

ASIGQ/14/00031 — Apresentação do pedido

Elementos de Caracterização

A1. Objeto da auditoria

A1.1 A instituição de ensino superior (IES) pretende que seja auditado e certificado o sistema interno de garantia da qualidade de:

A IES, no seu todo

A1.1.1. Designação da UO:

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

A2. Instituição de Ensino Superior ou Unidade Orgânica

A2.1 Instituição de Ensino Superior ou Unidade Orgânica

A2.1. Instituição de ensino superior:

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

A2.2 Unidades ou Subunidades Orgânicas

A2.2.1. Número de unidades/subunidades:

1

A2.2.2. Listagem e caracterização das unidades/subunidades / List and characterization of units/subunits

Unidade/Subunidade Orgânica / Unit/Subunit	1º Ciclo / 1st Cycle	2º Ciclo / 2nd Cycle	M.I. / I.M.	3º Ciclo / 3rd Cycle	1º Ciclo / 1st Cycle	2º Ciclo / 2nd Cycle	M.I. / I.M.	3º Ciclo / 3rd Cycle	Doutores / Ph.D.	Especialistas / Specialists	Outros / Other
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa / University Institute of Lisbon	16	55	1	22	4350	3209	333	579	296.5	0	61.9

A2.3 Centros de Investigação

A2.3.2. Listagem e caracterização dos Centros de Investigação / List and characterization of Research Centres

Centro de Investigação / Research centres	Doutorados / Ph.D.	Doutorandos / Ph.D. students	Outros / Others	Classificação FCT / Rating FCT
CIES-IUL, Centro de Investigação e Estudos de Sociologia / Centre for Research and Studies in Sociology	104	49	49	Excelente
CIS-IUL, Centro de investigação e de Intervenção Social / Centre for Psychological Research and Social Intervention	49	38	13	Excelente
Dinâmia/CET-IUL, Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território / Centre for Socioeconomic and Territorial Studies	33	15	9	Excelente
IT-IUL, Delegação do Instituto de Telecomunicações / IT Branch -ISCTE-IUL	19	7	3	Excelente
UNIDE-IUL, Unidade de Investigação	104	14	0	Muito Bom
CEI-IUL - Centro de Estudos Internacionais / Center for International Studies	34	10	6	Muito Bom
CRIA-IUL, Pólo do Centro em Rede de Investigação em Antropologia / Centre for Research in Anthropology	37	14	4	Muito Bom
ADETTI-IUL, Centro de Investigação em Sistemas e Tecnologias de Informação Avançados / Advanced IS&IT Research Center	25	2	3	Bom

A2.4 Número de Estudantes

A2.4.1. 1º Ciclo:
4350

A2.4.2. 2º Ciclo:
3209

A2.4.3. M.I.:
333

A2.4.4. 3º Ciclo:
579

A2.4.5. Regime normal:
5578

A2.4.6. Pós-laboral:
2893

A2.4.7. Ensino a distância:
<sem resposta>

A2.5 Pessoal Docente (ETI)

A2.5.1. Doutores:
296,5

A2.5.2. Especialistas
(no caso do ensino politécnico):
<sem resposta>

A2.5.3. Outros:
61,9

A2.6 Investigadores (contratados, pós-doc, bolseiros, ..., não incluídos no pessoal docente)

A2.6.1. Doutores:
394

A2.6.2. Doutorandos:
299

A2.6.3. Outros:
190

A2.7 Pessoal não-docente

A2.7.1. Com formação superior:
124

A2.7.2. Com ensino secundário:

A2.7.3. Outros: 33

A2.8 Serviços

A2.8. Lista de Serviços / Services

Serviço / Service

Gabinete de Acesso ao Ensino Superior / Higher Education Applications Office
 Gabinete de Apoio à Investigação / Research Support Office
 Gabinete de Apoio à Reitoria / Rectory Support Office
 Gabinete de Comunicação e Imagem / Image and Communication Office
 Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade / Studies, Evaluation, Planning and Quality Office
 Gabinete de Gestão Curricular / Curriculum Management Office
 Gabinete de Inserção Profissional / Placement Office
 Gabinete de Relações Internacionais / International Relations Office
 Secretariado das Escolas / Technical and Administrative Support office
 Serviço de Ação Social / Social Service
 Serviços Académicos / Academic Services
 Serviços Financeiros, Patrimonial e de Recursos Humanos / Financial, Human Resources, Provision and Infrastructure Services
 Serviços de Informação e Documentação / Information and Documentation Services
 Serviços de Informática / IT Services
 Unidade de Gestão de Apoios Institucionais / Alumni & Fundraising Unit
(15 Items)

A2.9 Outros elementos

A2.9. Outros elementos que a instituição (ou UO, se for caso disso) pretenda indicar:

O ISCTE-IUL é uma instituição pública de ensino universitário, desde 1972. Em 2009, após a publicação do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, vê reconhecido o seu estatuto de instituto universitário e opta, possibilitado pelo seu elevado grau de autonomia financeira, passar ao regime fundacional. Nesse ano, estabelece um Programa de Desenvolvimento Estratégico em suporte ao contrato-programa com o Governo e de acordo com a sua missão (A1; A2).

A sua estrutura organizacional baseia-se em unidades orgânicas descentralizadas (A3): 16 departamentos (Ref 14 a 29), 9 UI (Ref 30-37) e 4 escolas (Ref 10a13). Integra ainda uma tecnoestrutura central de apoio e serviços técnico-administrativos e participa em 4 entidades no seu campus vocacionadas para a transferência de conhecimento, prestação de serviços à comunidade e empreendedorismo: Instituto para o Desenvolvimento da Gestão (INDEG-IUL) vocacionado para a formação de executivos; Instituto para as Políticas Públicas e Sociais (IPPS-IUL), vocacionado para a formação em organismos públicos/organizações não-lucrativas; AUDAX-IUL- Empreendedorismo e Empresas Familiares focalizado na promoção do Empreendedorismo e incubação de empresas de base tecnológica; Global IUL vocacionada para a prestação de serviços e intervenção nas organizações.

