

NOVEMBRE DE 2025

Un actor útil per a la societat andorrana

Marc d'actuació i configuració estratègica
d'Andorra Recerca + Innovació



Aquesta obra està subjecta a una llicència de

[Reconeixement-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional de Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Es pot copiar, distribuir i comunicar públicament l'obra i es poden fer obres derivades d'aquesta obra sempre que es compleixin les condicions següents:

Reconeixement. El material pot ser copiat, distribuït i exhibit per tercers sempre que es reconegui explícitament i s'acrediti l'autoria de l'obra.

No comercial. No es pot fer servir aquesta obra amb finalitats comercials.

Compartir igual. Si s'altera o es transforma aquesta obra, o se'n genera una obra derivada, l'obra que en resulti s'haurà de distribuir subjecta a una llicència idèntica a la d'aquesta obra.

Sant Julià de Lòria, Desembre del 2025

Coordinació: Grup d'anàlisi política AR+I

Proposta inicial: Gerent i coordinadors d'AR+I

Revisió: Patronat; comitès de direcció de recerca i d'innovació; tècnics i investigadors d'AR+I

Disseny i maquetació: Casasayas Studio

índex

04

**RESUM
EXECUTIU**

07

- 1
Per què una
(aquesta) estratègia

10

A
El marc d'actuació
d'AR+I

18

B
Els plans
estratègics d'AR+I

21

C
La governança
d'AR+I

30

D
El finançament
d'AR+I

34

E
Identitat i aliances

38

F
La professionalitat

42

G
La comunicació

44

#1
Full de ruta

46

#2
Corpus
d'instruments de
l'estratègia d'AR+I

49

#3
Acta de les decisions
adoptades

UN ACTOR ÚTIL PER A LA SOCIETAT ANDORRANA

Resum executiu

Quatre anys després de la seva creació, i un cop consolidada la fusió, Andorra Recerca + Innovació (AR+I) passa a configurar-se de manera estratègica per poder **contribuir de la manera més eficient possible a la superació dels reptes a què haurà de fer front la societat andorrana**. AR+I busca ser, per sobre de tot, **un actor útil per a la societat andorrana**. Per maximitzar aquesta utilitat pública, resultava imprescindible aclarir el marc d'actuació de la fundació i **configurar-la de manera estratègica**. Els elements principals d'aquest nou funcionament queden recollits en els següents punts.

A1	La missió d'AR+I i les seves finalitats (recollides a la llei de la fundació) passen a ser els elements centrals i estructuradors de la fundació.
A3	Totes les actuacions d'AR+I s'han de realitzar d'una manera particular (orientació a l'interès públic, rigor, transversalitat, transparència, etc.), que constitueix la marca d'AR+I a l'hora de fer contribucions a la societat.
A4	AR+I s'estructura en un total de vuit grups i uns serveis generals que s'encarreguen de desenvolupar de manera conjunta un portfolio de projectes i d'accions estructurat en 21 línies de recerca i 7 línies de treball.
A5	
A6	
C4	
A6 A7	Totes les actuacions d'AR+I (projectes i accions) han de contribuir positivament a la societat andorrana (<i>outcomes</i>) a partir de com a mínim una de les finalitats d'AR+I, han d'estar relacionades amb com a mínim una línia d'AR+I i han d'estar treballades per com a mínim un grup d'AR+I a partir dels criteris de qualitat definits.
B C3	AR+I aprovarà plans estratègics sexennals amb objectius estratègics revisables anualment, avaluables cada dos anys i avaluats de manera definitiva i 360° al final del període. Aquests plans estratègics determinaran tota l'actuació d'AR+I durant els sis anys en què siguin vigents.
C1	S'estableix un nou organigrama, no vinculat de manera estricta amb la governança, i que emfasitza les interaccions existents entre els diferents actors vinculats amb la governança de la fundació.
C2	S'estableixen també els principals vectors que han d'operar en la governança d'AR+I.
C4	S'estableix la governança diferenciada de cinc grans àmbits decisionals d'AR+I (la gestió de les grans decisions, la gestió del dia a dia de la fundació, la gestió dels grups, la gestió de les crisis i la gestió dels projectes) per poder determinar la governança més eficient possible per a cada àmbit decisional.
D	S'estableix un nou model de finançament que incorpora un contracte programa entre la fundació i els seus patrons i preveu fonts alternatives de finançament.
D4	S'estableixen les bases de la cartera de serveis d'Andorra Recerca + Innovació, que serà desenvolupada en un document a banda, dependent d'aquesta configuració estratègica.

E	Es defineix AR+I com un actor específic, únic en la realitat andorrana, que requereix alhora ser autònom i estar perfectament connectat amb la resta d'actors dedicats als serveis públics, actuant sempre des d'una lògica de quàdruple hèlix.
E3	S'estableixen les bases de la política d'aliances d'Andorra Recerca + Innovació, que serà desenvolupada en un document a banda, dependent d'aquesta configuració estratègica.
F	S'estableixen les bases de la política de recursos humans d'Andorra Recerca + Innovació (que serà desenvolupada en un document a banda, dependent d'aquesta configuració estratègica), que ha de garantir i incentivar la màxima professionalitat dels equips de treball de la fundació a partir de tres palanques principals (la dotació de recursos, l'estructura organitzativa i la cultura organitzativa i de treball) i a partir d'una doble carrera professional (horitzontal i vertical).
G	S'estableixen les bases de la política de comunicació d'Andorra Recerca + Innovació, que serà desenvolupada en un document a banda, dependent d'aquesta configuració estratègica.

UN ACTOR ÚTIL PER A LA SOCIETAT ANDORRANA

Per què una (aquesta) estratègia

-1

En el moment actual, la recerca i la innovació són més necessàries que mai. Per com s'ha estès el qüestionament de la ciència, la veritat, l'objectivitat o el rigor. Però també perquè els reptes a què han de fer front les societats complexes només són superables a partir d'anàlisis complexes i de polítiques basades en evidències. I encara perquè el moment actual es caracteritza per l'esgotament dels models tradicionals i per la rapidesa de l'evolució dels contextos i requereix, per tant, preses de decisions innovadores i ben informades. Andorra ha crescut molt ràpidament i molt més sovint a cops de geni que amb pausa, amb reflexió o fonamentant les decisions i les polítiques públiques en evidències.

Davant de tot això, la recerca i la innovació, dèiem, són més necessàries que mai. Però no qualsevol tipus d'investigació. No qualsevol foment de la innovació. Per a un context com el que travessa Andorra en l'actualitat, cal una recerca i una aposta per la innovació orientada cap a l'interès públic, compromesa amb l'interès públic, professional, rigorosa, crítica, eficient, centrada en aportar solucions als grans reptes a què han de fer front el país i el món, especialitzada i transversal, àgil però també amb una visió global i a llarg termini, autònoma però ben connectada amb tots els actors clau del país i de més enllà (amb una lògica d'innovació oberta i de nexa central d'una quàdruple hèlix formada per la ciutadania i el tercer sector, les institucions públiques, el sector privat i l'acadèmia), coneixedora de la realitat local però ben connectada amb el que s'investiga i es testeja arreu del món...

En síntesi, el context actual i el país reclamen una recerca i una innovació útils per als desafiaments actuals i futurs de la societat andorrana. I Andorra Recerca + Innovació entoma el repte de ser un actor dedicat a donar resposta a aquest reclam, de ser un actor útil per al conjunt de la societat andorrana amb cinc aportacions clau, les que coincideixen amb les finalitats fundacionals de l'entitat: generant coneixement, transmetent-lo de manera efectiva, assessorant els poders públics, desenvolupant solucions innovadores i contribuint a la diversificació de l'economia andorrana.

Per poder jugar aquest rol, però, Andorra Recerca + Innovació necessita pensar-se i continuar-se de manera estratègica, saber molt clarament què s'espera d'ella, què vol fer i per què cal fer-ho. Un actor que es preguntí per què fa les coses, sabent que l'alternativa és un anar fent que en el millor dels casos pot aportar coses però que podria ser molt més eficaç i eficient. La d'estratègia és una paraula molt gastada però que no vol dir res més que això: saber on es vol anar, saber per què s'actua i dissenyar l'actuació per poder anar de la manera més eficient cap al lloc on es vol anar. Què fem, per què fem el que fem i què podríem fer diferent. Preguntes bàsiques però que rarament ens formulem de manera explícita i conseqüent.

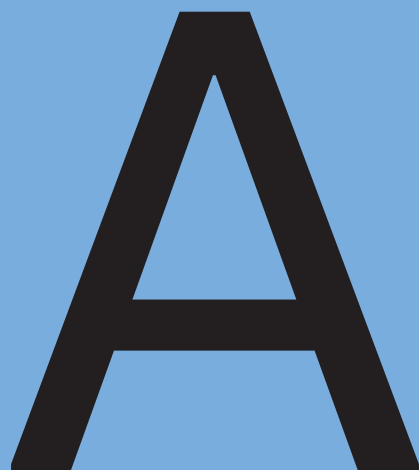
Andorra Recerca + Innovació vol ser, doncs, un actor (auto)crític i autoconscient. De la seva vocació pública, de la seva utilitat potencial, del fet que es finança en bona part amb recursos públics (i que, per tant, l'eficiència en el seu ús i la transparència són innegociables), dels costos d'oportunitat de la seva inhibició (difícilment cap altre actor assumirà el que AR+I deixi de fer i, per tant, una funció social necessària quedaria sense realitzar) i, per sobre de tot, de la seva responsabilitat: cal donar compliment a la missió per a la qual va ser creada i cal complir amb aquesta missió de la millor manera possible. Donant exemple. Posant l'aportació real i efectiva a la societat andorrana al centre de totes les actuacions de la fundació. Alineant tota l'activitat dels equips de treball amb les finalitats fundacionals. Buscant (i autoavaluant) la qualitat de la seva activitat. Funcionant a partir de plans estratègics que exigeixin tots els punts anteriors i comprometent-se amb un rendiment de comptes transparent i conseqüent que ens permeti detectar de manera àgil i fonamentada què hem de

seguir fent bé i què podem fer millor i, sobretot, si la feina feta aporta un valor real o no a la societat andorrana i si val la pena, doncs, continuar-la realitzant o si és millor plegar veles. Fins a aquest punt ha d'arribar el compromís amb la utilitat d'AR+I de cara a la societat andorrana.

En el moment actual, però, AR+I no estava preparada per a un funcionament estratègic que vagi més enllà de les bones intencions i del màrqueting. Abans de funcionar de manera estratègica, calia que AR+I es configurés de manera estratègica, definint clarament el seu marc d'actuació i definint també els elements estructurals d'una sèrie de polítiques que permetin que la fundació funcioni orientada a la seva màxima utilitat pública. La primera estratègia d'AR+I és, doncs, la seva configuració estratègica: muntar, endreçar, estructurar i equipar AR+I d'una manera que maximitzi les seves capacitats de ser un actor útil per a la societat andorrana. I aquest és justament l'objectiu d'aquest document: definir el marc d'actuació d'AR+I i perfilar la seva configuració estratègica, dues tasques que s'aborden a les seccions A a G. A partir d'allà, el full de ruta segueix però ja tindrà el camí traçat (annexos 1 i 2): acabar de desenvolupar les polítiques d'AR+I i desenvolupar uns plans estratègics que ajustin cada sis anys, amb els condicionants i els recursos disponibles a cada moment, de quina manera Andorra Recerca + Innovació pot ser el màxim d'útil possible a una societat andorrana que necessita la recerca i la innovació més que mai.

UN ACTOR ÚTIL PER A LA SOCIETAT ANDORRANA

El marc d'actuació d'AR+I



La missió d'AR+I

Generar coneixement i desenvolupar solucions innovadores que permetin donar resposta als reptes actuals i de futur de la societat andorrana.

A1

Les finalitats d'AR+I

F1 Generar coneixement	Generar coneixement sobre la realitat física i humana del Principat d'Andorra i sobre els reptes actuals i de futur que afecten el país i el món a escala global.
F2 Divulgar	Fer arribar de manera accessible i adaptada el coneixement generat tant a la societat andorrana com a la comunitat internacional.
F3 Aportar solucions	Aportar solucions innovadores per al desenvolupament sostenible de la societat andorrana i la seva adaptació permanent a l'evolució social i tecnològica.
F4 Contribuir a la diversificació	Contribuir a la diversificació de l'economia andorrana i al desenvolupament d'una economia del coneixement mitjançant la prospecció i l'exploració de noves oportunitats de negoci en àmbits innovadors i tecnològics.
F5 Assessorar	Oferir consell i suport científic, tècnic i estratègic als poders públics del Principat d'Andorra.

A2

Els destinataris de les aportacions d'AR+I

La societat andorrana actual i futura (i, per extensió, la societat global)	Les administracions públiques, proveint-les de coneixement per a la presa de decisions públiques i de solucions que les facin més innovadores i eficients en els processos, els productes, les eines d'operativitat i les relacions amb els usuaris. El teixit empresarial, fomentant i facilitant la innovació en diferents sectors econòmics i el desenvolupament d'un ecosistema d'emprenedoria, així com l'atracció de capital inversor. La ciutadania i la població del Principat d'Andorra, proveint-la d'un millor coneixement de l'entorn. La comunitat científica internacional, incrementant el coneixement disponible sobre els reptes globals i enriquint-la amb les innovacions desenvolupades en un context particular com l'andorrà.
--	---

A3

El com de l'AR+I

Valors, principis i una manera específica de voler contribuir a la societat

Més enllà de les finalitats d'AR+I [A2] i de la mena de contribucions que faci la fundació a l'hora de donar-los-hi resposta [A6], és important determinar en aquesta configuració estratègica de quina manera es vol donar resposta a aquestes finalitats. Tots els principis que es recullen a la taula següent són, per tant, fars que haurien d'orientar Andorra Recerca + Innovació a l'hora d'encarar de quina manera ha d'enfocar els seus projectes, la seva gestió o la seva relació amb la societat. Aquest marc d'actuació, a més, ajuda a definir AR+I com un actor específic en l'ecosistema andorrà del servei públic: ho és per la seva missió i ho és també pels valors amb què l'entoma.

Orientació a l'interès públic	Independència
Imparcialitat	Visió crítica
Visió global	Visió a llarg termini
Implicació	Compromís
Integritat	Ètica
Responsabilitat	Professionalitat
Rigor científic i tècnic	Humilitat
Curiositat	Creativitat
Transversalitat	Especialització
Agilitat	Eficiència
Col·laboració i aliances	Ciència i innovació obertes
Transparència	Sostenibilitat
Igualtat, diversitat i inclusió	Cohesió
Respecte	Confiança



A4

Els grups d'AR+I (implica desaparició dels eixos)

Serveis generals / Serveis oferts a l'organització (RH + Comptabilitat + Comunicació)

Agència d'innovació

Anàlisi política

Aula

Ciències biològiques

Ciències de la terra i de l'atmosfera

Recerca històrica

Sociologia

Sostenibilitat

Tecnologia

A5

Les línies de recerca i de treball d'AR+I

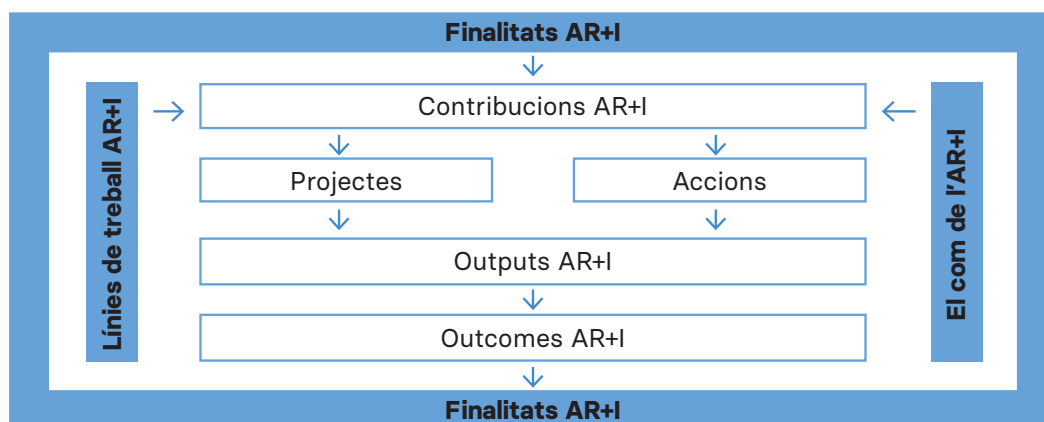
(compartides: no associades en exclusiva a cap grup)

LR ₁	Anàlisi genòmica
LR ₂	Anàlisi social
LR ₃	Atmosfera
LR ₄	Biodiversitat
LR ₅	Canvi global
LR ₆	Desigualtats socials
LR ₇	Ecologia
LR ₈	Educació, valors i llengua
LR ₉	Estudis d'opinió
LR ₁₀	Geologia
LR ₁₁	Gestió de recursos naturals
LR ₁₂	IA i tecnologies digitals emergents
LR ₁₃	Neu
LR ₁₄	Nous models socioeconòmics
LR ₁₅	Planificació urbana
LR ₁₆	Polítiques públiques
LR ₁₇	Recerca històrica
LR ₁₈	Riscos naturals
LR ₁₉	Salut planetària
LR ₂₀	Sistemes polítics
LR ₂₁	Transició socioecològica
LT ₁	Dades obertes
LT ₂	Infraestructura tecnològica en processos R+I
LT ₃	Living Lab
LT ₄	Processos d'innovació
LT ₅	Prospectiva
LT ₆	Transferència de coneixement
LT ₇	Transferència tecnològica

A6

Les contribucions d'AR+I

AR+I dona resposta a les seves finalitats a partir d'una sèrie de contribucions tangibles, canalitzades via projectes o accions directes i estructurades en línies de treball i de recerca.



