



Plano de Atividades

2017

Janeiro de 2017

ÍNDICE

I	MENSAGEM DO REITOR	3
II	ISCTE-IUL EM NÚMEROS	5
III.	ENQUADRAMENTO GERAL	6
IV.	MISSÃO E VISÃO DO ISCTE-IUL.....	8
V.	OBJETIVOS E AÇÕES A DESENVOLVER EM 2017.....	9
1.	DESENVOLVER A QUALIDADE E INOVAÇÃO NO ENSINO (Eixo 1).....	10
2.	DESENVOLVER A INVESTIGAÇÃO DE EXCELÊNCIA (Eixo 2)	22
3.	INCREMENTAR A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO, O EMPREENDEDORISMO E A EMPREGABILIDADE (Eixo 3).....	28
4.	OTIMIZAR A GESTÃO DE RECURSOS (Eixo 4)	34
VI	RECURSOS.....	46
VI.1	RECURSOS HUMANOS	47
VI.2.	RECURSOS FINANCEIROS	48

I MENSAGEM DO REITOR

O Plano de Atividades para 2017 encerra o ciclo dos 4 planos anuais em que se desdobrou o Plano de Desenvolvimento Estratégico 2014-2017 que coincide com o Mandato do Reitor.

Ao finalizar a elaboração do último plano de atividades é gratificante verificar que atingimos a larga maioria dos objetivos constantes do Plano de Desenvolvimento Estratégico em vigor e fomos para além deles em diversos domínios.

Os poucos objetivos que ficaram por realizar estão, na quase totalidade, relacionados com a escassez de recursos económicos. Penso, por isso, que a comunidade ISCTE-IUL está de parabéns pelos êxitos que temos vindo a obter de forma consistente, ao longo de vários anos.

No plano de atividades para 2017 destacaria apenas alguns aspectos mais qualitativos pois são esses, que nesta fase da nossa vida institucional, podem fazer a diferença.

A nível pedagógico o esforço em desenvolver mais a interdisciplinaridade, o combate ao insucesso, o reforço da iniciação à investigação, o alargamento da oferta em língua inglesa, a expansão do e-learning / b-learning e a generalização da utilização do RECAD-AV (filmagem de aulas).

A nível da investigação as oportunidades que se abrem com a entrada em pleno funcionamento dos novos Programas Europeus e a necessidade de aumentar a qualidade da publicação científica, aspecto determinante para conseguirmos manter e melhorar a nossa posição nos Rankings, particularmente no Times Higher Education onde conseguimos entrar, pela primeira vez, no presente ano.

Aliás, os Rankings e as Acreditações Internacionais de cursos merecerão uma particular atenção no próximo ano, tendo como propósito consolidar e reforçar os excelentes resultados obtidos em 2016 neste domínio.

Na vida no Campus continuaremos a fazer os investimentos possíveis para melhorar a qualidade de vida, (saúde ocupacional), a sustentabilidade (Projeto Green Campus) sem descurar a abertura de concursos para progressão na carreira docente (associados e catedráticos) tendo em conta as competências internas existentes e os recursos financeiros disponíveis.

Finalmente, através das entidades participadas será dada particular atenção à transferência de conhecimento para a sociedade, intensificando as parcerias e projetos conjuntos com empresas, instituições e municípios, neste caso privilegiando a região Norte e Oeste, pela proximidade geográfica e pelo acesso a fundos comunitários das regiões Centro e Alentejo.

Em síntese, o Plano de Atividades que agora se apresenta não é um plano fechado, e a sua plena realização só poderá acontecer se todos nos envolvermos em iniciativas nos vários domínios da nossa atividade – ensino, investigação e transferência de conhecimento.

Luís Reto

O Reitor do ISCTE-IUL

II ISCTE-IUL EM NÚMEROS

Indicadores	Valor
ENSINO E APRENDIZAGEM (2015/2016)	
Total de cursos conferentes e não conferentes de grau Total de estudantes	109 cursos 9234
Número de cursos conferentes de grau Número de estudantes	89 cursos 8655
Licenciaturas	15 cursos 4254
Mestrados (Inclui Mestrado Integrado em Arquitetura (MIA))	50 cursos 3649
Doutoramentos (inclui 7 cursos em associação e 1 curso em parceria)	24 cursos 752
Percentagem de estudantes do sexo feminino	50%
Percentagem de estudantes estrangeiros inscritos	20%
Número de nacionalidades dos estudantes estrangeiros	77
Número de cursos não conferentes de grau com 60 ou mais ECTS Número de estudantes	20 cursos 579
Percentagem de estudantes em ensino pós-graduado (mestrados, doutoramentos e pós-graduações)	54%
Acesso ao Ensino Superior	
Taxa de ocupação de vagas do ISCTE-IUL do Regime Geral de Acesso (2015/2016) (inscritos pela 1ª vez no 1º ciclo através do Regime Geral de Acesso/ número de vagas)	103%
Índice de Satisfação da Procura (Índice de Força) (2015/2016) (candidatos em 1ª opção/número de vagas)	170%
INVESTIGAÇÃO	
Unidades de Investigação	
IT-IUL: Excelente BRU-IUL; CEI-IUL; CIES-IUL; CIS-IUL; CRIA-IUL; Dinâmia/CET-IUL: Muito Bom ISTAR-IUL: Razoável	8
Revistas Científicas	
Publicações Científicas (2015)	1594
Publicações Científicas Indexadas (WoS e Scopus)	404
Publicações em Revistas Científicas de 1º e 2º quartil (WoS e Scopus)	259
RECURSOS HUMANOS	
Total de Docentes de Carreira (setembro de 2016)	293
Percentagem de Docentes de Carreira doutorados	99%
Total de investigadores afetos a I&D a 100% (dezembro de 2015)	271
Total de pessoal não docente (setembro de 2016)	242
ORÇAMENTO (ajustado à data de setembro de 2016)	
Orçamento de 2016 (milhões de euros)	40.2
Financiamento pelo Orçamento do Estado	46%
Receitas Próprias	54%

III. ENQUADRAMENTO GERAL

1. O Plano de Atividades para 2017 é elaborado num contexto macroeconómico de grande incerteza quer a nível nacional quer internacional. Embora o Governo antecipe um contexto de retoma económica, verifica-se a necessidade de se reforcarem medidas de consolidação orçamental e de cumprimento das regras europeias, o que se traduz na continuação dos constrangimentos do financiamento público. De acordo com a projeção governamental, o poder económico das famílias irá aumentar, nomeadamente, com a reposição de salários de funcionários públicos e a retoma económica prevista. Todavia, o efeito das novas medidas que se avizinham é ainda incerto.

2. No que diz respeito ao financiamento público do ensino superior para 2017, o governo propõe manter o valor de 2016 acrescido dos custos com a progressiva reposição dos cortes nos ordenados da função pública. De notar que o financiamento do estado à atividade do ISCTE-IUL apenas cobre 66% dos custos com pessoal, mantendo-se a situação de grave subfinanciamento, mesmo em relação às restantes universidades e até politécnicos.

3. Continua a manter-se o problema de falta de calendarização das oportunidades de financiamento da investigação que permita uma planificação atempada. Contudo, a entrada em funcionamento pleno dos programas do Horizonte 2020 cria diversas oportunidades que a comunidade ISCTE-IUL deve ser capaz de aproveitar tendo em vista o desenvolvimento da instituição no cumprimento da sua missão.

4. No âmbito da política de ciência e do financiamento do sistema científico nacional, será iniciado, em 2017, um novo período de avaliação das unidades de investigação que adotará uma nova metodologia cuja operacionalização é ainda inteiramente desconhecida. O impacto desta nova metodologia nos valores de financiamento das unidades de investigação não terá efeitos em 2017, mas afetará fortemente o funcionamento das unidades de investigação, bem como a atividade de todo o pessoal docente e de investigação, dado o esforço que terá de ser novamente investido em todo o processo de avaliação.

5. No contexto mundial, a internacionalização das universidades é um processo muito avançado. Em certas dimensões de internacionalização, como é o caso da publicação científica, da circulação de professores e investigadores e da participação em redes de investigação, muitas universidades de várias regiões do mundo já atingiram patamares consolidados. Mas há outras dimensões em que assim não acontece e a competição entre universidades joga-se hoje na capacidade de atraírem e fixarem os

melhores professores e investigadores, de obterem as acreditações internacionais mais importantes, de angariarem os financiamentos mais volumosos e de recrutarem um número crescente de alunos de países emergentes que têm meios para estudarem no exterior. Assim, o esforço de internacionalização do ISCTE-IUL tem de enfrentar uma elevada competição com congéneres nacionais e internacionais.

6. Resumidamente, para o ano de 2017, a atividade do ISCTE-IUL desenrolar-se-á num contexto que continua a caraterizar-se pela elevada incerteza macroeconómica e pela restrição orçamental, ao mesmo tempo que se abrem oportunidades quer no quadro dos programas operacionais e da União Europeia, quer no âmbito da internacionalização agora impulsionada pelo nível de reputação institucional já alcançado.

7. Na região de Lisboa, o ISCTE-IUL encontra-se muito bem posicionado face às restantes universidades e instituições de ensino superior. Tem um perfil de oferta formativa e de investigação distintivo, é a universidade com o maior índice de força no que se refere ao número de candidatos por vaga na primeira fase e em primeira escolha no concurso nacional de acesso ao ensino superior, e mais de metade dos seus estudantes frequenta cursos pós-graduados de mestrado e doutoramento, valor que mais nenhuma instituição desta região regista.

8. O contexto geral sumariamente descrito coloca múltiplos desafios que requerem uma visão e uma estratégia de desenvolvimento bem clara, permanentemente adaptável à dinâmica da envolvente, e requerem também a pró-atividade de toda a comunidade ISCTE-IUL quer na sedimentação dos patamares já atingidos, quer no lançamento de novas iniciativas e novos projetos no ensino, na investigação, na relação com a sociedade e no funcionamento interno.

9. Por conseguinte, o Plano de Atividades para 2017 reflete os objetivos consagrados no Plano Estratégico 2014-2017, bem como os novos desafios decorrentes da dinâmica contextual expectável.

IV. MISSÃO E VISÃO DO ISCTE-IUL

O ISCTE-IUL tem por missão criar e transmitir conhecimento científico de acordo com os mais altos padrões internacionais, formando profissionais altamente qualificados, sobretudo ao nível pós-graduado, nas áreas da gestão, tecnologias da informação e arquitetura, ciências sociais e políticas públicas, para o avanço da sociedade.

Esta missão concretiza-se através da otimização da articulação entre investigação-ensino e aplicabilidade, da promoção de uma aprendizagem multidisciplinar, e da interação entre empreendedorismo, tecnologias e inovação, de modo a preparar profissionais competentes e capacitados para lidar com eficácia com os desafios da sociedade, em organizações lucrativas e não-lucrativas.