O ISCTE-IUL tem por missão produzir, transmitir e transferir para a comunidade conhecimento científico de acordo com os mais altos padrões internacionais, contribuir para a aprendizagem ao longo da vida e proporcionar valor económico, social e cultural à sociedade. Esta missão concretiza-se em três grandes níveis: Individual - proporcionar aos estudantes condições exigentes de aprendizagem de múltiplas competências e de desenvolvimento pessoal e ético que aumente a sua empregabilidade e facilite a concretização das suas aspirações na vida profissional, pessoal e social; Organizacional - promover o estudo empírico e a aplicação do conhecimento validado e relevante a todos os tipos de organizações, no sentido de contribuir para a inovação, desenvolvimento, eficácia e sustentabilidade; Societal - contribuir para o avanço do conhecimento científico nos seus domínios de conhecimento e propor soluções inovadoras para o desenvolvimento cultural, social e económico da comunidade, quer regional quer nacional, para a sua sustentabilidade.

O reconhecimento da qualidade da ação do ISCTE-IUL nestes três níveis é determinante para a sua reputação nas áreas científicas em que desenvolve atividade. Dos seus objetivos estratégicos destacam-se: inovação, qualidade, internacionalização e desenvolvimento de uma cultura empreendedora.

Na ligação à comunidade, privilegia a formação de quadros e especialistas qualificados capazes de intervir quer no desenvolvimento sustentado do país, quer a nível global, por exemplo o INDEG-IUL desenvolve uma ação, reconhecida publicamente, na formação pós-graduada em gestão. No empreendedorismo o AUDAX-IUL é uma referência nacional desenvolvendo parcerias com autarquias, associações empresariais, COTEC e MIT.

A concretização da missão realiza-se no quadro de uma cultura de qualidade articulando os objetivos estratégicos,

o quadro legislativo que a regula, a liberdade académica, a ética, a responsabilidade e a sustentabilidade.

Distingue-se no panorama universitário português por:

-forte peso do ensino pós-graduado, que integra mais de 50% dos seus alunos

-prática sistemática de transferência de conhecimento e inovação para o exterior através de relações estreitas com organizações públicas/privadas,

-desenvolvimento sustentado da investigação e das suas relações com os níveis pós-graduados de ensino e com as atividades de prestação de serviços

-elevado grau de autonomia financeira (aprox.56% de receitas próprias).

O ISCTE-IUL é a IES com o maior nível de eficiência no ensino universitário público no rácio de custo com pessoal por diplomado (DGES2010). Para a A3ES, o ISCTE-IUL, a seguir à UPorto, apresenta o índice de força mais elevado, revelando a forte procura dos seus cursos(7 candidatos/vaga).

O ISCTE-IUL criou uma tabela de indicadores de evolução institucional (Anexo5 do MQ) com o objectivo de monitorizar a sua evolução.

Apresenta uma elevada taxa de empregabilidade dos seus diplomados, atingindo em diversas áreas 100%. Muitos ex-alunos desempenham cargos de alta responsabilidade nas empresas, instituições e funções governamentais, o que revela o seu prestígio, bem como da qualidade do ensino que ministra.

A2.9. Other elements that the institution (or basic unit, if applicable) wishes to point out:

ISCTE-IUL is a public university teaching institution,since 1972. In 2009,after the publication of the Higher Education Institutions Legal Framework,ISCTE-IUL was officially recognised as a university institute and,given its high degree of financial autonomy,attained its foundational status. In the same year,ISCTE-IUL established a Strategic Development Plan in the form of programme-contract with the Government and according to its mission (A1; A2). Its organisational structure is based on decentralised organic units (A3): 16 departments (Ref 14 a 29), 9 UI (Ref 30-37) and 4 Schools (Ref 10 a 13). Beyond these academic units,it includes a central technostructure of support and technical-administrative services,and participates in 4 entities based in its campus,aimed at knowledge transfer,consulting of services to the community and entrepreneurship: Institute for the Development of Management (INDEG-IUL),geared towards executive training; Institute for Public and Social Policy,aimed at providing training in public bodies/non-profit organisations; AUDAX-IUL- Entrepreneurship and family Business,focused on the promotion of Entrepreneurship and incubation of technologically-oriented companies; Global IUL,oriented towards service provision and intervention in organisations.

It's mission is to produce,transmit and transfer scientific knowledge to society,according to the highest international standards,to contribute for lifelong learning and to add economical,social and cultural value to society. The mission is accomplished in three major levels: Individual - providing students demanding learning conditions of various skills and personal and ethical development that may increase the student's possibilities of employability and facilitate the attainment of their professional,personal and social expectations; Organisational - promoting empirical study and the application of validated knowledge,which is relevant to all types of organisations,as it contributes towards the innovation,development,efficacy and sustainability; Societal - fostering the progress of scientific knowledge within its knowledge domains and proposing innovative solutions for the society's cultural,social and economical development,both regional and national,towards its sustainability.

The recognition of ISCTE-IUL's action at these 3 levels is determinant for its reputation in the scientific areas in which the institution develops its activity. From its strategic goals may be highlighted innovation,quality,internationalisation and development of a culture of entrepreneurship.

Regarding the connection to community,ISCTE-IUL prioritises the training of qualified professionals and experts,who are able has to intervene in the country's sustainable development,as well as at global level,for example, INDEG-IUL develops a publicly recognised activity in the area of postgraduate Management studies. Regarding entrepreneurship,AUDAX-IUL is a national reference,developing partnerships with municipalities,entrepreneurial associations,COTEC and the MIT.