Projectes

Bona part de les contribucions d'AR+I es canalitzen via projectes, que poden ser d'una durada determinada o projectes de continuïtat. Els projectes poden ser, entre d'altres, de:

- recerca bàsica
- recerca aplicada
- anàlisi prospectiva
- divulgació, educació o formació
- transferència de coneixement i tecnologia
- foment, facilitació i agilitat de projectes d'innovació
- desenvolupament i implementació de projectes, idees, productes, processos o serveis innovadors
- generació de propietat intel·lectual i industrial

Accions

Les accions (no necessàriament integrades en un projecte) desenvolupades per AR+I poden ser, entre d'altres, dels tipus següents:

- pensament crític
- divulgació, educació i formació
- foment, facilitació i agilitat de projectes d'innovació
- assessorament científic, tècnic i estratègic
- suport científic, tècnic i estratègic d'institucions públiques
- formació i assessorament d'investigadors
- seguiment de processos de certificació en l'àmbit de la recerca i la innovació
- organització d'esdeveniments

Outputs

Tant els projectes com les accions d'AR+I generen una sèrie d'outputs (contribucions tangibles, lliurables), que poden ser de tipus molt diferents:

Bases de dades	Models	Informes	Working papers
Articles acadèmics	Ponències acadèmiques	Pòsters	Monografies
Articles, vídeos i àudios de divulgació		Participacions com a experts en mitjans	
Conferències	Formacions	Assessoraments	Acompanyaments
Participació en grups de treball	Seguiments	Esdeveniments	
Desenvolupament i implementació de projectes, idees, productes, processos i serveis			

Outcomes

Els *outcomes* són les aportacions tangibles a la societat andorrana (en alguna de les finalitats d'AR+I) de les contribucions d'AR+I, l'impacte generat en la societat.

A7

La matriu de les contribucions d'AR+I

Línies AR+I																														
Finalitats AR+I		LR 1	LR 2	LR 3	LR 4	LR 5	LR 5	LR 6	LR 7	LR 8	LR 9	LR 10	LR 11	LR 12	LR 13	LR 14	LR 15	LR 16	LR 17	LR 18	LR 19	LR 20	LR 21	LT 1	LT 2	LT 3	LT 4	LT 5	LT 6	LT 7
	F1																													
	F2																													
	F3																													
	F4																													
	F5																													
Grups AR+I																														
El com de l'AR+I																														

Tots els projectes i les accions fetes pels grups de treball d'AR+I han de poder situar-se en com a mínim una de les caselles de la matriu d'aportacions.

De la mateixa manera, tots els *outputs* i els *outcomes* aportats per AR+I han de poder situar-se en com a mínim una de les caselles de la matriu d'aportacions.

Totes les finalitats han de comptar amb aportacions de diverses línies.

Totes les línies han de comptar amb aportacions a com a mínim una de les finalitats.

No s'espera ni una contribució proporcional a totes les finalitats ni una contribució de cada línia a gairebé totes les finalitats.

A8

Una concepció àmplia i complexa de la utilitat

El d'utilitat és un concepte central en la configuració estratègica d'Andorra Recerca + Innovació. De què parlem, però, quan parlem d'utilitat? Què abasta? Ara que ja hem repassat els elements clau del marc d'actuació d'AR+I, és moment d'abordar la qüestió i de resoldre-la amb una resposta inequívoca.

La concepció d'utilitat que adoptem a l'hora de pensar AR+I com a un actor útil per a la societat andorrana és àmplia i complexa. No s'ha de llegir doncs, en sentit curt-terminista. Ni tampoc en el sentit d'impactes directes. Ni tan sols d'impactes visibles. Això no vol dir que AR+I no pugui ser útil a la societat andorrana amb accions que generin un impacte directe immediat. Buscarà ser-ho, de fet. Però aquesta és tan sols una de les maneres en què AR+I pot ser d'utilitat. En d'altres casos, en canvi, l'efecte serà a molt més llarg termini. I en d'altres encara, la utilitat passarà desapercibuda.

El concepte d'utilitat que adoptem aquí, per tant, no és aparent. No requereix ni tan sols reconeixement ni tampoc consciència d'utilitat per part dels receptors de les contribucions d'AR+I. I això és així perquè una part dels nostres receptors ni tan sols ha nascut encara. I una altra no parla el nostre idioma i ni tan sols viu a Andorra. I això és així perquè ser útils, en alguns casos, passa per acumular dades ara perquè ens siguin útils d'aquí vint-i-cinc o cinquanta anys. Ser útils, en d'altres casos, passa per contribuir a estudis internacionals per entendre millor fenòmens que superen les nostres fronteres però que també ens afecten a nosaltres o, més simple encara, contribuir a millorar el coneixement científic general del que després ens beneficiem per orientar millor les nostres polítiques públiques. Ser útils també passa per equivocar-se, per provar vies que no porten enlloc o que donen resultats molt pobres, perquè de tant en tant ens il·luminin quina és la innovació que ens donarà els resultats que esperàvem. Ser útil pot adoptar aquests camins poc aparents i molts altres encara. Parlar d'utilitat pel que fa les contribucions d'AR+I vol dir, doncs, tenir molt present que el sentit final de tot el que fa la fundació ha de ser útil per a la societat andorrana però amb una concepció de la utilitat àmplia i complexa i sovint molt poc aparent en etapes intermèdies.

En un context de *fast-thinking*, d'exigència de resultats immediats, de desprestigi de la ciència i de la veritat, és especialment important que institucions com Andorra Recerca + Innovació es reapropïïn conceptes com el d'utilitat o impacte, per desvincular-los d'intervencions molt visibles però que no deixen aportacions significatives i per vincular-los, en canvi, a contribucions que generen valor real per a les societats, encara que aquest valor no sempre sigui ni visible ni capitalitzable. Canviant les contribucions a les quals atribuïm el qualificatiu d'útil, en canvi, es contribueix a donar valor i fer visibles aportacions de la mena que necessiten les societats actuals i el planeta.

Per tot plegat, aquesta concepció de la utilitat impregnarà molts elements de la configuració estratègica: des dels valors, fins a la definició de les contribucions esperades d'AR+I fins al finançament o la comunicació.

UN ACTOR ÚTIL PER A LA SOCIETAT ANDORRANA

Els plans estratègics d'AR+I

(o la planificació i la rendició de comptes
de l'aportació d'AR+I a la societat andorrana)

B

B1

La definició d'objectius estratègics

- Cada sis anys, AR+I defineix una sèrie d'objectius estratègics a assolir
- Els objectius es defineixen a partir de la matriu d'aportacions d'AR+I i es deriven de les finalitats
- A l'hora de pensar els objectius estratègics de cada sexenni, AR+I consultarà a la ciutadania i a actors estratègics de la societat andorrana (sector públic, sector privat i tercer sector)
- Els objectius estratègics han de poder ser avaluable mitjançant un conjunt d'indicadors
- Els objectius estratègics han d'especificar l'any en què han de ser assolits (fita)
- A banda dels objectius estratègics, també es fixaran objectius procedimentals, relatius a la manera com es vol donar resposta als objectius estratègics (lligats al com de l'AR+I [A3]) (considerar el model *Great place to work*) i també la contribució de diferents actors interns a la fundació (considerar la lògica de serveis oferts a l'organització en el marc del model servqual)
- Cada dos anys, AR+I avalua de manera transparent (amb una memòria pública) el grau d'assoliment dels diferents objectius estratègics
- Cada dos anys, també s'avaluaran els objectius procedimentals (evolucionar gradualment d'una avaluació no sistemàtica a una de sistemàtica)
- Cada sis anys, es farà l'avaluació final dels objectius estratègics (avaluació 360o) i dels objectius procedimentals i es compartiran els resultats via una memòria pública, plenament transparent
- Per a l'avaluació, es valorarà l'ús de models contrastats, com per exemple el model servqual
- L'any immediatament anterior a la finalització del cicle de sis anys dels objectius estratègics vigents, s'han de definir els objectius estratègics del següent cicle de sis anys.

B2

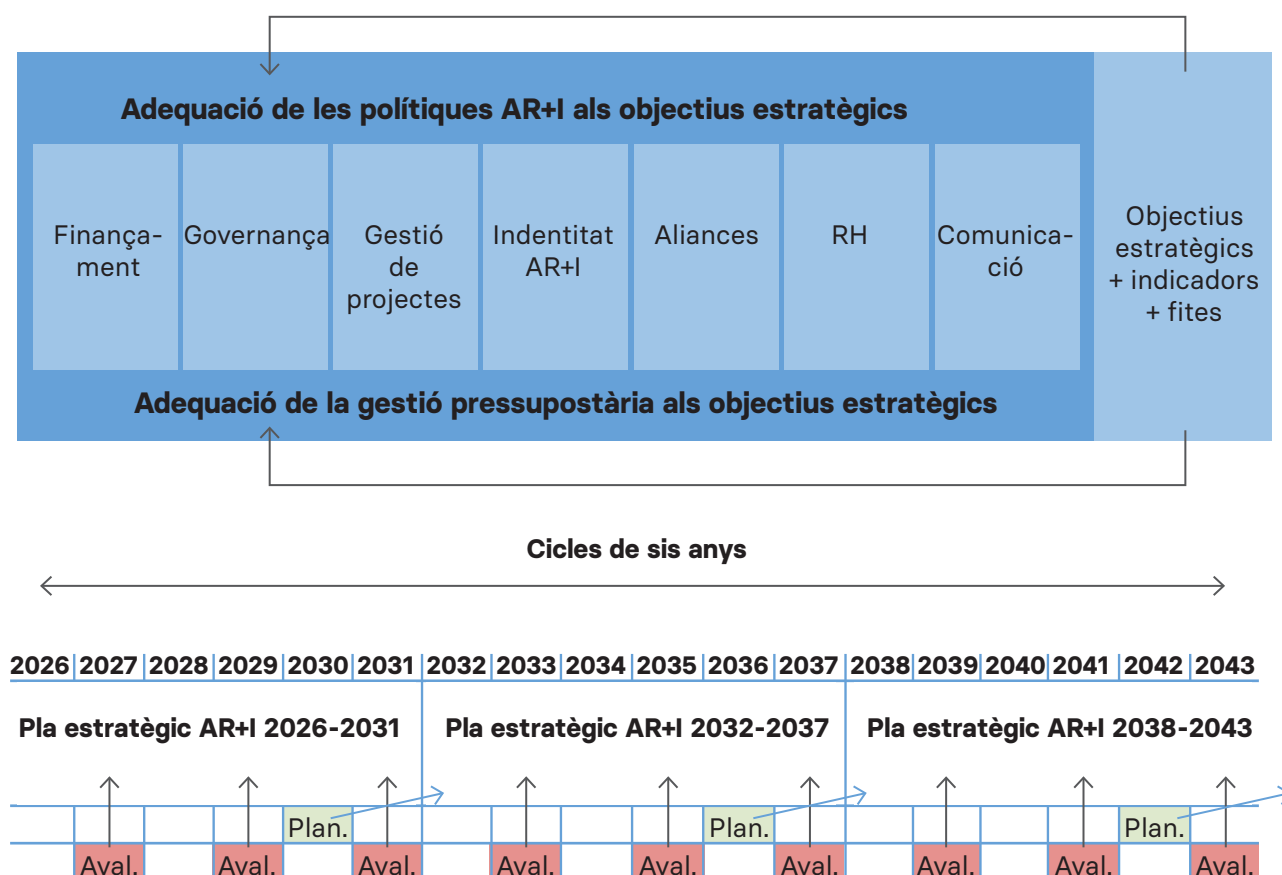
L'adequació de les polítiques AR+I

- Un cop definits els objectius estratègics, s'ha de decidir de quina manera s'han d'adequar les polítiques estructurals d'AR+I per poder assolir els objectius estratègics definits per a cada cicle.
- Les polítiques estructurals d'AR+I són:
 - La política de finançament
 - La política de governança
 - La política de gestió de projectes
 - La política de la identitat d'AR+I
 - La política d'aliances
 - La política de recursos humans
 - La política de comunicació

B3 Els plans estratègics d'AR+I

Els plans estratègics d'AR+I són la suma de la definició d'objectius estratègics i de l'adequació de la configuració d'AR+I via les seves polítiques estructurals per poder donar resposta als objectius definits.

Els plans estratègics d'AR+I són sexennals (tenen una vigència de sis anys), es defineixen cada sis (un any abans de l'esgotament del cicle en curs), s'avaluen cada dos i es poden redefinir anualment, sempre amb transparència pública.



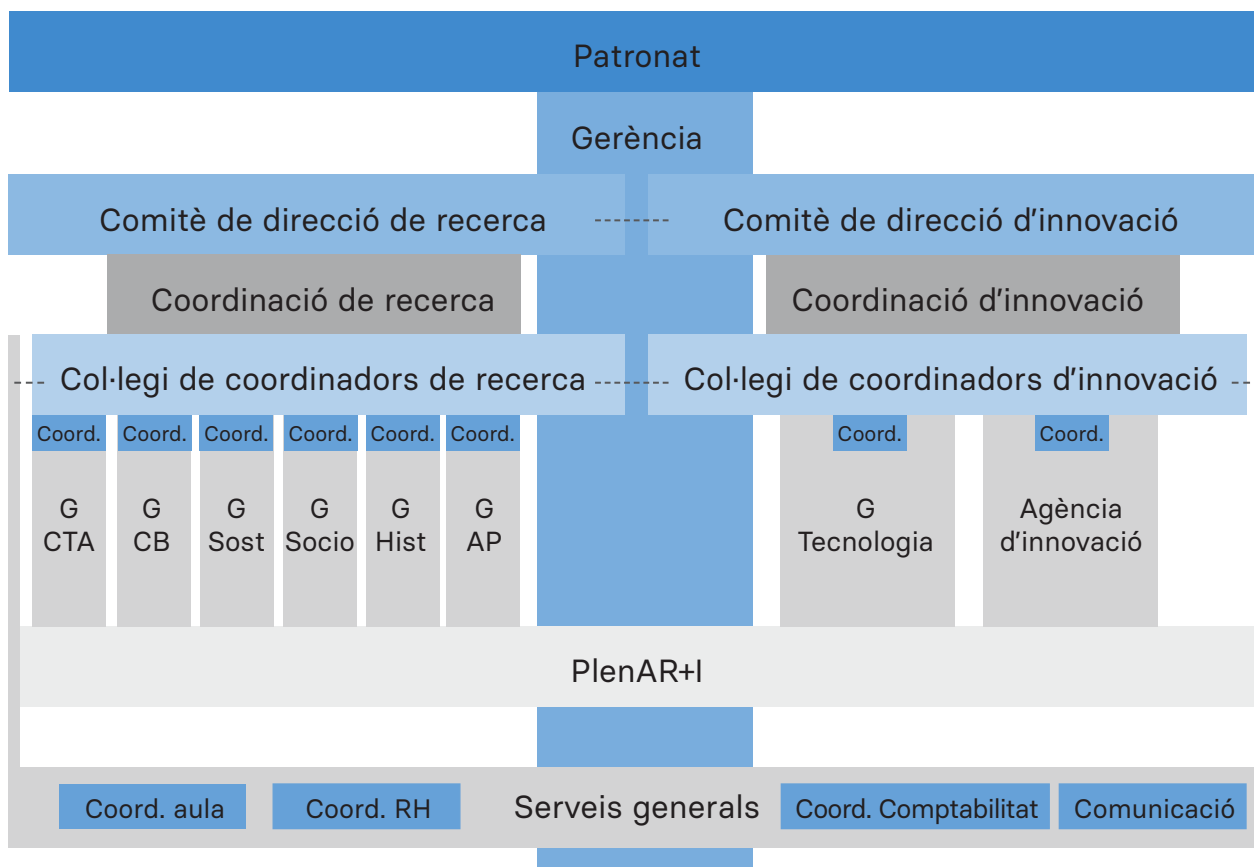
UN ACTOR ÚTIL PER A LA SOCIETAT ANDORRANA

La governança d'AR+I

(o els actors i els circuits que intervenen
en la presa de decisions de cada àmbit de decisió)

C

C1 L'organigrama d'AR+I



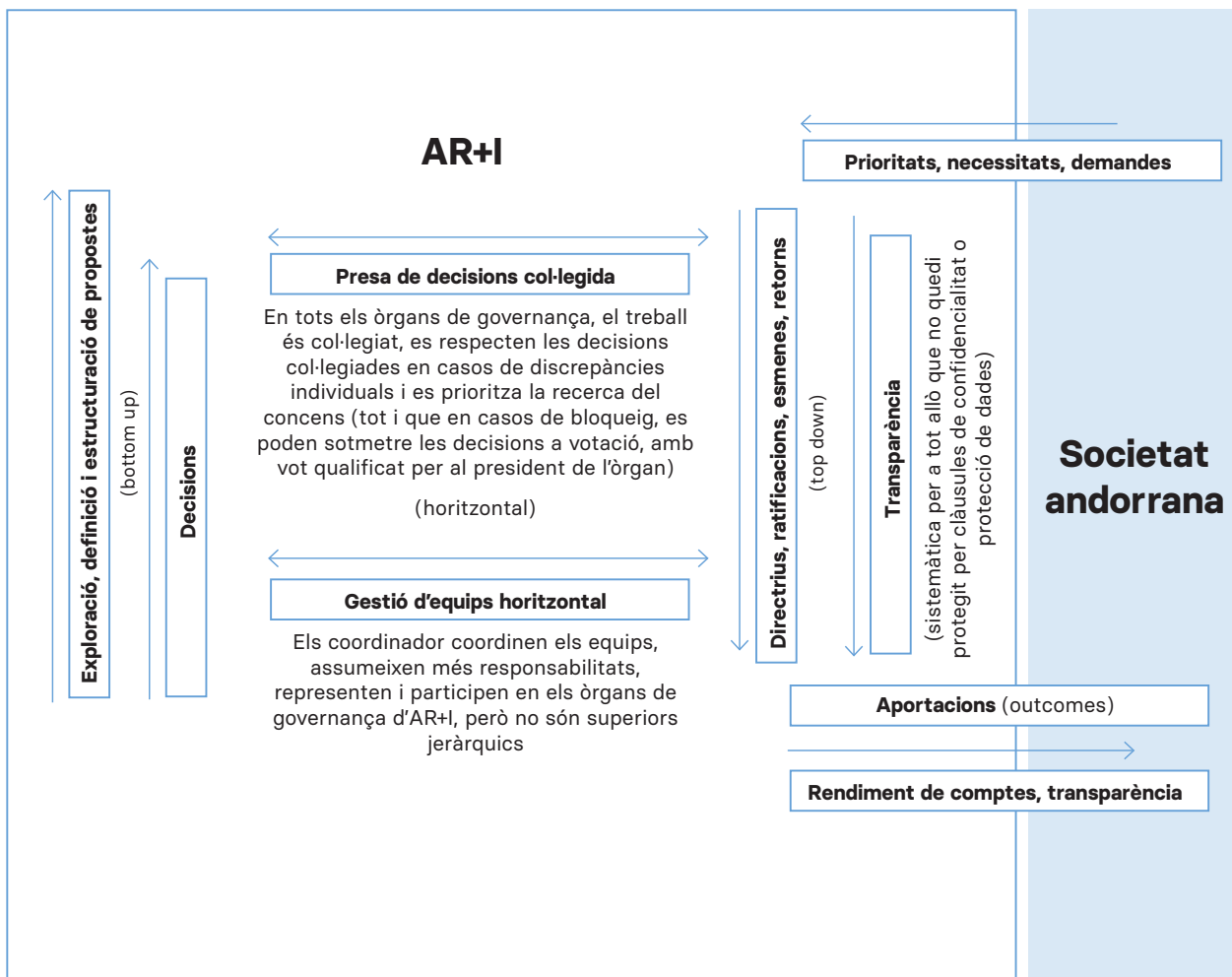
L'organigrama d'AR+I no representa la governança d'AR+I. Simplement, identifica els actors, els classifica en funció de si són òrgans de direcció (en blau) o òrgans de treball i de coordinació (gris), i identifica també les interaccions i confluències principals entre els diferents actors.