As três vertentes da missão (investigação, ensino e aprendizagem, e serviço à comunidade) traduzem-se numa visão do ISCTE-IUL enquanto research university focalizada numa dinâmica de melhoria contínua da instituição nas diversas áreas da sua gestão e funcionamento, em que há a salientar:

- a) Um corpo docente e de investigadores de elevadas competências de acordo com os melhores critérios internacionais;
- b) A internacionalização das atividades de investigação, ensino e transferência de conhecimento, bem como dos corpos docente e discente, inserindo plenamente o ISCTE-IUL nas redes internacionais de investigação e de ensino;
- c) A transferência e o intercâmbio dos conhecimentos científicos e tecnológicos produzidos, designadamente através do desenvolvimento de produtos, da prestação de serviços à comunidade, da formação ao longo da vida e da promoção do empreendedorismo e da empregabilidade;
- d) A realização e promoção de atividades que permitam o acesso e a fruição de bens culturais e científicos por todas as pessoas e grupos, internos e externos ao ISCTE-IUL;
- e) A interação permanente com a sociedade, contribuindo para a análise e resolução de problemas a nível nacional e local, e estabelecendo parcerias com entidades comprometidas com o desenvolvimento cultural, social e económico do país;
- f) A profissionalização da gestão e a qualificação das infraestruturas com a criação de condições de excelência que deem suporte efetivo às atividades de investigação, de ensino e de transferência de conhecimento para a sociedade e que assegure a qualidade de vida no campus e a sustentabilidade institucional.

V. OBJETIVOS E AÇÕES A DESENVOLVER EM 2017

O plano de atividades para o ano de 2017 encontra-se organizado em torno dos quatro eixos definidos no Plano Estratégico para 2014-2017:

Eixo 1 - Desenvolver a qualidade e inovação no ensino

Eixo 2 – Desenvolver a investigação de excelência

Eixo 3 - Incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade

Eixo 4 - Otimizar a gestão de recursos

Em cada eixo especificam-se as metas a alcançar em 2017 em cada um dos objetivos estratégicos e apresenta-se uma descrição das atividades a desenvolver para os concretizar. Na definição das metas concretas propostas, teve-se em consideração não só os objetivos do plano estratégico até 2017, mas também os resultados já obtidos até meados de 2016, bem como as condicionantes previstas para 2017.

O Plano de Atividades para 2017 tem também em conta as recomendações da EUA na avaliação efetuada em Julho de 2016 para a continuação do desenvolvimento do ISCTE-IUL.

1. DESENVOLVER A QUALIDADE E INOVAÇÃO NO ENSINO (EIXO 1)

Cerca de metade dos objetivos estratégicos deste eixo para o horizonte 2014-2017 encontram-se já atingidos.

No âmbito do fomento da qualidade e inovação das práticas pedagógicas será feito um acompanhamento dos projetos piloto já lançados e será mantida a prática de lançamento de um novo projeto por ano, a formação dos docentes em práticas pedagógicas e um evento de disseminação deste tipo de práticas.

Interligando os objetivos estratégicos de fomentar a inovação nas práticas pedagógicas e aumentar a taxa de sucesso escolar, será também dada continuidade ao estudo dos fatores facilitadores e constrangedores do sucesso na entrega de dissertações de mestrado.

Na licenciatura de Antropologia, serão implementadas Oficinas de Aprendizagem como forma de os estudantes trabalharem na prática um tema que interligue as diferentes unidades curriculares e lhes propicie um projeto em que trabalhem ao longo dos três anos. Serão tutores destes grupos alguns dos bolseiros internos de doutoramento.

No âmbito do fomento do sucesso escolar, a ESPP prevê lançar em 2017 uma experiência piloto de um sistema de mentoria para o apoio à integração e progressão académica dos alunos, efetuar uma monitorização das situações atípicas e avaliar o peso relativo de diferentes fatores no insucesso (condições internas, perfil dos alunos, etc) enquanto que a ECSH irá efetuar uma monitorização da experiência já iniciada com as tutorias dos mestrandos e, no caso do departamento de antropologia, irá ser introduzida uma alteração ao sistema, deixando de ser baseado na iniciativa voluntária dos alunos.

Será também implementada este ano, no departamento de Antropologia, uma Bolsa de Orientadores e Projetos, em que cada docente e investigador apresenta aos mestrandos possibilidades de temas de tese a partir dos projetos de pesquisa em curso.

Relativamente ainda ao objetivo estratégico de aumento do sucesso escolar em 2017, vão realizar-se as 4^{as} jornadas da ECSH subordinadas ao tema do sucesso escolar no 2º ciclo. Em 2017 serão também realizadas as Jornadas Pedagógicas da ESPP.

No âmbito da implementação de novos cursos, em 2017, será lançado o novo Mestrado ERASMUS Mundus "European Master in the Psychology of Global Mobility,

Inclusion and Diversity in Society” e um novo mestrado numa área de elevada procura - o mestrado em Produção e Gestão de Media – e será iniciada a preparação de três novos mestrados: Relações Internacionais e Diplomacia Moderna, Métodos Analíticos para Gestão e Estudos Comparativos de Integração Regional.

Será também lançado um doutoramento conjunto em Antropologia: Políticas e Imagens da Cultura e Museologia, em associação com a FCSH-UNL, e preparada a construção de mais dois novos doutoramentos: um doutoramento em economia política, em parceria com o ISEG, a Universidade de Coimbra e a Universidade Internacional, e um doutoramento em Psicologia, Bem-Estar e Envelhecimento, em associação com a Universidade do Minho, o ISPA e a Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões.

Haverá também um reforço da oferta na área dos Métodos de Pesquisa Social, designadamente de cursos não conferentes de grau, de estrutura leve, modulares (cursos e seminários de especialização, escolas de verão) em articulação com os centros de investigação.

As *Winterschools* serão utilizadas como instrumento de inovação com o lançamento de duas novas *winterschools* pela IBS, em diplomacia económica, e em finanças para empreendedores, que, a serem bem sucedidas, darão lugar a mestrados ou Unidades Curriculares de outros mestrados.

O ISTAR pretende também lançar uma nova *summerschool* na área das tecnologias.

Em 2017, a Escola de Ciências Sociais e Humanas vai criar um grupo de trabalho, que poderá integrar também a ESPP, tendo em vista o estudo da viabilidade da criação de uma licenciatura de banda larga em ciências sociais. Os alunos de doutoramento vão continuar a desenvolver competências de docência no âmbito das Bolsas Internas do ISCTE.

De modo a estimular a participação dos alunos do 1º ciclo em atividades de I&D, está previsto o lançamento e acompanhamento do concurso de iniciação científica (IC) e atribuição de bolsas IC.

Na BRU, será incentivada a submissão de candidatura a programa doutoral em parceria com empresas no âmbito das candidaturas BDE (Bolsas de doutoramento da FCT em Empresas). No entanto, face às mudanças na FCT, não é possível prever uma data para este efeito.

No contexto da criação de uma oferta em *e-learning/b-learning* para 2017, está previsto o lançamento de módulos introdutórios *online* em economia e métodos

quantitativos para nívelamento de conhecimentos à entrada, a consolidação da oferta já existente e o lançamento dos módulos *online* já existentes noutras plataformas como por exemplo a Miríada X.

No âmbito do fomento da interdisciplinariedade será efetuada uma consolidação e reorganização da oferta interdepartamental de unidades curriculares optativas na ESPP.

No seguimento da experiência muito bem sucedida do programa 'Estudar História em Portugal', do Departamento de História, a ESPP irá consolidar e organizar a oferta de unidades curriculares lecionadas em inglês, de modo a incrementar a mobilidade nacional e internacional de alunos e professores, e a internacionalização das atividades de ensino desta escola.

No contexto da promoção do contacto dos alunos com o mercado de trabalho, continuar-se-á a incentivar as diversas iniciativas já implementadas e serão desenvolvidos mecanismos inovadores de promoção da interação entre estudantes, empregadores e *Alumni*, nomeadamente através da Challenge Academy que permitirá o lançamento de temas de dissertação por empresas.

Está também previsto o estabelecimento de novos protocolos de colaboração para a realização de estágios, por exemplo com o Museu da Cidade em Lisboa, Museu de Torres Vedras e a reimplementação do acordo de estágio com o Museu Nacional de Etnologia.

A rede de *Alumni* do ISCTE-IUL irá conhecer um forte impulso e alargamento, tanto a nível nacional como internacional, através do lançamento do novo portal *Alumni* que pretende colocar em contato os *Alumni* nos vários pontos do globo e oferecer funcionalidades atrativas.

A BRU-IUL irá continuar a preparar a organização do principal encontro Europeu na área da psicologia da Saúde Ocupacional que vai ocorrer em 2018 no ISCTE - o 13th European Academy of Occupational Health Psychology Conference - EAOHP 2018.

No âmbito do desenvolvimento de novas áreas estratégicas, em 2017, o INDEG fará a 2ª edição da pós-graduação na área de hospitalidade e turismo e continuará a oferecer um mestrado executivo na área da saúde”.

Será iniciada, também, a preparação de um mestrado em hospitalidade e turismo a decorrer em Portugal, uma vez que se verificou que a fraca adesão ao atual mestrado nesta área, se deve ao custo elevado de um ano na Flórida.

A oportunidade estratégica de desenvolvimento da área de Hospitalidade e Turismo depende, em parte, de um projeto imobiliário que deve ser baseado na melhor rentabilização possível dos ativos patrimoniais do ISCTE-IUL.

Nesse sentido, os custos de oportunidade e concorrência devem ser tidos em conta através da apresentação de um calendário detalhado para a finalização de um projeto, a ser apresentado aos membros do Conselho Geral, por via eletrónica, até ao dia 13 de janeiro de 2017.

Sendo a necessidade de qualidade de informação essencial para as deliberações do Conselho Geral, a Reitoria compromete-se a disponibilizá-la até 15 de Março, de modo a permitir uma tomada de decisão até ao final do 1º trimestre de 2017.

Essa informação deve incluir um plano de investimentos em ativos immobilizados e um quadro comparativo de alternativa de uso e financiamento e avaliações de valor comercial.

No âmbito do reconhecimento internacional do ISCTE-IUL será iniciado o processo de acreditação EQUIS pela EFMD, o que permitirá à IBS obter o conjunto de acreditações *triple crown*, colocando a IBS em igualdade com as grandes *business schools*.

Em 2017 será também promovida a credenciação internacional do Mestrado em Administração Pública junto da IASIA - International Association of Schools and Institutes of Administration.

Será também efetuado um investimento no posicionamento da IBS no Ranking do Financial Times.

Nas páginas seguintes apresentam-se detalhadamente os objetivos específicos no eixo “Desenvolver a qualidade e inovação no ensino” com os respetivos indicadores, ações, responsabilidades e metas concretas.

	Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino				Metas		Resultados		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	1º sem 2016	Acum. (2014-1ºsem 2016)	2017
1.1	Fomentar a qualidade e inovação nas práticas pedagógicas	1.1.1 Nº de projetos-piloto inovadores na abordagem pedagógica	Lançar projetos-piloto inovadores ao nível da abordagem pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Diretores de Departamento 	Total = 4	2	2	7	Objectivo atingido Manter 1 projeto/ano
		1.1.2 Nº de ações de formação pedagógica para docentes	Formação pedagógica de docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Diretores de Departamento 	Total = 10	3	55	81	Objectivo atingido Manter min. 10/ano
		1.1.3 Nº de docentes participantes em ações de formação pedagógica	Formação pedagógica de docentes; Workshops SWOT analyses	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Diretores de Departamento 	Total = 200	Mais 60	188	501	Objectivo atingido Manter min. 80/ano
		1.1.4 Nº de eventos pedagógicos	Disseminação de boas práticas pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Diretores de Departamento 	1 evento anual	2	2	-	1
		NOVO INDICADOR 1.1.5 Nº de UCs a funcionar com minitestes online durante todo o Semestre	Promover a utilização de minitestes online	<ul style="list-style-type: none"> • ISTA 	-				15

	Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino				Metas		Resultados		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	1ºsem. 2016	Acum. (2014-1ºsem 2016)	2017
1.2	Criar e disponibilizar UC e cursos em e-learning/b-learning	1.2.1 Nº de Ucs em e-learning/b-learning	Integrar e reforçar as tecnologias educativas (e-learning; b-learning e m-learning) no ensino	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Diretores de Departamento 	Total = 20	Mais 4	12	24	Objectivo atingido Manter 24
		1.2.2 Nº de cursos MOOC (Massive Open Online Courses)	Formar docentes na realização de MOOC; Criar incentivos para os docentes; Criar cursos MOCC em cada Escola.	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Diretores de Departamento 	Total = 8	Mais 2	8	13	Objectivo atingido Manter 13
		1.2.3. Lançamento do projeto de reconversão do e-learning	Iniciar projeto de reconversão do e-learning/b-learning	<ul style="list-style-type: none"> • GT e-learning 	-				Projeto lançado
1.3	Fomentar a interdisciplinaridade no ensino	1.3.1 Nº de cursos com 3 ou mais áreas científicas	Cursos interdisciplinares	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Diretores de Departamento 	Total = 3	-		10	Objectivo atingido Manter 10

	Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino				Metas		Resultados		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	1ºsem. 2016	Acum. (2014-1ºsem 2016)	2017
1.4	Promover a inovação nos currículos dos cursos alinhados com as competências e com os learning outcomes, ao nível da Escola.	1.4.1 Licenciaturas de banda larga em funcionamento em 2016/2017	Criar licenciaturas de banda larga complementadas por formações específicas (ex. Curso de 1º ciclo em Ciências Sociais).	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Diretores de Departamento 	Total = 1				Dependente de eventual reorganização estratégica e iniciativa das escolas
		1.4.2 Cursos com currículo inovador	Desenhar produtos de ensino inovadores e diferenciadores face à concorrência; Renovar portefólio de cursos	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Diretores de Departamento 	Total = 11	5		7	4
		1.4.3 Nº de cursos em que os empregadores participaram na discussão dos currículos	Fortalecer a ligação entre o ensino e a sociedade (ex: empregadores participam na discussão dos currículos dos cursos)	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Diretores de Departamento 	Total = 22	10	17	25	Objectivo atingido Manter 25

	Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino				Metas		Resultados		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	1º Sem 2016	Acum. (2014-1º sem 2016)	2017
1.4	Promover a inovação nos currículos dos cursos alinhados com as competências e com os learning outcomes, ao nível da Escola.	1.4.4 Nº de protocolos para a realização de estágios e projetos conjuntos	Criar protocolos para a realização de estágios e projetos conjuntos	<ul style="list-style-type: none"> • Diretores de Escola • Diretores de Departamento 	Total = 13	Mais 8	31	46	Objectivo atingido Manter
		1.4.5 % de cursos de doutoramento com atividades estruturadas de aquisição de competências de docência	Integrar em todos os programas doutoriais o desenvolvimento de competências de docência dos alunos: todos os programas.	<ul style="list-style-type: none"> • Diretores de Escola • Diretores de Unidades de Investigação • Diretores de Departamento 	Atingir 100% dos cursos em 2017	50%	36%	-	100% no caso do quadro da nova política da FCT O permitir
		1.4.6 Nº de doutoramentos em parceria com empresas	Criar doutoramentos em parceria com as empresas e as instituições	<ul style="list-style-type: none"> • Diretores de Escola • Diretores de Departamento 	Total = 2	Iniciar preparação no quadro da nova política da FCT	-	-	2 no caso do quadro da nova política da FCT O permitir
1.5	Articular o ensino do primeiro ciclo com a investigação de modo a garantir que os alunos tenham contacto direto com atividades de investigação	1.5.1 Nº de alunos do 1º ciclo envolvidos formalmente em projetos de investigação	Criar regulamentos em todas as unidades de investigação; financiar bolsas específicas de iniciação à investigação; articular o processo com os projetos de doutoramento	<ul style="list-style-type: none"> • Diretores de Escola • Diretores de Unidades de Investigação • Diretores de Departamento 	Atingir 10% dos alunos em 2017	4%	1%	-	10% no caso do quadro da nova política da FCT O permitir
1.6	Consolidar o peso da formação pós-graduada	1.6.1 Percentagem de alunos no 2º e 3º ciclos	Melhorar a comunicação e a capacidade de atratividade dos cursos	<ul style="list-style-type: none"> • Diretores de Escola • Diretores de Departamento 	Atingir 56% em 2017	54%	54%	-	56%

	Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino				Metas		Resultados		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	1ºsem 2016	Acum. (2014-1ºsem. 2016)	2017
1.7	Aumentar a capacidade de atrair alunos estrangeiros	1.7.1 Percentagem de UC em Inglês em cada Escola	Aumentar o nº de UC em Inglês nas várias escolas	<ul style="list-style-type: none"> Diretores de Escola Diretores de Departamento 	Atingir 20% em 2017	19%	19,6%	-	20%
		1.7.2 Nº de cursos de mestrado com todas as UC em Inglês	Generalizar progressivamente o ensino em inglês no segundo ciclo: 15% dos cursos de mestrado com todas as unidades curriculares em Inglês.	<ul style="list-style-type: none"> Diretores de Escola Diretores de Departamento 	Atingir 15% em 2017	Manter	20,8%	-	Objectivo atingido Manter min. 20%
		1.7.3 Cursos de doutoramento com atividades letivas em Inglês	Generalizar o ensino em Inglês no terceiro ciclo: maioria das atividades letivas em Inglês em todos os cursos de doutoramento.	<ul style="list-style-type: none"> Diretores de Escola Diretores de Departamento 	Atingir 12 cursos em 2017	10	11		12
		1.7.4 Nº de alunos estrangeiros no ISCTE-IUL	Melhorar as condições de apoio aos estudantes e professores internacionais (cursos de português; alojamento)	<ul style="list-style-type: none"> Reitoria Gabinete de Relações Internacionais 	Atingir 22% em 2017	18%	20%		22%
		1.7.5 Nº de alumni estrangeiros ativos na rede do ISCTE-IUL	Alargar e melhorar a rede de <i>alumni</i> no estrangeiro de modo a integrar 50% até 2017		Atingir 50% em 2017	Manter	50%		Objectivo atingido Manter 50%
1.8	Aumentar a internacionalização de docentes	1.8.1 Nº de docentes estrangeiros e visitantes no ISCTE-IUL.	Atrair docentes/investigadores estrangeiros e aumentar o nº de docentes visitantes	<ul style="list-style-type: none"> Reitoria Diretores de Escola Diretores de Unidade de Investigação 	Atingir 10% docentes em 2017	Manter	11%		Objectivo atingido Manter 11%
1.8	Aumentar a internacionalização de docentes	1.8.2 Nº de docentes do ISCTE-IUL com atividades de ensino no estrangeiro	Apoiar a mobilidade dos docentes Aumentar o nº de protocolos com universidades estrangeiras	<ul style="list-style-type: none"> Reitoria 	Total = 45%	10%	4%	18%	Condicionado por apoios financeiros

	Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino				Metas		Resultados		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	1ºsem. 2016	Acum. (2014-1ºsem.2016)	2017
1.9	Criar condições para aumentar o sucesso escolar	1.9.1 % de alunos aprovados por UC nos cursos do 1º ciclo	Monitorização regular; Criar um dispositivo de tutoria dos alunos de primeiro ciclo: todas as licenciaturas.	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Diretores de Departamento 	Atingir 75% em 2017	73%	71%	-	75%
		1.9.2 % das dissertações/projetos concluídos nos tempos previstos no 2º ciclo de continuidade	Monitorização regular; Dispositivos de orientação pedagógica; Incentivos aos docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Diretores de Departamento 	Atingir 60% em 2017	50%	43%	-	60%
		1.9.3 % das dissertações/projetos concluídos nos tempos previstos no 2º ciclo temático	Monitorização regular; Dispositivos de orientação pedagógica; Incentivos aos docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Diretores de Departamento 	Atingir 50% em 2017	46%	44%	-	50%
		NOVO INDICADOR 1.9.4. Lançamento do processo de reestruturação das licenciaturas EI,ETI, IGE	Reestruturar as licenciaturas EI,ETI, IGE	<ul style="list-style-type: none"> • ISTA 					Processo iniciado
1.10	Desenvolver os mecanismos de promoção da inserção na vida ativa	1.10.1 % de alunos do 1º ciclo com contacto efetivo com o mercado de trabalho até terminar o ciclo de estudos (com o apoio do Career Service)	Criar protocolos para a realização de visitas de estudo, estágios e projetos conjuntos	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Gab. Career Service e Alumni 	Atingir 75% em 2017	65%	69%	-	75%

	Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino				Metas		Resultados		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	1ºsem 2016	Acum. (2014-1ºsem.2016)	2017
1.11	Desenvolver a área da Hospitalidade e Turismo	1.11.1 Nº de novos produtos na área de hospitalidade e turismo	Criar produtos de oferta formativa nesta área	• Reitoria • Diretores de Escola	Total =2	1		1	Mais 1 PG
		1.11.2 Nº de publicações na área de Hospitalidade e Turismo (28 publicações em 2013)	Aumentar as atividades de investigação na área	• Reitoria • Diretores de Unidades de Investigação	Mais 40% no total face a 2013	Mais 10% (31 public.)	18 public	-	Mais 10% (31 public.)
		1.11.3 Centro de Cultura e Ciências Gastronómicas	Estudar a viabilidade de um centro de formação em hospitality	• Reitoria	1	-			Projeto em desenvolvimento
1.12	Desenvolver a área da Gestão de Serviços de Saúde	1.12.1 Nº de produtos na área de serviços de saúde	Aumentar os produtos de oferta nesta área com base na interdisciplinaridade	• Reitoria • Diretores de Escola • Diretores de Unidade de Investigação • Entidades Participadas	Total = 3	1		6	Mais 1 MExec.
		1.12.2 Nº de parcerias estratégicas no setor da saúde	Criar parcerias estratégicas no setor	• Reitoria • Entidades Participadas	Total = 4	Mais 1	1	4	Objetivo atingido Manter 4
		1.12.3 Nº de publicações na área de serviços de saúde (86 publicações em 2013)	Aumentar as atividades de investigação na área	• Reitoria • Diretores de Unidades de Investigação	Mais 40% no total face a 2013	Mais 10% (95 publicações)	34 publicações		Mais 10% (95 public.)
		1.12.4 Nº docentes na área de serviços de saúde	Contratar docentes na área de serviços de saúde	• Reitoria • Conselho Científico • Diretores de Escola • URH	Total = 3	1			3

	Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino				Metas		Resultados		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	1ºsem 2016	Acum. (2014-1ºsem.2016)	2017
1.13	Incentivar a criação de novos projetos/produtos nas áreas das tecnologias, estudos internacionais e turismo	1.13.1 Nº de novos projetos/produtos nas áreas das tecnologias, estudos internacionais e turismo	Criar projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Diretores de Unidade de Investigação • Entidades Participadas 	Total = 5			14	Objetivo atingido Preparar a criação de um novo produto em segurança de redes e informação
1.14	Melhorar a reputação do ISCTE-IUL de modo a que a mesma contribua de forma decisiva para a sustentabilidade institucional.	1.14.1 Nº de acreditações obtidas	Solicitar as acreditações internacionais (AACSB,EQUIS, EUR-ACE)	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola 	Total = 5	Mais 1	1	6	Objetivo atingido Manter min. 6

2. DESENVOLVER A INVESTIGAÇÃO DE EXCELÊNCIA (EIXO 2)

Neste eixo a larga maioria das metas definidas para os objetivos do plano estratégico foram já atingidas ao longo dos primeiros três anos de implementação do plano. Assim, em 2017 será primordial manter o posicionamento atingido em diversos indicadores e reforçar ao mesmo tempo os que ainda devem ser atingidos neste ano.