The mission's attainment takes place in the framework of a culture of quality,structuring the strategic goals,the legislative framework that regulates it,academic freedom,ethics,responsibility and sustainability. ISCTE-IUL is a reference in the Portuguese university scene for:

-the heavy weight of postgraduate teaching,which integrates more than 50% of its students,

-the systematical practice of outgoing knowledge transfer and innovation through close relations with public/private organisations,

-the sustainable development of research and its connections with the postgraduate teaching levels and and the service provision activities,

-its high degree of financial autonomy (56% own income).

ISCTE-IUL is the higher education institution with the highest efficiency level in public university teaching regarding the ratio of expenditure with staff per graduate student (DGES2010). For A3ES,right after University of Porto,ISCTE-IUL shows the highest strength index,which reveals the high demand for its programmes (7 candidates/vacancy).

O ISCTE-IUL has created a scorecard of institutional indicators (Annex 5 MQ) with the aim of monitoring its own progress.

Graduates show a high employability rate,reaching results of 100% in various areas. Many of its alumni hold high responsibility positions in companies,institutions and governmental functions,which reveals the Institution's prestige,as well as the quality of its teaching.

A3. Nota histórica sobre a evolução dos mecanismos de garantia interna da qualidade na instituição:
Em 2008 o ISCTE-IUL iniciou a formalização da cultura de qualidade com a constituição do gabinete de avaliação e qualidade do ensino. Na época, optou por implementar um sistema de qualidade de acordo com a ISO 9001 maioritariamente nos serviços, mas envolvendo também o conselho científico e conselho pedagógico, tendo obtido a sua certificação. Neste sistema de qualidade foi logo integrado o processo de monitorização pedagógica através da aplicação de inquéritos, sendo que os primeiros estudantes inquiridos foram os do primeiro ciclo de 2006/2007. Os diplomados de 2006/2007 foram os primeiros sobre os quais foi realizado um inquérito sobre a sua inserção na vida ativa, tendo este processo sido sistematizado desde então no gabinete de estudos avaliação, planeamento e qualidade http://iscte-iul.pt/servicos/gab_estudos_avaliacao_planeamento_e_qualidade/estudos_e_avaliacao/monitorizacao_pedagogica.aspx. Desde 2008 que estes resultados são divulgados de modo sistemático para toda a comunidade académica.
Ainda em 2008 foi aplicado o primeiro inquérito aos funcionários para a avaliação do clima e satisfação organizacional, tendo os seus resultados sido divulgados a toda a comunidade através de afixação e publicação na intranet.
Em 2009 o ISCTE-IUL começou a ajustar o seu sistema interno de garantia da qualidade (SIGQ) em função das orientações nacionais e internacionais, designadamente da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) e da European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). Nesse ano foi aplicado um primeiro inquérito à comunidade de docentes, sendo que os seus resultados foram considerados no planeamento estratégico 2009-2014.
Na sequência da adoção do regime fundacional, efetuou-se, em 2010, uma reorganização geral da estrutura interna do ISCTE-IUL, que teve como objetivo principal potenciar as sinergias, incrementar a eficiência e a eficácia geral, aumentar a receita e consolidar as contas.
Em 2010 teve também início um forte investimento no desenvolvimento do sistema de gestão académica Fénix, designadamente na componente de matrículas e inscrições, controlo de assiduidade de alunos e docentes, lançamento de notas, fichas de unidade curricular e relatórios de unidade curricular.
Desde então, o sistema de garantia da qualidade tem vindo a ser consolidado e culminou com a aprovação da primeira versão do Manual da Qualidade em novembro de 2011.
Em 2011 foi realizado um estudo sobre os diplomados do ISCTE-IUL, na perspetiva das entidades empregadoras, de modo a incorporar a perspetiva desses stakeholders externos no sistema interno de garantia da qualidade http://iscte-iul.pt/servicos/gab_estudos_avaliacao_planeamento_e_qualidade/estudos_e_avaliacao/insercao_na_vida_activa.aspx
Em 2012, o ISCTE-IUL fez uma primeira auto-avaliação institucional através do Institutional Evaluation Programme da EUA, tendo integrado as suas recomendações na definição do seu novo programa proposto para 2014-2017 http://iscte-iul.pt/quem_somos/apresentacao/avaliacaoeua.aspx.
O ano letivo de 2012/2013 foi o primeiro ano letivo em que o Relatório de Unidade Curricular (RUC) funcionou em pleno na maioria das unidades curriculares do 1º e 2º ciclo do ISCTE-IUL, e em 2013/14 inclui já o 3º ciclo.
Em 2013, um ano após a sua entrada em funcionamento, efetuou-se a primeira revisão do Manual da Qualidade no sentido de o ajustar à dinâmica institucional entretanto gerada.
Em termos de responsabilidade, o ISCTE-IUL procura ter em consideração os impactos das suas decisões e atividades na comunidade interna e na sociedade, incluindo a preocupação com a igualdade e a justiça social, bem como sobre o ambiente nas suas diversas dimensões. Assim, em dezembro de 2013 o ISCTE-IUL organizou a sua primeira semana de responsabilidade social universitária. http://iscte-iul.pt/quem_somos/responsabilidade_social_sustentabilidade.aspx
Neste momento o sistema está desenhado para dar resposta aos referenciais para os Sistemas Internos de Garantia da Qualidade, publicados pela A3ES no Manual para o Processo de Auditoria de Janeiro de 2013, e tem em linha de conta as Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area.