Els actors de la governança d'AR+I:

- **Patronat:** format pels patrons de la fundació (articles 13 a 16 de la llei d'AR+I).
- **Gerència:** exercida pel gerent de la fundació (renovat cada 5 anys) (article 17 de la llei d'AR+I).
- **Comitès de direcció de recerca i d'innovació:** integrats pel gerent, els coordinadors de recerca i d'innovació, els coordinadors dels diferents grups d'AR+I, representants de diferents poders públics i experts. Són dos comitès de direcció separats però que es poden reunir conjuntament. (articles 19 a 20 de la llei d'AR+I i reglaments de funcionament dels comitès).
- **Coordinació de recerca:** exercit pel coordinador de recerca (renovat cada tres anys).
- **Coordinació d'innovació:** exercit pel coordinador d'innovació (renovat cada tres anys).
- **Col·legis de coordinadors:** integrats pel gerent, els coordinadors de recerca i d'innovació i els coordinadors dels diferents grups d'AR+I. Són dos col·legis diferents però es poden reunir conjuntament.
- **Coordinacions de grups i de serveis generals:** exercit pels coordinadors dels diferents grups d'AR+I (grups de recerca, d'innovació i de serveis generals).
- **PlenAR+I:** conjunt dels treballadors de la fundació.

C2

Els vectors de la governança d'AR+I



C3

El rol centrals dels plans estratègics

Els plans estratègics ocupen un lloc central en la governança d'AR+I. Per un doble motiu. En primer lloc, perquè són la decisió més important a adoptar per part d'AR+I en cada cicle de sis anys. D'altra banda, però, perquè un cop aprovats i ratificats són la principal eina de govern de la fundació i orienten i condicionen totes les accions d'AR+I i obliguen a tots els seus òrgans de govern i de treball a seguir-los. Aquesta posició estructural dels plans estratègics és fonamental per garantir l'estabilitat i l'autonomia d'AR+I, pel llarg temps de vigència dels plans estratègics (desvinculats dels cicles polítics) i perquè tot i que són documents d'una naturalesa política (fixen les prioritats de la fundació pel que fa a la recerca i a la innovació), responen a una consultació social àmplia i es deriven de les finalitats d'AR+I, fixades per llei. Cal tenir en compte, a més, que els plans estratègics poder ser revisats parcialment cada any per poder-se adaptar als canvis en l'entorn, una flexibilitat i una capacitat d'adaptació que, en garantir que els plans no quedin desfasats o descontextualitzats, reforça la capacitat dels plans estratègics per orientar i articular la governança de l'AR+I.



C4

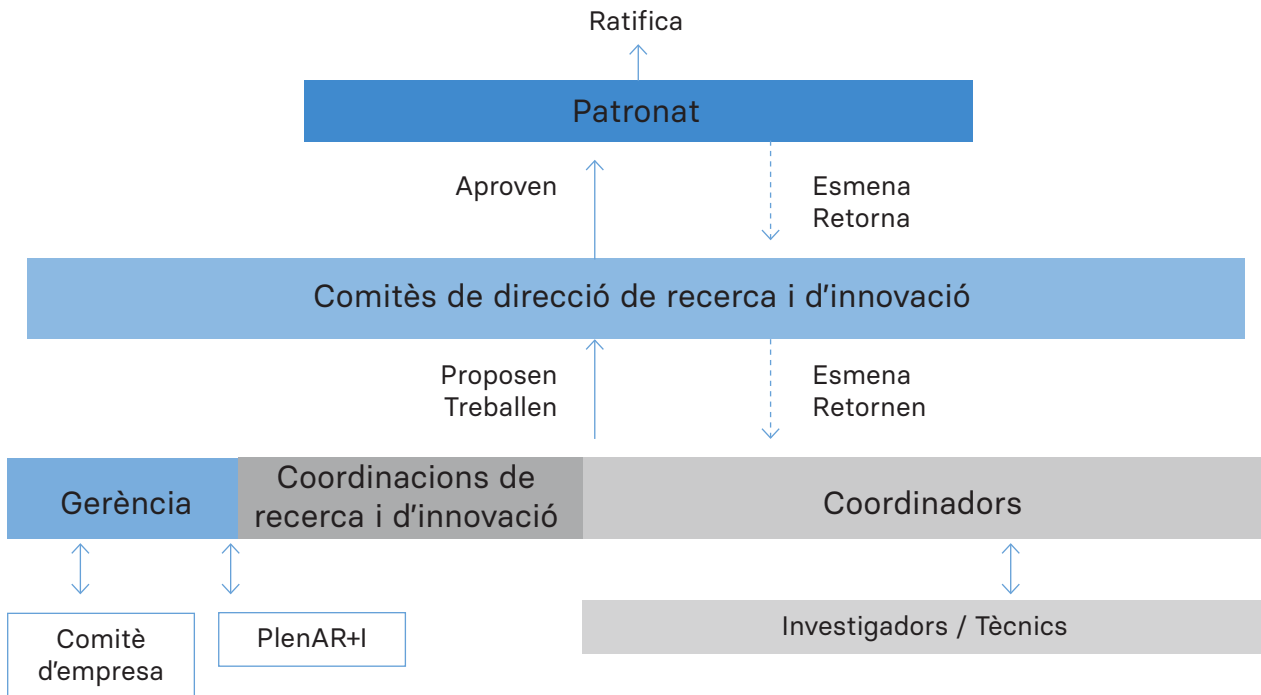
Els àmbits de governança

En el sí d'AR+I, s'han d'adoptar decisions de tipologies molt diferents. No hi ha cap model de governança que resulti òptim alhora per a totes les tipologies de decisions a adoptar: ni els actors que han d'intervenir són els mateixos ni les interaccions entre ells són les mateixes.

Per tot plegat, s'han identificat cinc àmbits de governança i s'ha previst un model de governança per a cadascun d'ells. Els àmbits són els següents:

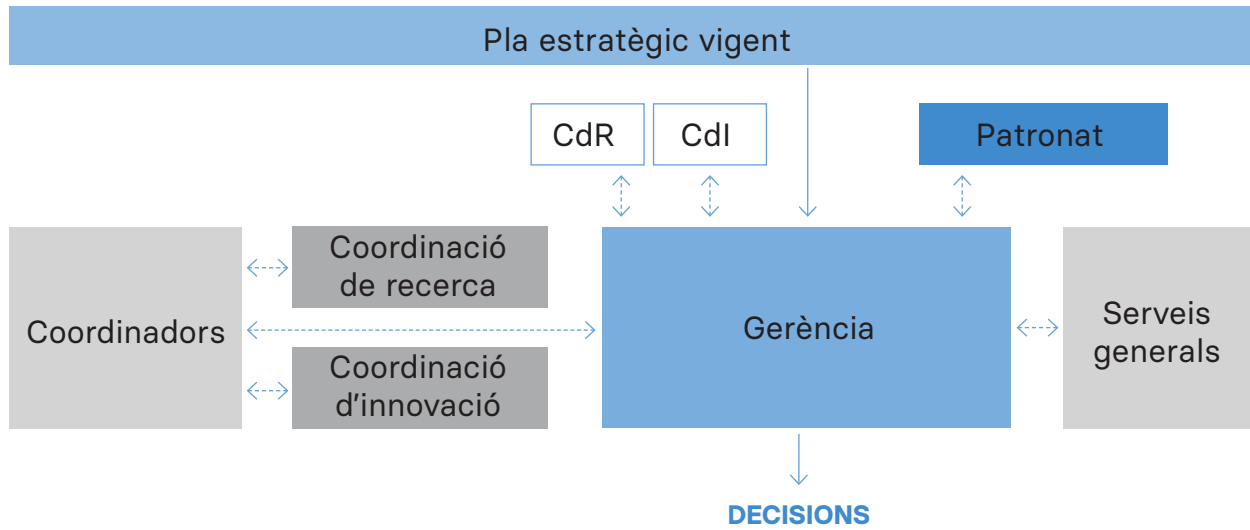
- Adopció de decisions estratègiques d'AR+I
- Govern del dia a dia d'AR+I
- Gestió dels equips de treball
- Gestió de crisis
- Gestió dels projectes

C4_1 La governança de les decisions estratègiques d'AR+I



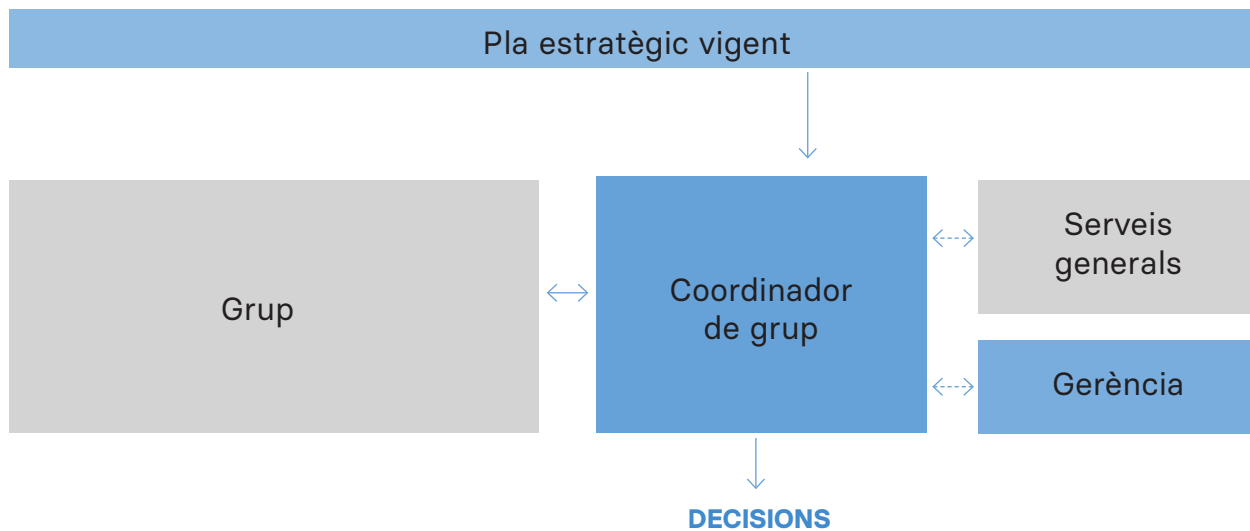
Nota: La governança de les decisions estratègiques d'AR+I (disseny i aprovació dels pressupostos, dels plans estratègics, dels plans de recerca i d'innovació, de l'adequació de les polítiques d'AR+I, etc.) és, per la seva naturalesa estructural, la que requereix la intervenció del màxim d'actors de l'òrbita de la fundació i l'activació del màxim de vectors de governança. Les decisions d'aquesta mena han d'iniciar-se a partir d'un treball que incorpori una doble perspectiva tècnica i política (és a dir: orientada a les aportacions d'AR+I a la societat) i, a partir d'allà, després de nodrir-se de les aportacions de tots els professionals de la fundació i també de la societat andorranesa, s'ha d'anar enriquint progressivament a partir de les aportacions, les esmenes i l'orientació dels comitès de direcció i del patronat, que passat aquest procés de revisió, aprovaran i ratificaran unes decisions que retornaran en forma de mandat al conjunt de la fundació.

C4_2 El govern del dia a dia d'AR+I



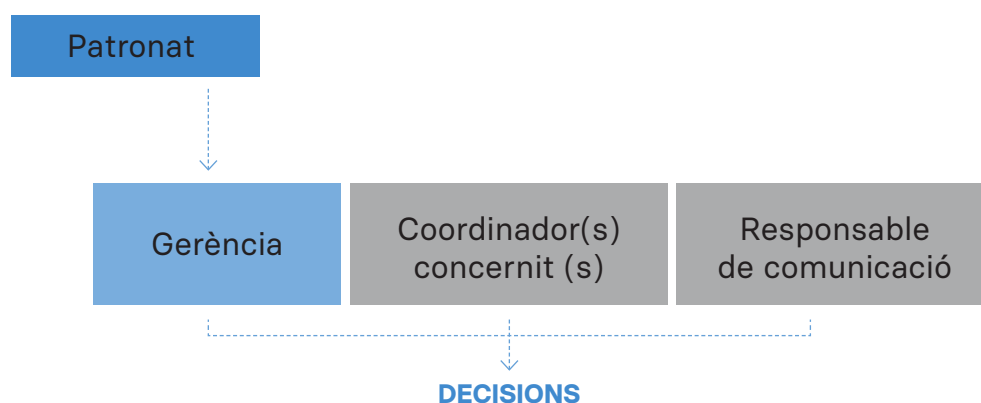
Nota: El govern del dia a dia de la fundació pivota al voltant de la figura central de la gerència, guiada pel pla estratègic vigent, sense perjudici de rebre directrius o recomanacions específiques del patronat i dels comitès de direcció i de demanar suports a les coordinacions i als equips de treball.

C4_3 La gestió dels equips de treball



Nota: El govern del dia a dia dels grups d'AR+I pivota al voltant de la figura central de la coordinació de grup, guiada pel pla estratègic vigent, sense perjudici de rebre directrius o recomanacions específiques de la gerència i dels serveis generals i de demanar suports a la resta de coordinacions.

C4_4 La gestió de crisis



Nota: Per competència i per agilitat, la responsabilitat de la gestió de crisis recau de manera destacada en la figura central de la gerència, acompanyada del coordinador concernit per la crisi i del responsable de comunicació (si la crisi té una projecció externa / mediàtica), vetllant per mantenir informada la presidència del patronat (com a representant del patronat fora de les sessions).

C4_5 La gestió de projectes

C4_5_1

Classificació de les aportacions d'AR+I

Les aportacions que fa AR+I a la societat andorrana es vehiculen via dos canals principals: els projectes i les accions directes. Tots els projectes i totes les accions directes queden integrades en dos portfolios que permeten una visió global i una anàlisi crítica de les aportacions d'AR+I. Els projectes, a més, queden agrupats en diferents programes de recerca o d'innovació on cada grup de treball fa una reflexió coherent i integrada sobre la seva contribució potencial a la societat andorrana a partir de tots els projectes liderats pel grup.