É necessário continuar a desenvolver e melhorar o apoio logístico e administrativo aos projetos de investigação, criando e/ou adaptando estruturas de apoio técnico, assim como desenvolver estratégias para a captação e gestão de projetos internacionais tendo em vista o aumento do número de projetos com financiamento internacional e nacional.

De modo a garantir um maior aproveitamento dos financiamentos à investigação, através da garantia de uma maior taxa de execução dos projetos de investigação, está previsto colocar em prática, em 2017, no âmbito do Sistema de Garantia de Qualidade do ISCTE-IUL, um procedimento de gestão dos projetos e efetuar auditorias internas aos projetos de I&D em curso para que se potencie a qualidade, eficiência e eficácia da gestão de projetos nas unidades de investigação.

Será também necessário continuar a melhorar o posicionamento do ISCTE-IUL nos vários *rankings* internacionais, aumentar a inovação com base na investigação criando novos produtos a partir de projetos de investigação e promover a indexação de revistas científicas na base de dados internacional SCOPUS.

No âmbito do objetivo estratégico de aumento da inovação com base na investigação e de articulação da investigação com o ensino, além das medidas já tomadas de aumento do tempo de investigação dos docentes, promoção da ligação entre Escolas e Centros de Investigação na gestão dos programas doutorais, e o aumento da participação de investigadores na supervisão de teses de mestrado e doutoramento, em 2017, será divulgado o relatório final do Projeto INTEGRA I&E. É um projeto de investigação-ação que tem como objetivo geral a promoção da investigação no ensino (I&E) na Escola de Ciências Sociais e Humanas (ECSH), contribuindo assim para fomentar a transferência de resultados da investigação para o ensino.

A ESPP pretende em 2017 promover, com os centros de investigação, a intensificação das articulações entre investigação e ensino em todos os ciclos, em geral, e nos doutoramentos, em particular, através do reforço da participação de investigadores nas atividades docentes dos cursos da ESPP (docência, supervisão de estudantes,

etc...), da integração de doutorandos em projetos de investigação dos centros e da organização de cursos de curta duração sobre temáticas específicas nas áreas de investigação dos centros que possam ser oferecidos como optativas aos alunos da ESPP.

De modo a aumentar a visibilidade da investigação, em articulação com as Unidades de Investigação, pretende-se divulgar regularmente a presença de investigadores do ISCTE-IUL em encontros científicos e continuar a produzir vídeo abstracts passíveis de maior divulgação.

Continuarão a ser oferecidas ações de formação para reforçar as competências no domínio da literacia de informação abordando temas como as estratégias de publicação científica, publicação em revistas indexadas na SCOPUS e na Web of Science, o plágio, as normas de referenciamento bibliográficas, a utilização de gestores de referências bibliográficas, entre outros temas.

Com o intuito de aumentar o número de alunos de programas doutoriais com bolsa em 2017 continuarão a ser abertas as candidaturas a Bolsas de Mérito.

A organização de atividades de debate científico e a sua disseminação alargada continuará a ocorrer em 2017. No caso da ESPP, está prevista a Organização do Ciclo Internacional de Conferências da ESPP, do Fórum das políticas públicas, do Colóquio Doutoral da ESPP (apresentação e discussão públicas das investigações em curso por parte dos alunos de terceiro ano dos programas doutoriais da Escola) e um Seminário da UC de Desenho da Pesquisa - Apresentação e discussão pública das melhores dissertações de mestrado do ano anterior, envolvendo todos os alunos dos cursos de mestrado da ESPP.

Em 2017, a BRU irá assegurar a organização da 14th European Conference on Psychological Assessment e, em parceria com o ISEG, irá organizar o 32nd Annual Congress of the European Economic Association and 70th European Meeting of the Econometric Society, eventos de grande dimensão e de reconhecimento internacional.

À semelhança do que já tem vindo a acontecer, a BRU e o CIES irão continuar a colaborar nos estágios de verão do Ciência Viva que pretende proporcionar aos estudantes do ensino secundário uma oportunidade de aproximação à realidade da investigação científica e tecnológica e na Noite Europeia dos Investigadores.

O CIES irá organizar em 2017 o "Global Youth Futures: Perspectives and Prospects" no âmbito da Research Network "Youth and Generation" e o "International Panel on Social Progress" além dos encontros científicos já regulares.

O IT irá organizar também diversos workshops e seminários internacionais no âmbito da colaboração IT-IUL IEEE IMS Portugal Chapter, FMH, IST e ESSA nomeadamente IoT and applications Workshop, IEEE Distinguished Lecturer Seminar: Impedance Spectroscopy for Measurements, Sensors and FPGA platform e o 5G Summit.

Nas páginas seguintes especificam-se detalhadamente os objetivos para 2017 e respectivas métricas.

	Eixo 2 - Desenvolver a Investigação de Excelência				Metas		Resultado	Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	1º Sem.2016	2017
2.1	Aumentar o número e a qualidade dos projetos e publicações	2.1.1 Nº de projetos de investigação com financiamento internacional	Desenvolver e melhorar o apoio logístico e administrativo aos projetos de investigação	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores Unidades de Investigação 	Atingir 50 em 2017	48	41	50
		2.1.2 Nº de projetos de investigação com financiamento nacional (FCT e outras instituições)	Desenvolver e melhorar o apoio logístico e administrativo aos projetos de investigação	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores Unidades de Investigação 	Atingir 150 em 2017	120	65	150
		2.1.3 Nº de projetos em parceria com outras unidades de investigação de excelência nacionais e internacionais	Aumentar a cooperação entre as unidades de investigação do ISCTE-IUL e outras unidades de investigação nacionais e internacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores Unidades de Investigação 	Atingir 16 em 2017	Manter	18	Objectivo atingido Manter min. 16
		2.1.4 Nº de projetos de investigação em conjunto com empresas/instituições	Fortalecer a ligação entre a investigação e a sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores Unidades de Investigação 	Atingir 10 em 2017	Manter	13	Objectivo atingido Manter min. 12
		2.1.5 % de publicações WoS/SCOPUS de 1º e 2º Quartil (50% em 2013)	Aumentar a visibilidade da investigação a nível nacional e internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores Unidades de Investigação 	Atingir 75% em 2017	74%	77%	Objectivo atingido Manter min. 75%
		2.1.6 Nº de citações em revistas WoS/SCOPUS (a 10 anos)	Criar prémios para artigos com citações em revistas WoS/SCOPUS	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores Unidades de Investigação 	Total = 8.000	11.000	19.944	Objectivo atingido Manter min.20 mil
		2.1.7 Nº de publicações anuais WoS/SCOPUS por docente/investigador	Aumentar a quantidade e a qualidade da publicação científica internacional em cada unidade de investigação; Conseguir um rácio de uma publicação anual por docente/investigador ETI	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores Unidades de Investigação 	Atingir 1 em 2017	Manter	1,16	Objectivo atingido Manter min. 1,1

	Eixo 2 - Desenvolver a Investigação de Excelência				Metas		Resultado	Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	1º Sem. 2016	2017
2.2	Consolidar a qualidade da investigação e o seu reconhecimento internacional	2.2.1 Evolução do posicionamento do ISCTE-IUL nos rankings internacionais: Scimago Institutions Rankings (SIR);Times Higher Education-World University Rankings; Webometrics	Posicionar o ISCTE-IUL nos rankings relevantes e para os quais existem recursos disponíveis nos próximos anos; Reforçar financiamento para os prémios de publicações em revistas WoS/SCOPUS (1º e 2º quartil)	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Unidades de Investigação 	Posicionamento entre as sete melhores universidades nacionais nas áreas comparáveis	Continuar a melhorar o posicionamento nos vários rankings internacionais	Scimago Rankings (SIR) manteve-se Webometrics melhorou 4 posições Julho 2016 (13ª posição em Portugal) Times Higher Education entrou pela primeira vez (entre as posições 601-800) U-Multirank melhorou 6 posições (6ª) entre as IES Portuguesas semelhantes.	Continuar a melhorar o posicionamento nos vários rankings internacionais relevantes para o ISCTE-IUL
		2.2.2 Nº de revistas do universo ISCTE-IUL indexadas nas bases de dados internacionais	Indexar revistas nas bases de dados internacionais SCOPUS	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Unidades de Investigação 	Atingir 6 em 2017			6
2.3	Aumentar a inovação com base na investigação	2.3.1 % de projetos de investigação que contribuem para produtos existentes ou a criar	Cada projeto de investigação deve contribuir pelo menos com um produto/curso/UC/Seminário/Workshop existente ou a criar	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Unidades de Investigação • Entidades Participadas 	Atingir 75% em 2017	50%	9%	A ausência de informação sistematizada não permite monitorizar este indicador Objetivo: produzir esta informação
		2.3.2 Nº de produtos de ensino inovadores criados pelas unidades de investigação	Articular com as escolas a criação de produtos inovadores	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Unidades de Investigação • Entidades Participadas 	Total = 18	10	19	Objetivo atingido Manter 2/ano