A3. Brief historical note on the development of mechanisms for internal quality assurance within the institution:
In 2008, ISCTE-IUL launched the formalisation of the quality culture, with the formation of the teaching quality and evaluation office. At the time was decided to implement a quality system based on ISO 9001, especially in services, but also involving the scientific council and the pedagogical council, having obtained its certification. In this quality system was integrated the pedagogical monitoring process through the application of surveys, and the first students enquired were those of the first cycle of 2006/2007. The 2006/2007 graduates were the first to take part in a survey about their inclusion in active life, and since then this process has been systematised by the office for studies, evaluation, planning and quality http://iscte-iul.pt/servicos/gab_estudos_avaliacao_planeamento_e_qualidade/estudos_e_avaliacao/monitorizacao_pedagogica.aspx. Since 2008, these results are systematically disseminated among the academic community.
Also in 2008 was applied the first staff survey for the evaluation of the organisational environment and satisfaction, and its results have been made known to the entire community by means of posting and intranet publication.
In 2009, ISCTE-IUL began to adjust its internal quality assurance system (SIGQ) based on the national and international guidelines, namely from the Agency for Assessment and Accreditation of Higher Education (A3ES) and the European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). In that year, a first survey was applied to the faculty, and its results were later considered in the strategic planning for 2009-2014.
Following the adoption of the status of foundation, in 2010, a general reorganisation of ISCTE-IUL's internal structure took place, with the main purpose of boosting synergies, increase the general efficiency and efficacy, increase the income and consolidate the accounts.
It was also in 2010 that began a strong investment in the development of the Fénix academic system, namely regarding the components of enrollment and registration, students and faculty assiduity monitoring, grade

publication, curricular unit files and curricular unit reports.

Since then, the quality assurance system has been consolidated and culminated in the approval of the first version of the Quality Manual in November, 2011.

In 2011 was carried out a study about ISCTE-IUL's graduates from the perspective of the employers, so as to incorporate those external stakeholders' perspective in the internal quality assurance system http://iscte-iul.pt/servicos/gab_estudos_avaliacao_planeamento_e_qualidade/estudos_e_avaliacao/insercao_na_vida_activa.aspx
In 2012, ISCTE-IUL carried out its first institutional self-evaluation, through the Institutional Evaluation Programme of EUA, having then included their recommendations in the definition of its new tender programme for 2014-2017 http://iscte-iul.pt/quem_somos/apresentacao/avaliacao_eua.aspx.

The academic year of 2012/2013 was the first academic year in which the Curricular Unit Report (RUC) was fully implemented in the majority of 1st and 2nd cycle at ISCTE-IUL, and in 2013/14 the 3rd cycle was incorporated.

In 2013, a year after its launching, the first revision of the Quality Manual was carried out, so as to adjust it to the generated institutional dynamics.

Regarding responsibility, ISCTE-IUL seeks to consider the impact of its decisions and activities on the internal community and the society, including its concern with equality and social justice, as well as with the environment in its various dimensions. Therefore, in December 2013, ISCTE-IUL organised its first university social responsibility week. http://iscte-iul.pt/quem_somos/responsabilidade_social_sustentabilidade.aspx

Currently, the system is designed so as to comply with the guidelines for the Internal Quality Assurance Systems, published by A3ES in the Manual for the Audit Process of January 2013, and considers the Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area.

A4. Caracterização breve do sistema de garantia da qualidade:

A instituição deverá incluir, como Anexo I, o manual da qualidade ou documentação equivalente sobre a definição e a operacionalização da política institucional para a qualidade.

A política do ISCTE-IUL para a qualidade está alicerçada na partilha da missão, visão e objetivos estratégicos da instituição. A implementação da estratégia delineada desenvolve-se através do Plano Anual de Atividades (PAA), que especifica as ações a desenvolver, as metas a alcançar, os seus responsáveis e os prazos a cumprir.

O sistema contempla um conjunto de procedimentos e mecanismos para a monitorização e avaliação das atividades desenvolvidas, de modo a gerar medidas efetivas de autorregulação que permitam o cumprimento de todos os requisitos internos e externos e a melhoria contínua da qualidade nas suas diversas componentes.

A estratégia para a qualidade assenta fortemente no envolvimento da comunidade ISCTE-IUL na discussão dos objetivos e atividades do Plano Anual de Atividades, na definição e desenho dos processos e no sistema de garantia de qualidade, de acordo com as regras de funcionamento do dispositivo organizacional do sistema, da gestão normal da instituição e da prestação de contas.

A estratégia para a qualidade procura ainda sedimentar uma cultura institucional de qualidade e de autorresponsabilização com base na avaliação regular, na autorregulação, e no controlo subsequente da implementação de melhorias resultantes da avaliação, envolvendo os diversos stakeholders e promovendo uma participação clara e ativa dos estudantes nesse processo.

No quadro do programa estratégico de desenvolvimento para 2009-2013/14, a partir de 2011 o SIGQ do ISCTE-IUL foi devidamente formalizado, obedecendo aos padrões fixados a nível nacional e internacional, e consubstanciado no Manual da Qualidade e no Plano Anual de Atividades.

O ISCTE-IUL é um instituto universitário especializado em três grandes áreas científicas: economia e gestão, ciências sociais e políticas públicas, e tecnologias e arquitetura. O ISCTE-IUL tem por missão produzir, transmitir e transferir para a comunidade conhecimento científico nessas áreas de acordo com padrões de excelência, tendo em vista contribuir para a aprendizagem ao longo da vida, fomentar a inovação e proporcionar valor económico, social e cultural à sociedade.

As vertentes da missão (produção de conhecimento, ensino e aprendizagem, e serviço à comunidade) traduzem-se numa visão do ISCTE-IUL enquanto universidade orientada para a investigação que procura implementar uma dinâmica de melhoria contínua da instituição nas diversas áreas da sua gestão e funcionamento.