Portfolio de projectes								Portfolio d'accions
Prog. CTA	Prog. CB	Prog. Sost	Prog. Socio	Prog. Hist	Prog. AP	Prog. Tecno	Prog. Innov	a a a a a a a a a a a a a a a a
p p p	p p p	p p p	p p p	p p p	p p p	p p p	p p p	a a a a a a a a a a a a a a a a
p p p	p p p	p p p	p p p	p p p	p p p	p p p	p p p	a a a a a a a a a a a a a a a a
p p	p p	p p	p p	p p	p p	p p	p p	a a a a a a a a a a a a a a a a
p p	p p	p p	p p	p p	p p	p p	p p	

C4_5_2

Governança de la incorporació de nous projectes i noves línies

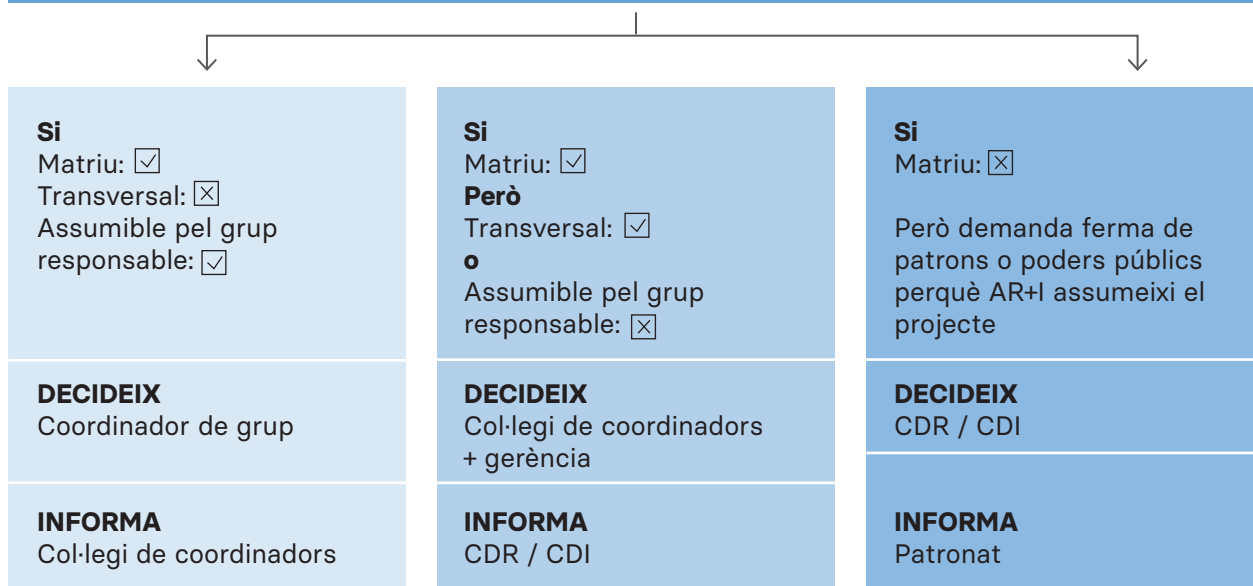
Incorporació de nous projectes o noves línies de treball o de recerca

Matriu de qualificació de projectes

Inclou:

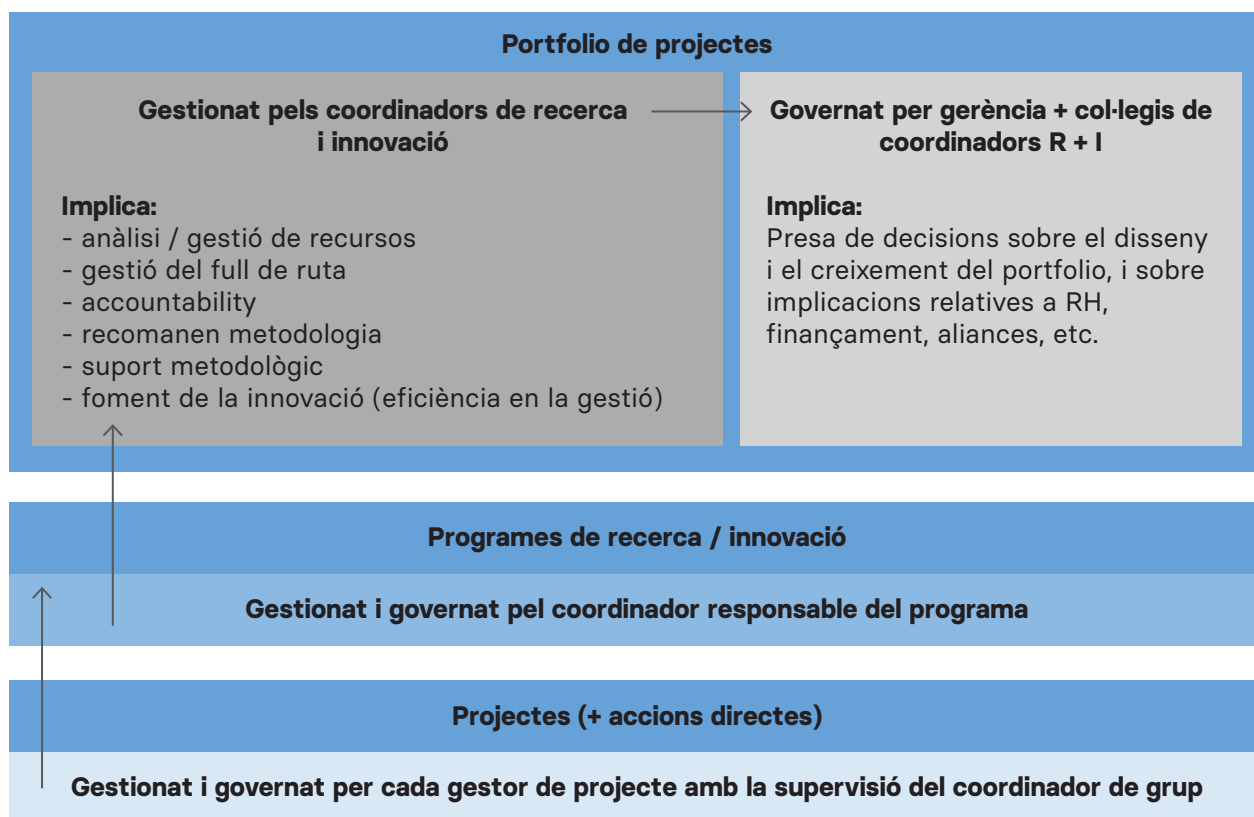
- informació bàsica del projecte: descripció i estimació justificada de calendarització, equip, cost, finançament, etc.
- anàlisi de l'aportació esperada del projecte i de la seva adequació a les finalitats i a les línies de treball AR+I
- anàlisi de la viabilitat del projecte (i la capacitat de ser gestionat per AR+I en aquell moment)
- anàlisi de l'oportunitat del projecte (cost d'oportunitat, atractiu, competidors, alternatives, etc.)

Coordinador del grup de treball que liderarà el projecte



C4_5_3

Governança de la gestió dels projectes



Nota: La gestió dels projectes es farà de la manera integrada mitjançant l'aplicació ClickUp.

UN ACTOR ÚTIL PER A LA SOCIETAT ANDORRANA

El finançament d'AR+I

D

D1

Vulnerabilitats a evitar

El model de finançament d'AR+I ha de mirar d'evitar en la mesura del possible una sèrie de vulnerabilitats:

- Inestabilitat dels ingressos
- Incertesa sobre l'aportació anual dels patrons de la fundació
- Desconeixement i manca de control sobre què es demana a canvi dels ingressos aportats
- Dependència d'aportacions curt-terministes (aproximació contrària a les finalitats d'AR+I)
- Dependència d'ingressos destinats a cobrir serveis no vinculats amb les finalitats d'AR+I
- No disposar d'una cartera de serveis clara, estructurada i adaptada a AR+I i al seu entorn (i desconeixement de què es pot facturar i què no)
- Dependència extrema de l'aportació dels patrons
- Dependència absoluta del sector públic
- Manca de rendició de comptes sobre la destinació dels recursos públics invertits en AR+I

D2

Cinc elements clau per a un model de finançament sostenible

Per superar les vulnerabilitats potencials identificades i complir de la manera el més eficient possible amb la missió i les finalitats fundacionals d'AR+I, i tenint en compte que el model de finançament actual d'AR+I no evita una part de les vulnerabilitats esmentades, es proposa un model de finançament estructurat a partir de cinc elements clau:

- Una partida econòmica fixa i no condicionada (aportada pels patrons) d'aposta nacional per la recerca i la innovació, que permeti a l'AR+I donar resposta de manera general a les seves finalitats fundacionals i, de manera especial, en aquells àmbits que donen resultats menys visibles o visibles a més llarg termini o en aquells que requereixin molta experimentació abans de donar resultats (recerca primària, alimentació de sèries històriques de dades, experimentació, etc.).*
- Un contracte programa entre l'AR+I i els seus patrons que condicioni un percentatge dels ingressos de la fundació a la seva capacitat de donar resposta als objectius prevists als plans estratègics sexennals de la fundació.
- Un finançament lligat als plans estratègics també en la dimensió temporal, amb compromisos de finançament dels patrons a sis anys vista, executats després a partits de plurianuals.
- Una obertura d'AR+I a l'aportació de nou capital públic i de capital privat, condicionada a una validació cas per cas que garanteixi que no hi ha cap interferència ni en la missió d'AR+I ni en la manera AR+I de fer les coses ni en els valors d'AR+I. Si s'eviten aquestes interferències, no es descarta cap font de finançament en particular (caldrà estudiar-les cas per cas) i, de fet, s'optarà per una via proactiva per part d'AR+I per anar a la recerca d'aquestes noves vies de finançament (recorrent, si fos necessari a l'assessorament de *fundraisers*).
- Una cartera de serveis clara, estructurada, adaptada a l'AR+I i al seu entorn i que permeti obtenir ingressos via la prestació de serveis (a clients públics o privats) vinculats a les finalitats d'AR+I, a les línies de treball AR+I i a la manera AR+I de fer les coses.

D3

Un model de finançament estructurat a partir de cinc fonts d'ingressos

Estat (via patrons)	Aposta nacional per la recerca i la innovació	-Aportació garantida -Suposa ≈ 60% de l'aportació dels patrons (en el primer pla) -Rendiment de comptes: memòria biennal justificant que els recursos obtinguts per aquesta via es destinen a les finalitats i a les línies de treball AR+I i es treballen a la manera AR+I -Facilita l'estabilitat i l'autonomia d'AR+I -Garanteix l'aposta per la recerca primària -Garanteix la continuïtat de projectes de recerca a llarg termini, l'alimentació de bases de dades amb sèries històriques, etc. -Permet l'aposta per la recerca de qüestions minoritàries o d'interès no immediat -Permet l'experimentació i l'exploració de solucions per vies menys habituals i, per tant, facilita la creativitat i la innovació
Patrons	Contracte programa	-Aportació condicionada a l'assoliment dels objectius dels plans estratègics d'AR+I, lligats a la missió d'AR+I i a les necessitats i les prioritats del país en cada moment -Un cop tancada la planificació de cada pla estratègic, la gerència i el patronat de la fundació acorden quins seran els recursos necessaris per a l'assoliment dels objectius estratègics planificats i blinden l'aportació financera dels patrons per als següents sis anys -Un cop tancat el sexenni, s'avalua l'aportació d'AR+I en relació als objectius estratègics fixats i, en funció del resultat de l'avaluació, es decideix si es mantenen les aportacions a l'AR+I (si s'han assolit els objectius), si es retallen (si no s'ha donat resposta a l'aportació esperada) o si s'amplien (si s'han superat les aportacions esperades o si, donat el balanç positiu de l'aportació d'AR+I, s'amplien els objectius estratègics que se li encomanen). -Durant la vigència d'un pla sexennal, per acord entre AR+I i el seu patronat, es poden ampliar els objectius i els recursos destinats al seu assoliment. -Permet estabilitat, facilita la planificació, garanteix la rendició de comptes i fomenta l'autonomia d'AR+I (cicles de planificació i avaluació deslligats dels cicles polítics, subjecció de la feina d'AR+I únicament a les seves finalitats) i ofereix garanties als patrons de l'ús que es fa dels recursos que aporten.
Altres institucions públiques	Finançament públic	-Ingressos no garantits -Tota acceptació ha de ser compatible i coherent amb les finalitats, les línies de treball i la manera de treballar d'AR+I -Opcions: altres institucions públiques d'Andorra, fons UE, etc.
Clients públics i privats	Prestació de serveis	-Ingressos no garantits -Els serveis es poden prestar tant a institucions públiques com a actors privats -Totes les aportacions que es facin als poders públics i que quedin fora del contracte programa, han de remunerar-se a banda -Tots els serveis prestats per AR+I han d'estar lligats a les finalitats, a les línies de treball i a la manera de treballar d'AR+I
Capital privat	Finançament privat	-Ingressos no garantits -Tota acceptació de capital privat ha de ser compatible i coherent amb les finalitats, les línies de treball i la manera de treballar d'AR+I (no poden comprometre el rigor, la independència, etc.) i no pot provenir de fons d'un origen dubtós o il·lícit o d'entitats o corporacions no respectuoses amb els drets humans -Opcions a explorar: mecenatges i patrocinis (de línies, de projectes o d'accions), donacions, nous patrons, etc.

D4

Cartera de serveis i valorització econòmica de les aportacions d'AR+I

La cartera de serveis d'AR+I és una pedra angular per garantir el seu finançament sostingut i suficient. La seva creació no ha de servir només per millorar la prestació de serveis amb retorn econòmic directe sinó també per poder planificar i avaluar el contracte programa, per poder donar valor a la resta de contribucions de la fundació, per poder millorar el rendiment de comptes, la transparència i la comunicació, etc.

Té un doble objectiu:

- Donar valor (atribuint-li un valor monetari) a totes les aportacions d'AR+I a la societat andorrana
- Recollir i estructurar tots els tipus de serveis que pot prestar AR+I de manera potencial

La configuració de la cartera de serveis, per tant, és el resultat d'una sèrie d'accions.

Identificar totes les aportacions que fa AR+I (bases de dades, models, informes, papers, assessoraments, solucions tecnològiques, accions de divulgació, esdeveniments, etc.)	Grups AR+I
Conceptualitzar i classificar totes aquestes aportacions com a productes i serveis	Gerència + col·legis de coordinadors
Atribuir un valor econòmic a cada producte i servei realitzat per AR+I	Assessorament extern
Explorar els serveis que AR+I no presta actualment però que, donada la seva naturalesa jurídica i la seva missió, podria prestar	Assessorament extern
Seleccionar els serveis (d'entre els que no es presten) que es volen incorporar a la cartera de serveis i atribuir-los-hi un valor econòmic	Comitès de direcció + assessorament extern
Estructurar la cartera de serveis	Gerència + col·legis de coordinadors
Donar-la a conèixer	Comunicació

UN ACTOR ÚTIL PER A LA SOCIETAT ANDORRANA

Identitat i aliances

E

E1

AR+I = un actor específic

Andorra Recerca + Innovació és un actor únic a Andorra. Única entitat dedicada al 100% a la recerca i a la innovació, una fundació privada però del sector públic, una institució connectada a partir del seu patronat i els seus comitès de direcció a una bona part dels actors clau del país (Govern, Fedat, Andorra Telecom, Cambra de Comerç, Andorra Business, Andorra digital, Universitat d'Andorra, etc.) i amb un mapa d'aliances internacionals especialment ric. Es tracta d'una entitat a més, que desenvolupa en exclusiva al país la major part de les línies de recerca i de treball a què es dedica i que les desenvolupa, a més, d'una manera pròpia [veure A3] i, especialment, amb professionals molt especialitzats que treballen de manera transversal. AR+I comparteix objectes d'estudi i interessos amb molts altres actors però la seva aportació és sempre diferent. Ja sigui perquè l'aborda des d'una perspectiva pública i no privada, o perquè en alguns casos es pot permetre una mirada analítica més distant que aplicada, o perquè pot estudiar una qüestió amb connexió amb centres de recerca internacionals o per molts més motius encara, el cas és que l'aportació sempre és potencialment diferencial a l'aportació de la resta d'actors del país. La confluència de tots aquests elements (la missió i les finalitats, la manera de donar-los-hi resposta, les connexions amb d'altres entitats, etc.) fan d'Andorra Recerca + Innovació un actor únic i necessari a la societat actual, especialment en un context com l'actual, on la ciència i la innovació són més imprescindibles que mai.

E2

AR+I = un actor independent | un actor integrat en el servei públic

Per dur a terme la seva missió, AR+I necessita funcionar de manera efectiva com un actor independent. Per garantir la independència de la seva recerca, per disposar de prou distància analítica com per poder assessorar de la manera més profitosa els poders públics, per poder prendre decisions basant-se en criteris científics i tècnics, per poder disposar de l'estabilitat que tant la recerca com l'experimentació que condueix a la innovació necessiten, etc.

Alhora, però, i també per poder dur a terme la seva missió, AR+I necessita estar molt fortament connectada amb el sector públic. Per tres motius de pes, principalment: per la voluntat inequívoca de servei públic de la fundació (com demostra el fet que la utilitat d'AR+I per a la societat andorrana és el leimotiv de la seva configuració estratègica); perquè tot i que la ciència i la innovació han de ser regides per criteris científics i tècnics, les prioritats de què s'investiga i de què es pretén desenvolupar en cada moment són decisions d'una naturalesa política que, per tant, han de mantenir algun lligam amb les prioritats nacionals que es decideixin democràticament; i, per últim, perquè cap de les finalitats d'AR+I és realitzable sense una cooperació amb els diferents actors públics del país.

Tots dos requeriments poden semblar incompatibles. Però no és el cas. Es tracta simplement de no concebre la relació entre AR+I i els poders públics des d'una lògica de dependència i dissenyar-la, en canvi, des d'una lògica d'interdependència i, fins i tot, de simbiosi. La clau, per tant, passa per dissenyar aquestes interrelacions de manera estratègica, amb una bona planificació, amb una rendició de comptes transparent, buscant encaixar complementarietats i maximitzar l'eficiència de la cooperació, etc. Tots els altres elements de la configuració estratègica d'AR+I (la subordinació de tota l'estratègia a les finalitats d'AR+I, la governança en base a plans estratègics codissenyats amb actors clau de la societat andorrana, la introducció de la lògica de contracte-programa en la política de finançament d'AR+I, etc.) va en aquesta direcció i, de confirmar-se aquesta aposta, AR+I disposaria de tots els elements necessaris per poder ser un actor alhora independent i integrat en el servei públic d'Andorra.

E3

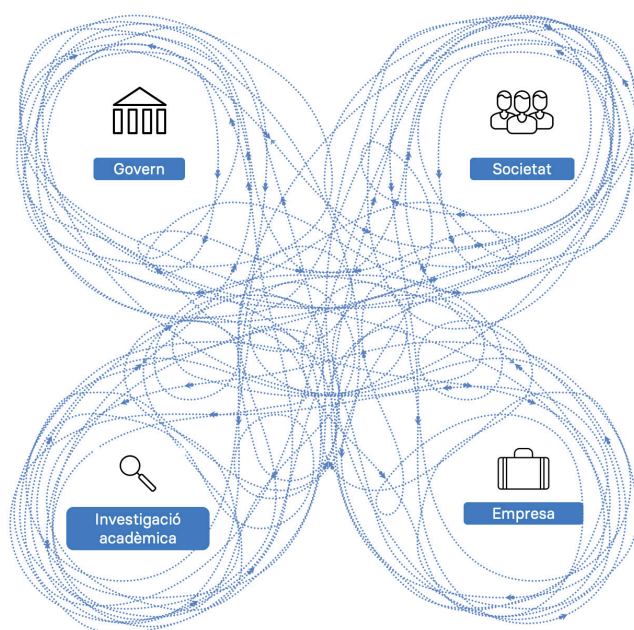
Disseny estratègic de les aliances

Per dur a terme la seva missió, AR+I necessita col·laborar amb una gran diversitat d'actors. Per aquest motiu, la política d'aliances de la fundació no pot ser improvisada o deutora d'una acumulació d'acords de col·laboració que poden haver estat pertinents en el seu moment però que potser ja no aporten cap mena de valor afegit. La política d'aliances d'AR+I ha de ser dissenyada de manera estratègica per maximitzar la capacitat d'AR+I de donar resposta a les seves finalitats. El diagrama següent identifica algunes de les direccions a seguir a l'hora de repensar les aliances estratègiques d'AR+I.



E4

Living lab i quàdruple hèlix



Per dur a terme la seva missió amb una lògica de recerca connectada amb l'entorn i d'innovació oberta i amb una aposta decidida per treballar en el marc d'un *living lab*, els projectes d'AR+I es treballaran tenint present sempre la quàdruple hèlix dels actors dels ecosistemes de recerca i d'innovació.