	Eixo 2 - Desenvolver a Investigação de Excelência				Metas		Resultado	Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	1º sem. 2016	2017
2.4	Captar alunos a tempo inteiro para os programas doutoriais com disponibilidade para um maior envolvimento nas atividades de investigação e de docência	2.4.1 % de alunos com bolsa por programa doutoral (diversos tipos de bolsa FCT, internas e outras externas)	Instituir bolsas	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Unidades de Investigação • Diretores de Escola • Diretores de programas doutoriais 	Atingir 20% em 2017	Manter	26%	Objetivo atingido Manter min. 25%
2.5	Criar/adaptar estruturas de apoio técnico e desenvolver estratégias para a captação e gestão de projetos internacionais	2.5.1 Estado da estrutura	Criar/adaptar estruturas de apoio técnico e desenvolver estratégias para a captação e gestão de projetos internacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Unidades de Investigação • Entidades Participadas 	Pleno Funcionamento	Reconceber o GAI e sua articulação com UI	1 elemento de uma UI a trabalhar no GAI	Continuar a reconcepção da articulação com UI
		NOVO INDICADOR: 2.5.2 Preparar alinhamento com a estratégia de OpenScience da EU	Desenvolvimento de tutoriais e capacidade de aconselhamento; Preparar articulação do Repositório e do Ciência-IUL com os financiadores; Participação nas iniciativas nacionais e europeias de ciência viva;	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • GAI • Diretores de Unidades de Investigação 	-			Preparar alinhamento
2.6	NOVO OBJETIVO: Consolidar a oferta de encontros científicos	2.6.1. Número de encontros científicos	Organização de encontros científicos nas áreas científicas e temáticas relevantes do ISCTE-IUL	<ul style="list-style-type: none"> • Diretores de Unidades de Investigação • Diretores dos Programas de Doutoramentos 	-			Manter o nível de concretização médio no quadriénio
		2.6.2. Número de encontros científicos para disseminação da investigação de UIs do ISCTE-IUL	Organização de encontros científicos com carácter regular e/ou pontual	<ul style="list-style-type: none"> • Diretores de Unidades de Investigação 				Manter o nível de concretização

3. INCREMENTAR A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO, O EMPREENDEDORISMO E A EMPREGABILIDADE (EIXO 3)

A transferência de conhecimento dá-se no ISCTE-IUL também através da atividade das suas participadas, o INDEG e o IPPS na oferta de formação continua para a sociedade em geral, o Audax e a IUL-Global BGI/MIT através da realização de ações de formação em empreendedorismo, de consultoria e apoio a *startups*.

Neste âmbito, em 2017, pretende-se manter o forte empenho do INDEG em ações de formação intraempresas, na gestão de portefólios educativos de parceiros a par do reforço da oferta de cursos de pós-graduação abertos.

O IPPS dedicado essencialmente ao sector público e não lucrativo continuará a reforçar a sua oferta de cursos abertos e a organização de conferências e seminários em áreas de interesse para a sociedade em geral e para o setor público em particular.

O Plano Estratégico do IPPS-IUL assume a internacionalização como uma dimensão estratégica fundamental para a afirmação e o sucesso da instituição, quer através da participação em rede de parcerias com outras instituições estrangeiras e supranacionais, quer pela disponibilização de ofertas formativas destinadas a públicos não nacionais.

Em 2017 para a concretização dos objetivos operacionais definidos no âmbito desta dimensão estratégica terão continuação as ações de formação em parceria com outras instituições estrangeiras, europeias e internacionais, nomeadamente o "European Drugs Summer School" e a Pós Graduação em Finanças Públicas para os Auditores do Tribunal de Contas de Angola. Serão também criadas ofertas educativas internacionais destinadas a outros países de língua oficial portuguesa, nomeadamente para Moçambique com as pós-graduações em Altos Dirigentes para a Administração Pública, em Administração Escolar e em Assessoria e Comunicação Política.

Está também previsto um curso de formação para altos dirigentes da Administração Pública em São-Tomé e duas formações in-company em Políticas Públicas e em Arquitetura em Angola.

O Audax irá continuar a intensificação de ofertas de projetos de prestação de serviços à sociedade a par da sua atividade de formação em empreendedorismo no âmbito da qual se pretende garantir na formação do 1º ciclo e dos mestrados temáticos uma sensibilização para os temas do empreendedorismo.

No âmbito do projeto BGI/MIT, prevê-se em 2017 alcançar o autofinanciamento do projeto e efetuar mais uma publicação num *peer reviewed journal*.

No âmbito da empregabilidade dos jovens finalistas mantem-se a gestão de plataformas de emprego, do aconselhamento aos estudantes, da realização de inquéritos de inserção na vida ativa, da promoção de workshops de empregabilidade, promoção de estágios, organização de feiras de emprego e a implementação e alargamento do recentemente criado programa de *mentoring* por *alumni* para atuais alunos de todas as escolas do ISCTE-IUL.

A transferência de conhecimento dá-se também pela organização de inúmeras atividades regulares de promoção de cultura científica e comunicação de ciência. No âmbito do CIES-IUL e do CEI de referir o Dia de atividades no âmbito da Semana de C&T (em articulação com Agência Ciência Viva); a Ocupação Científica dos Jovens nas Férias (15 dias/estágio em articulação com Agência Ciência Viva); a Participação na Noite Europeia dos Investigadores (Ações Marie Curie/Comissão Europeia) e a consolidação do Blog "Changing World" do CEI-IUL.

A organização de atividades de debate científico e a sua disseminação alargada promove fortemente a transferência de conhecimento para a sociedade. Diversos eventos neste âmbito estão previstos para o próximo ano.

A transferência de conhecimento será incrementada, em 2017, também pela difusão do conhecimento gerado no projeto PTCRIS pelas restantes Universidades Portuguesas. O projeto PTCRISync resulta de uma parceria entre a FCCN|FCT, o ISCTE-IUL, a Universidade do Minho e a Universidade de Évora e pretende garantir a sincronização de informação nos vários sistemas de ciência existentes em Portugal.

Um dos objetivos estratégicos do ISCTE-IUL para 2017 é também capitalizar e fomentar a ligação a entidades externas na área da sustentabilidade. Para este efeito será promovida uma ação conjunta ISCTE-IUL / GRACE no âmbito da responsabilidade social e estabelecidos protocolos de parceria com o Business Council for Sustainable Development (BCSD) e com a Associação Portugal Sem Beatas.

Nas páginas seguintes especificam-se os objetivos neste eixo para 2017 e respetivas métricas.

	Eixo 3-Incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade				Metas		Resultados		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	1º sem. 2016	Acum. (2014-1º sem 2016)	2017
3.1	Aumentar a formação intraorganizações e criar parcerias com empresas/instituições	3.1.1 Nº de ações de formação intraorganizações ou em parceria com empresas/instituições	Aumentar e diversificar a oferta	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades Participadas • Diretores de Escola 	Total = 20	14	8	28	Objetivo atingido Manter min. 25
3.2	Aumentar as relações com o exterior, nomeadamente fazer a gestão de portefólios educativos de parceiros: outras instituições de ensino, empresas, realizar <i>internship</i> com estagiários do estrangeiro e vice-versa	3.2.1 Nº de instituições em que o ISCTE-IUL está a fazer a gestão de portefólios educativos	Fortalecer as relações com os stakeholders e empregadores através de assinatura de contratos para projetos e estágios e formalização da sua participação na discussão dos currículos.	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Entidades Participadas 	Total = 2	Mais 1		1	Manter a gestão de 1 portefólio
3.3	Disponibilizar um portefólio de cursos, pelas entidades participadas, em áreas-chave do processo de evolução tecnológica	3.3.1 Nº de cursos oferecidos pelas participadas	Oferecer cursos em áreas-chave do processo de evolução tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades Participadas 	Total = 6	Mais 2		8	Objetivo atingido Oferecer 30 UCs da ISTA no IPPS
3.4	Desenvolver as atividades de formação de executivos do INDEG-IUL	3.4.1 Nº de alunos de pós graduação do INDEG-IUL	Aumentar o nº de alunos; Fortalecer os programas graduados e os programas de formação contínua para a comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • INDEG-IUL 	Atingir 700/ano em 2017	500	697		700

	Eixo 3-Incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade				Metas		Resultados		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	1º sem. 2016	Acum. (2014 – 1º sem. 2016)	2017
3.5	Desenvolver a transferência de conhecimento para o setor público e organizações sem fins lucrativos através do IPPS-IUL	3.5.1 Nº de conferências/seminários organizados	Organizar conferências /seminários em áreas com interesse para a sociedade em geral e para o setor público em particular	<ul style="list-style-type: none"> • IPPS-IUL • Diretores de Escola 	Total = 10	5	3	15	Objetivo atingido Manter 15
3.6	Alargar a oferta de serviços de consultoria a empresas e outras organizações estrangeiras através do AUDAX	3.6.1 Nº de projetos de consultoria desenvolvidos pelo AUDAX	Intensificar e formalizar ofertas de serviços à sociedade; Apresentar as principais áreas na investigação e no ensino a potenciais parceiros na sociedade, indústria e economia	<ul style="list-style-type: none"> • AUDAX 	Total = 35	25	20	61	Objetivo atingido Manter 60
3.7	Consolidar o Projeto ISCTE/BGI/MIT	3.7.1 Autofinanciamento do Projeto	Manutenção de um acordo de colaboração entre o ISCTE-IUL (via FCT) e MIT	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • BGI/MIT 	≥100%	90%	97%		≥100%
		3.7.2. Diferenciação: associação ISCTE-IUL & MIT projetos tecnológicos.	Manutenção de um acordo de colaboração entre o ISCTE-IUL (via FCT) e MIT	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • BGI/MIT 		Manter acordo	Acordo vigente		Manter acordo
		3.7.3 Codificação de conhecimento (empírico) nas áreas de modelos de comercialização e “entrepreneurial finance”	Publicação de papers em peer reviewed journals.	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • BGI/MIT 	Total = 2	Mais 1		1	Mais 1

	Eixo 3-Incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade				Metas		Resultados		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	1º sem. 2016	Acum. (2014-1º sem. 2016)	2017
3.8	Aumentar a oferta de formação inicial dos alunos do 1º ciclo em empreendedorismo	3.8.1 % de alunos com formação inicial em empreendedorismo no 1º ciclo	Realizar a oferta de formação em empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Laboratório de Línguas e Competências Transversais (LLCT) • AUDAX 	Atingir 80% em 2017	50%	41%		80%
3.9	Sensibilizar os alunos dos mestrados temáticos para o empreendedorismo	3.9.1 % de cursos de mestrado temáticos que proporcionam seminários de sensibilização	Oferecer seminários de sensibilização	<ul style="list-style-type: none"> • Diretores de Escola • LLCT 	Atingir 80% em 2017	50%	22%		80%
3.10	Proporcionar aos alunos do último ano das licenciaturas diurnas informação estruturada sobre empregabilidade e procura ativa de emprego	3.10.1 % de alunos do último ano licenciatura que se dirige ao GIP/Career Service	Melhorar a comunicação dos serviços prestados pelo GIP e Career Service	<ul style="list-style-type: none"> • Diretores de Escola • Gab. Career Service e Alumni 	Atingir 80% em 2017	70%	85%		Objetivo atingido Manter min. 80%

	Eixo 3-Incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade				Metas		Resultados		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	1º sem. 2016	Acum. (2014-1º sem. 2016)	2017
3.11	NOVO OBJETIVO: Capitalizar e fomentar a ligação a entidades externas na área da sustentabilidade	Nº de acções promovidas	Promover ação conjunta ISCTE-IUL / GRACE no âmbito da responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo ISCTE-IUL Green Campus 	-				1 acção
		Nº de parcerias estabelecidas	Estabelecer um protocolo de parceria com o Business Council for Sustainable Development (BCSD)	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo ISCTE-IUL Green Campus 	-				1 Parceria estabelecida
		Nº de parcerias estabelecidas	Estabelecer um protocolo de parceria com a Associação Portugal Sem Beatas	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo ISCTE-IUL Green Campus 	-				1 Parceria estabelecida

4. OTIMIZAR A GESTÃO DE RECURSOS (EIXO 4)

No âmbito da diversificação das fontes de financiamento, uma das vertentes relevantes é a captação de alunos internacionais. Para esse efeito, o ISCTE-IUL, no âmbito do CRUP, integrou uma candidatura para financiamento da presença em feiras internacionais que permitirá a participação em algumas feiras em mercados privilegiados. Além disso, o ISCTE-IUL celebrou em 2016 acordos com agentes que fazem a divulgação de universidades junto de escolas secundárias e universidades em alguns países que também poderão começar a dar furtos em 2017. Nos EUA, o contrato para captação de estudantes foi estabelecido com ex-alunos da IBS aí residentes. Prevê-se também manter a parceria com a AIM Overseas e reeditar o programa “empowering women in the XXI century” para alunos australianos, bem como estabelecer outros acordos deste tipo e desenhar uma oferta de formação em modelo intensivo.