Esta dinâmica de melhoria assenta no comprometimento da comunidade ISCTE-IUL com os seguintes objetivos gerais para a qualidade:

- Assegurar o respeito pelos valores e objetivos da instituição;
- Concretizar práticas pedagógicas adequadas e inovadoras, e práticas científicas rigorosas, pioneiras e originais;
- Assegurar condições para desenvolver e difundir o saber, o aprender, o saber-fazer e a inovação;
- Garantir a liberdade académica;
- Assegurar um acolhimento adequado que permita a cada um dos seus membros integrar-se plenamente na instituição;
- Favorecer o bem-estar de cada um dos seus membros providenciando um ambiente favorável ao estudo, ao trabalho, à investigação e ao desenvolvimento pessoal;
- Proporcionar o envolvimento e a participação ativa dos stakeholders internos e externos no funcionamento da instituição, incluindo os alumni;
- Contribuir para a melhoria contínua do funcionamento da instituição, designadamente concretizando práticas administrativas simplificadas, uniformes e normalizadas;
- Assegurar avaliações justas e transparentes com base em objetivos precisos e procedimentos claros que favoreçam a responsabilização e a prestação de contas dos seus membros;
- Garantir a informação atempada e a interação adequada dentro dos serviços e entre os serviços e as entidades que compõem o ISCTE-IUL;
- Colocar à disposição da sociedade produtos e bens científicos e culturais que promovam o seu desenvolvimento;

-Valorizar as interações entre os seus membros e entre o mundo académico nacional e internacional, o mundo empresarial, e a sociedade;

-Monitorizar regularmente os processos e as atividades que concretizam a missão do ISCTE-IUL.

Estes objetivos são consistentes com a estratégia geral do ISCTE-IUL e traduzem-se em metas fixadas anualmente nos planos de atividades que envolvem escolas, unidades de investigação, departamentos, serviços e entidades participadas do ISCTE-IUL.

O SIGQ baseia-se nas recomendações da A3ES (A3ES, 2011), tem em consideração os European Standards and Guidelines for Quality Assurance (ENQA, 2009), bem como outras orientações da ENQA (2010) e da EUA (EUA, 2012) e integra os valores e cultura de qualidade desenvolvidos ao longo da história do ISCTE-IUL. O SIGQ tem ainda em atenção os requisitos das diversas associações profissionais relacionadas com os cursos lecionados no ISCTE-IUL, nomeadamente, nas áreas de gestão e das tecnologias.

O SIGQ compreende a intervenção de múltiplos atores em diversos níveis organizacionais e com diferentes graus de responsabilidade. Para se assegurar a garantia da qualidade é necessário que a complexidade das interações a esse respeito entre todos os intervenientes, e aos diversos níveis, esteja devidamente regulada e estrategicamente orientada e monitorizada.

A concretização da qualidade em cada uma das vertentes referidas (produção de conhecimento, ensino e aprendizagem, e serviço à comunidade) assenta na ação individual e coletiva de quatro grupos de stakeholders internos: estudantes, docentes, investigadores e funcionários. Ao nível das estruturas e da gestão intermédia, a garantia da qualidade requer uma intervenção consistente e permanente das unidades orgânicas descentralizadas, da tecnoestrutura e serviços administrativos, e das entidades participadas. A articulação ao nível estratégico concretiza-se através da ação dos órgãos de governo, dos órgãos de coordenação e dos órgãos consultivos, os quais integram stakeholders externos.

Neste sentido, o sistema de qualidade pressupõe um acompanhamento regular por parte dos órgãos de governo e de gestão: Reitor, Conselho de Gestão, Conselho Geral.

Pressupõe igualmente uma articulação estreita com os órgãos de coordenação central das atividades científicas e pedagógicas: Conselho Científico e Conselho Pedagógico.

Os órgãos consultivos - Senado e Conselho Universitário – e o Provedor do Estudante desempenham também um papel importante no apoio e melhoria do sistema no âmbito das suas competências.

Ao nível das unidades descentralizadas, o sistema interno de garantia da qualidade está estreitamente articulado com os departamentos, as unidades de investigação e as escolas.

Os gabinetes de apoio técnico e os serviços administrativos constituem uma base fundamental do sistema no que diz respeito à execução e cumprimento dos procedimentos e à monitorização das atividades de ensino e aprendizagem, investigação e serviço à comunidade.

As entidades participadas contribuem diretamente para o sistema, designadamente no que se refere aos objetivos de transferência de conhecimento e aprendizagem ao longo da vida, e contribuem também para o desenvolvimento cultural, social e económico da comunidade.

O modelo organizacional do sistema de garantia da qualidade do ISCTE-IUL (assenta nas unidades de estrutura existentes e é especificamente constituído por:

- Comissão de Garantia da Qualidade (CGC)*
- Conselho Consultivo de Garantia da Qualidade (ConGQ)*
- Comissão de Análise Curricular (CAC)*
- Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade (GEAPQ)*

A4. Brief description of the quality assurance system :

The institution should include, as Annex I, the quality manual or an equivalent document on its institutional policy for quality.

The institution should include, as Annex I, the quality manual or an equivalent document on its institutional policy for quality.

ISCTE-IUL quality policy is based on sharing the mission, vision and strategic goals of the institution. The deployment of the strategy is carried out through the Annual Plan of Activities (PAA), which specifies the actions to be developed, the goals to be met, the people that are responsible for these, and the deadlines.

The system is based on a set of procedures and mechanisms for the monitoring and evaluation of the activities carried out, so as to generate effective measures of self-regulation that enable the attainment of all the internal and external requirements and the continuous improvement of the quality in its various components.

The strategy for quality is highly based on the involvement of the ISCTE-IUL community in the discussion of goals and activities in the Annual Plan of Activities, on the definition and design of processes, and on the quality assurance system, according to the rules governing the operation of the system's organisational apparatus, the institution's regular management and its accountability.

The strategy for quality also aims at consolidating an institutional culture of quality and self-accountability, based on the regular evaluation, involving the various stakeholders and supporting the clear and active students' participation throughout that process.

In the framework of the strategic development plan for 2009-2013/14, from 2011 onwards, ISCTE-IUL's SIGQ was duly formalised, meeting the standards defined at national and international levels, as well as encapsulated in the Quality Manual and in the Annual Plan of Activities.