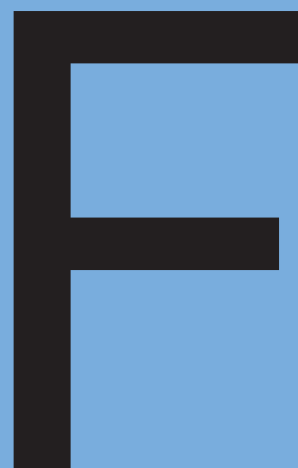
E5

Alineament amb actors amb interessos compartits

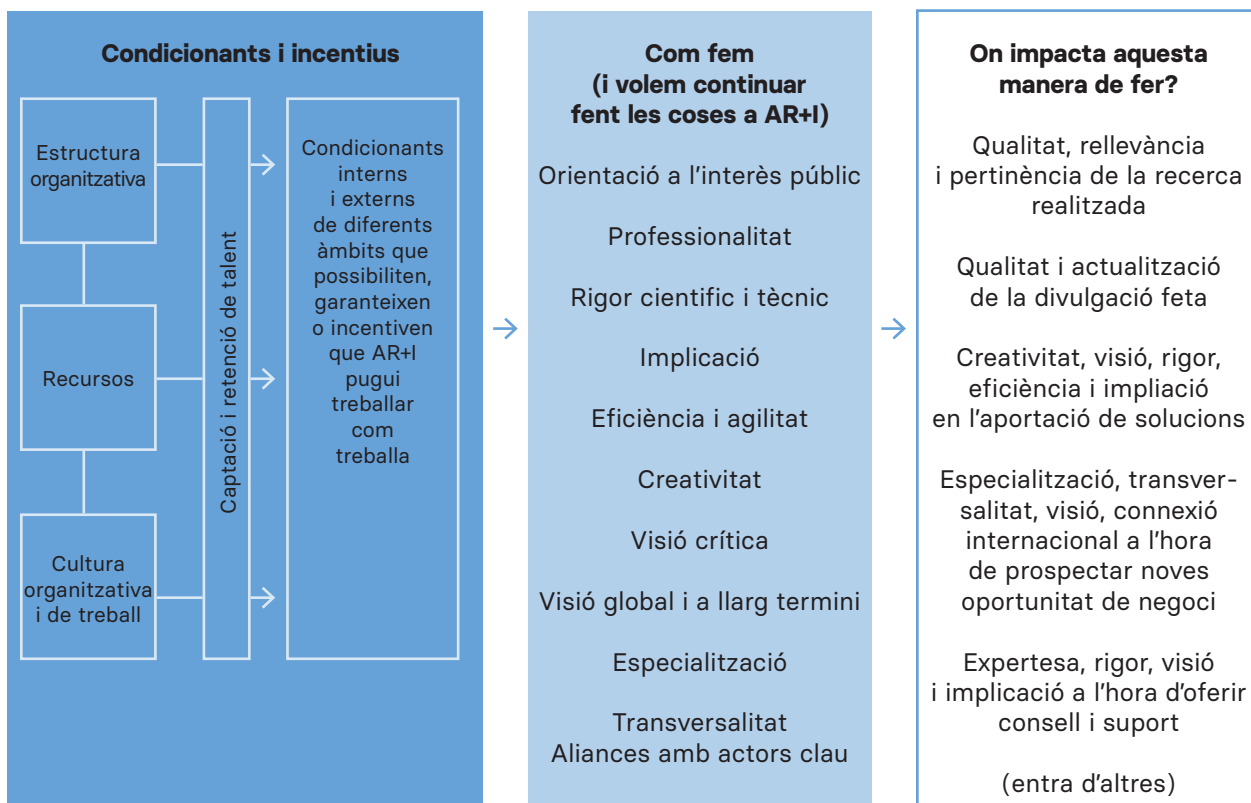
Més enllà de la seva necessitat d'autonomia (E1), de la seva integració amb el servei públic (E2) i amb els ecosistemes de recerca i d'innovació (E4), hi ha un tipus d'actors amb els qui Andorra Recerca + Innovació ha d'anar més enllà d'un simple treball conjunt. Es tracta dels actors amb qui es comparteixen objectius específics i amb els quals existeix fins i tot una interconnexió orgànica (amb participacions recíproques en els òrgans de governança o d'assessorament de les entitats). Amb aquests actors (UdA, Andorra Business, Consell Andorrà d'Innovació, etc.) cal garantir que més que un treball conjunt hi hagi un alineament tant en la visió com en la planificació i en la dimensió operativa.

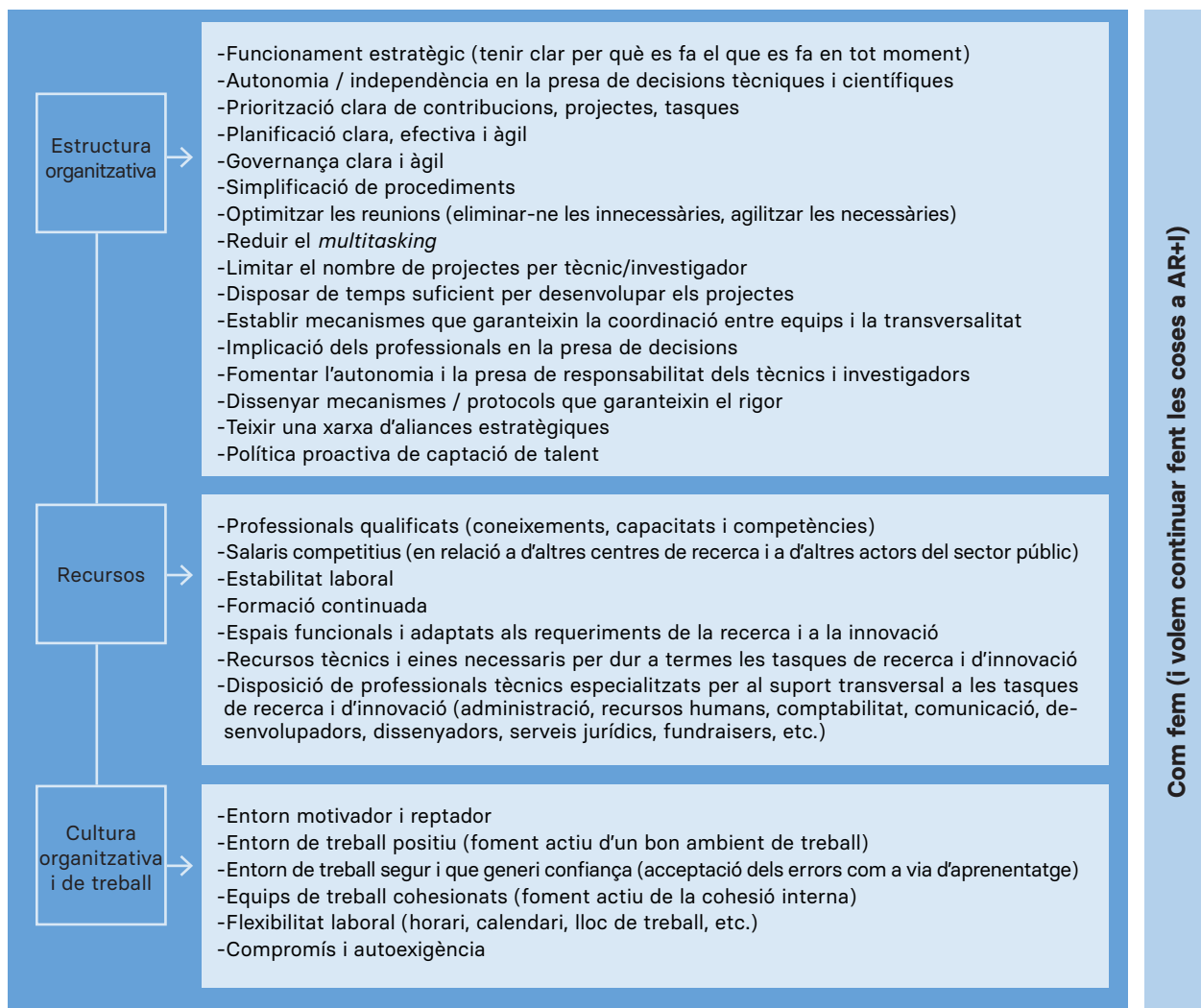
UN ACTOR ÚTIL PER A LA SOCIETAT ANDORRANA

La professionalitat



F1 Els condicionants del com de l'AR+I

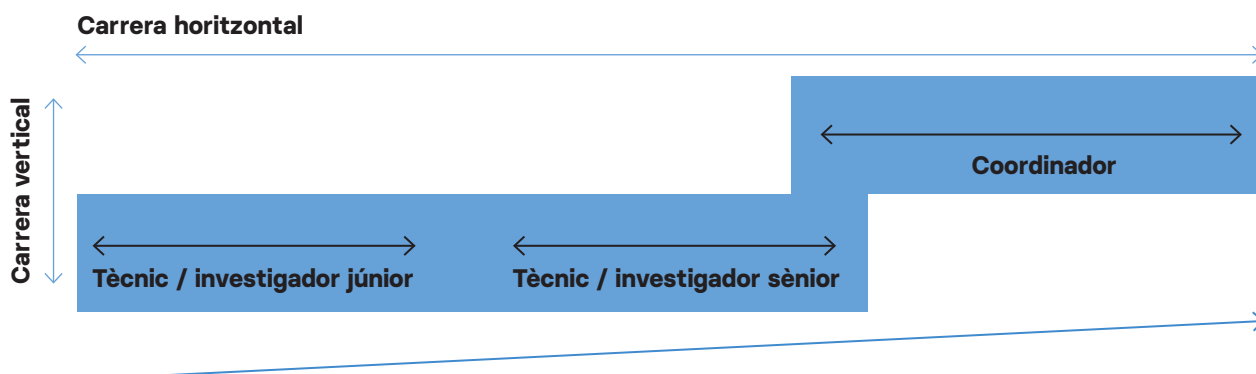




La política de recursos humans d'AR+I ha de vetllar per garantir als treballadors de la fundació unes condicions de treball dignes i equiparables a la dels treballadors d'organitzacions similars a AR+I. Més enllà d'aquesta funció, que és independent de l'estratègia, la política de recursos humans ha de mirar de garantir i d'incentivar —i aquest punt sí que té una clara dimensió estratègica— la màxima professionalitat de tot el capital humà de la fundació. Per fer-ho, cal tenir en compte totes les accions possibles de tres palanques principals (estructura organitzativa, recursos i cultura organitzativa i de treball), que impacten de manera determinant en la manera com des de l'AR+I es dona resposta als projectes i a les accions, que al seu torn impacta de manera determinant en com AR+I compleix amb les seves finalitats.

F2

La carrera professional



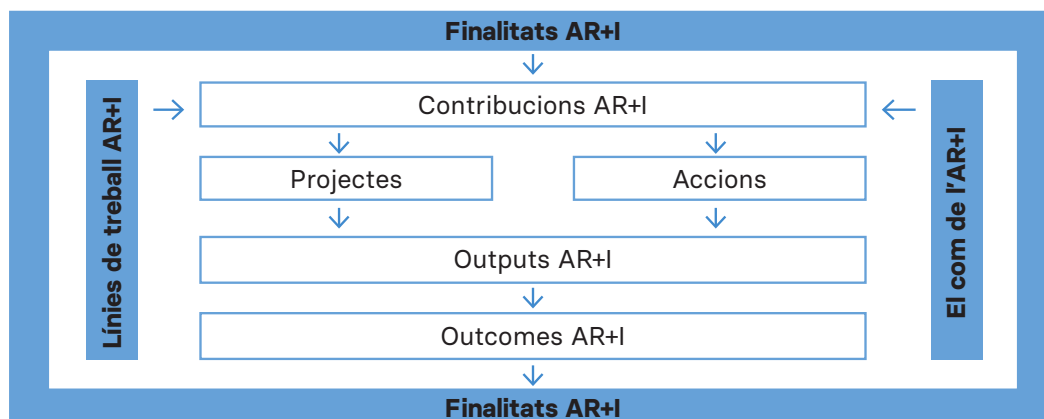
La carrera professional dins d'AR+I ha de ser coherent amb els dos elements destacats al bloc F1: ha de garantir unes condicions laborals dignes i homologables a les del sector i ha d'incentivar la màxima professionalitat dels equips de treball. Tenint en compte això i recorrent als diferents elements amb què es pot modular la carrera professional (també recollits al bloc F1), la carrera professional ha de respondre a dues grans preguntes: què genera moviment dins de la carrera professional; què s'obté d'un desplaçament en la carrera professional.

A partir de tots aquests elements, la política de recursos humans d'AR+I es desenvoluparà en un informe propi coherent amb la configuració estratègica de la fundació.

UN ACTOR ÚTIL PER A LA SOCIETAT ANDORRANA

La comunicació

G



De manera paral·lela a la configuració estratègica d'AR+I cal desenvolupar un pla de comunicació de la fundació. Tot i que s'han treballat conjuntament, les conclusions de tots dos treballs es recullen per separat perquè molts dels elements del pla de comunicació (qüestions menors d'estil, repartiment de les responsabilitats relatives a la comunicació, detalls sobre els canals de comunicació, etc.) són extensos però no mantenen una relació directa amb l'estratègia.

Pel que fa als elements comunicatius que sí que són rellevants per a la configuració estratègica de la fundació, en podem destacar els següents:

Sobre què comunicar?	Posar l'accent clarament en els outcomes (lligant sempre l'acció d'AR+I a les seves finalitats i a les aportacions fetes a la societat), sense descuidar, però, d'altres elements (<i>outputs</i> , activitats, etc.) en la seva justa mesura.
Quan comunicar?	De manera prioritària quan es finalitzen els projectes (que és quan es coneixen les aportacions), sense descuidar d'altres fases rellevants (llançament de projectes, publicació d'actes, balanços intermediaris, etc.)
A qui comunicar?	De manera prioritària a la societat andorrana, sense descuidar que la comunicació pugui ser prou versàtil com per arribar a d'altres actors rellevants (públic específic interessat, finançadors, socis, etc.). Aquests objectius s'han d'assolir tant dissenyant una comunicació que amb un mateix missatge pugui arribar a molts públics diferents com preveient accions comunicatives directes i personalitzades prop d'actors clau amb els quals sigui especialment interessant explicar sense intermediacions l'interès de les aportacions d'AR+I.
Des d'on comunicar?	De manera prioritària des d'un perfil unificat d'AR+I, sense descuidar la visibilització dels grups i dels investigadors o tècnics.
Per quins canals comunicar?	De manera prioritària a partir del web d'AR+I, que ha de ser el repositori principal de les notícies, les accions i els projectes que du a terme la fundació, sense descuidar el recurs a canals de comunicació variats que permetin l'accés a públics molt heterogenis (mitjans de comunicació, publicacions científiques, xarxes socials, etc.)

Més enllà d'això, s'ha de potenciar la comunicació interna tenint en compte els vectors de governança descrits a la secció C2.

UN ACTOR ÚTIL PER A LA SOCIETAT ANDORRANA

Full de ruta

#1

Tardor 2024	Diagnòstic + exploració [situació actual d'AR+I, rol en la societat andorrana, expectatives, condicionants i possibilitats) [coordinadors AR+I]
Desembre 2024	Diagnòstic + exploració (situació actual d'AR+I, rol en la societat andorrana, expectatives, condicionants i possibilitats) [comitès de direcció de recerca i d'innovació]
Gener-Abril 2025	Anàlisi del diagnòstic i de l'exploració + construcció d'una proposta de full de ruta cap a l'estratègia, d'una estructura dels plans estratègics + decisió del fil conductor
Maig 2025	Validació del full de ruta, de l'estructura i del fil conductor de l'estratègia [gerència + comitès de direcció de recerca i d'innovació]
Juny 2025	Adopció de decisions clau sobre la configuració estratègia d'AR+I [gerència + coordinadors AR+I]
Estiu 2025	Redacció (i revisió) del document amb la configuració estratègica d'AR+I [gerència + coordinadors]
Set-Oct 2025	Revisió i discussió del document amb la configuració estratègica d'AR+I [gerència + coordinadors + plenAR+I + comitès de direcció de recerca i d'innovació]
Desembre 2025	Discussió, aprovació i ratificació de la configuració estratègica d'AR+I [Patronat]
S1 2026	Execució de la configuració estratègica d'AR+I + Tancar el corpus d'instruments de l'estratègia d'AR+I [veure Annex 2] + Planificació i aprovació del pla estratègic 2026-2031

