

# Plano de Atividades 2015

Novembro de 2014

## ÍNDICE

I	INTRODUÇÃO.....	4
II	ISCTE-IUL EM NÚMEROS.....	5
III	OBJETIVOS E AÇÕES A DESENVOLVER EM 2015.....	6
1.	DESENVOLVER A QUALIDADE E INOVAÇÃO NO ENSINO (Eixo 1).....	7
2.	DESENVOLVER A INVESTIGAÇÃO DE EXCELÊNCIA (Eixo 2).....	15
3.	INCREMENTAR A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO, O EMPREENDEDORISMO E A EMPREGABILIDADE (Eixo 3).....	20
4.	OTIMIZAR A GESTÃO DE RECURSOS (Eixo 4).....	24
IV	RECURSOS.....	32
1.	RECURSOS HUMANOS.....	32
2.	RECURSOS FINANCEIROS.....	33
V.	ANEXOS.....	34
	ORGANOGRAMA DO ISCTE-IUL.....	34



## I INTRODUÇÃO

Este é o segundo Plano de Atividades anual no quadro do Plano de Desenvolvimento Estratégico 2014-2017, aprovado pelo Conselho Geral e pelo Conselho de Curadores do ISCTE-IUL.

Este Plano de Atividades para 2015 sofre dos mesmos constrangimentos identificados no Plano de Atividades de 2014: escassez de recursos financeiros por parte do Estado, crise económica, escassez de procura e forte competição interuniversitária a nível nacional e internacional.

No que se refere ao número de alunos estamos em situação ligeiramente melhor do que em 2014. Pelo contrário, no financiamento proveniente do Orçamento de Estado sofremos um novo corte que deverá rondar os 1,5% ou 2%, face ao Orçamento de Estado de 2014, além da grande indefinição respeitante ao financiamento da investigação por parte da FCT.

É um contexto cada vez mais difícil que só seremos capazes de ultrapassar com aumento da eficiência e da eficácia, a par de um acréscimo da qualidade nos vários domínios da nossa atividade: ensino, investigação e transferência de conhecimento.

A inovação a todos os níveis e o envolvimento institucional de toda a comunidade são as únicas respostas capazes de contrariar este contexto negativo.

Esta tem sido a nossa tradição institucional e acredito plenamente que, neste caso, se vai manter.

Luís Reto

Reitor

## II ISCTE-IUL EM NÚMEROS

<i>Indicador</i>	<i>Valor</i>
Licenciaturas e mestrado integrado (2014/2015)	16
Mestrados (2014/2015)	55
Pós Graduações e Especializações (2014/2015)	13
Programas Doutorais (2014/2015)	22
Classificação FCT das Unidades de Investigação (2007)	
Excelente: CIES-IUL; Cis-IUL; Dinâmia/GET-IUL; IT-IUL	4
Muito Bom: BRU-IUL; CEI-IUL ; CRIA-IUL	3
Bom: Adetti-IUL; CEHC-IUL	2
Revistas Científicas	9
Publicações Científicas do ISCTE-IUL (Dez.2013)	1475
Total de Docentes (Nov. 2014)	435
Total de Docentes ETI (Nov. 2014)	346,04
Professores doutorados (Nov. 2014)	351
Investigadores afetos a I&D a 100% (Nov. 2014)	344
Funcionários não docentes (Nov. 2014)	227
Total de alunos 2014/2015	8564
Alunos de 1.º ciclo (2014/2015) (Nov. 2014)	4300
Alunos de Mestrado + MIA (2014/2015) (Nov. 2014)	3276
Alunos de pós-graduações (2014/2015) (Nov. 2014)	575
Alunos de Doutoramento (2014/2015) (Nov. 2014)	413
% de Alunos de pós-graduação (2014/2015) (Nov. 2014)	50%
Taxa de ocupação do ISCTE-IUL (2014/2015) (% de novos alunos do 1.º ciclo face ao numerus clausus)	118%
Total/ Percentagem de alunos estrangeiros (ano letivo 2013/2014)	1564 / 17,3%
Orçamento 2015 (sem incluir entidades participadas)	33.546.122 €
Receitas OE (%)	48,8%
Receitas próprias (%)	51,2%

