



FASE 2: ASSEMBLEA CIUTADANA

INFORME DE LA SESSIÓ DE DELIBERACIÓ:

DIVERSIFICACIÓ, TRANSFORMACIÓ ECONÒMICA I DIGITAL

INFORME DE LA SESSIÓ DE DELIBERACIÓ DE L'ASSEMBLEA CIUTADANA: DIVERSIFICACIÓ, TRANSFORMACIÓ ECONÒMICA I DIGITAL

Dia: 14/01/2026	Hora: 18.00h	Lloc: Centre de Congressos d'Andorra la Vella
Participació: 42 persones		

Ordre del dia de la sessió

- Introducció a l'àmbit de debat **15'**
- Contrast de les visions de futur **5'**
- Treball en grups sobre els dilemes **100'**
- Posada en comú **20'**

Contrast de les visions de futur

Es demana a les persones participants, individualment, que expressin el seu grau d'acord amb els escenaris de futur que s'han establert a partir de les visions elaborades a la fase prèvia, a través d'un qüestionari virtual.

Diversificació i transformació econòmica - Quin és el teu grau d'acord amb aquesta visió de futur?

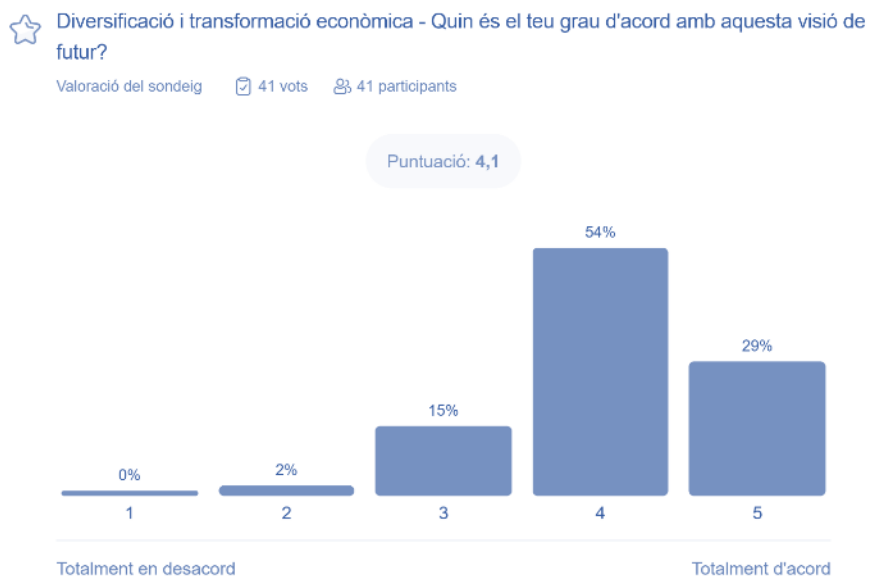
Les aportacions realitzades en aquest àmbit coincideixen en la necessitat que Andorra emprengui una transformació profunda del seu model econòmic, avançant cap a una economia més diversificada, sostenible i competitiva, capaç de reduir la dependència històrica dels sectors tradicionals —turisme, comerç i construcció— i d'adaptar-se a les noves dinàmiques globals. La visió de futur compartida és la d'un país que ha sabut reinventar el seu teixit productiu mitjançant la innovació, la digitalització i el coneixement, mantenint alhora una identitat pròpia i una escala humana en el desenvolupament econòmic.

Un dels missatges més reiterats és que la diversificació econòmica ha de ser un objectiu estratègic de país. Les aportacions expressen la preocupació per una dependència excessiva de sectors volàtils, especialment el turisme, que fa el model vulnerable davant canvis econòmics, ambientals o geopolítics. En aquest sentit, es proposa impulsar nous sectors emergents —com les tecnologies digitals, la recerca aplicada, les indústries creatives o la producció energètica renovable— alhora que es dona suport a la recuperació i modernització de sectors tradicionals, com l'agricultura, la ramaderia o l'artesania.

La visió de futur planteja una Andorra que combina activitat econòmica i sostenibilitat territorial, capaç d'aprofitar els seus actius naturals, culturals i humans per generar riquesa de manera equilibrada. Es destaca que la diversificació no ha de significar una proliferació desordenada d'activitats, sinó una estratègia coherent que tingui en compte la capacitat del territori, la disponibilitat de recursos i les necessitats de la població. Això implica una planificació econòmica a llarg termini, coordinada entre institucions públiques, empreses i entitats socials, que permeti establir prioritats, concentrar esforços i garantir la coherència amb altres àmbits de política pública.