Prevê-se também em 2017 implementar uma nova forma de atendimento online para estudantes internacionais de forma a melhorar a qualidade do serviço prestado e potenciar a captação de estudantes estrangeiros.

No contexto da renovação e qualificação do corpo docente, num quadro de estabilidade dos vínculos e das carreiras, em 2017 continuar-se-á a promover a abertura de concursos para professores auxiliares a curto e médio prazo em áreas deficitárias ou em desenvolvimento, reequilibrando a relação entre professores de carreira e professores convidados e a abertura de novos concursos para professor associado e catedrático de modo a aumentar a percentagem de professores Associados e Catedráticos.

Relativamente à divulgação da oferta formativa, vão manter-se as diversas campanhas *online* (Site, Google, redes sociais, outros meios online), alguma publicidade na imprensa escrita, a presença na futurália, o dia aberto, a academia e as visitas a escolas secundárias pretendendo-se alargar estas últimas ações a alunos ainda antes do 12º ano de modo a promover a sua atração para o ISCTE-IUL mais cedo.

No âmbito da certificação da Qualidade, em 2017, o Sistema de Garantia da Qualidade do ISCTE-IUL que abrange já os serviços, o ensino e a investigação irá ser adaptado à nova versão da norma ISO 9001 publicada em 2015 de modo a, na renovação da certificação, pela APCER, a ocorrer em Novembro de 2017, obter a certificação ao abrigo da nova norma. Em 2017 será também dado início ao processo de certificação ambiental de acordo com a norma ISO 14001.

Para melhoria da informação e comunicação com os diversos públicos do ISCTE-IUL, em 2017 será lançada uma nova App para estudantes com diversos tipos de funcionalidades, nomeadamente consulta de informação relativa a UCs (equipa docente, calendário da avaliação, assiduidade, sumários e classificações), notificações, consulta de horários semanais, mapas com localização de salas, menus dos espaços de restauração, integração com sistema de senhas, agenda, notícias, etc. A app irá ser disponibilizada nas app stores da Google e Apple.

O investimento na melhoria contínua dos sistemas de informação internos irá manter-se, designadamente com a melhoria do Fénix, do Business Intelligence, Introdução de novas funcionalidades na plataforma Ciência-IUL para apoiar a atividade de investigação no ISCTE-IUL, nomeadamente a gestão de projetos e outras atividades/produtos de investigação e a sua Integração com o sistema ORCID para permitir a sincronização automática de informação entre os dois sistemas.

A Participação no projeto P2020 em parceria com a Universidade da Beira Interior para criação de software e partilha de conhecimento ao nível do *facility management* e gestão de eventos terá um impacto muito positivo na forma como é feita a gestão de edifícios e equipamentos no ISCTE-IUL, nomeadamente ao nível da monitorização da eficiência de utilização dos recursos patrimoniais.

Em 2017 será também criado um Serviço CSIRT (Computer Security Information Response Team) no ISCTE-IUL por forma a dar uma rápida resposta a incidentes de segurança informática, a produzir alertas e recomendações de segurança e a promover uma cultura de segurança online. Será também implementado o serviço DNSSEC (Domain Name System Security Extensions) de modo a assegurar a autenticidade e a integridade da informação trocada entre servidores e utilizador, fazendo uso da tecnologia de criptografia assimétrica. A aguardar aprovação encontra-se a Candidatura Geral apresentada ao SAMA para instalação e configuração de Firewalls internas e externas e equipamento de comunicação.

No ano de 2017 pretende-se ainda aumentar a utilização do sistema de captação RECAD-AV, que permite a gravação integral de aulas para posterior emissão em *e-learning*, através de Sessões de Divulgação e workshops sobre o serviço e suas potencialidades.

O ano de 2017 será um ano de consolidação do coro do ISCTE-IUL que fomenta o bem-estar institucional e a participação individual e coletiva em torno de objetivos comuns. Será promovida a integração de alunos, nacionais e estrangeiros, em todos os níveis de ensino e de Alumni.

Está também prevista em 2017 a implementação de procedimentos referentes à segurança e saúde no trabalho tendo em vista garantir as condições adequadas de trabalho aos colaboradores, promovendo o seu bem-estar físico, mental e social assim como a implementação de procedimentos e formação no âmbito das medidas de auto-protecção.

Como contribuição para o bem estar dos estudantes/ comunidade do ISCTE-IUL prevê-se a realização de atividades no âmbito do bem estar/saúde/alimentação, nomeadamente promoção de ações de rastreio clínico e disponibilização de alimentação vegetariana no Campus.

Ainda com o objetivo de melhorar os serviços de apoio aos estudantes nomeadamente as condições para refeições, em 2017, terão lugar obras de adaptação do espaço de restauração localizado no 4º piso da Ala autónoma com adaptação da zona exterior a esplanada.

No âmbito do apoio aos estudantes com necessidades educativas especiais (NEE) está previsto em 2017 lançar um programa de mentoria para estes alunos e realizar ações de formação destinadas a discentes, docentes e funcionários não-docentes para promover a inclusão dos estudantes com NEE (Necessidades Educativas Especiais) no ensino superior ao mesmo tempo que será assegurado o funcionamento da Sala Multimédia e Necessidades Educativas Especiais (NEE) destinada a facultar acesso a recursos de informação, em diferentes suportes, a todos os utilizadores, e em particular aos alunos portadores de NEE.

Está ainda previsto a realização de algumas iniciativas de ação social nomeadamente ações de integração dos alunos dos PALOP, efetuar um maior acompanhamento dos alunos bolseiros tendo em vista a diminuição do insucesso escolar destes alunos e o desenvolvimento de um projeto de âmbito social para interação com a envolvente externa do ISCTE-IUL de alojamento de jovens em casas de idosos.

Ainda no ano de 2017, será dado início a algumas iniciativas de melhoria da eficiência na gestão de recursos ambientais, nomeadamente com a implementação de práticas de gestão ambiental segundo os princípios da ISO14001.

Serão instalados contadores para monitorização de consumos parciais e um projeto para a implementação de energias renováveis e melhoria da iluminação. Será apresentada uma candidatura a fundos POSEUR para implementação das medidas de eficiência energética. A redução de consumo de papel no ISCTE-IUL continuará através da desmaterialização de procedimentos.

Com o objetivo de otimizar a responsabilidade social do ISCTE-IUL e a sua visibilidade efetuar-se-á um diagnóstico das práticas de responsabilidade social relativamente aos standards da norma ISSO 26 000.

	Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos				Metas		Resultado		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	(1º sem. 2016)	Acum. (2014-1ºsem.2016)	2017
4.1	Diversificar as fontes de financiamento	4.1.1 Receita proveniente de alunos estrangeiros	Aumentar a captação de alunos estrangeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Gabinete de Relações Internacionais 	Total = 2 Milhões Euros	+ 500 mil euros	977.435 €	1.902.859€	Mais 450 mil euros
		4.1.2 Receita proveniente de fundos privados e de projetos de investigação da UE	Aumentar a captação de mais fundos privados e da UE para a investigação	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Unidade de Investigação • Gabinete de Apoio à Investigação 	Total = 1 Milhão Euros	+ 500 mil euros	413.755€	2.305.513,91€	Objetivo atingido manter 500.000€/ano
		4.1.3 % de cursos financiados pelo OE autossustentáveis (OE+ propinas)	Ajustar a gestão dos cursos; Aumentar a eficiência dos produtos existentes e a criar (carga horária e organização de turma)	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Coordenadores de Curso 	Atingir 90% em 2017	75%	58%		60%
4.2	Desenvolver o sistema integrado de gestão académica (Fénix) em todas as suas componentes e âmbitos, enquanto suporte principal de um "balcão único" em linha interligando procedimentos académicos e pedagógicos	4.2.1 Finalizar os projetos do QREN	Terminar a instalação das infraestruturas tecnológicas da instituição (integração dos sistemas de informação); Continuar a aperfeiçoar os sistemas de informação internos (Fénix) e a melhorar e modernizar as tecnologias de informação como ferramentas de gestão; Criação das Fichas e dos Relatórios de Curso; Alteração do layout do inquérito de monitorização pedagógica e sua aplicação em períodos distintos por curso/UC/módulo/turno	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Gab. de Desenvolvimento de Sistemas de Informação • Serviços de Infraestruturas informáticas e de comunicação 	Balcão único em pleno funcionamento e registo de aulas para web em 15 salas	Balcão único em funcionamento exploratório	Sensibilização para o uso das funcionalidades do balcão único	Registo de aulas para web em 15 salas	Objetivo atingido

	Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos				Metas		Resultado		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	(1º sem. 2016)	Acum. (2014-1ºsem.2016)	2017
4.3	Criar um sistema integrado de gestão financeira suportado por sistemas de contabilidade analítica, por atividade e centro de custos, capaz de permitir a certificação full cost	4.3.1 Funcionamento regular do sistema integrado de gestão financeira	Desenvolvimento e aprovação dos orçamentos e monitorização dos resultados por escola	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Coordenadores de Curso 	Pleno Funcionamento	Funcionamento exploratório			Continuação do funcionamento exploratório
4.4	Aumentar a autonomia de gestão das Escolas	4.4.1 % dos resultados financeiros do ensino delegada para gestão pelas escolas	Desenvolver um sistema de informação de gestão transparente e acessível; Iniciar o funcionamento do sistema de contabilidade analítica	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola 	Atingir 50% em 2017	20%	20%		Dependente de eventual reorganização estratégica
4.5	Desenvolver as competências de liderança e gestão dos diretores das estruturas de ensino e investigação	4.5.1 Nº de horas de formação em gestão académica	Proporcionar ações de formação	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Unidade de Investigação • Diretores de Escola 	12Horas/ano/director(a)	12Horas/ano/director(a)			12Horas/ano/director(a)
4.6	Implementar a gestão estratégica de recursos humanos de docentes de carreira	4.6.1 % de docentes associados e catedráticos com base num mapa pessoal em que 75% são docentes de carreira doutorados	Abrir concursos para docentes de carreira	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Unidade de Recursos Humanos 	Atingir 45% em 2017	30%	33%		33% (Concursos abertos)

	Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos				Metas		Resultado		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	(1º sem. 2016)	Acum. (2014-1ºsem.2016)	2017
4.6	Implementar a gestão estratégica de recursos humanos de docentes de carreira	4.6.2 Resultado atribuído em prémios científicos e pedagógicos recebidos por docentes de carreira (412 mil Euros em 2013)	Reforçar o montante de financiamento dos prémios científicos e pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Conselho de Gestão • Gabinete de Apoio à Investigação 	Mais 30%	Manter valores de 2015			Objetivo atingido Manter valor 2015
4.7	Implementar os perfis dos docentes de forma gradual mas consistente	4.7.1 Grau de implementação do sistema	Definir em cada escola critérios e quotas de acesso aos perfis	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola 	Funcionamento regular	Funcionamento exploratório condicionado à conjectura económica	Critérios Definidos		Objetivo atingido Manter
4.8	Otimizar a eficiência organizativa	4.8.1 Redefinição da estrutura organizativa	Redefinir a estrutura organizativa do ISCTE-IUL (escolas/departamentos; UI; criação de uma escola doutoral e serviços)	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria 	Funcionamento pleno da nova estrutura	Decisão sobre reorganização Escolas/departamentos	Reorganização dos serviços implementada		Dependente de eventual reorganização estratégica
		4.8.2 Nº de regulamentos das escolas e dos cursos; Assegurar a qualidade e ajustamentos dos regulamentos	Rever os regulamentos das escolas e dos cursos; Assegurar a qualidade e ajustamentos dos regulamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Diretores de Escola • Diretores de Unidade de Investigação • Diretores de Departamento 	Atingir 100% em 2017	70%	Criados=20% Revistos =80% Extintos =0%		100%
		4.8.3 Realizar todas as reuniões previstas nos regulamentos dos órgãos descentralizados e divulgar as respetivas atas até 30 dias depois	Realização efetiva e publicitação das atas das reuniões previstas nos regulamentos dos órgãos descentralizados; Garantir conformidade com a regulamentação	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Conselho Científico • Conselho Pedagógico • Diretores de Escola • Diretores de Unidade de Investigação • Diretores de Departamento 	Monitorização semestral	Manter	100%		Manter

	Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos				Metas		Resultado		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	(1º sem. 2016)	Acum. (2014-1ºsem.2016)	2017
4.9	Melhorar a informação e comunicação	4.9.1 Nova Intranet	Criar uma intranet eficaz e eficiente; Terminar a instalação das infraestruturas tecnológicas da instituição (intranet)	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Gab. de desenvolvimento de Sistemas de Informação • Serviços de Infraestruturas informáticas e de comunicação 	Funcionamento regular	Funcionamento regular	Intranet com funcionalidades melhoradas		Objetivo atingido Aumentar utilização
		4.9.2 Reuniões regulares da Reitoria com os responsáveis dos diferentes serviços e com os representantes dos estudantes	Reuniões regulares da Reitoria com os responsáveis dos diferentes serviços e com os representantes dos estudantes; 1 reunião por semestre	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria 	1 por semestre	1 por semestre	1 por semestre		Manter
4.10	Melhorar as condições de trabalho e a assistência na saúde	4.10.1 % de docentes/investigadores e funcionários não docentes com acesso a benefícios de saúde	Estabelecer protocolos com entidades de saúde para a prestação de serviços de saúde nas instalações do ISCTE-IUL; Planificação e organização da prevenção de riscos profissionais; Eliminação dos fatores de risco e de acidente; Avaliação e controlo dos riscos profissionais; Promoção e vigilância da saúde dos trabalhadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Unidade de Recursos Humanos • Serviço de acção social • Grupo ISCTE-IUL Green Campus 	Clínica seguros/benefício para 100%	100%	100%		Objetivo atingido Manter clinica
		NOVO INDICADOR: 4.10.2 Número de ações de rastreio clínico dirigidas à comunidade ISCTE-IUL promovidas			2				2

	Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos				Metas		Resultado		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	(1º sem. 2016)	Acum. (2014-1ºsem.2016)	2017
4.11	Investir na valorização profissional do pessoal não docente, melhorando a formação profissional proporcionada pelo ISCTE-IUL, designadamente ajustando-a, sempre que possível, às competências individuais que interessa desenvolver	4.11.1 Nº de horas de formação de desenvolvimento profissional do pessoal não docente	Plano de formação de desenvolvimento profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Conselho de Gestão • Unidade de Recursos Humanos 	De acordo com legislação: 30 horas por ano/pessoa Para 10% das pessoas	30 horas por ano/pessoa para 10% das pessoas	30 horas/pessoa Para 24% das pessoas		30 horas por ano/pessoa para 10% das pessoas
4.12	Melhorar as condições para refeições, quer em espaços próprios quer nos refeitórios	4.12.1 Satisfação dos utilizadores (Relação qualidade/preço das refeições nos refeitórios; Tempo de espera; Qualidade das instalações)	Investir na melhoria das instalações para refeições e negociação com concessionários; Aumentar o nº de alunos abrangidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Unidade de Recursos Humanos 	60% satisfeito	85% satisfeito	84% satisfeito		Objetivo atingido Manter 80% satisfeito
		NOVO INDICADOR: 4.12.2. Disponibilizar alimentação vegetariana.	Implementar projeto VegIUL (IULCOME 2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo ISCTE-IUL Green Campus 	Projeto implementado				Projeto implementado
4.13	Aumentar, na medida das disponibilidades orçamentais, o apoio social e o número de Bolsas de Emergência.	4.13.1 Nº de Bolsas de Emergência atribuídas por ano	Incrementar o nº de Bolsas de Emergência	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Conselho de Gestão • Serviços de Ação Social 	100% dos estudantes até limite 200 Alunos em 2017	Máx. 130 alunos	100% alunos elegíveis = 106 alunos		100% alunos elegíveis

	Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos				Metas		Resultado		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	(1º sem. 2016)	Acum. (2014-1ºsem.2016)	2017
4.14	Desenvolver os serviços sociais prestados na valência residência	4.14.1 Nº de apoios para alojamento social disponível	Incrementar o nº de apoios ao alojamento para estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Conselho de Gestão • Serviços de Ação Social 	100% elegíveis até máximo 100 Alunos em 2017	Máx. 50 alunos	25 alunos		100% alunos elegíveis
4.15	Melhorar os serviços de apoio aos estudantes	4.15.1 Aumento do nº de metros quadrados cobertos disponíveis em espaços de estudo; Nº de metros quadrados cobertos disponíveis em espaços de convívio	Aumentar os espaços de estudo e de convívio	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Unidade de Edifícios e Recursos 	Total = +500 m ²	-		620 m2	Objetivo atingido
4.16	Otimizar a organização e o funcionamento da biblioteca	4.16.1 % de utilizadores internos em horário pós-laboral; % de utilizadores ao fim de semana; % de ocupação no horário laboral	Analizar os horários de maior afluência na biblioteca e respetivos utilizadores	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de Informação e Documentação 	Horário otimizado	Manter Horário otimizado	Horário otimizado		Manter Horário otimizado
4.17	Incentivar a participação dos estudantes nos órgãos académicos e em atividades de voluntariado	4.17.1 % de presenças	Assegurar a efetiva participação nos órgãos académicos	<ul style="list-style-type: none"> • Reitoria • Conselho Pedagógico • Diretores de Escola 	Atingir 80% em 2017	75%	59%		80%
		4.17.2 % de estudantes envolvidos em ações de voluntariado	Promover, junto da comunidade estudantil, ações de sensibilização para a importância da responsabilidade e cidadania ativa	<ul style="list-style-type: none"> • Diretores de Escola • Gab. Career Service e Alumni • Serviços de Ação Social 	Atingir 600 em 2017	550	170	907	Objetivo atingido Manter 300/anو
		NOVO INDICADOR 4.17.3. Nº de eventos organizados em parceria com os núcleos de alunos	Desenvolver os núcleos de alunos da ISTA	<ul style="list-style-type: none"> • ISTA 	-				3

	Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos				Metas		Resultado		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	(1º sem. 2016)	Acum. (2014-1ºsem.2016)	2017
4.18	Certificar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISCTE-IUL pela A3ES	4.18.1 Obtenção da certificação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISCTE-IUL pela A3ES	Concretizar e desenvolver o SIGQ	• Reitoria • GEAPQ	Melhoria do SIGQ				Objetivo atingido
4.19	Consolidar o processo de certificação de qualidade dos serviços iniciado em 2008: atingir os níveis mais elevados de certificação de qualidade	4.19.1 Manutenção da Certificação ISO 9001 e alargamento do seu âmbito às áreas de negócio	Extensão da certificação ISO 9001 ao ensino e à investigação	• Reitoria • GEAPQ	Formalizar mais 20 processos	Manter a certificação			Objetivo atingido Certificar ao abrigo da nova versão da norma
4.20	Manter padrões internacionais de qualidade Institucional	4.20.1 Realizar o follow up da avaliação institucional pela EUA	Preparar o follow up pela EUA	• Reitoria • GEAPQ	Follow up realizado	Follow up realizado			Objetivo atingido
4.21	Accionar a utilização das instalações IMT	4.21.1 Construção de novas instalações para projetos de ensino inovadores, de residência e de laboratórios	Concurso público internacional	• Reitoria	Utilização plena do edifício	Ter adjudicado o projeto até dezembro			Edifício em fase de construção
4.22	Desenvolver as atividades de ensino em Moçambique	4.22.1 Ações de formação avançada de docentes da instituição parceira	1 Curso	• Reitoria • Diretores de Escola • Entidades Participadas	Total = 2	1		1	2
		4.22.2 Ações de formação avançada de executivos	2 Cursos	• Reitoria • Diretores de Escola • Entidades Participadas	Total = 5	Mais 3	1	4	Mais 1

	Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos				Metas		Resultado		Meta
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2016	(1º sem. 2016)	Acum. (2014-1ºsem.2016)	2017
4.23	NOVO OBJETIVO: Melhorar a eficiência na gestão de recursos ambientais	4.23.1 Utilização de energias renováveis	Realização do projeto para a implementação de energias renováveis e melhoria da iluminação	• Grupo ISCTE-IUL Green Campus	-				Conclusão do projeto
		4.23.2. Candidatura a fundos POSEUR p/ implementação das medidas de eficiência energética	Preparação da candidatura	• Grupo ISCTE-IUL Green Campus	-				Apresentação de 1 candidatura
		4.23.3 Monitorização de consumos	Instalação de contadores de água parciais para monitorização do consumo de água com sistema de telecontagem e registo automático	• Grupo ISCTE-IUL Green Campus	-				Instalação de 5 contadores
		4.23.4 Melhorar a gestão ambiental	Implementar práticas de gestão ambiental segundo os princípios da ISO14001	• Grupo ISCTE-IUL Green Campus	-				Realização da auditoria de concessão - 1.ª fase
4.24	NOVO OBJETIVO: Optimizar a Responsabilidade Social do ISCTE-IUL e sua visibilidade	4.24.1 Estado do Diagnóstico	Diagnosticar as práticas de responsabilidade social do ISCTE-IUL relativamente aos standards da ISO 26 000	• GEAPQ	-				Conclusão do diagnóstico

VI RECURSOS

VI.1 RECURSOS HUMANOS

O mapa de pessoal previsto para o ISCTE-IUL para 2017 apresenta-se abaixo.

