



**AQU CATALUNYA**

# **Pla estratègic 2023-2026**



© Autor: Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya, 2023  
C. d'Enric Granados, 33 / 08007 Barcelona  
Aprovat pel Consell de Govern d'AQU Catalunya el 27 d'abril de 2023.  
Primera edició: juliol de 2023

El contingut d'aquest document està subjecte a la llicència d'Oferiment al Domini Públic (CC0 1.0 Universal) de Creative Commons.  
Es permet copiar, modificar, distribuir l'obra i fer-ne comunicació pública, fins i tot amb finalitat comercial, sense demanar cap mena de permís.



## Sumari

<b>Antecedents</b>	01
<b>Presentació del Pla estratègic 2023–2026</b>	12
<b>Propòsit, visió, missió i valors</b>	18
Propòsit	20
Visió	21
Missió	22
Valors	23
<b>Compromisos i objectius estratègics</b>	24
1. Compromís amb la millora de l'educació superior	25
2. Compromís amb la societat	30
3. Compromís amb el bon govern	32
4. Compromís amb les aliances	35
5. Compromís amb l'àmbit laboral	36
<b>Desplegament i seguiment del Pla estratègic</b>	37

# Antecedents



## 2001

L'any 2001 AQU Catalunya publicava el **Pla d'actuació per a la millora de la qualitat del sistema universitari català**<sup>1</sup>, vigent fins al 2007, que aviat va quedar superat pel mateix desplegament de les activitats. Es pot dir que aquell document fou la primera aproximació a l'elaboració d'un pla estratègic per part de l'Agència.



<sup>1</sup> Incloent-hi els centres que imparteixen ensenyaments artístics superiors equivalents a grau.

## 2009 – 2012

El Pla estratègic 2009–2012, que va ser el primer, va fixar les bases dels eixos estratègics d'AQU Catalunya i es va elaborar per mitjà d'un procés participatiu, intern i extern. La majoria d'objectius estratègics i operatius que perseguia es van complir de manera raonable i eficient, i alguns altres van quedar sense materialitzar-se pel canvi de context.



## 2015 – 2018

El Pla estratègic 2015-2018 es va elaborar també de manera participativa i basant-se en l'experiència prèvia, a partir del compliment del pla estratègic anterior i de l'anàlisi de les debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats que es van detectar. Aquest **pla estableix els sis eixos** estratègics d'actuació d'AQU Catalunya **que són vigents per al Pla d'activitats anual**.

I	Avaluació institucional	IV	Internacionalització
II	Avaluació del professorat	V	Direcció estratègica
III	Generació i transferència de coneixement	VI	Organització interna

En total es van definir **17 objectius estratègics** i **39 objectius operatius**, que, al seu torn, es concretaven en activitats.



Aquell pla estratègic, tot i la simplicitat i la concreció amb què es va intentar redactar, englobava un conjunt d'idees importants per a la millora de la qualitat del sistema universitari català i, en paral·lel, de la mateixa Agència.

En són exemples:

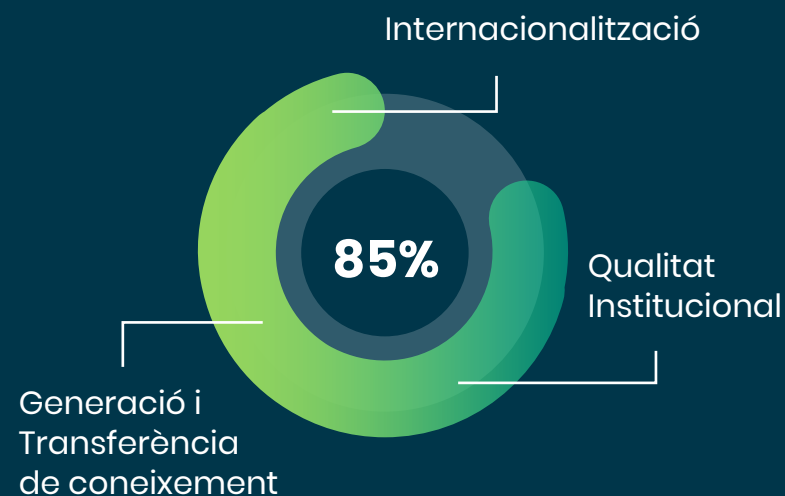
- ✓ L'aposta perquè l'avaluació institucional anés guanyant terreny a l'avaluació dels programes formatius.
- ✓ La voluntat de millorar l'avaluació del professorat perquè fos un instrument encara més útil i eficient per a les polítiques de professorat que s'establiessin.
- ✓ L'enfortiment de l'eix de generació i transferència de coneixement per crear valor afegit en el sistema universitari català per a la presa de decisions.
- ✓ La voluntat de donar suport a les universitats catalanes en les seves polítiques d'internacionalització.