ISCTE-IUL is an university institute specialised in three broad scientific areas: economics and management, social sciences and public policy, and technology and architecture. ISCTE-IUL has the mission of producing, transmitting and transferring knowledge to society according with the highest standards, aiming to contribute to lifelong

learning, support innovation and providing economic, social and cultural value to society.

ISCTE-IUL believes that the achievement of this mission must take place at all levels: individual, organisational and societal. At individual level, it aims to provide students demanding conditions for learning various skills and for personal and ethical development, which may increase their employability and contribute towards the attainment of their professional, personal and social expectations. At the organisation level, ISCTE-IUL seeks to promote empirical study and application of validated and relevant knowledge for all types of organisations - private, public and non-profit -, so as to contribute towards their innovation, development, efficacy and sustainability. At societal level, ISCTE-IUL aims to contribute towards the scientific progression within its knowledge areas, and to propose innovative solutions that may boost the community's cultural, social and economical development, both from the regional and national perspectives, and towards its sustainability. The recognition of ISCTE-IUL's high quality action at these three levels is crucial for its institutional reputation in its scientific areas of activity.

This mission's achievement is carried out in the framework of a quality-focused culture, which articulates the strategic goals of the institution, the legal framework that governs it, the academic freedom, the ethics, responsibility and sustainability.

The subdivisions of this mission (knowledge production, teaching and learning and provision of services to the community) are translated into a vision of ISCTE-IUL as a research oriented university focused on deploying a dynamics of continuous improvement of the institution in its various areas of management and functioning.

This dynamics of improvement is based on the ISCTE-IUL community's commitment with the following general objectives for quality:

- Ensuring the respect for the institution's values and goals;*
- Adopting pedagogic practices that are adequate and innovative, as well as thorough scientific, pioneering and original, practices;*
- Guaranteeing the conditions for the development and diffusion of knowledge, learning, know-how and innovation;*
- Ensuring academic freedom;*
- Guaranteeing an adequate reception that enables to each one of its members the full integration in the institution;*
- Promoting the well-being of all its members, offering a suitable environment to study, work, research and achieve personal development;*
- Providing for the active involvement and participation of internal and external stakeholders in the institution's regular functioning, including the alumni;*
- Contributing towards the continuous improvement of the institution's functioning, namely by carrying out simple, uniform and standardised administrative tasks;*
- Ensuring fair and transparent evaluations, based on precise objectives and clear procedures, that may sustain the liability and accountability of its members;*
- Guaranteeing the timely information and adequate interaction within the services and between the services and the entities that compose ISCTE-IUL;*
- Making scientific cultural products and goods available to society, that may promote its development;*
- Valuing the interactions between its members and the national and international academic world, the corporate world and society;*
- Regularly monitoring the processes and activities that accomplish ISCTE-IUL's mission.*

These objectives are consistent with ISCTE-IUL's general strategy and are translated into yearly defined goals in the plans of activities that involve ISCTE-IUL schools, research units, departments, services and affiliates.

The SIGQ is based on A3ES' recommendations (A3ES, 2011), has as reference the European Standards and Guidelines for Quality Assurance (ENQA, 2009), as well as other guidelines from ENQA (2010) and EUA (EUA, 2012) and integrates the quality culture values developed along ISCTE-IUL's history. The SIGQ also observes the requirements of the various professional associations related to the degrees taught at ISCTE-IUL, namely in the areas of management and technologies.

The SIGQ comprehends the intervention of various actors at several organisational levels and with different degrees of responsibility. In order to guarantee quality assurance, the complexity of the related interactions between all participants, and at the different levels, needs to be duly regulated and strategically oriented and monitored.

The achievement of quality in each one of the abovementioned areas (knowledge production, teaching and learning and provision of services to the community) is based on the individual and collective action of four sets of internal stakeholders: students, faculty, researchers and non-faculty personnel. At the structure and middle management levels, quality assurance requires a consistent and permanent intervention by the decentralised organic units, the technostructure and administrative services, and by the affiliates. Articulation at strategic level is achieved through the action of the government bodies, the coordination bodies and the advisory bodies, which include external stakeholders.

Therefore, the quality system assumes the regular monitoring by the government and management bodies: Rector, Management Council, General Council.

It also assumes a close articulation with the central scientific and educational activities coordination bodies: the Scientific Council and the Pedagogic Council.

Advisory bodies - the Senate and the University Council -, along with the Student Ombudsman, also perform an important role in the system's support and improvement in the scope of their powers.

At the decentralised units' level, the internal quality assurance system is closely linked with the departments, research units and schools.

The technical and administrative support services are a cornerstone of the system with regard to the implementation and enforcement of the monitoring of teaching and learning, research and community service activities procedures.

The participated entities directly contribute to the system, namely in what concerns with knowledge transfer lifelong learning, and also contribute to the cultural, social and economic development of the community.

The organisational model of ISCTE-IUL's quality assurance system (image 3) is based on the existing structure units

and is specifically composed by:

- Quality Assurance Commission (CGC)
- Quality Assurance Advisory Board (ConGQ)
- Curricular Analysis Commission (CAC)
- Studies, Evaluation, Planning and Quality Office (GEAPQ)

A5. Caracterização breve da estrutura orgânica da instituição e da forma como o sistema de garantia da qualidade se interliga com essa estrutura.

Compete ao Conselho Geral (A4), sob proposta do Reitor, aprovar os planos estratégicos de médio prazo e o plano de acção para o quadriénio do mandato do Reitor; aprovar as linhas gerais de orientação da instituição nos planos científico, pedagógico, financeiro e patrimonial; criar, transformar ou extinguir unidades orgânicas; aprovar os planos anuais de actividades e apreciar o relatório anual das actividades da instituição;

Compete ao Reitor (A2) elaborar e apresentar ao Conselho Geral planos estratégicos de médio prazo e plano de acção para o quadriénio do seu mandato; linhas gerais de orientação da instituição no plano científico e pedagógico; plano e relatório anuais de actividades; criação, alteração ou extinção de áreas estratégicas, e definição das respectivas formas de organização e de coordenação; criação, transformação ou extinção de unidades orgânicas descentralizadas; aprovar a criação, suspensão e extinção dos cursos; aprovar os valores máximos de novas admissões e de inscrições em cada ciclo de estudos; tomar as medidas necessárias à garantia da qualidade na instituição e nas suas unidades orgânicas, nos domínios do ensino, da investigação, da gestão, do apoio aos estudantes e dos serviços à comunidade.