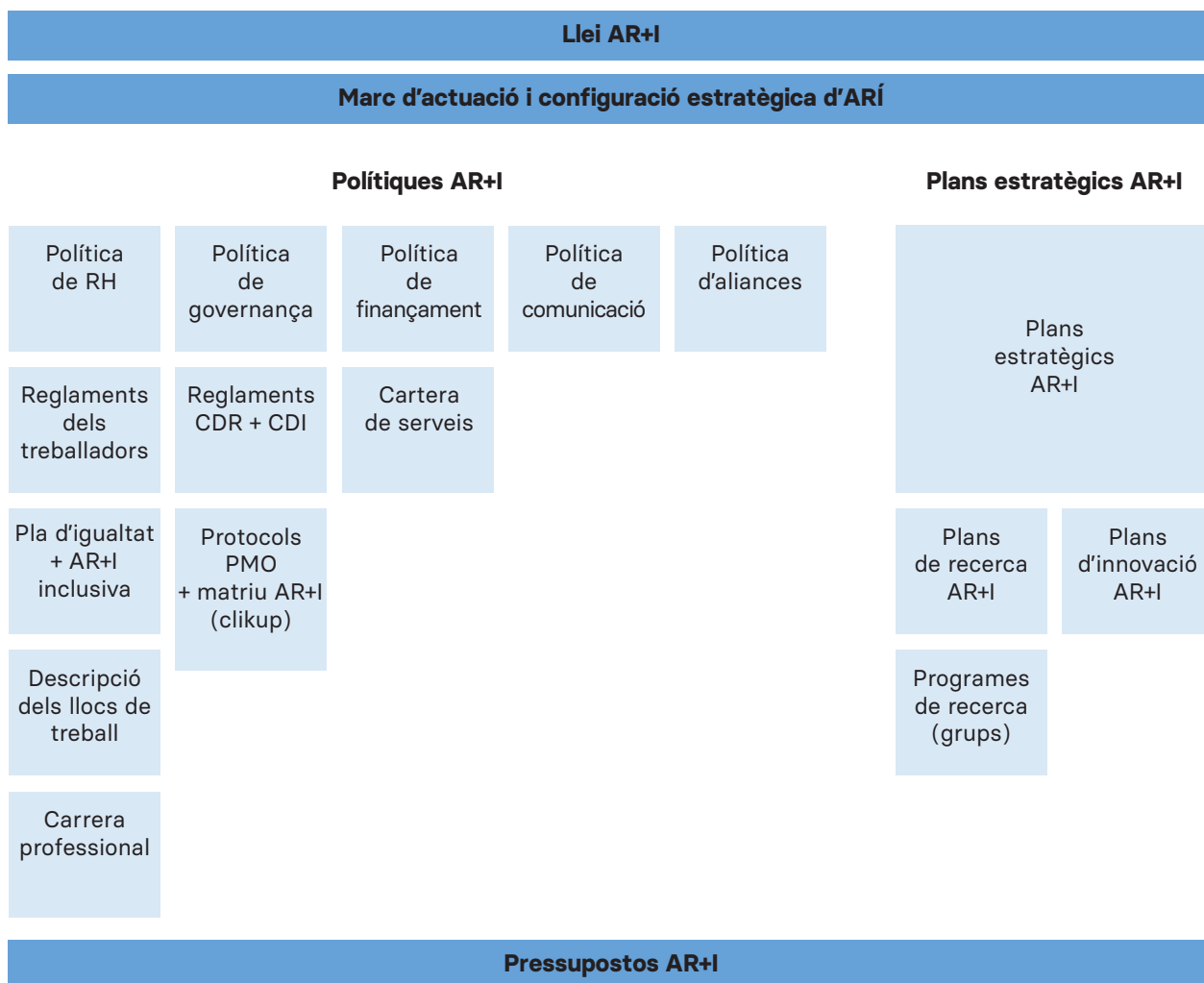
UN ACTOR ÚTIL PER A LA SOCIETAT ANDORRANA

Corpus d'instruments de l'estratègia d'AR+I

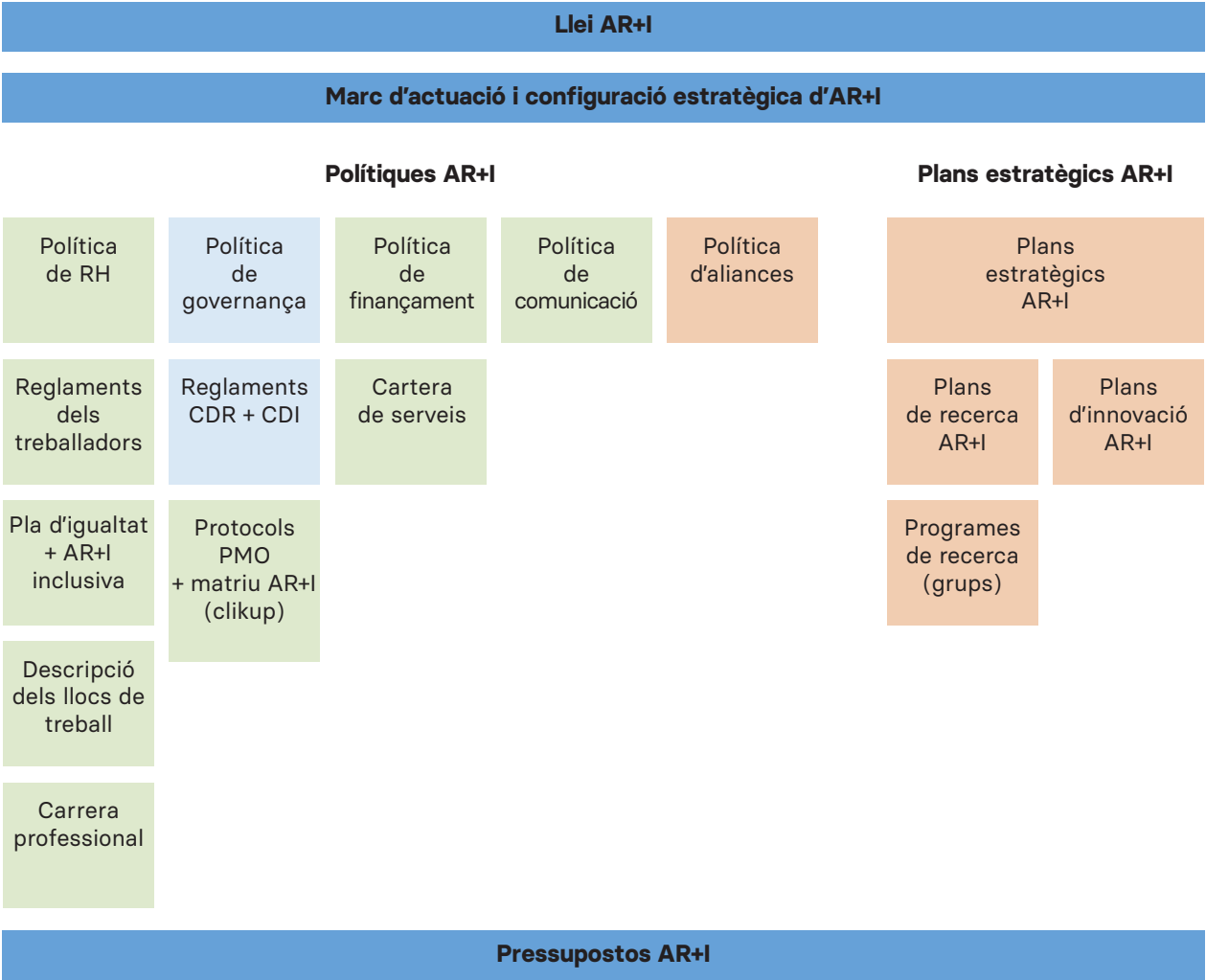
#2

Un cop tancada la configuració estratègica d'AR+I, quedarà completar el corpus d'instruments estratègics d'AR+I: el recull dels valors que defineixen la fundació, les seves polítiques i els seus plans estratègics. Tot i que la reflexió ja estigui molt avançada i que molts dels instruments consistiran en documents de no més de dues pàgines, seria interessant consolidar aquest corpus d'instruments per dotar d'estabilitat la governança estratègica d'Andorra Recerca + Innovació.

Els instruments que haurien de formar part d'aquest corpus són els següents.



De tots aquests instruments, destaquem ara en color blau els que ja estan tancats, en verd els que ja es troben avançats però s'han d'acabar de tancar i en groc aquells que s'han de començar a treballar.



UN ACTOR ÚTIL PER A LA SOCIETAT ANDORRANA

Acta de les decisiones adoptades

#3

Durant els dies 18, 19 i 26 de juny es van discutir 65 decisions clau relatives a la configuració estratègica d'Andorra Recerca + Innovació. A la taula següent es recullen les decisions adoptades per a cadascuna de les discussions programades. A la primera columna, hi ha el codi de la decisió; a la segona, un resum de la qüestió que estava pendent de discutir (el redactat complet de totes les decisions es troba al guió de les jornades de treball esmentades, que es troba a l'annex 4.1); a la tercera columna hi ha una síntesi de la decisió adoptada; a la quarta columna, per últim, hi ha una referència a la secció d'aquest document on s'ha recollit aquesta decisió.

Codi	Decisió a adoptar	Decisió adoptada	Ref.
D1	Validar el marc d'actuació d'AR+I	Sí	A
D2	Línies de treball: llistat únic, dos categories?	Sí	A5
D3	Criteris de validació de les línies de recerca	Concreció, ref. a àmbits i a EurSciVoc	A5
D4	Criteris de validació de les línies d'acció	Concreció i coherència entre línies	A5
D5	Nivell d'agregació de les línies	AR+I (no eixos ni grups)	A5
D6	Governança de la validació de noves línies	La mateixa que pel portfolio de projectes	C4_5
D7	Estructuració per eixos?	No	-
D8	Validació dels eixos actuals	-	-
D9	Estructuració per grups de treball?	Sí	A4
D10	Cal planificar l'aportació d'AR+I?	Sí	B
D11	Cal avaluar l'aportació d'AR+I?	Sí	B
D12	Nivell d'agregació principal de les aportacions	Les finalitats	A6+B
D13	Nivell secundari d'agregació de les aportacions	La matriu de finalitats + línies	A7+B
D14	Els obj. oper. es deriven de finalitats + línies	Sí	B1
D15	Fixar objectius procedimentals sobre la manera AR+I	Sí	B1
D16	Fixar indicadors sobre els objectius procedimentals	No	B1
D17	Definir què és un projecte i què no ho és	Va quedar pendent, però la llei AR+I dona respostes (i es dona per bona la categorització, que pot ampliar-se)	A6
D18	Categorització exhaustiva del que no és un projecte		A6
D19	Categorització exhaustiva de les aportacions d'AR+I		A6

Codi	Decisió a adoptar	Decisió adoptada	Ref.
D20	Cal un protocol de qualificació de projectes?	Sí	C4_5_2
D21	Cal una PMO?	Sí	C4_5
D22	Model de PMO	Soft (clickup + supervisió coords. R + I)	C4_5
D23	PMO manager?	No (supervisió dels coords. R + I)	C4_5
D24	Model de governança per a la gestió de projectes	Veure C4_5	C4_5
D25	Eines tecnològiques per a la PMO	Clickup	C4_5_3
D26	Cal avaluació externa de les aportacions AR+I?	Pendent de valoració	B1
D27	Vincular finançament a aportació? (contracte programa)	Sí (màxim al 50% durant el primer cicle)	D2, D3
D28	Finançament alternatiu?	Sí	D2, D3
D29	Quins models de finançament alternatiu?	Diverses opcions a explorar	D3
D30	Passivitat o proactivitat en la recerca de finançament?	Proactivitat	D2
D31	Cal un fundraiser?	Valorar-ne contractacions externes	D2
D32	Línies vermelles per al finançament privat	Finalitats + manera AR+I + valors AR+I	D2, D3
D33	Cartera de serveis AR+I	Pendent, definit el full de ruta	D4
D34	Competència deslleial: com abordar-ho?	Anticipació + reacció a casos no prevists	-
D35	Governança de la gestió general d'AR+I	Veure C1, C2, C3, C4_1, C4_2, C4_4	C
D36	Governança per a la gestió d'equips	Veure C4_3	C
D37	Transparència de les diferents decisions	Màxima, tret de confidencialitat i LQPD	C2
D38	Compromís amb les decisions col·legiades	Sí	C2
D39	Condicionants de la professionalitat	Veure F1	F1
D40	Condicionants de l'eficiència	Veure F1	F1
D41	Condicionants de la creativitat	Veure F1	F1
D42	Condicionants d'un equilibri especialització – transv.	Veure F1	F1

Codi	Decisió a adoptar	Decisió adoptada	Ref.
D43	Consolidació dels equips	Veure F1	F1
D44	Condicionants de la captació de talent	Veure F1	F1
D45	Condicionants de la retenció de talent	Veure F1	F1
D46	Carrera professional mínimament acceptable	Pendent	F2
D47	Carrera professional òptima	Pendent	F2
D48	Condicionants d'un equilibri bon ambient – rendiment	Veure F1	F1
D49	Condicionants de la confiança intraequips i interequips	Veure F1	F1
D50	Valors d'AR+I	Treballats a partir del com de l'AR+I	A3
D51	Prioritats a l'hora de comunicar	Veure G1	G1
D52	Impacte esperat de la comunicació	Veure G1	G1
D53	Moments d'informació en el cicle de vida d'un projecte	Veure G1	G1
D54	Moments d'informació en el cicle de vida d'una acció	Veure G1	G1
D55	Canals de comunicació	Veure G1	G1
D56	Actors i rols en la comunicació d'AR+I	Fora de l'abast de l'estratègia	-
D57	Qui comunica (AR+I, eixos, equips, investigadors, etc.)	Veure G1	G1
D58	Garanties per a la coherència en la comunicació	Fora de l'abast de l'estratègia	-
D59	Garanties per a la qualitat en la comunicació	Fora de l'abast de l'estratègia	-
D60	Estil de comunicació (per canals)	Fora de l'abast de l'estratègia	-
D61	Imatge corporativa	Fora de l'abast de l'estratègia	-
D62	Model de comunicació interna	Pendent	G1
D63	AR+I ha de ser un actor independent?	Sí	E2
D64	Garanties per a la independència d'AR+I	Múltiples (explicades a E1)	E2
D65	Model de política d'aliances	Pendent, definit el full de ruta	E3

Entre els mesos de juliol i novembre del 2025, la proposta inicial de configuració estratègia d'AR+I va ser compartida amb tot d'actors de la fundació perquè revisessin el document i formulessin esmenes. Per ordre de consulta, el document va ser revisat per la gerent d'AR+I, pels diferents coordinadors, pel conjunt de treballadors de la fundació, pels membres del comitè de direcció d'innovació, pels membres del comitè de direcció de recerca i pels membres del patronat de la fundació. A la taula següent es recullen les decisions adoptades per a cadascuna de les esmenes formulades. A la primera columna, hi ha el codi de l'esmena; a la segona, una formulació sintètica de les esmenes formulades (agregades quan venien de diferents actors); a la tercera, un resum de la decisió adoptada en relació a l'esmena; a la quarta, per últim, hi ha una referència a la secció del document on s'ha recollit aquesta decisió.

Codi	Esmenes formulades	Decisió adoptada	Ref.
E1	Errates ortotipogràfiques	Incorporades	-
E2	Millores en esquemes i en la formulació de redactats	Incorporades (tan sols es rebutja una esmena que demanava de parlar de "societat" i no de "societat andorrana" en un punt concret; es rebutja per mantenir la coherència amb la resta del document)	B, C, D
E3	Demandes d'aclariment de les implicacions d'alguns redactats	Reformulació de redactats per fer més clar aquells punts de l'estratègia	B, C, D
E4	Fixar que el contracte programa pesi un màxim del 40% del pressupost	Esmena incorporada	D3
E5	Esmenes d'addició d'elements a la carrera professional	Es tindran en compte quan es treballi el document específic sobre carrera professional.	-
E6	Demanda d'incorporar una avaluació externa obligatòria als plans estratègics	Es manté l'aposta per una avaluació interna 360° obligatòria i per valorar en el seu moment la possibilitat de fer una avaluació externa, sense adoptar un compromís al 100% de fer-la en el primer pla estratègic (per la inexperiència amb el treball en base a plans estratègics).	B
E7	Múltiples esmenes a les línies de recerca i de treball	Esmenes acceptades. Ampliació del treball sobre les línies i incorporació al document.	A5

Codi	Esmenes formulades	Decisió adoptada	Ref.
E8	Incorporar el model <i>Great place to work</i> entre els models a considerar per treballar aspectes com els objectius estratègics procedimentals, l'incentiu de la professionalitat i la comunicació interna	Esmena incorporada	B, F, G
E9	Introduir dues subseccions noves que s'havien deixat fora per error de la primera versió del document (la justificació d'AR+I com actor específic i referència a la quàdruple hèlix en el moment de parlar d'aliances).	S'introdueixen	E1, E4
E10	Destacar la importància que AR+I s'alineï i es coordini amb els actors amb qui es comparteixen objectius.	S'introdueix un nou apartat (E5) on es recull aquesta esmena. No s'incorpora, en canvi, a l'apartat A2 perquè allà tan sols es reproduïx la llei de l'AR+I.	E5
E11	Incorporar el model servqual entre els models a considerar a l'hora d'avaluar els plans estratègics d'AR+I	Esmena incorporada	B1
E12	Incorporar l' <i>approach</i> de "servei ofert a l'organització" per conceptualitzar, precisar i avaluar les aportacions d'una bona part dels serveis generals, d'una part de la feina d'alguns grups com Tecnologia i també de rols com els de coordinadors.	Esmena incorporada	A4, B1
E13	Establir un sistema d'avaluació de les aportacions de cada treballador en relació amb els valors i amb les competències esperades d'ells	Es tindrà en compte quan es treballi el document específic sobre carrera professional.	-
E14	Reflexionar si s'han d'introduir línies de treball relacionades amb els plans (nacionals) d'innovació i de diversificació	L'arquitectura de les línies AR+I és dinàmica. La que es recull en aquest document és tan sols la foto actual, però es poden incorporar noves línies en qualsevol moment.	-
E15	Repensar l'expressió "accions directes" a l'hora de referir-se a les aportacions d'AR+I que no són projectes	Esmena considerada. Després de considerar múltiples alternatives, s'arriba a la conclusió que la millor denominació és "acció", sense l'apèl·latiu de directes.	A6, A7
E16	Derivar els valors d'AR+I del com de l'AR+I (són elements massa semblants com per pensar-los de manera separada i els elements actuals ja són representatius dels valors de la fundació)	Esmena incorporada. Es modifica la secció A3 i s'elimina del full de ruta la necessitat d'identificar els valors d'AR+I.	A3

Codi	Esmenes formulades	Decisió adoptada	Ref.
E17	Per contribuir a garantir alguns dels efectes perseguits amb el nou model de finançament, mirar de garantir que el pressupost de l'AR+I es fixi (com a mínim pel que fa a les aportacions del Govern) via la figura pressupostària dels plurianuals	Esmena incorporada.	D2
E18	Considerar la importància de fer accions comunicatives personalitzades i directes de cara a actors clau	Esmena incorporada.	G1
E19	Les referències a la utilitat i a l'impacte es poden entendre en un sentit d'impacte immediat i visible, un fet que podria fer entendre que el treball de la recerca primària i de fons, entre d'altres, no està justificat.	Esmena incorporada. S'afegeix un nou apartat per aclarir aquest punt.	A8