## 2015 – 2018



I tot aquest exemples mantenint el prestigi i el reconeixement de l'Agència en l'àmbit internacional, millorant la satisfacció de totes les parts implicades (universitats, personal i estudiants) i, naturalment, comptant amb personal propi competent, flexible i eficient.

El compliment del Pla estratègic 2015-2018 va ser del **85%**. Els eixos estratègics en què es va avançar més van ser els de qualitat institucional, generació i transferència de coneixement i organització interna, i l'eix en què menys, internacionalització.





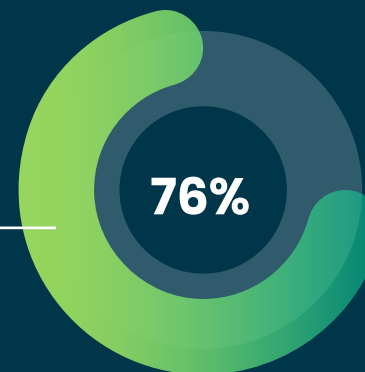
## 2019 – 2022

Per al Pla estratègic 2019–2022, AQU Catalunya va plantejar un pla més senzill de gestionar, amb menys objectius estratègics però amb el propòsit d'aconseguir un impacte més gran.

En tot cas, es volia garantir que els objectius establerts disposessin de prou recursos per ser afrontats i que tinguessin la complicitat del Departament de Recerca i Universitats i del sistema universitari català. Igual que en el desplegament del pla estratègic anterior, les línies i els objectius estratègics es van concretar en actuacions que identificaven els responsables, el calendari d'implantació, els objectius a aconseguir i els indicadors de mesura, per fer-ne el seguiment i l'avaluació del compliment corresponents.

El compliment global del Pla estratègic 2019–2022 ha estat una mica inferior (76%) que en anys anteriors, perquè, com a conseqüència dels efectes de la pandèmia de la covid, algunes de les activitats no s'han pogut dur a terme (estades en altres agències) o bé s'han posposat (integració dels segells d'excel·lència i dimensions addicionals a l'acreditació institucional, etc.).

Pla estratègic  
2019–2022



S'han executat completament les activitats previstes en la línia estratègica sobre enfortir la posició internacional i la del sistema universitari català; i s'han executat substancialment les activitats en l'àmbit de facilitar l'accés a les dades quantitatives i qualitatives, de manera integrada, per a la millora de la qualitat del sistema universitari català i de desenvolupar actuacions amb elements innovadors que tinguin impacte en el sistema universitari català.

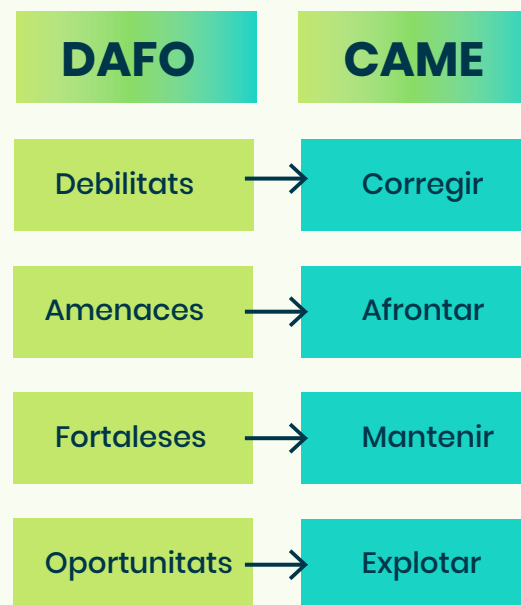


## Presentació del Pla estratègic 2023-2026



La confecció del Pla estratègic 2023-2026 parteix de l'experiència prèvia dels plans anteriors i s'ha basat en l'elaboració del document DAFO (debilitats, amenaces, fortaleeses i oportunitats) a partir de l'opinió de persones responsables de les universitats, persones expertes externes i personal de l'Agència, recollida per mitjà d'unes enquestes.

El director, els i les caps de les àrees i els coordinadors i coordinadores de l'Agència han analitzat el DAFO amb la metodologia CAME, que ha permès identificar les fortaleeses a mantenir, les debilitats a corregir, les oportunitats a explotar i les amenaces a afrontar.