Diverses aportacions insisteixen que la transformació econòmica d'Andorra ha de preservar una identitat pròpia i uns valors diferenciadors. En aquest sentit, es reivindica la importància de trobar un equilibri econòmic entre els sectors més tradicionals, que són el seu nucli i la doten de caràcter i conserven la seva identitat, i sectors emergents, que generen riquesa i noves oportunitats. Aquests sectors emergents i innovadors podrien estar orientats a complementar àrees en les que Andorra ho està fent bé i està funcionant, com el sector comercial i del turisme vinculat a experiències respectuoses a la natura, o explorar nous sectors que generin sinèrgies amb els existents.

Algunes recomanacions apunten a la necessitat de limitar la inversió estrangera. També s'assenyala la importància de tenir una fiscalitat justa i equitativa, que permeti finançar adequadament els serveis públics sense perdre competitivitat.



Digitalització - Quin és el teu grau d'acord amb aquesta visió de futur?

Les aportacions coincideixen a assenyalar que la innovació i el coneixement han de ser els motors dels nous sectors de l'economia andorrana. La digitalització es percep no només com una eina tècnica, sinó com una oportunitat per transformar processos, millorar l'eficiència i generar nous models de negoci. Es proposa reforçar els programes de formació en competències digitals, tant per a la ciutadania com per a les empreses, i crear ecosistemes d'innovació que connectin universitats, centres de recerca, empreses i administració.

Es planteja una Andorra digitalitzada, no només com una eina per al sector privat, sinó també com una oportunitat per millorar la gestió pública, la participació ciutadana i la qualitat dels serveis. La transformació digital de l'administració és, en aquest sentit, un objectiu compartit: es reclama un sistema àgil, interoperable i orientat a l'usuari, que simplifiqui la relació entre ciutadania i institucions.

Tanmateix, la digitalització també comporta reptes. Les aportacions remarquen la necessitat d'evitar noves formes de desigualtat digital, garantint que tothom tingui accés a la tecnologia i les competències necessàries per fer-ne un ús ple. Es proposen programes de capacitació per a persones grans, treballadores o de zones rurals, així com iniciatives de suport a la digitalització del comerç local i de les empreses petites. El futur desitjable és el d'un país digitalment avançat, però

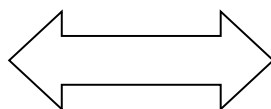
també inclusiu i humà, on la tecnologia serveixi per millorar el benestar col·lectiu i no per ampliar bretxes.



Debat al voltant dels dilemes

Dilema 3.1. Diversificació i transformació econòmica

Assegurar un model
d'economia diversificada
cap a sectors emergents



Enfortir els sectors
econòmics tradicionals a
través de la innovació

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Grup 1 (blau)

Les persones participants del grup plantegen que la diversificació econòmica ha de ser estratègica i orientada: cal planificar cap a on s'ha de diversificar i què s'espera d'aquesta diversificació. En aquest sentit, s'assenyala que s'ha de diversificar cap a sectors que no malmetin el medi ambient, que no requereixin gaires recursos, que generin molt valor afegit i que no dificultin la cohesió social. Una de les idees força de la sessió és que la diversificació ha de permetre reduir el pes del sector turístic, i que això ha d'obrir la possibilitat que el país sigui més selectiu en relació a aquest sector. La reducció de la dependència del turisme hauria de permetre, al seu torn, millorar els salaris dels treballadors del sector, reduint l'actual diferència entre els qui s'hi dediquen i els dels sectors d'alt valor afegit.

Mitjana del grup 1 (blau)	2,55
---------------------------	------

Grup 2 (groc)

Des del grup es reflexiona que el model econòmic de turisme i comerç no està esgotat i pot conviure amb altres sectors econòmics. Per exemple, es valora que Andorra té un patrimoni cultural i paisatgístic que no està explotat. En aquest sentit, es proposa diversificar el tipus de turisme i potenciar un turisme cultural i d'esports d'aventura.

Es considera que cal conservar l'activitat tradicional d'Andorra amb fort component identitari, pel que es proposa potenciar i promocionar els productes propis i artesanals, la producció cultural i artística i el patrimoni cultural d'Andorra, a partir d'ajuts econòmics i promoció cultural.

Es posa en relleu que, en aquests moments, costa que prosperin els convenis amb universitats per realitzar recerques a Andorra. Es fa patent que la diversificació hauria de venir de la innovació, en què Andorra esdevingui un laboratori i incubadora de noves tecnologies "Living Lab".