UN ACTOR ÚTIL PER A LA SOCIETAT ANDORRANA

Memòria del projecte de creació de la configuració estratègica d'AR+I

#4

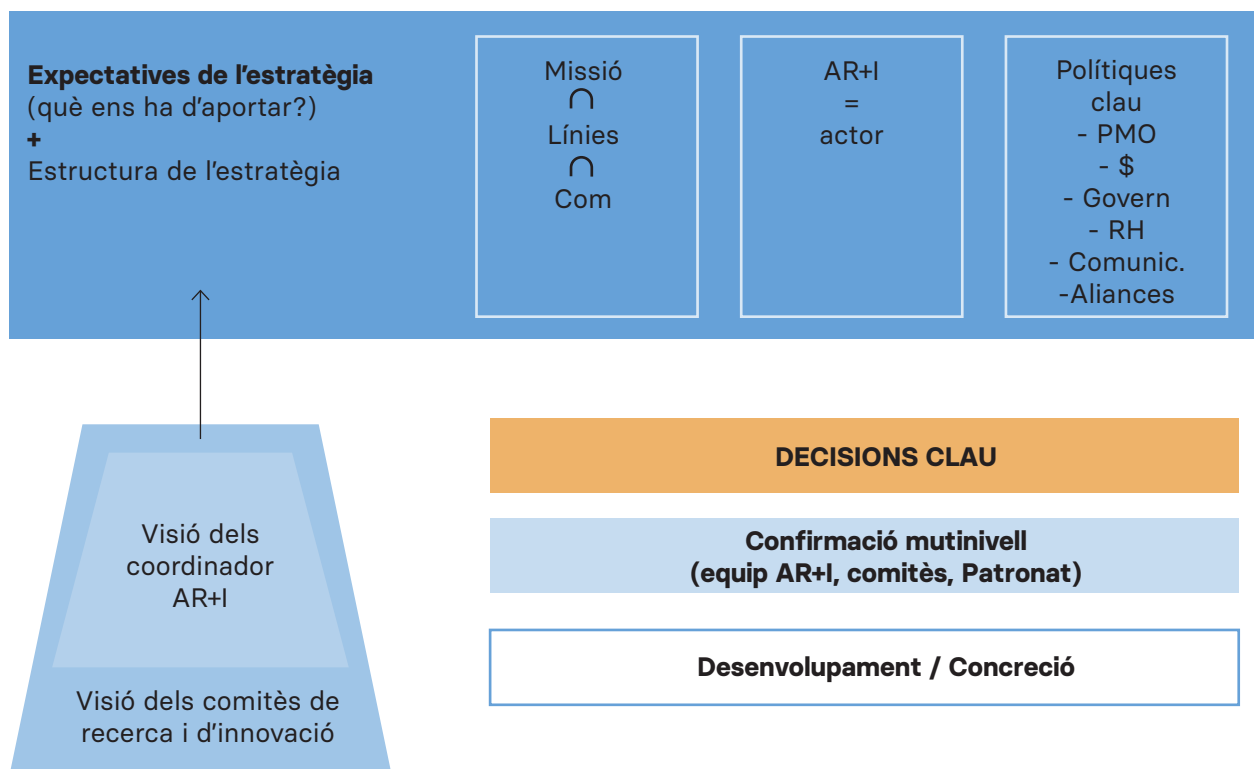
ANNEX 4.1: Guió de les sessions de treball dels dies 18, 19 i 26 de juny del 2025

Estratègia AR+I

Trobada de coordinadors 18+19/6/2025

65 decisions clau per fer d'AR+I un actor útil per a la societat andorrana

A. En quin punt ens trobem?



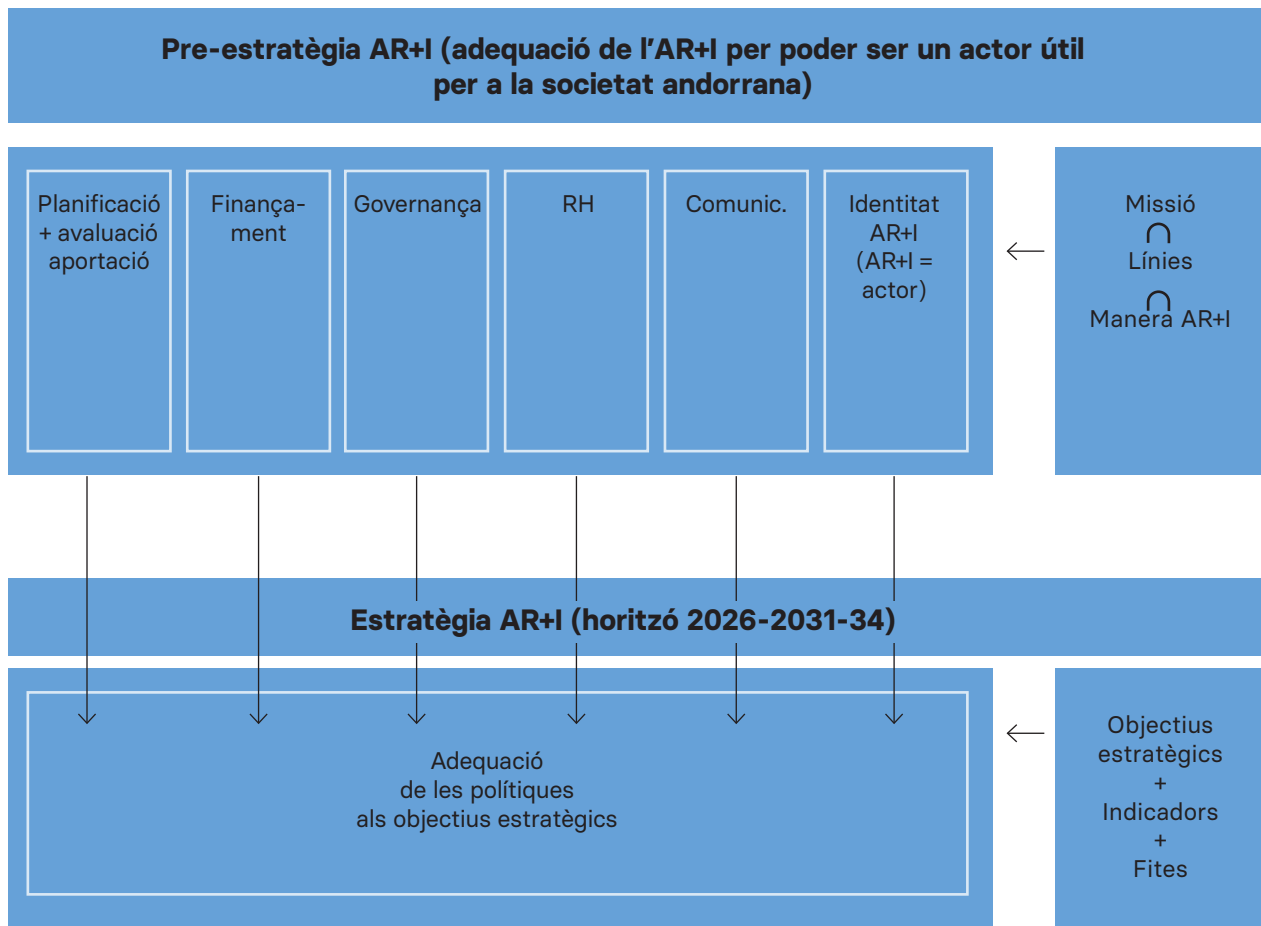
B. Objectiu de la trobada: Adoptar les decisions clau per a cadascuna de les polítiques estructurals d'AR+I a partir d'una reflexió integrada.

C. Ordre del dia:

- 1_ Missió + Com?
- 2_ Línies + eixos
- 3_ Planificació + avaluació de l'aportació d'AR+I
- 4_ Política de finançament
- 5_ Política de governança
- 6_ Política de RH
- 7: Política de comunicació
- 8_ AR+I = actor

D. Metodologia: Discussió àmbit per àmbit, amb conclusions provisionals d'àmbit validades de nou després de la discussió de cada nou àmbit i validació definitiva conjunta al final.

E. Pre-estratègia vs Estratègia (o el nivell d'estratègia del que som capaços avui vs. com haurem de definir l'estratègia a partir d'ara) (o per què ens cal acabar d'articular l'AR+I abans de plantejar-nos redactar una estratègia a l'ús) (o perquè l'estratègia actual no pot ser cap altra cosa que acabar d'articular AR+I i pensar-la en base a la maximització de la seva utilitat pública)



Punt de partida

3. Els destinataris de l'activitat d'Andorra Recerca i Innovació són el conjunts de la societat andorrana, l'actual i la futura, i, per extensió, la societat global. En concret, les accions d'Andorra Recerca i Innovació han de perseguir revertir-se de manera positiva en els actors següents:
- a. Les administracions públiques, proveint-les de coneixement per a la presa de decisions públiques i de solucions que les facin més innovadores i eficients en els processos, els productes, les eines d'operativitat i les relacions amb els usuaris.
 - b. El teixit empresarial, fomentant i facilitant la innovació en diferents sectors econòmics i el desenvolupament d'un ecosistema d'emprenedoria, així com l'atracció de capital inversor.
 - c. La ciutadania i la població del Principat d'Andorra, proveint-la d'un millor coneixement de l'entorn.
 - d. La comunitat científica internacional, incrementant el coneixement disponible sobre els reptes globals i enriquint-la amb les innovacions desenvolupades en un context particular com l'andorrà.

Definició bàsica de l'estratègia de l'AR+I:

Maximitzar la utilitat d'AR+I
per a la societat andorrana

Alternativa:
~~Anar fent~~
~~Respondre a encàrrecs~~

1_ Missió + Com?

Llei

Decisió clau única:

D1_ Validar aquest marc d'actuació d'AR+I

La missió d'Andorra Recerca i Innovació és generar coneixement i desenvolupar solucions innovadores que permetin donar resposta als reptes actuals i de futur de la societat andorrana.

Les finalitats fundacionals d'Andorra Recerca i Innovació són les següents:

- a) **Generar coneixement** sobre la realitat física i humana del Principat d'Andorra i sobre els reptes actuals i de futur que afecten el país i el món a escala global.
- b) **Fer arribar** de manera accessible i adaptada el coneixement generat tant a la societat andorrana com a la comunitat internacional.
- c) **Aportar solucions** innovadores per al desenvolupament sostenible de la societat andorrana i la seva adaptació permanent a l'evolució social i tecnològica.
- d) **Contribuir a la diversificació** de l'economia andorrana i al desenvolupament d'una economia del coneixement mitjançant la prospecció i l'exploració de noves oportunitats de negoci en àmbits innovadors i tecnològics.
- e) **Oferir consell i suport científic, tècnic i estratègic** als poders públics del Principat d'Andorra.

Deliberació interna

Com ho fem? / Com volem fer-ho? (la manera AR+I)

Orientació a l'interès públic
Professionalitat
Rigor
Eficiència
Creativitat
Aliances
Independència
Visió crítica
Visió global
Visió a LT
Especialització
Transversalitat
Agilitat
Implicació

2_ Línies + eixos

Vuit decisions clau:

D2_ Línies de recerca & línies d'actuació (dues categories?; una categoria?; una categoria amb criteris diferenciats?; altres?)

D3_ Criteris de validació de les línies de recerca (no eines, no accions, no grans enumeracions, saber-les definir, altres?)

D4_ Criteris de validació de les línies d'acció

D5_ Nivell d'agregació de les línies (associades a grups?, a eixos?, transversals?, mixt?)

D6_ Validació de noves línies de treball (governança de la decisió)

D7_ Lògica d'estructuració per eixos (per què els volem?, què ens aporten?, a partir de què els definim?) (confirmar o discutir + proposar alternatives)

D8_ Eixos actuals (confirmar o discutir + proposar alternatives)

D9_ Estructura actual dels eixos (confirmar o discutir + proposar alternatives)

Altres decisions:

Com fusionar les línies antigues i noves? Com fem la transició?

Matriu de missió – línies – manera AR+I:

	Innovació – Tecnologia – Sostenibilitat – Muntanya - Societat													
	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	<u>Ln</u>
Generar coneixement														
Divulgar coneixement														
Aportar solucions														
Prospectar oportunitats														
Oferir consell														

Com?
(manera AR+I)

3_ Planificació + avaluació de l'aportació d'AR+I

Vuit decisions clau:

D10_ Cal planificar l'aportació d'AR+I? (per què?, què ens aporta?, què ens neguiteja?, quina és l'alternativa?)

D11_ Cal avaluar / retre comptes sobre l'aportació d'AR+I? (per què?, què ens aporta?, què ens neguiteja?, quina és l'alternativa?)

D12_ El nivell d'agregació principal de les aportacions d'AR+I (els outcomes) és el de les finalitats AR+I (confirmar o discutir + proposar alternatives)

D13_ El nivell secundari de les aportacions d'AR+I és el de la matriu que creua finalitats & línies (v. infra) (confirmar o discutir + proposar alternatives)

D14_ A partir de la matriu de finalitats & línies hauríem de fer baixar en cascada objectius operatius (els outputs) i indicadors avaluable a diferents horitzons temporals (confirmar o discutir + proposar alternatives)

D15_ A partir del Com? (la manera AR+I) hauríem de fer baixar objectius procedimentals i indicadors avaluable a diferents horitzons temporals (confirmar o discutir + proposar alternatives)

D16_ A partir del Com? (la manera AR+I) hauríem de fer baixar indicadors sobre les condicions de possibilitat d'haver treballat a la manera AR+I, indicadors avaluable a diferents horitzons temporals (confirmar o discutir + proposar alternatives)

D17_ Decidir què és un projecte i què no? (decidir els criteris de validació de què és un projecte)

D18_ Decidir una categorització exhaustiva de totes les aportacions d'AR+I que no són projectes

D19_ Decidir una categorització exhaustiva i estructurada de les aportacions d'AR+I (incloent projectes) (proposta de partida: Aportacions AR+I; Portfolio de projectes; Programes de recerca d'acció (per línia / grup); Projectes)

D20_ Ens cal una eina / protocol de qualificació i acceptació de projectes?

D21_ Ens cal una PMO? (inclou totes les opcions possibles entre una PMO-soft i una PMO-hard) (què n'esperem?, què ens aporta?, què ens neguiteja?, què hauria de ser?, què no hauria de ser?) (aportacions habituals d'una PMO: gestió del portfolio de projectes, orientació als PMs, aportació de metodologia de gestió de projectes i suport metodològic als PMs, rendició de comptes, foment de la millora de l'eficiència en la gestió dels projectes)

D22_ Quin model de PMO volem? (veure proposta de partida)

D23_ Ens cal una persona a la PMO? (veure proposta de partida)

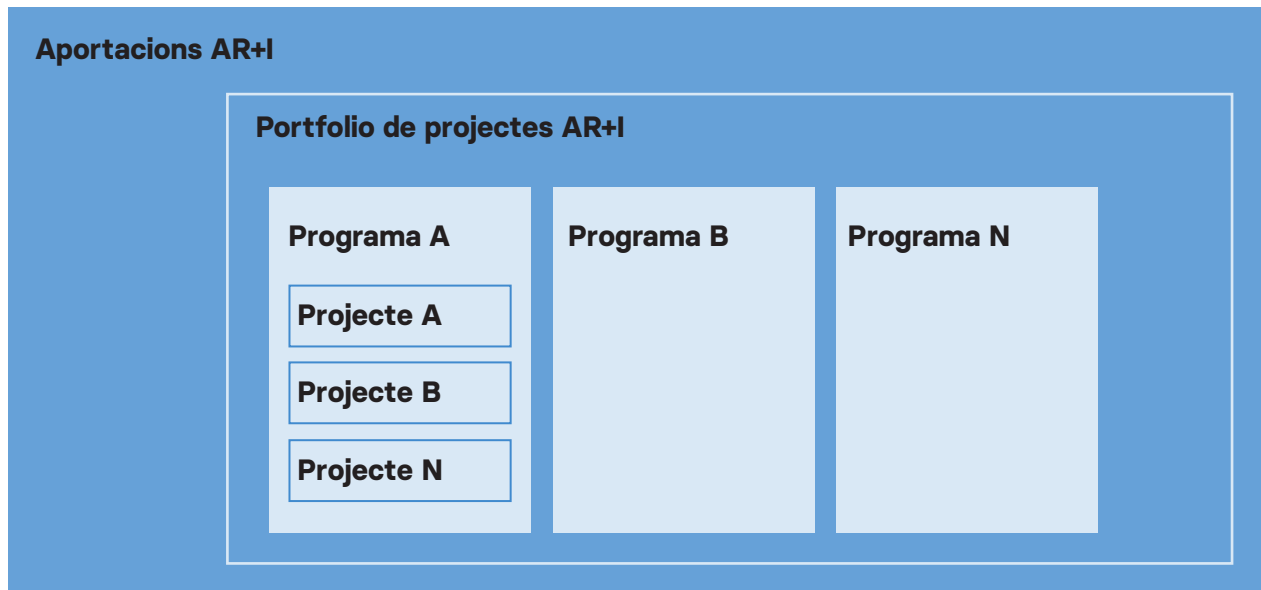
D24_ Quin model de governança per a la gestió dels projectes? (veure proposta de partida)

D25_ Quines eines (tecnològiques) per a la PMO?

D26_ Cal una avaluació externa de l'aportació d'AR+I?