Per definir els objectius estratègics i les actuacions del Pla estratègic 2023-2026, s'han creat **nou grups de treball amb personal intern**, que han debatut en profunditat, entre l'octubre i el desembre del 2022, sobre els diferents aspectes que s'han posat de manifest en el DAFO.

En paral·lel, aquest document també conté les reflexions prèvies de la Comissió Assessora d'AQU Catalunya recollides en la reunió d'1 de desembre de 2022.

**Els resultats** d'aquests treballs s'han sotmès a consulta interna entre el desembre del 2022 i el gener del 2023, i a consulta externa entre els grups d'interès durant el gener i el febrer del 2023.



El Pla estratègic 2023-2026 que us presentem incorpora el propòsit, manté la visió, la missió i els valors d'AQU Catalunya, i agrupa els objectius estratègics i les actuacions en els **compromisos de responsabilitat social corporativa** següents, que articulen els instruments de gestió de les activitats d'AQU Catalunya:

A més, s'han mantingut les premisses de prioritzar els objectius estratègics i les actuacions que puguin tenir un impacte més gran dins del sistema universitari català, que es puguin aconseguir i que reforcin l'eficiència interna.



**Compromís  
amb la millora de  
l'educació superior**



**Compromís  
amb el bon govern**



**Compromís  
amb la societat**

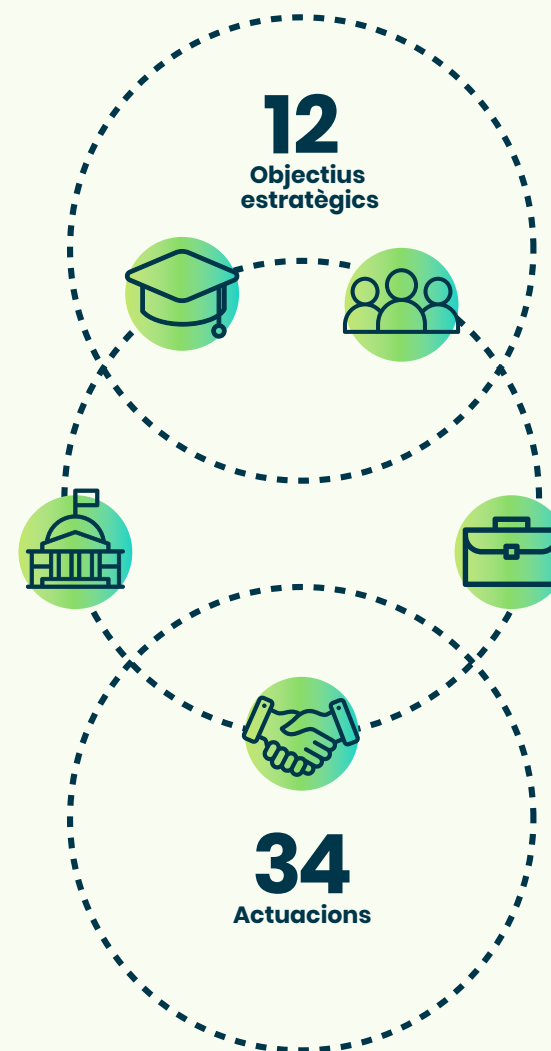


**Compromís  
amb les aliances**



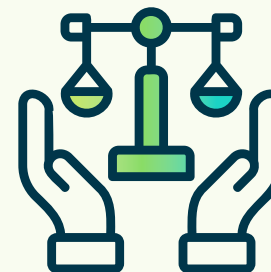
**Compromís  
amb l'àmbit laboral**

En total, entre els cinc compromisos de responsabilitat social corporativa s'han identificat **12 objectius estratègics** i **34 actuacions a desplegar fins al desembre del 2026**. El que es pretén aconseguir amb aquest nou pla estratègic és consolidar, fer **més eficients i reduir els terminis dels processos d'avaluació que AQU Catalunya gestiona actualment**, i també **dissenyar i implantar noves activitats de valor afegit** per al sistema universitari català, algunes de les quals d'acord amb els nous encàrrecs que l'Agència està rebent.