Es fa evident que cal una estructura que propiciï el desenvolupament de nous sectors econòmics i en aquest sentit es proposa generar una estructura ètica, legal i de cerca de recursos econòmics i humans per desenvolupar projectes. En aquest sentit, també caldria disposar d'una carpa o Palau de Congressos o Firal a nivell nacional. Es valora que Andorra té un potencial en serveis vinculats a la salut que caldria incentivar.

Es proposa definir des del Govern d'Andorra una estratègia de sectors econòmics estratègics per tal de facilitar inversions que es canalitzin al desenvolupament de projectes en aquests sectors clau.

Mitjana del grup 2 (groc)	4,5
---------------------------	-----

Grup 3 (vermell)

Es copsa un acord entre les persones participants sobre que els sectors tradicionals del país – turisme, comerç, hostaleria – no poden créixer més, sinó que cal actuar de manera més eficient, aplicant millores tecnològiques quan sigui possible i prioritant qualitat per sobre de quantitat.

Quant a diversificació, les persones participants assenyalen que s’hauria de definir un model de país sobre el qual avançar de manera coordinada. En general, s’haurien de promoure nous sectors econòmics que tinguin un impacte social positiu al país, és a dir, que millorin l’ocupabilitat de la població o que generin un benestar social rellevant. S’apunta que cal fer una avaluació del retorn social i els impactes que tenen els projectes, abans de la seva implantació al país, i prendre decisions en base a això. Com a sectors identificats com a interessants pel futur de país, es recullen aquells que preservin els recursos naturals d’Andorra, com l’agricultura i la ramaderia, i els que conservin els valors i la identitat del país, com l’artesania.

Es reflexiona sobre els alts costos de la innovació, sigui en sectors econòmics tradicionals i consolidats, o en sectors emergents, ja que són pràctiques que poden trigar a donar resultats visibles i mesurables.

Les persones participants valoren que per a innovar, és necessari disposar de formacions especialitzades en els sectors en els que vols generar aquesta innovació.

Mitjana del grup 3 (vermell)	4,75
------------------------------	------

Grup 4 (verd)

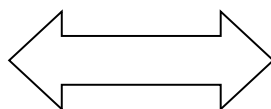
Les persones participants al grup consideren que els sectors econòmics tradicionals o bé estan saturats, com seria el cas del comerç, o bé poden veure’s ressentits per la incidència de crisis econòmiques (sector financer, construcció i comerç) o de la crisi climàtica (turisme de muntanya). També es manifesta rebuig a solucions de creixement econòmic basades en la fiscalitat, com les residències passives que han proliferat després de la pandèmia del COVID.

Es veu convenient que el futur econòmic d’Andorra cerqui una diversificació explorant sectors emergents, com poden ser la indústria logística i tecnològica, els serveis digitals i el sector de la investigació i la recerca (I+R), però apostant sobretot per activitats econòmiques que es puguin desenvolupar amb els recursos disponibles, i sobretot, aprofitant allò que diferencia al país com un avantatge competitiu respecte altres. Cal desenvolupar la marca Andorra en sectors en els que ja es disposa de recursos humans i coneixement. En aquest sentit, es considera que cal fer una aposta per explorar les possibilitats que ofereix la natura, ja sigui en la vessant esportiva, aprofitant el coneixement de la muntanya i dels esports que s’hi practiquen, per desenvolupar empreses que exportin solucions de tecnologia de l’esport de muntanya, o creant escoles de formació especialitzada en l’esport de muntanya o centres d’alt rendiment esportiu. També s’apunta a impulsar l’activitat econòmica en turisme sostenible, i en esdevenir referència del turisme de salut i del turisme estètic. Un altre sector que es pot impulsar seria el de les fires i convencions amb la creació d’un centre internacional de convencions.

Mitjana del grup 4 (verd)	2,55
---------------------------	------

Dilema 3.2. Obertura econòmica

Obrir l'economia andorrana a la inversió estrangera per aconseguir un creixement fort i sostingut



Garantir que l'economia nacional estigui en mans de capital andorrà

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Grup 1 (blau)

Les persones participants del grup no es posicionen ni a favor d'un model tancat al capital estranger ni a favor d'una obertura sense condicions. En canvi, s'aposta per garantir que qui inverteixi al país aporti valor real, via contractació de treballadors i via impostos com a mínim, i que deixi bona part dels seus beneficis a Andorra. Així mateix, es considera que les empreses que inverteixin al país no han de perjudicar ni el medi ambient ni la cohesió social, i que cal disposar de comptes de resultats més transparents de tots els negocis.