### **III OBJETIVOS E AÇÕES A DESENVOLVER EM 2015**

No quadro do plano estratégico 2014-2017, o plano de atividades para 2015 está também organizado em torno dos quatro eixos definidos:

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 os objetivos específicos a alcançar em 2015 e as atividades a desenvolver. Na definição das metas concretas propostas teve-se em consideração não só o objetivo geral até 2017 mas também os resultados já obtidos ou previsivelmente a obter até ao final de 2014, bem como as condições e constrangimentos gerais previstos para 2015.

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

No ano de 2015 serão continuadas as ações de fomento da qualidade e inovação nas práticas pedagógicas e da interdisciplinaridade no ensino, de articulação do primeiro ciclo com a investigação, de consolidação do peso da formação pós graduada e de promoção da inserção na vida ativa.

As iniciativas no sentido do desenvolvimento das novas áreas, designadamente Hospitalidade e Turismo e Gestão de Serviços de Saúde, serão incrementadas. A implementação de novos projetos/produtos nas áreas das tecnologias, de estudos internacionais e do turismo será parcialmente concretizada em 2015.

Iniciativas conducentes à melhoria da reputação do ISCTE-IUL continuarão a ser implementadas de modo a que a mesma contribua de forma decisiva para a sustentabilidade institucional. Vai também continuar o esforço de atração de alunos estrangeiros e de internacionalização do corpo docente.

No decurso da atividade em 2015 serão dados passos no sentido da criação e disponibilização de UCs e cursos em *e-learning/b-learning*, e de criação de cursos com currículos inovadores alinhados com as competências e com os *learning outcomes*. Serão também criadas condições para o aumento do sucesso escolar.

Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino					Metas		2014	2015
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	4	1	3	1
		1.1.2 Nº de ações de formação pedagógica para docentes	Formação pedagógica de docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	10	2	2	3
		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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	200	40	75	50
		1.1.4 Nº de eventos pedagógicos	Disseminar boas práticas pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	1 evento anual	1 evento anual	1	1
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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	20	3	2	4
		1.2.2 Nº de cursos MOOCs (Massive Open Online Courses)	Formar docentes na realização de MOOC; Criar incentivos para os docentes; Criar cursos MOOC em cada Escola.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	8	-	-	2
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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	3	1		1



Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino				Metas		2014	2015	
Nº	Objetivos Estratégicos	2014-2017	2014	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
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). No ano letivo 2016/2017, o ISCTE-IUL disponibilizará um curso de 1º Ciclo em Ciências Sociais (major), com diversos minors. Este objetivo pressupõe a submissão, até outubro de 2015, de um novo ciclo de estudos a acreditar na A3ES, assim como a criação de um Grupo de Trabalho entre a ECSH e a ESPP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reitoria</li> <li>• Diretores de Escola</li> <li>• Diretores de Departamento</li> </ul>	1	-	-	-
		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"> <li>• Reitoria</li> <li>• Diretores de Escola</li> <li>• Diretores de Departamento</li> </ul>	11	3	2	3
		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"> <li>• Reitoria</li> <li>• Diretores de Escola</li> <li>• Diretores de Departamento</li> </ul>	22	2	1	2

Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino					Metas		2014	2015
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
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"> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	13	3	5	4
		1.4.5 % de cursos de doutoramento com atividades estruturadas de aquisição de competências de docência	Integrar em todos os programas doutorais o desenvolvimento de competências de docência dos alunos: todos os programas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	100%	10% dos cursos		30%
		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"> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	2	–	-	-
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"> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	10% dos alunos	2%		2%
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"> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	56%	52%	51%	52%

Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino					Metas		2014	2015
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
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'S em Inglês nas várias escolas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	20%	12%	7%	10%
		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"> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	15%	9%	16%	16%
		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"> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	12	6	6	8
		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"> <li>Reitoria</li> <li>Gabinete de Relações Internacionais</li> </ul>	22%	17%	17%	18%
		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		50%	10%	16% dos alunos 13/14	20%
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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Unidade de Investigação</li> </ul>	10%	7%	6,1%	7%

Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino					Metas		2014	2015
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
1.8	Aumentar a internacionalização de docentes	1.8.2 Nº de docentes do ISCTE 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"> <li>Reitoria</li> </ul>	45%	20%	-	20%
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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	75%	70%	69,4%	71%
		1.9.2 % das dissertações/projetos concluídos nos tempos previstos no 2º ciclo continuidade	Monitorização regular; Dispositivos de orientação pedagógica; Incentivos aos docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	60%	50%	-	50%
		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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	50%	43%	-	43%
1.10	Desenvolver os mecanismos de promoção da inserção na vida ativa	1.10.1 % de alunos do 1º ciclo com contato efetivo com mercado de trabalho com o apoio do GIP e Career Service	Criar protocolos para a realização de visitas de estudo, estágios e projetos conjuntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Career Service e Alumni</li> </ul>	75%	30%	-	35%

Nº	Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino				Metas		2014	2015
	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> </ul>	2	-	-	1
		1.11.2 Nº de docentes de carreira na área de Hospitalidade e Turismo	Contratar três docentes na área	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Conselho Científico</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Unidade de Recursos Humanos</li> </ul>	3	1		1
		1.11.3 Nº de publicações na área de Hospitalidade e Turismo	Aumentar as atividades de investigação na área	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul>	Mais 40%	Mais 5%		Mais 10%
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Unidade de Investigação</li> <li>Entidades Participadas</li> </ul>	3	1		1
		1.12.2 Nº de parcerias estratégicas no setor da saúde	Criar parcerias estratégicas no setor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Entidades Participadas</li> </ul>	4	1		1
		1.12.3 Nº de publicações na área de serviços de saúde	Aumentar as atividades de investigação na área	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul>	Mais 40%	Mais 5%		10%

Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino					Metas		2014	2015
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
1.12	Desenvolver a área da Gestão de Serviços de Saúde	1.12.4 Nº de docentes na área de serviços de saúde	Contratar docentes na área de serviços de saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reitoria</li> <li>• Conselho Científico</li> <li>• Diretores de Escola</li> <li>• Unidade de Recursos Humanos</li> </ul>	3	-		1
1.13	Incentivar a criação de novos projetos/produtos nas áreas das tecnologias, de estudos internacionais e do turismo	1.13.1 Nº de novos projetos/produtos nas áreas das tecnologias, estudos internacionais e turismo	Criar quatro projetos até dezembro de 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reitoria</li> <li>• Diretores de Escola</li> <li>• Diretores de Unidade de Investigação</li> <li>• Entidades Participadas</li> </ul>	5	3	1	1
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"> <li>• Reitoria</li> <li>• Diretores de Escola</li> </ul>	5	1	1	2

## **2. DESENVOLVER A INVESTIGAÇÃO DE EXCELÊNCIA (EIXO 2)**

Tal como já tem vindo a acontecer nos últimos anos no ISCTE-IUL, a qualidade da investigação e o seu reconhecimento internacional continuarão a ser consolidados através da obtenção de financiamento para um maior número de projetos, das parcerias estabelecidas com outras instituições e da quantidade e qualidade das publicações dos docentes e investigadores e das citações por eles recebidas. Esta consolidação virá a ter reflexo positivo ao nível da posição do ISCTE-IUL nos *rankings* internacionais.

A criação/adaptação das estruturas de apoio técnico e o desenvolvimento de estratégias para a captação e gestão de projetos internacionais virão potenciar ainda mais esta consolidação.

Pretende-se igualmente criar condições para captar mais alunos a tempo inteiro para os programas doutorais, com disponibilidade para um maior envolvimento nas atividades de investigação e de docência, e aumentar a inovação ao nível de produtos de ensino com base na investigação.