Aquest pla s'ha elaborat en un període de temps dins del qual ha entrat en vigor la **Llei 9/2022, de 21 de desembre**, de la ciència de Catalunya. Aquesta llei indica que AQU Catalunya ha d'assumir, també, la **responsabilitat de l'aprovació, la convocatòria, l'organització i la gestió dels processos de valoració o avaluació externa** per a l'obtenció de la credencial dels departaments, instituts de recerca propis o centres adscrits amb activitat de recerca, desenvolupament i innovació que participin en el Pla estratègic universitari en recerca d'excel·lència. Així mateix, ha d'adoptar un **pla d'igualtat** que inclogui mesures relatives a l'organització interna de l'Agència i als seus processos d'avaluació.

El desplegament d'aquesta responsabilitat és, sens dubte, un fet que marcarà el desplegament i l'execució d'aquest pla estratègic. En el moment de la seva aprovació s'està tot just començant a treballar el tema. Per tant, caldrà que el seguiment del desplegament del Pla estratègic 2023-2026 (que s'explica al darrer apartat del document) tingui molt en compte aquest fet per tal de, si escau, fer les revisions necessàries per poder implementar de la manera més adequada i eficient el que la Llei de la ciència encomana a AQU Catalunya.



## **Propòsit, visió, missió i valors**







Propòsit



Visió



Missió



Valors



Propòsit

Ajudar a la millora de la qualitat del sistema universitari català.





## Visió

AQU Catalunya és un agent independent del sistema universitari català que dona suport a les institucions d'educació superior en garantir la qualitat dels programes formatius, del professorat i dels centres, dels quals les institucions en són les responsables últimes. I treballa per ser un **instrument generador de coneixement, present en l'àmbit internacional per ajudar a millorar les institucions d'educació superior en un context global.**



## Missió

AQU Catalunya és una entitat pública reconeguda internacionalment, la missió de la qual és garantir la qualitat de l'educació superior a Catalunya, tot satisfent estàndards internacionals de qualitat, acadèmics i socials, i atenent l'interès que la societat té per una educació superior de qualitat.

La seva activitat es desenvolupa mitjançant:

- La defensa dels valors democràtics i de progrés en l'ensenyament universitari.
- La implicació de tots els agents socials al servei de la comunitat.
- La feina de persones competents, motivades i satisfetes amb la tasca desenvolupada.
- La realització de processos d'anàlisi, avaluació, certificació, auditoria i acreditació.
- L'aplicació de referents internacionals i amb una orientació clara envers la innovació.
- La promoció de la transparència i la publicitat, tant del sistema universitari com de les actuacions pròpies.



## Valors

Els valors estan definits al Codi ètic d'AQU Catalunya (2019), que els **classifica en:**

- **Fonamentals:**

dignitat, independència, imparcialitat, integritat, innovació i millora contínua, servei públic, diversitat, equitat i confiança.

- **Instrumentals:**

transparència i rendició de comptes, cooperació, eficiència, internacionalització i competència.

A més, com a integrant del sistema de coneixement de Catalunya, l'Agència fa seus els **objectius de desenvolupament sostenible (ODS)** i, en particular, treballarà per **contribuir a la sostenibilitat, l'equitat de gènere i la lluita contra la desigualtat social.**

## Compromisos i objectius estratègics

Les línies estratègiques d'AQU Catalunya en aquesta edició del Pla seguiran els compromisos de responsabilitat social corporativa de l'Agència, per tal de poder-los reforçar.



## 1. Compromís amb la millora de l'educació superior

### **Objectiu 1.1:**

Consolidar l'acreditació institucional com la metodologia de referència en el sistema universitari català.

### **Actuació 1.1.1:**

Dissenyar i implantar els processos per al reconeixement de l'excel·lència en el marc de l'acreditació institucional.

### **Actuació 1.1.2:**

Implantar els processos d'acreditació institucional adaptats segons els riscos de la qualitat de cada centre i en funció de la modalitat d'impartició dels ensenyaments (presencial, híbrida o virtual).

### **Actuació 1.1.3:**

Enfortir la implicació activa i la participació efectiva dels grups d'interès en els processos d'acreditació institucional, en especial del col·lectiu d'estudiants.

## 1. Compromís amb la millora de l'educació superior

### **Objectiu 1.2:**

Desenvolupar un marc d'avaluació de departaments, instituts de recerca propis o centres adscrits amb activitat de recerca per a l'obtenció de la credencial d'excel·lència prevista a la Llei de la ciència de Catalunya.

### **Actuació 1.2.1:**

Dissenyar i implantar els processos per al reconeixement de l'excel·lència en el marc de l'avaluació externa per a l'obtenció de la credencial dels departaments, instituts de recerca propis o centres adscrits amb activitat de recerca.