En aquest marc, es planteja que l'economia andorrana no ha de créixer a ritmes molt grans ni pot competir amb grans economies, de manera que no cal fer una aposta massa forta per la inversió estrangera. Tanmateix, s'identifica la necessitat de facilitar la inversió estrangera que aporti valor afegit: reduint la burocràcia per obrir nous negocis, eliminant el fet que es pugui veure forçat a tancar una SLU per tenir pèrdues els primers anys, i fent que es paguin impostos en funció dels beneficis i no de la facturació. Alhora, es proposa limitar la compra d'edificis i terrenys als inversors estrangers durant els seus primers anys al país, per evitar que la motivació principal sigui simplement la inversió immobiliària.

Mitjana del grup 1 (blau)	5,09
---------------------------	------

Grup 2 (groc)

Es comenta que Andorra en aquests moments actua com a pol d'atracció de capitals, en tant que hi ha una baixa pressió fiscal i no hi ha fiscalitat sobre el patrimoni. També es posa de manifest que hi ha una forta fuga d'inversions de capital andorrà, que va a invertir fora de les fronteres d'Andorra. En aquest sentit, es proposa fomentar la inversió local amb polítiques fiscals atractives per les persones amb nacionalitat andorrana.

Així mateix, es considera que l'economia i la inversió estrangera s'ha de dirigir a satisfer les necessitats d'inversió d'Andorra, i especialment fora del sector de la construcció, com són els sectors d'innovació i estratègics per al país. També, es considera important potenciar i donar suport financer a través de microcrèdits als petits negocis d'emprenedors i autònoms andorrans.

Mitjana del grup 2 (groc)	6,38
---------------------------	------

Grup 3 (vermell)

Es copsa que el punt problemàtic de la inversió estrangera és quan aquesta se centra en sectors tensionats, com ho és actualment l'habitatge, però no és crítica en termes generals. En aquesta línia, s'hauria de limitar que les persones estrangeres que volen viure a Andorra poden comprar habitatge per viure, però no per especular.

Per tant, les persones participants no es posicionen clarament entre inversió estrangera i inversió nacional, sinó que apunten que l'estrangera hauria d'estar oberta en aquells sectors on sigui necessari perquè no n'hi ha de nacional. Addicionalment, s'hauria de condicionar que el capital estranger que inverteix al país compti amb treballadors residents al país per tal de crear ocupació i que, en la mesura del possible, la inversió respongui a les necessitats que té el país.

Mitjana del grup 3 (vermell)	5,50
------------------------------	------

Grup 4 (verd)

Les persones participants defensen que el Govern d'Andorra sigui molt selectiu amb l'arribada de capital estranger al país. Les inversions al país han de ser facilitades i controlades, establint condicions que reverteixin en el benefici comú. Es posa de manifest que el capital tendeix a buscar rendibilitat i cal assegurar que s'estableixin controls clars pel seu desenvolupament, especialment pel que fa a les condicions laborals que s'ofereixen als treballadors de les empreses que vulguin instal·lar-se.

També s'apunta que cal fer una aposta pel talent intern i per facilitar l'emprenedoria de les persones residents, que són fruit d'un sistema formatiu de qualitat, i pel desenvolupament de la marca Andorra com a element competitiu.

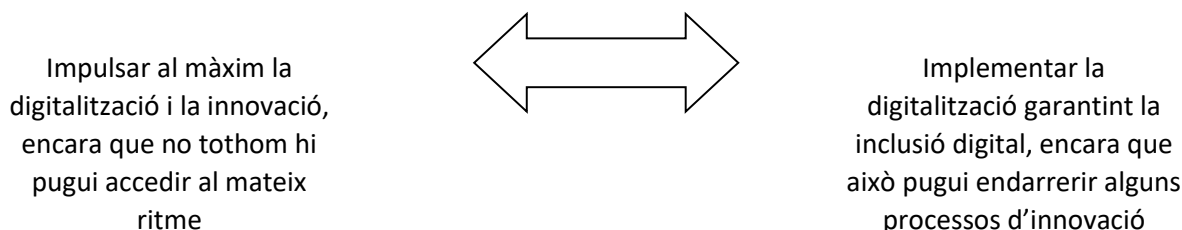
Segons això, es manifesta la voluntat que la inversió estrangera sigui generadora de valor afegit al país, facilitant la creació de llocs de feina per la gent d'Andorra i fixant el talent del país.

Es manifesta rebuig sobre que el capital estranger pugui invertir en habitatge, fet que genera processos d'especulació immobiliària, degut a l'afectació que té sobre la qualitat de vida dels andorrans.

Mitjana del grup 4 (verd)	4,91
---------------------------	------

Dilema 3.3. Digitalització

En el procés de digitalització d'Andorra, què creus que hauria de ser prioritari?