Eixo 2 - Desenvolver a Investigação de Excelência				Metas		2014	2015	
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul>	50	40	32	40
		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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul>	150	130	25	40
		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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul>	16	4	34	10
		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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul>	10	2	10	6
		2.1.5 % de Publicações em 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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul>	75%	50%	ISCTE-IUL =30%	45%
		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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul>	8000	7000	11771	11000



Eixo 2 - Desenvolver a Investigação de Excelência				Metas		2014	2015	
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
2.1	Aumentar o número e a qualidade dos projetos e publicações	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul>	1	0,9	ISCTE-IUL =0,4	0,9
2.2	Consolidar a qualidade da investigação e o seu reconhecimento internacional	2.2.1 Evolução do posicionamento do ISCTE-IUL nos <i>rankings</i> 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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul>	Posicionamento entre as sete melhores universidades nacionais nas áreas comparáveis	-	-	Posicionamento nas sete primeiras universidades portuguesas nas áreas comparáveis
		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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul>	6	3	3	1

Eixo 2 - Desenvolver a Investigação de Excelência				Metas		2014	2015	
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> <li>Entidades Participadas</li> </ul>	75%	20%		20%
		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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> <li>Entidades Participadas</li> </ul>	18	4	4	6

Eixo 2 - Desenvolver a Investigação de Excelência				Metas		2014	2015	
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
2.4	Captar alunos a tempo inteiro para os programas doutorais com disponibilidade para um maior envolvimento nas atividades de investigação e de docência	2.4.1 % de alunos com bolsa por programa doutoral	Instituir bolsas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reitoria</li> <li>• Diretores de Unidades de Investigação</li> <li>• Diretores de Escola</li> </ul>	20%	5%	8,7%	10%
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"> <li>• Reitoria</li> <li>• Diretores de Unidades de Investigação</li> <li>• Entidades Participadas</li> </ul>	Pleno Funcionamento	Até dezembro criado		Implementar até Dezembro

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

O ano de 2015 será também um ano de consolidação no plano das relações do ISCTE-IUL com o exterior. Neste eixo estratégico as iniciativas previstas incorporam a atividade das entidades participadas. No âmbito da formação de executivos, pretende-se aumentar as relações com o exterior, nomeadamente fazer a gestão de portefólios educativos de parceiros, nomeadamente outras instituições de ensino e empresas; realizar *internships* com estagiários do estrangeiro e vice-versa; disponibilizar um portefólio de cursos para os diversos sectores, incluindo o terceiro setor.

De especial relevo em 2015 será a ênfase na formação intraorganizações, a criação de parcerias com empresas/instituições para a formação de executivos (através do INDEG-IUL), bem como a transferência de conhecimento para o setor público e organizações sem fins lucrativos através do IPPS-IUL.

Relativamente à área de prestação de serviços, continuar-se-á o alargamento da oferta de serviços de consultoria a empresas e outras organizações estrangeiras através do AUDAX-IUL/GLOBAL-IUL. O projeto ISCTE/BGI/MIT continuará igualmente a sua consolidação em termos de financiamento e *outputs* do projeto.

O ano de 2015 será também norteado por um objetivo de aumento da formação em empreendedorismo tanto na oferta de formação inicial dos estudantes do 1º ciclo como para os alunos dos mestrados temáticos.

Eixo 3-Incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade				Metas		2014	2015	
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
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"> <li>Entidades Participadas</li> <li>Diretores de Escola</li> </ul>	20	4		10
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 curricula.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Entidades Participadas</li> </ul>	2	-		1
3.3	Disponibilizar um portfólio 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"> <li>Entidades Participadas</li> </ul>	6	4	4	2
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"> <li>INDEG-IUL</li> </ul>	700	500	411	500