Compete ao Senado (A5) pronunciar -se sobre os planos estratégicos de médio prazo e o plano de acção para o quadriénio do mandato do Reitor, sobre as linhas gerais de orientação da instituição nos planos científico, pedagógico, financeiro e patrimonial, sobre os planos anuais de actividades e apreciar o relatório anual das actividades da instituição.

Compete ao Conselho de Gestão (A6) apoiar o Reitor na elaboração dos planos anuais e plurianuais de actividades e assegurar a respectiva execução; acompanhar e avaliar sistematicamente a actividade desenvolvida, designadamente responsabilizando os diferentes serviços pela utilização dos meios postos à sua disposição e pelos resultados atingidos; apoiar o Reitor na elaboração do relatório de actividades; elaborar pareceres, estudos e informações que lhe sejam solicitados pelo Reitor e pelo Conselho Geral.

Compete ao Conselho Científico (A7) apreciar o plano de actividades científicas do ISCTE-IUL; pronunciar -se sobre a criação, transformação ou extinção de unidades orgânicas descentralizadas do ISCTE-IUL; deliberar sobre a distribuição do serviço docente, sujeitando -a a homologação do Reitor; pronunciar -se sobre a criação e alteração de ciclos de estudos e aprovar os planos de estudos dos ciclos de estudos ministrados, bem como as disposições sobre transições curriculares; praticar os outros actos previstos na lei relativos à carreira docente e de investigação e ao recrutamento de pessoal docente e de investigação, nomeadamente pronunciando -se sobre o mérito científico dos docentes e investigadores em avaliação e dos candidatos a lugares docentes e de investigação.

Compete ao Conselho Pedagógico (A8) elaborar o relatório anual da situação pedagógica do ISCTE-IUL; pronunciar -se sobre as orientações pedagógicas e os métodos de ensino e de avaliação; promover a realização de inquéritos regulares ao desempenho pedagógico da instituição e a sua análise e divulgação; promover a realização da avaliação do desempenho pedagógico dos docentes, por estes e pelos estudantes, e a sua análise e divulgação; propor medidas com vista à melhoria da qualidade do ensino; apreciar as queixas relativas a falhas pedagógicas e propor as providências necessárias; aprovar o regulamento geral de avaliação de conhecimentos, proceder à sua revisão e verificar o seu cumprimento; pronunciar -se sobre o regime de prescrições; pronunciar -se sobre a criação de ciclos de estudos e sobre as propostas de organização e alteração dos planos dos ciclos de estudos ministrados.

Com base no relatório anual de actividades os órgãos de governo do ISCTE-IUL, em articulação com os seus órgãos consultivos, analisam o grau de concretização dos objetivos e metas propostos e aprovam um novo plano anual consistente com o plano estratégico quadrienal. Compete ao Reitor submeter ao Conselho Geral para aprovação o Plano de Atividades para o ano seguinte.

A5. Brief characterisation of the organic structure of the institution and of its interconnection with the system of quality assurance.

It is the General Council's (A4) duty, upon proposal of the Rector, to approve the medium-term strategic plans and the plan of activities for the four-year Rector mandate; approve the general guidelines of the institution in scientific, pedagogical, financial and asset-related aspects; create, change or terminate organic units; approve the annual plans of activities and assess the annual report of the institution's activities.

It is for the Rector (A2) to prepare and submit to the General Council medium term strategic plans and plan of activities for his/her four-year mandate; general guidelines for the institution's management in the scientific and pedagogical domains; annual plan and report of activities; creation, alteration or termination of strategic areas, and definition of the respective organisation and coordination models; creation, alteration or termination of decentralised organic units; approve the creation, suspension and revocation of the programmes; approve the maximum values for new admissions and enrolments in each study cycle; take the necessary quality assurance measures in the institution and its organic units, in the areas of teaching, research, management, student support and community service.

It is the Senate (A5) duty to provide opinion on the medium-term strategic plans and on the action plan for the four-year Rector's mandate, on the general guidelines of the institution in the scientific, educational, financial and asset-related aspects, on the annual plans of activities and assess the institution's annual report of activities.

It is the Management Council's (A6) responsibility to assist the Rector in the preparation of the annual and multi-

annual plans of activities and ensure their respective implementation; systematically supervise and assess the activity carried out, namely by making the different services accountable for the use of the means at their disposal and for the results attained; assist the Rector in the preparation of the report of activities; prepare opinions, studies and information required by the Rector and by the General Council.

It is for the Scientific Council (A7) to assess ISCTE-IUL's plan of scientific activities; provide opinion on the creation, alteration or termination of ISCTE-IUL decentralised organic units; take deliberation on the teaching service distribution, subjecting it to Rector homologation; comment on the creation and alteration of taught study cycles, as well as on the provisions on curricular transitions; perform the other acts in the law regarding the teaching and research career and the recruitment of faculty and research staff, particularly providing opinion about the scientific merit of faculty members and researchers under evaluation, and that of the candidates to faculty and research positions.

It is for the Pedagogical Council (A8) prepare the annual report regarding ISCTE-IUL's pedagogical status; advise on the pedagogical guidelines and methods of teaching and evaluation; promote regular surveys to assess the institution's pedagogical performance, as well as analyse and disclose those surveys' results; promote the implementation of the faculty's pedagogical performance evaluation, by the faculty members themselves, as well as the students, along with its analysis and disclosure; propose measures to improve the quality of teaching; assess the complaints regarding pedagogical flaws and propose the adequate remedies; approve the knowledge evaluation general regulation, perform its revision and verify its compliance; provide opinion on the regime of requirements; provide opinion on the creation of study cycles and on the proposals of organisation and change of the existing study cycles.