0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Grup 1 (blau)

Les persones participants del grup consideren imprescindible que el país s'adapti a les successives revolucions tecnològiques per no quedar enrere. Tanmateix, posen un èmfasi especial en la necessitat d'evitar la bretxa digital: cal garantir una alfabetització digital i tecnològica efectiva a tota la població, de manera que ningú pugui quedar-se enrere.

En aquest sentit, es considera essencial tenir molt presents els riscos associats a una digitalització de la societat —en termes de privacitat, control i dependència— per poder evitar-los. En particular, es subratlla la necessitat d'evitar que la possibilitat d'exercir amb normalitat la ciutadania depengui de la capacitat de béns de consum o de decisions del sector privat: disposar d'un mòbil, d'una targeta bancària o d'un compte en una aplicació determinada no ha de ser una condició per a l'accés als serveis públics.

Mitjana del grup 1 (blau)	5
---------------------------	---

Grup 2 (groc)

Es considera que en aquest àmbit Andorra no ha de situar-se a l'avantguarda si això pot comportar deixar segments de la població enrere. També es reflexiona sobre el fet que la digitalització no ha de constituir necessàriament un pol estratègic, i que, en alguns casos, situar-se un pas enrere pot permetre minimitzar riscos de ciberseguretat i aprendre dels errors d'altres països. Vinculat a això, es proposa desenvolupar formacions a la població i a les empreses sobre riscos digitals i ciberseguretat.

Es valora com essencial mantenir el principi de solidaritat i contacte humà en l'atenció a la ciutadania, amb un manteniment de l'acompanyament en la implementació de la digitalització. Es considera important tenir present com es fa la transició i la seva implementació a través de marcs teòrics d'inclusió digital sobre els quals hi ha molta informació i referències documentals.

Mitjana del grup 2 (groc)	8,13
---------------------------	------

Grup 3 (vermell)

Un dels reptes identificats en la digitalització és la reticència al canvi d'una part de la població, per por a ser obsolet o de ser substituït a la feina, en un món digital i que cada vegada és més canviant.

Per aquest motiu, els processos de digitalització haurien de promoure's mantenint els sistemes anteriors durant un temps prudencial, de manera que es pot garantir que tothom pot accedir durant un període d'adaptació. En paral·lel, s'haurien d'habilitar formacions en capacitats digitals, orientades a persones grans especialment però també per a altres grups poblacionals, així com des dels centres educatius.

Tot i així, l'objectiu final hauria de ser impulsar aquests processos de digitalització, deixant un temps perquè tothom s'hi pugui incorporar, però avançant.

A banda, caldria provocar una sincronització de les bases de dades que tenen diferents administracions andorranes a les seves mans, per tal d'agilitzar processos i evitar duplicitats.

S'hauria d'assegurar que els processos de digitalització segueixen criteris d'inclusivitat, que incloguin les diferents tipus de discapacitats, i de ciberseguretat.

Mitjana del grup 3 (vermell)	3,92
------------------------------	------

Grup 4 (verd)

Es recullen posicionament contraposats en el grup respecte la visió que es té de la digitalització i de si cal posar limitacions o no a la implementació de la mateixa. Entre aquells que es manifesten en contra de l'elevada digitalització de la societat, consideren que cal prevenir els seus efectes perniciosos com, per exemple, els efectes psicològics associats a l'ús de les tecnologies.

La major part del grup, però, considera que la digitalització és imprescindible per diferents motius, des de l'augment de la productivitat, la incidència en la sostenibilitat ambiental i de recursos, així com l'augment de l'efectivitat i l'eficiència en el desenvolupament de tasques en tots els entorns.

Tot i això, es manifesta acord en que cal garantir que no es perd de vista el factor humà i que es desenvolupa un model més pausat, que s'adapti als diferents col·lectius, de manera que es redueixi la bretxa digital. La tecnologia ha de ser una eina i no un problema per a les persones. Per això cal assegurar la inclusió digital, de manera que:

- La seva implantació vagi acompanyada per les institucions públiques i les empreses, amb formacions, guies i acompanyaments pedagògics i efectius.
- Cal assegurar que les eines són clares, d'ús fàcil i amb interfaces accessibles i intuïtives.
- Cal garantir la seguretat i protecció de les dades de les persones usuàries.
- Cal evitar riscos en la salut mental per l'ús de les tecnologies, desincentivant la seva utilització en el temps lliure, especialment entre el jovent.
- Caldria limitar el seu ús a l'escola, tant pels potencials efectes en el procés formatiu, com pel fet que l'accés a la tecnologia no sempre ha estat igualitari per qüestions de renda quan s'ha volgut implementar (ordinadors a l'escola).

Mitjana del grup 4 (verd)	6,18
---------------------------	------