## 1. Compromís amb la millora de l'educació superior

### **Objectiu 1.3:**

Promoure l'anàlisi i la reflexió sobre les noves tendències en educació superior i generar coneixement per al sistema universitari català.

### **Actuació 1.3.1:**

Identificar noves tendències en educació superior i establir espais de reflexió i debat per compartir el coneixement amb el sistema universitari català.

### **Actuació 1.3.2:**

Definir l'assegurament extern de la qualitat en la formació permanent impartida pel sistema universitari català.

### **Actuació 1.3.3:**

Establir instruments per identificar i tenir en compte, en el marc de l'avaluació de la qualitat, les iniciatives d'innovació docent que s'estan desenvolupant en el sistema universitari català.

## 1. Compromís amb la millora de l'educació superior

### **Objectiu 1.4:**

Promoure l'anàlisi i la reflexió en l'avaluació del professorat, amb la finalitat d'incorporar els requeriments dels nous marcs legislatius i les noves tendències i de generar coneixement.

### **Actuació 1.4.1:**

Disposar d'una estratègia de posicionament sobre l'avaluació multidimensional de l'activitat del professorat en un context de ciència oberta, coordinada amb l'Estratègia de ciència oberta de Catalunya.

### **Actuació 1.4.2:**

Generar coneixement sobre la qualitat del professorat a partir del resultat de les acreditacions per donar resposta a les necessitats del sistema universitari, en especial pel que fa a qüestions relatives a l'equitat de gènere i la consolidació del professorat en la carrera acadèmica.

### **Actuació 1.4.3:**

Contribuir a la millora del model d'avaluació docent de manera coordinada amb els grups d'interès.

### **Actuació 1.4.4:**

Identificar les necessitats d'informació científica –bibliometria o d'altres bases de dades (projectes, tesis, etc.)– per a futures avaluacions de recerca, tant de persones com d'institucions, departaments, etc., de manera coordinada amb l'Estratègia de ciència oberta de Catalunya.

### **Actuació 1.4.5:**

Disposar del procediment i els criteris per avaluar el tram de transferència del professorat, en el marc de les directrius que indiqui el Govern de la Generalitat de Catalunya.

## 1. Compromís amb la millora de l'educació superior

### **Objectiu 1.5:**

Disposar d'un sistema eficient, i complementari amb els existents, de captació, tractament i difusió de dades en l'àmbit de la qualitat universitària, que permeti desenvolupar un sistema de *Business Intelligence* que sigui referent per a la presa de decisions del sistema universitari català.

### **Actuació 1.5.1:**

Automatitzar la captació, validació i càrrega de les dades que calen per al manteniment de les dades d'AQU Catalunya.

### **Actuació 1.5.2:**

Explorar la potencialitat del *Machine Learning* per complementar i fer més eficients els processos d'avaluació, tenint en compte els fonaments ètics i amb criteris de transparència i minimització de biaixos.

### **Actuació 1.5.3:**

Elaborar els quadres de comandament que facin més eficients els processos d'avaluació externa.

## 2. Compromís amb la societat

### **Objectiu 2.1:**

Enfortir la transferència de coneixement per incrementar l'impacte de les activitats d'AQU Catalunya i la confiança de la societat en la qualitat del sistema universitari català.

### **Actuació 2.1.1:**

Definir els indicadors d'impacte dels processos d'avaluació externa i monitoritzar i difondre'n el resultat.

### **Actuació 2.1.2:**

Completar el portal EUC amb els programes de formació permanent avaluats per l'Agència i assegurar la fiabilitat de les dades.

### **Actuació 2.1.3:**

Incrementar la visibilitat de les activitats d'AQU Catalunya en els instruments de comunicació i les xarxes socials.

## 2. Compromís amb la societat

### **Objectiu 2.2:**

Contribuir, en el marc de les activitats de l'Agència, al desplegament del Pla d'enfortiment de la llengua catalana en el sistema universitari i de recerca de Catalunya.

### **Actuació 2.2.1:**

Analitzar la incorporació de la "rellevància/impacte" de les publicacions científiques en català al concepte de "qualitat" en els criteris existents d'acreditació de professorat.

### **Actuació 2.2.2:**

Estudiar la incorporació d'elements de "rellevància/impacte" associats a activitats desenvolupades en català al futur sexenni de transferència de coneixement i tecnologia.

### **Actuació 2.2.3:**

Enfortir la presència del català en el marc dels processos d'avaluació de titulacions i institucions coordinats per AQU Catalunya.

### **Actuació 2.2.4:**

Formalitzar els criteris per al tractament i la consideració de la llengua catalana en les visites externes dels processos d'avaluació.

