtenir el segell de qualitat de SIACES. | % compliment calendari previst |
| O4.2. Incrementar la participació en esdeveniments i projectes internacionals | A4.2.1. Establir un calendari de participació a esdeveniments internacionals | Calendari creat |
| | A4.2.2. Estar present als esdeveniments internacionals. | % compliment calendari |
| | A4.2.3. Sol·licitar l'adhesió a projectes internacionals | Nombre d'aplicacions en projectes internacionals |
| | | % increment d'aplicacions en projectes internacionals |
| | A4.2.4. Ampliar la cooperació amb altres agents | Nombre de cooperacions |
| | % increment de cooperacions | |

| L5. Actualització del sistema d'assegurament extern de la qualitat | | |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Objectiu estratègic | Acció | Indicadors d'avaluació |
| O5.1. Ampliar la xarxa d'experts externs i diversificar el seu perfil | A5.1.1. Millorar la publicitat de la borsa d'experts externs | Nombre d'experts al registre |
| | | % increment d'experts al registre |
| | A5.1.2. Optimitzar el registre d'experts externs | % Satisfacció equip AQUA |
| | | % Satisfacció dels experts |
| | A5.1.3. Revisar els criteris de selecció dels experts externs | Nous criteris de selecció d'experts |
| | O5.2. Fomentar la participació i implicació de l'alumnat en les activitats de l'Agència | A5.2.1. Incloure la participació de l'alumnat en les activitats dels grups de treball |
| % increment d'estudiants participants en activitats | | |
| O5.3. Optimitzar els processos i els recursos d'avaluació | A5.3.1. Crear una nova guia, i el seu procés, per a l'avaluació institucional | Nova guia d'avaluació institucional |
| | | % Satisfacció dels altres agents |
| | A5.3.2. Millorar les guies d'avaluació | Nombre de processos d'avaluació i guies millorats |
| | | % increment de processos d'avaluació i guies millorats |
| | | % Satisfacció dels altres agents |
| | A5.3.3. Definir un nou sistema digital de treball centralitzat pels processos d'avaluació externs | Nou sistema de treball centralitzat |
| | | % Implementació del sistema de treball centralitzat |
| | | % Satisfacció dels altres agents |

| L6. Foment de la Cultura de la qualitat en l'ensenyament superior | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Objectiu estratègic | Acció | Indicadors d'avaluació |
| O6.1. Aportar valor al sistema d'ensenyament superior | A6.1.1. Organitzar actes públics relacionats amb l'assegurament de la qualitat | Nombre d'actes públics organitzats |
| | | % increment d'actes públics organitzats |
| | A6.1.2. Assessorar en l'àmbit de l'assegurament de la qualitat als principals agents del sistema d'ensenyament superior | Nombre d'assessoraments |
| | | % increment assessoraments |
| O6.2. Millorar la implicació dels grups d'interès en els processos de l'Agència | A6.2.1. Re-definir el Grup de Treball de la Qualitat en l'Ensenyament Superior | Pla d'acció del Grup de Treball |
| | | % implementació del pla d'acció del Grup de Treball |
| | | % Satisfacció dels altres agents |
| O6.3. Crear i transferir coneixement | A6.3.1. Revisar els estudis actuals per garantir la seva rellevància | Nombre d'estudis revisats |
| | | % increment estudis revisats |
| | A6.3.2. Generar nou coneixement sobre l'assegurament de la qualitat | Nombre de documents generats |
| | | % increment documents generats |
| | A6.3.3. Presentar el coneixement generat a través de canals especialitzats | Nombre de documents publicats |
| | | % increment nombre de documents publicats |
| | | Nombre de congressos (amb participació activa) |
| | % increment de congressos (amb participació activa) | |

Calendari d'implementació

Veure [Annex 1](#).

Anàlisi econòmica

La majoria d'accions del pla d'acció no requereixen un augment dels pressupostos de l'AQUA.

Les accions que ho requereixen es presenten a continuació:

- A1.2.3. Adoptar un nou sistema digital de treball centralitzat
- A2.1.1. Redimensionar l'equip de l'Agència d'acord amb el context
- A2.1.2. Millorar els processos de captació i retenció del personal contractat
- A3.1.1. Re-dissenyar la pàgina web per fer-la més accessible
- A4.1.2. Ser membres de ple dret de l'ENQA i estar registrats a l'EQAR
- A4.1.3. Obtenir el segell de qualitat de SIACES

Els pressupostos per a cada acció i la seva justificació es presenten a l'[Annex 2](#).

La suma total addicional a disposar és de 126.701,20€. Tenint en compte l'Annex 1 – Calendari d'implementació, anualment es destinarien les següents quantitats:

| Any | Acció | Quantitat (€) | Total (€) |
|------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------|
| 2023 | A1.2.3. Adoptar un nou sistema digital de treball centralitzat | 800,00 | 10.490,60 (8,14%) |
| | A2.1.2. Millorar els processos de captació i retenció del personal contractat | 2.295,00 | |
| | A3.1.1. Re-dissenyar la pàgina web per fer-la més accessible | 7.398,60 | |
| 2024 | A2.1.1. Redimensionar l'equip de l'Agència d'acord amb el context | 32.675,94 | 77.531,66 (61,29%) |
| | A4.1.2. Ser membres de ple dret de l'ENQA i estar registrats a l'EQAR | 44.855,72 | |
| 2025 | A2.1.1. Redimensionar l'equip de l'Agència d'acord amb el context | 32.675,94 | 38.675,94 (30,57%) |
| | A4.1.3. Obtenir el segell de qualitat de SIACES | 6.000,00 | |



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)