Eixo 3-Incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade				Metas		2014	2015	
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
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 organizadas(os)	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"> <li>IPPS-IUL</li> <li>Diretores de Escola</li> </ul>	10	3	4	4
3.6	Alargar a oferta de serviços de consultoria a empresas e outras organizações estrangeiras através da GLOBAL-IUL/Audax	3.6.1 Nº de projetos de consultoria desenvolvidos pela GLOBAL-IUL/Audax	Intensificar e formalizar ofertas de serviços à sociedade; Apresentar as principais áreas na investigação e no ensino a potenciais parceiros na sociedade, industria e economia	<ul style="list-style-type: none"> <li>GLOBAL-IUL/Audax</li> </ul>	35	20	19	20
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"> <li>Reitoria</li> <li>BGI/MIT</li> </ul>	≥100%	50%		100%
		3.7.2. Diferenciação: associação ISCTE-IUL & MIT projectos tecnológicos.	Manutenção de um acordo de colaboração entre o ISCTE-IUL (via FCT) e MIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>BGI/MIT</li> </ul>				Manter acordo
		3.7.3 Codificação de conhecimento (empírico) nas áreas de modelos de comercialização e “empreeneurial finance”	Publicação de papers em peer reviewed journals.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>BGI/MIT</li> </ul>	2	-	-	1

Eixo 3-Incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade					Metas		2014	2015
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
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"> <li>• Reitoria</li> <li>• Diretores de Escola</li> <li>• Laboratório de Línguas e Competências Transversais (LLCT)</li> <li>• Audax</li> </ul>	80%	20%		40%
3.9	Sensibilizar aos alunos dos mestrados temáticos ao empreendedorismo	3.9.1 % de cursos de mestrado temático que proporcionam seminário de sensibilização	Oferecer seminários de especialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretores de Escola</li> <li>• LLCT</li> </ul>	80%	20%		30%
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	Melhorara a comunicação dos serviços prestados pelo GIP e Career Service	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretores de Escola</li> <li>• Career Service e Alumni</li> </ul>	80%	40%		50%

#### **4. OTIMIZAR A GESTÃO DE RECURSOS (EIXO 4)**

Um eixo essencial do presente plano estratégico incide sobre a melhoria da eficiência interna e a otimização de recursos. Neste sentido, uma das primeiras ações de 2015 será o início da operacionalização da nova estrutura orgânica dos serviços e, no decurso de 2015, a redefinição das estruturas de ensino e a continuação de revisão da regulamentação interna.

A nível financeiro, será prosseguida uma estratégia de diversificação das fontes de financiamento e de aumento da autonomia de gestão das escolas suportada pelo sistema integrado de gestão financeira que inclui sistemas de contabilidade analítica, por atividade e centro de custos.

Em termos tecnológicos, a principal vertente em 2015 será, além do sistema de captação de aulas para *e-learning*, a operacionalização da nova intranet e a continuação do desenvolvimento do 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.

Relativamente à política de recursos humanos, uma das suas componentes versará o desenvolvimento de competências de liderança e gestão dos diretores das estruturas de ensino e investigação ao mesmo tempo que se começará a implementar a gestão estratégica de recursos humanos de docentes de carreira tendo em atenção os perfis dos docentes.

A nível global, pretende-se melhorar as condições de trabalho e a assistência na saúde e melhorar as condições para refeições, quer em espaços próprios quer nos refeitórios.

Ainda no que diz respeito a pessoal não docente haverá um investimento na valorização profissional, melhorando a formação proporcionada pelo ISCTE-IUL, designadamente ajustando-a, sempre que possível, às competências individuais que interessa desenvolver.

Também os serviços de apoio aos estudantes serão otimizados, aumentando, na medida das disponibilidades orçamentais, o apoio social e o número de Bolsas de Emergência; os serviços sociais prestados na valência residência; outros serviços prestados; e o funcionamento da Biblioteca.

Pretende-se igualmente incentivar a participação dos estudantes nos órgãos académicos e em atividades de voluntariado.

A aposta nas várias certificações do Sistema Interno de Garantia da Qualidade será consolidada de modo a manter padrões internacionais de qualidade institucional.