### 3. Compromís amb el bon govern

**Objectiu 3.1:**

Fer més eficients els processos d'avaluació de titulacions i institucions que tenen visita externa.

**Actuació 3.1.1:**

Analitzar i ajustar els processos amb visita externa i les plataformes que els gestionen, així com simplificar la càrrega documental.

### 3. Compromís amb el bon govern

**Objectiu 3.2:**

Incrementar l'eficiència i la flexibilitat dels processos d'acreditació del professorat, tot reduint els terminis de l'avaluació i simplificant la tramitació, per donar resposta a les necessitats del sistema universitari català.

**Actuació 3.2.1:**

Transformar les convocatòries d'acreditació del professorat en convocatòries obertes tot l'any.

**Actuació 3.2.2:**

Automatitzar la càrrega de les aportacions curriculars en els processos d'acreditació del professorat.

**Actuació 3.2.3:**

Millorar el mecanisme d'assignació de persones avaluadores als perfils científics de les persones sol·licitants, per incrementar la solidesa de les avaluacions.

### 3. Compromís amb el bon govern

**Objectiu 3.3:**

Enfortir la formació continuada de les persones expertes amb un pla de formació i eines adequades.

**Actuació 3.3.1:**

Dissenyar un pla de formació per a les persones expertes adequat a les diferents necessitats dels processos d'avaluació i d'acreditació d'AQU Catalunya.

**Actuació 3.3.2:**

Desenvolupar les eines i els suports que acompanyin el pla de formació de les persones expertes.



## 4. Compromís amb les aliances

### **Objectiu 4.1:**

Contribuir a la promoció internacional del sistema universitari català i, alhora, reforçar la posició internacional d'AQU Catalunya en l'àmbit de l'avaluació de les titulacions.

### **Actuació 4.1.1:**

Fixar l'European Approach com la metodologia de referència en els títols conjunts internacionals coordinats per les universitats del sistema universitari català.

### **Actuació 4.1.2:**

Impulsar avaluacions de titulacions de centres i universitats de fora de l'Estat espanyol, amb les metodologies d'acreditació de titulacions existents a AQU Catalunya.

### **Actuació 4.1.3:**

Elaborar un codi de bones pràctiques per a les universitats catalanes que imparteixen ensenyaments fora de l'Espai Europeu d'Educació Superior.

## 5. Compromís amb l'àmbit laboral

### **Objectiu 5.1:**

Enfortir la gestió i la consolidació de la transmissió del coneixement i la cultura de l'organització per preparar l'Agència per als canvis futurs en l'entorn nacional i internacional.

### **Actuació 5.1.1:**

Replantejar i implantar el Pla de formació i desenvolupament del personal d'AQU Catalunya per enfortir la gestió i la consolidació de la transmissió del coneixement.

### **Actuació 5.1.2:**

Dissenyar i implantar un sistema estructurat per transmetre i fer evolucionar la cultura de l'organització.

### **Actuació 5.1.3:**

Implantar un pla d'igualtat que inclogui mesures relatives a l'organització interna de l'Agència.

## Desplegament i seguiment del Pla estratègic



**Un cop aprovat pel Consell de Govern**, el Pla estratègic 2023-2026 **es publicarà al web d'AQU Catalunya** – per transparència – i es presentarà al personal de l'Agència.

A continuació, es concretarà en un quadre en què s'identificaran les actuacions, els objectius, els indicadors, els responsables i el calendari d'implantació.

D'acord amb el calendari d'implantació, les actuacions del Pla estratègic s'inclouran en el **Pla d'activitats anual**. El compliment d'aquestes activitats **es revisarà trimestralment** en el marc del Comitè de Coordinació Interna, format per tots els comandaments d'AQU Catalunya.

Un cop l'any, es durà a terme una **sessió específica per analitzar amb detall com avança el Pla estratègic 2023-2026**. El resultat d'aquestes reunions es compartirà amb el personal d'AQU Catalunya, mitjançant els instruments de comunicació existents. I també un cop l'any, en el moment del tancament de les activitats anuals, **es presentarà l'estat d'execució del Pla estratègic** en el marc del Consell de Govern i dins de l'Informe de metaavaluació d'AQU Catalunya.

En aquest enllaç trobareu més informació sobre el **Funcionament del sistema intern de garantia de la qualitat i seguretat de la informació**.





**Agència per a la Qualitat del  
Sistema Universitari de Catalunya**

---

Juliol de 2023  
AQU-5-2023-CA