Propostes de partida:

P1: Estructura d'aportacions AR+I:

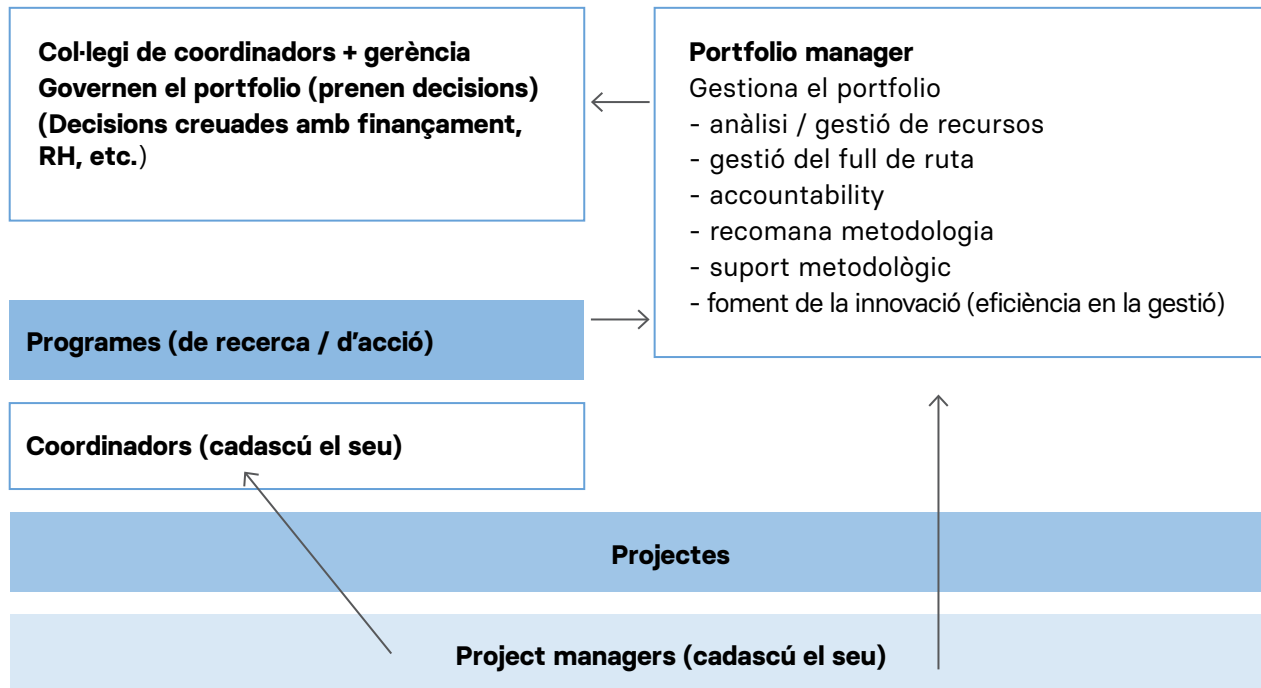


P2: Circuits de qualificació / admissió de nous projectes

Projecte inlet			
Matriu de qualificació (lligada a la matriu missió & línies)	- Autoavaluació de matriu OK - No és transversal - El coord. el considera dimensionat a les capacitats del grup	DECIDEIX Coordinador de grup	INFORMA Col·legi de c. + g
	- Autoavaluació de matriu OK - És transversal	DECIDEIX Col·legi de c. + g	INFORMA CDR / CDI Patronat
	- Autoavaluació de matriu OK - No és transversal - El coord. no veu clar el dimensionament	o DELEGA CDR/CDI	
	- Autoavaluació de matriu negativa - Imposició del projecte	DECIDEIX Patronat	S'INFORMA CDR / CDI + Col·legi de c. + g ES GESTIONA Via un circuit B de la PMO

P3: Model base de PMO

Portfolio de projectes



Documents de treball:

Menti

4_ Finançament

Vuit decisions clau:

D27_ Com enfoquem la nostra relació amb el finançament per part de l'Estat? (proposta de partida: passar d'un model de finançament garantit sense contraprestacions definides [còmode però inestable i poc autònom] a un model de compromís mutu, estructurat, transparent i facilitador d'una rendició de comptes basada en l'estratègia i una valorització de la feina d'AR+I) (veure proposta de partida)

D28_ Necessitem finançament alternatiu? (per què?, com podem aconseguir-ne?)

D29_ Quins models de finançament alternatiu acceptem? (mecenatges, partners de projectes, magnets, etc.)

D30_ Ens limitem a acceptar-ne o anem a buscar-ne?

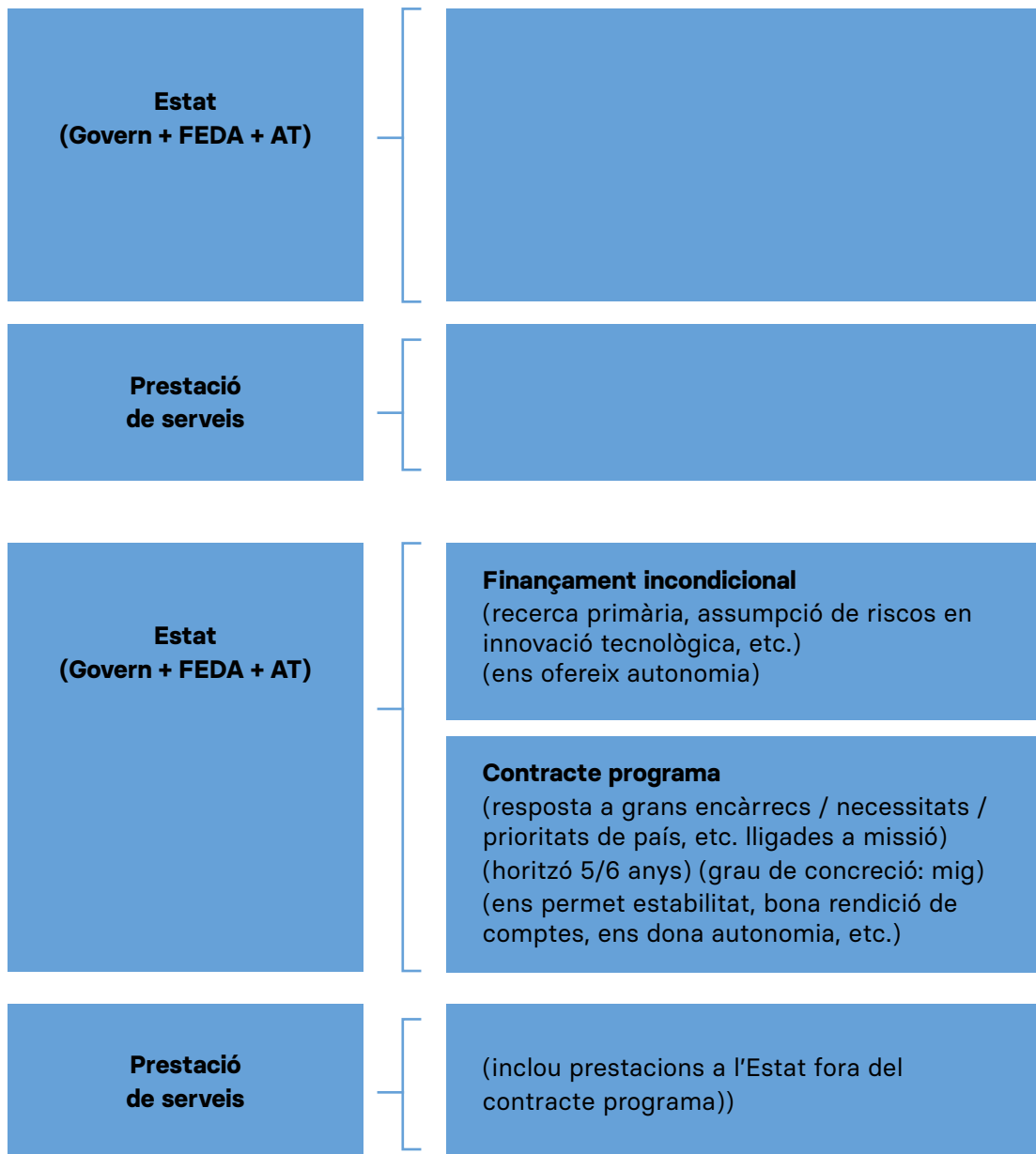
D31_ Necessitem un fundraiser a l'equip AR+I?

D32_ Quines són les línies vermelles a l'hora d'acceptar finançament privat? (equilibris diversificació / rigor, evitar monetitzar a qualsevol preu, autoexigir transparència de la col·laboració, etc.)

D33_ Quina ha de ser la cartera de serveis AR+I (coses que ja fem + potencialitats)

D34_ Com enfoquem el risc de competència deslleial? (pro activitat o reaccionant?)

Proposta de partida: model de finançament actual vs. nova proposta



5_ Governança (circuit de presa de decisions)

Cinc decisions clau:

D24_ Quina governança per a la gestió del portfolio de projectes?

D35_ Quina governança per a la gestió d'AR+I? (rumb general, grans decisions) (veure proposta de partida)

D36_ Quina governança per a la gestió d'equips? (actors + responsabilitats + circuits) (veure proposta de partida)

D37_ Quin grau de transparència han de tenir els diferents tipus de decisions?

D38_ Compromís amb les decisions col·legiades

6_ RH

Tretze decisions clau:

D1_ Quina és la manera AR+I? (la nostra manera de fer les coses)

D39_ Què ens cal per poder ser el màxim de professionals?

D40_ Què ens cal per poder ser el màxim d'eficients?

D41_ Què ens cal per poder ser el màxim de creatius?

D42_ Què ens cal per poder assolir un bon equilibri entre especialització i transversalitat / complementarietat?

D43_ Quina mena d'equips volem? (consolidats?, dinàmics?, mixt?)

D44_ Què ens cal per captar talent?

D45_ Què ens cal per retenir talent?

D46_ Quina mena de carrera professional seria mínimament acceptable (dins d'AR+I)?

D47_ Quina mena de carrera professional seria òptima (dins d'AR+I)?

D48_ De quina manera es pot garantir el compromís actual entre bon ambient de treball i rendiment professional?

D49_ De quina manera es pot garantir la confiança dins dels equips i entre els equips?

D50_ Quins són els valors d'AR+I? (decisió pendent, a explorar els dies 18 i 19 però a tancar en un altre moment)

Nota: Tenir en compte en les respostes les possibilitats financeres i organitzatives d'AR+I i les possibilitats dels avantatges no-econòmics i de flexibilitat d'AR+I.

7_ Comunicació

Dotze decisions clau:

D51_ Sobre què comuniquem? Què prioritzem comunicar? Quin és el nivell d'agregació de les aportacions d'AR+I preferent a l'hora de comunicar? Què volem que sàpiguen de nosaltres? (outcomes vs outputs vs accions vs esdeveniments)

D52_ Quin impacte esperem de la nostra comunicació? (quantitatiu?, qualitatiu?, quin?)

D53_ Quins són els moments clau en què informem d'un projecte? (llançament?, tancament?, balanços intermitjos?, moments de visibilitat del projecte [interès mitjans, reunions públiques, esdeveniments vinculats]?, altres?)

D54_ Quins són els moments clau en què informem d'un esdeveniment

D55_ Quins canals de comunicació fem servir per la nostra comunicació? (quins en total i quins per a cada impacte esperat específic)

D56_ Quin rol juga cada actor en la comunicació d'AR+I? Qui comunica?

D57_ Quin paper juguen les marques d'AR+I en la comunicació? Quin nivell emfasitzem més a l'hora de comunicar? Quins nivells fem presents? Des de quins perfils podem comunicar / comuniquem? (AR+I, eixos, grups, persones)

D58_ Com podem garantir la coherència en la comunicació d'AR+I?

D59_ Com podem garantir una òptima qualitat a l'hora de comunicar per part de l'equip de comunicació AR+I?

D60_ Quin estil de comunicació volem per AR+I? (en general i per canal de comunicació)

D61_ Quin grau de presència ha de tenir la imatge corporativa? (informes, presentacions, reunions externes, presència als mitjans) (disseny gràfic AR+I, roba, motxilla, etc.)

D62_ Com podem garantir una òptima comunicació interna a AR+I?

8_ AR+I = actor

Tres decisions clau:

D63_ És important que AR+I funcioni / actuï com un actor independent? (independent no implica que no quedi inserit en la seva xarxa relacional d'interdependències sinó que pugui actuar dins d'aquesta xarxa des de la seva independència)

D64_ Com podem garantir que AR+I sigui un actor independent?

D65_ Quina política d'aliances és òptima per a AR+I? (quan impulsar una aliança, quan mantenir-la, quan renunciar-hi, quins equilibris, quins rols, etc.)

ANNEX 4.2: Mentimeters de les sessions de treball dels dies 18, 19 i 26 de juny del 2025

Línies: [linies_treball.xlsx](#)

▪

Finançament i RH: <https://www.menti.com/aly7pubyqpu9> ; <https://www.mentimeter.com/app/presentation/alq7tqjntx3fvibi1mwhw8kbcszhz2sj/edit?source=share-modal>

▪

Comunicació: <https://www.menti.com/al9vy21iuqp2>

**ANNEX 4.3: Guió de la sessió de treball
del dia 12 de desembre del 2024 (comitès de direcció de recerca i d'innovació)**

Guió i resultats: <https://www.menti.com/almoc8yyp9aj>

ANNEX 4.4: Guió de les sessions de treball de la tardor del 2024

Estratègia AR+I

Trobada dels coordinadors de recerca i d'innovació en diferents dies de la tardor del 2024

Guió:

1. Full en blanc. Tria un país / un lloc on t'agradaria viure. Quin és? A què et dediques / què hi vas a fer? Qui s'encarrega de fer recerca allà? Què en pensa la gent sobre la recerca? Què li ha aportat la recerca a aquell lloc? Com es gestiona / com es fa la recerca allà? Com es podria millorar? Decideixen crear-hi una (nova) universitat i hi aposten fort; creen un departament del teu àmbit i et demanen que el creïs des de zero, amb recursos generosos disponibles. Et demanen objectius a 5 anys: quins seran? Quines seran les teves línies vermelles, les coses que voldràs evitar sí o sí?

2. Referents. De tots els centres / grups de recerca que coneixes, tria'n tres que t'agradin molt (pel que fan, per com treballen) i explicita per què et semblen un referent interessant. Després tria'n tres que no t'agradin gens i explicita també què és el que et resulta repulsiu d'aquests referents.

3. Expectatives. Què creus que esperen del teu grup els actors següents: el govern, l'oposició, un professor de secundària, un alumne de secundària, un científic del teu àmbit, un tècnic del teu àmbit, algú interessat en el teu àmbit, algú molt informat sobre l'actualitat d'Andorra, algú molt poc informat de l'actualitat d'Andorra, investigadors d'altres països, tècnics d'altres països, investigadors del teu àmbit però d'altres països.

4. Recerca & innovació & ideologia. Com creus que valoren la feina que fa el teu grup els següents segments polítics: un partit d'esquerra anticapitalista; un partit socialdemòcrata; un partit liberal; un partit conservador / tradicionalista; un partit nacionalista andorrà; un partit ecologista; un partit anarcocapitalista / ultraliberal; un partit d'extrema dreta.

5. Què fem actualment? Explica breument a què es dedica el teu grup. Teniu objectius clars? Els teniu explicitats? Tothom els comparteix? Sabeu on voleu arribar d'aquí a 5 o 10 anys? Si no els teniu explicitats, en quins objectius implícits treballeu? Amb quina finalitat? Si arribessin retallades a l'AR+I, explica per què el teu grup no pot desaparèixer. Què aporteu? Què podeu aportar?

6. Full en gris. Si només depengués de tu... Què faries de diferent al teu grup (amb les condicions actuals). Què faries de diferent al teu grup amb el doble de pressupost. Què faries de diferent al teu grup si t'independitzessis de l'AR+I i tinguessis llibertat total. Si fossis el gerent de l'AR+I, què faries de diferent per al teu grup. Si gestionessis la recerca a Andorra, què faries de diferent per al teu grup. Si fossis el cap de Govern, què faries de diferent per al teu grup.

7. Limitacions. Com gestionaries el teu grup... Si se't retallés el pressupost a la meitat. Si t'haguessis de quedar amb només tres projectes (amb quins et quedaries i per què?). Si t'haguessis de quedar només amb dues línies de recerca (amb quines et quedaries i per què?). En què et centraries? (prioritat màxima / última)

8. Orientacions / contribucions en un món real. Dibuixa quatre rombes i situa els elements següents als diferents vèrtexs de tots els rombes: contribució a la ciència (vèrtex superior); contribució a Andorra (vèrtex inferior); interès d'AR+I (patronat) (vèrtex esquerre); interès personal (esquerra). Ara dibuixa una àrea que respongui les següents preguntes (una resposta per rombe): On és (el teu grup)? On vols que sigui? On hauria de ser? On serà en un futur proper? A partir de totes les respostes, planteja't com podem maximitzar totes les contribucions alhora.

9. Cap a l'estratègia. A partir de tot el que hem fet... Quin és el core de la nostra aportació? Què podem aportar? Què volem aportar? Quins objectius concrets hauria de tenir el teu grup / AR+I? Quins recursos ens calen per aportar-ho? Quins companys de viatge ens calen per aportar-ho? On volem arribar? Com volem arribar-hi?

Situant-te a un horitzó de 5+ anys...

- Quin ha de ser el nucli de l'aportació del teu grup? (què podeu aportar?; què voleu aportar?)
- Objectius concrets per als propers cinc anys (màxim 5)
[Objectius SMART: específics, mesurables, assolibles, reptadors, temporitzables]
- han de ser objectius avaluables d'aquí a cinc anys
- poden ser objectius finalistes, instrumentals, etc.
- Línies d'actuació (màxim 5)
- Recursos: què us cal per poder tirar endavant les aportacions que voleu fer?
- Companys de viatge:
 - Actors imprescindibles per poder assolir els vostres objectius
 - Actors no imprescindibles però que millorarien significativament allò que podeu aportar
- Com volem arribar-hi?

Pregunta calaix de sastre: de quina manera volem arribar a assolir objectius / fer aportacions (ambient, valors, qüestions pràctiques i logístiques, etc.): quins elements més informals farien més fàcil que el teu equip fes aportacions de qualitat.

10. Autoavaluació. En relació a allò que volem fer (veure punt 9)... Com ho estem fent? Quins obstacles hem tingut fins ara per no poder acostar-nos a allò que volem?

11. Què és la recerca per a tu?

12. Què és la innovació per a tu?

13. Què és AR+I per a tu?

ANNEX 3.5: Estratègies consultades d'altres institucions

Malauradament, no vam ser sistemàtics a l'hora de registrar els referents que vam consultar a l'hora de construir l'abast i el disseny de les nostres estratègies i, per tant, no podem oferir un llistat exhaustiu de totes les fonts que vam consultar. A mode de resum il·lustratiu, es van consultar les estratègies o les polítiques d'organismes parapúblics andorrans, d'universitats i institucions de recerca europees, estatunidenques, canadenques i neozelandeses, de fundacions amb una orientació al servei públic i de *think tanks* i *think&do tanks*.



ANDORRA
RECERCA +
INNOVACIÓ