Nº	Objetivos Estratégicos	Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos			Metas		2014	2015
		Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Gabinete de Relações Internacionais</li> </ul>	2 Milhões Euros	1 Milhão Euros		600 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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidade de Investigação</li> <li>Gabinete de Apoio à Investigação</li> </ul>	1 Milhão Euros	500 Mil Euros	No 1ºSem/2014 total da receita cobrada 626m€	500 mil Euros
		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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Coordenadores de Curso</li> </ul>	90%	20%	55%	70%
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	<p>Terminar a instalação das infraestruturas tecnológicas da instituição (integração dos sistemas de informação);</p> <p>Continuar a aperfeiçoar os sistemas de informação internos (Fénix) e a melhorar e modernizar as tecnologias 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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Serviços de Redes e Apoio Informático</li> </ul>	Balcão único em pleno funcionamento e registo de aulas para web em 15 salas	Implementar o projeto	Em curso Projeto QREN realizado em 60%	Conclusão do Projeto QREN

Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos				Metas		2014	2015	
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Coordenadores de Curso</li> </ul>	Pleno Funcionamento	Funcionamento Experimental	Funcionamento Experimental	Aplicação piloto
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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> </ul>	50%	10%		20%
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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidade de Investigação</li> <li>Diretores de Escola</li> </ul>	12Horas/ano/ director(a)	12Horas/ano/ director(a)		12 Horas /ano/ Diretor(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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Unidade de Recursos Humanos</li> </ul>	45%	35%	24,73%	30%

Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos					Metas		2014	2015
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
4.6	Implementar a gestão estratégica de recursos humanos de docentes de carreira	4.6.2 Resultado atribuído em prémios científicos e pedagógicos atribuídos a docentes de carreira	Reforçar o montante de financiamento dos prémios científicos e pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Conselho de Gestão</li> <li>Gabinete de Apoio à Investigação</li> </ul>	Mais 30%	-	-	+10%
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"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> </ul>	Funcionamento regular	-		Definir critérios para 2015/1016 até maio
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"> <li>Reitoria</li> </ul>	Funcionamento pleno da nova estrutura	Propostas até Dez 2014	-	Implementar reorganização dos serviços  Redefinir estruturas de ensino até Dezembro
		4.8.2 Nº de regulamentos extintos, revistos e criados	Rever os regulamentos das escolas e dos cursos; Assegurar a qualidade e ajustamentos dos regulamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Unidade de Investigação</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	100%	Até dezembro 50%		Até dezembro 70%
		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"> <li>Reitoria</li> <li>Conselho Científico</li> <li>Conselho Pedagógico</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Unidade de Investigação</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>	Monitorização semestral	Até dezembro	-	Manter

Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos				Metas		2014	2015	
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
4.9	Melhorar a informação, comunicação	4.9.1 Nova Intranet	Criar uma intranet eficaz e eficiente Criar uma intranet eficaz e eficiente; Terminar a instalação das infraestruturas tecnológicas da instituição (intranet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Serviços de Redes e Apoio Informático</li> </ul>	Funcionamento regular	Até dezembro de 2014		Funcionamento pleno até dezembro
		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"> <li>Reitoria</li> </ul>	1 por semestre	1 por semestre	Realizada setembro	1 por semestre
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"> <li>Reitoria</li> <li>Unidade de Recursos Humanos</li> </ul>	Clinica seguros/benefício para 100%	Clinica disponível para 10% (SAMS)	Clinica disponível para 100%	Implementar os exames de saúde ocupacional para 100% dos docentes e funcionários

Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos				Metas		2014	2015	
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
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"> <li>• Reitoria</li> <li>• Conselho de Gestão</li> <li>• Unidade de Recursos Humanos</li> </ul>	30 horas por ano/pessoa	30 horas por ano/pessoa	15 horas.	30 horas por ano/pessoa
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"> <li>• Reitoria</li> <li>• Unidade de Recursos Humanos</li> </ul>	60% satisfeito	50% satisfeito		60% satisfeito
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"> <li>• Reitoria</li> <li>• Conselho de Gestão</li> <li>• Serviços de Acção Social</li> </ul>	200 Alunos	120 Alunos	71 Alunos	100 Alunos

Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos				Metas		2014	2015	
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
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"> <li>Reitoria</li> <li>Conselho de Gestão</li> <li>Serviços de Acção Social</li> </ul>	100 Alunos	50 Alunos		50 alunos
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"> <li>Reitoria</li> <li>Unidade de Edifícios e Recursos</li> </ul>	+500 m <sup>2</sup>	+100 m <sup>2</sup>	363,23m <sup>2</sup>	
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	Analisar os horários de maior afluência na biblioteca e respetivos utilizadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serviço de Informação e Documentação</li> </ul>	Horário otimizado	Ajustar horário até setembro	Horário otimizado	Monitorização da adequação do horário
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"> <li>Reitoria</li> <li>Conselho Pedagógico</li> <li>Diretores de Escola</li> </ul>	80%	50%		50%
		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"> <li>Diretores de Escola</li> <li>Career Service e Alumni</li> <li>Serviços de Ação Social</li> </ul>	600	200	285 estudantes	300
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>GEAPQ</li> <li>GGC</li> </ul>	Melhoria do SIGQ	Certificação pela A3ES	Auditoria A3ES realizada em Julho	-

Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos					Metas		2014	2015
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ações	Responsabilidades	2014-2017	2014	Resultado do 1º Semestre	Meta
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>GEAPQ</li> </ul>	Formalizar mais 20 processos	Formalizar mais 5 processos	3	Mais 5 processos
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>GEAPQ</li> </ul>	Follow up realizado	Preparar e solicitar follow up		Realizar follow up
4.21	Accionar a utilização das instalações IMTT	4.21.1 Construção de novas instalações para projetos de ensino inovadores, de residência e de laboratórios	Concurso público internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> </ul>	Utilização plena do edifício	-	-	Ter projeto adjudicado até Dezembro
4.22	Desenvolver as atividades de ensino em Moçambique	4.22.1 Ações de Formação avançada de docentes da instituição parceira	1 Curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Entidades Participadas</li> </ul>	2	-	-	1
		4.22.2 Ações de Formação avançada de executivos	2 Cursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Entidades Participadas</li> </ul>	5	-	-	2

## IV RECURSOS

### 1. RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos do ISCTE-IUL distribuem-se pelas categorias que se apresentam nos seguintes quadros, não sendo necessárias alterações para a concretização do plano de atividades previsto:

#### Órgãos de gestão

Cargo	N
Reitor	1
Vice-Reitor	4
Pró-Reitor	2
Administradora	1
Diretora Coordenadora	1
Direção Intermédia de Grau 1	3
Direção Intermédia de Grau 2	8
Direção Intermédia de Grau 3	7
<b>Total</b>	<b>27</b>

#### Docentes em efetividade de funções

Categoria	N
Professor Catedrático	20
Professor Associado Com Agregação	22
Professor Associado	23
Professor Auxiliar Com Agregação	10
Professor Auxiliar	197
Assistente	11
Monitor	10
Leitor	1

#### Convidados e Visitantes

Professor Catedrático Convidado	3
Professor Catedrático Visitante	4
Professor Associado Convidado Com Agregação	3
Professor Associado Convidado	10
Professor Associado Visitante	3
Professor Auxiliar Convidado	74
Professor Auxiliar Visitante	1
Assistente Convidado	36
<b>Total</b>	<b>428</b>



### **Pessoal não docente e não investigador**

<b>Categoria</b>	<b>N</b>
Consultor	4
Técnico Superior	85
Técnico Informática Grau 2 Nível 1	5
Técnico Informática Grau 1 Nível 3	1
Técnico Informática Grau 1 Nível 1	1
Coordenador Técnico	2
Assistente Técnico	91
Assistente Operacional	18
<b>Total</b>	<b>207</b>

## 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) e receitas próprias num total de receitas na ordem de 33,5 milhões de euros para o ano civil de 2015.

Deste total, 24,4 milhões serão afetados a custos com pessoal, 8 milhões destinam-se a despesas correntes, na rubricas de investimento (capital) está previsto o valor de 1,1 milhões.

## V. ANEXOS

### ORGANOGRAMA DO ISCTE-IUL