Atividade	Cargo/Carreira/Categoria	Nº de Postos de Trabalho	ETI
Gestão	Reitor	1	1
	Vice-Reitor	4	4
	Dirigentes	26	26
Total Gestão		31	31
Ensino / Investigação	Pessoal Docente	464	371
	Pessoal de Investigação	20	19
Total Ensino / Investigação		484	390
Total Serviços de Suporte		228	227
TOTAL GERAL		743	648

VI.2. RECURSOS FINANCEIROS

As atividades previstas no Plano de Atividades serão financiadas pelo orçamento do ISCTE-IUL, entre o subsídio do Estado (insuficiente para cobrir os custos com pessoal), no valor de 19 milhões de euros e receitas próprias em 19 milhões de euros num total de 38 milhões de euros para o ano civil de 2017. Deste total, a atividade corrente atinge 32 milhões de euros, sendo 26,7 milhões afetos a custos com pessoal e 1,4 milhões a manutenção das infraestruturas.

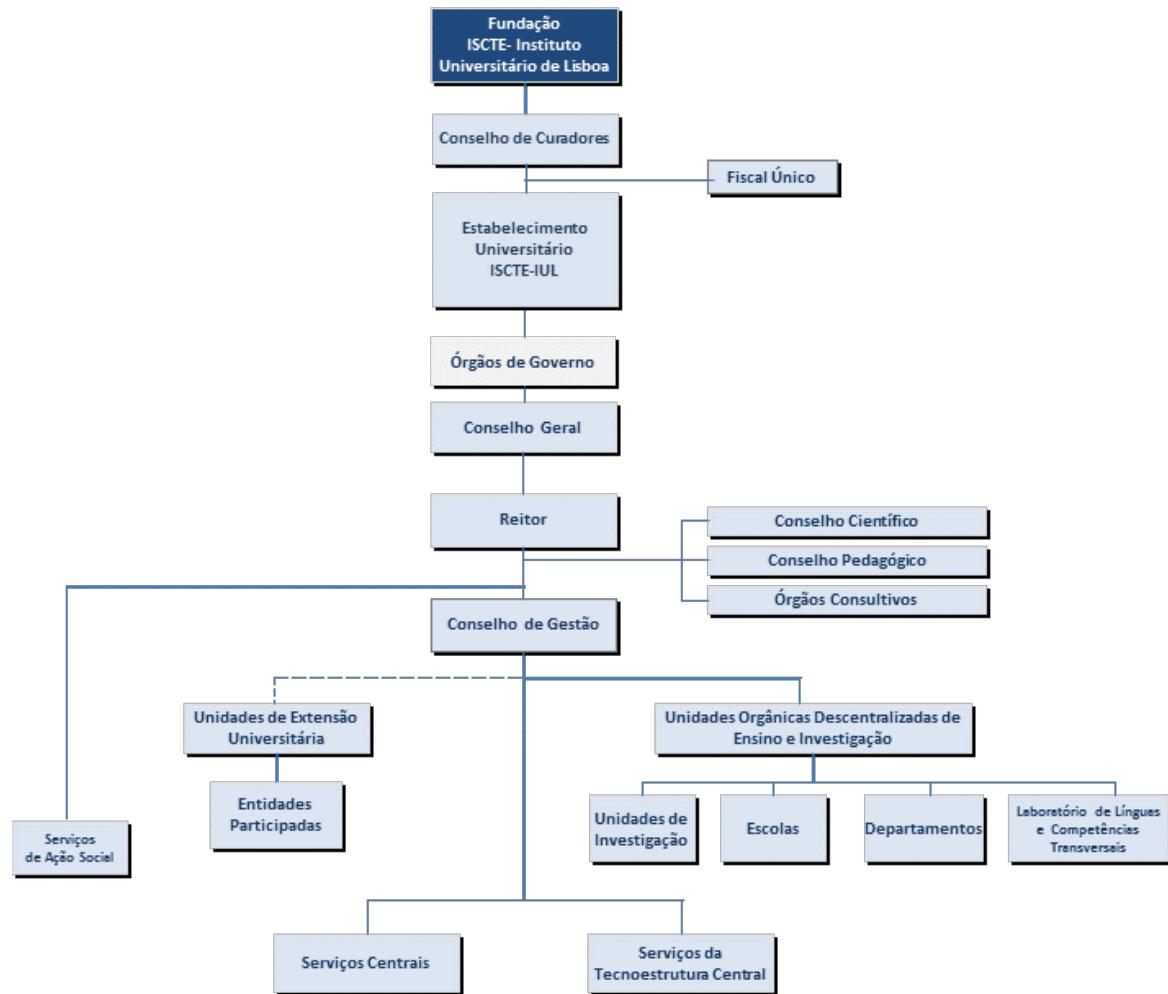
Total Orçamento global	38.349.029 €
Atividades do Plano de Atividades	6.582.061 €
Custos com pessoal	26.675.011 €
Manutenção das infraestruturas	1.380.000 €
Outras despesas correntes	3.711.957 €

Para a implementação do Plano de Atividades o valor estimado de despesa é de 6,6 milhões de euros, incluindo 4,2 milhões de euros de projetos de investigação. Os valores abaixo apresentados são indicativos sendo as despesas objeto de aprovação em Conselho de Gestão mediante concretização das ações acompanhado de orçamento detalhado.

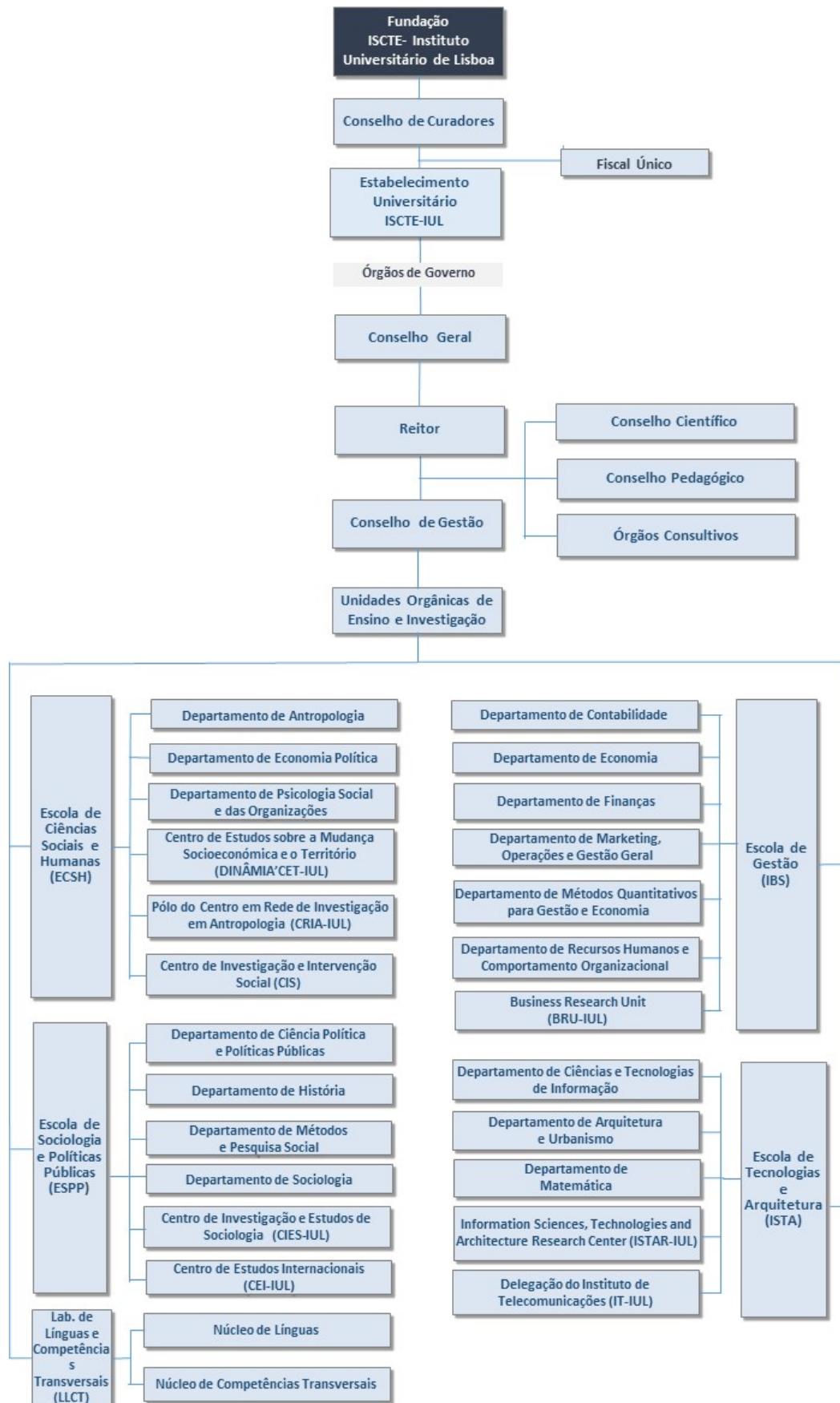
EIXOS	2017
Eixo 1 - Desenvolver a qualidade e inovação no ensino	273.165 €
Formação pedagógica para docentes	30.000 €
Eventos pedagógicos	10.000 €
Alunos estrangeiros no ISCTE-IUL	56.365 €
Docentes estrangeiros e visitantes no ISCTE-IUL.	125.000 €
Rede de alumni	25.000 €
Acreditações internacionais	26.800 €
Eixo 2 - Desenvolver a investigação de excelência	4.238.276 €
Projetos de investigação com financiamento internacional	663.750 €
Projetos de investigação com financiamento nacional (FCT e outras instituições)	2.862.400 €
Projetos em parceria com outras Unidades de Investigação de excelência nacionais e internacionais	423.850 €
Alunos com bolsa dos programas doutorais	288.276 €
Eixo 3 - Incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade	52.000 €
Formação inicial em empreendedorismo	16.000 €
Feiras de emprego	36.000 €
Eixo 4 - Otimizar a gestão de recursos	2.018.620 €
Formação em gestão académica dos Diretores	20.000 €
Concursos para docentes de carreira	1.000.000 €
Prémios científicos e pedagógicos e carreira académica	582.300 €
Melhorar a informação e comunicação	15.000 €
Melhorar as condições para refeições	250.000 €
Melhorar as condições de trabalho e a assistência na saúde.	17.220 €
Investir na valorização profissional do pessoal não docente	44.000 €
Nº de Bolsas de Emergência	75.100 €
Certificação SIGQ	15.000 €
Total Eixos	6.582.061 €

VII. ANEXOS

Organograma Geral do ISCTE-IUL



Macroestrutura do ISCTE-IUL para o ENSINO e INVESTIGAÇÃO



Serviços do ISCTE-IUL