Based on the annual report of activities, ISCTE-IUL's government bodies, in connection with their respective advisory bodies, make an analysis of the degree of accomplishment of the predefined objectives and goals and approve a new annual plan which is consistent with the four-yearly strategic plan. It is the Rector's duty to submit the next year's Plan of Activities to the General Council.

Elementos de Autoavaliação

1. Autoapreciação do grau de desenvolvimento do sistema interno de garantia da qualidade

Nota Introdutória

1.1 Definição e documentação da política institucional para a qualidade (objetivos, funções, atores e níveis de responsabilidade do sistema, e documentação do sistema)

1.1.1. Grau de desenvolvimento estimado:

Muito avançado

1.1.2. Fundamentação (evidências e exemplos):

Os novos estatutos do ISCTE-IUL (A9), homologados pelo ministro da ciência e tecnologia aquando da passagem a Instituto Universitário e a Fundação, em 2009, explicitam logo no artigo 1º que uma das suas atribuições fundamentais consiste em “Criar procedimentos e instrumentos de avaliação interna, de garantia da qualidade e de prestação pública de contas baseados em padrões internacionais”.

A política do ISCTE-IUL para a qualidade é definida e aprovada a nível central com participação dos responsáveis das unidades orgânicas e divulgada à comunidade interna e externa. A política e os objetivos da qualidade decorrem da missão e dos objetivos estratégicos da instituição, fazendo parte do plano estratégico anterior (Programa de Desenvolvimento 2009-13/14) e do Plano Estratégico para 2014-17 (A10). Esta política, consubstanciada no sistema interno de garantia da qualidade (SIGQ), é operacionalizada através do Plano Estratégico, Plano Anual de Atividades (PAA) (A11) e do Manual da Qualidade (MQ).

O PAA especifica as ações e padrões de qualidade decorrentes das linhas de desenvolvimento estratégico do ISCTE-IUL, assim como as metas a alcançar, os seus responsáveis e prazos a cumprir.

O MQ define o dispositivo organizacional e o funcionamento do SIGQ, incluindo:

- (i) a articulação da estratégia do ISCTE-IUL com a política da qualidade,*
- (ii) as competências e relações entre os órgãos de governo que intervêm na conceção, validação, concretização e melhoria das orientações normativas e dos meios da garantia da qualidade, e*
- (iii) os processos, planos e relatórios que evidenciam a garantia da qualidade no ISCTE-IUL.*

A estratégia para a qualidade assenta no envolvimento de toda a comunidade ISCTE-IUL, na discussão dos objetivos e atividades do PAA, na definição dos processos e no sistema de garantia de qualidade, de acordo com as regras de funcionamento do dispositivo organizacional do sistema, da gestão normal da instituição e da prestação de contas.

O Conselho Geral, constituído por representantes dos docentes, dos estudantes e do pessoal não docente, e por diversas personalidades não vinculadas à instituição, é o órgão responsável pela aprovação da estratégia plurianual, bem como pela aprovação dos PAA e relatórios anuais de atividades que concretizam essa mesma estratégia.

O dispositivo organizacional do SIGQ do ISCTE-IUL assenta nas unidades de estrutura existentes e é constituído

por CGQ, ConGQ, CAC e GEAPQ. As responsabilidades destas unidades estão devidamente definidas no MQ, ponto 2.6. e encontram-se implementadas. O anexo 2 do MQ descreve as funções e responsabilidades dos órgãos de governo, consultivos e de coordenação.

A CGQ que inclui membros dos órgãos de governo, de gestão e de coordenação das atividades científicas e pedagógicas, das unidades descentralizadas, assim como representantes dos estudantes e dos gabinetes de apoio, tem como missão monitorizar a concretização e propor melhorias ao sistema de garantia da qualidade incluindo a revisão do MQ.

O ConGQ inclui representantes dos docentes, dos estudantes, do pessoal não docente, de empregadores, de entidades públicas e alumni e assegura que a Política para a Qualidade integra a contribuição dos stakeholders internos e externos tendo em vista o desenvolvimento sustentável do ISCTE-IUL.

A CAC que inclui os vice-reitores e pró-reitores e os Presidentes dos Conselhos Científico e Pedagógico, assegura a conformidade dos planos de estudo dos cursos do ISCTE-IUL aos padrões de garantia da qualidade, às normas das entidades reguladoras e à política e estratégia do ISCTE-IUL para a qualidade e a sustentabilidade institucional.

O GEAPQ assegura e proporciona o apoio técnico e administrativo ao funcionamento do SIGQ, faz a recolha, sistematização e análise da informação sobre a qualidade e prepara os relatórios de autoavaliação institucional.

O Manual de Qualidade foi aprovado em 2011 e teve a sua primeira revisão em 2013 no quadro do esforço de melhoria contínua que se tem vindo a concretizar. Na revisão do MQ foi envolvida toda a comunidade ISCTE-IUL (http://iscte-iul.pt/servicos/gab_estudos_avaliacao_planeamento_e_qualidade/planeamento_e_qualidade.aspx).

A monitorização da garantia da qualidade é realizada sobre os processos associados ao ensino/aprendizagem, à investigação, às relações com a sociedade, à internacionalização, aos serviços e à gestão dos recursos humanos e materiais.

1.1.2. Grounding (evidence and examples):

ISCTE-IUL's new statutes (A9), approved by the minister of science and technology at the time of the conversion to University Institute and Foundation, in 2009, clarify, in article 1, that one of its main attributions consists of "creating procedures and instruments for internal evaluation, quality assurance and public accountability, which are based on international standards".

ISCTE-IUL quality policy is defined and approved at central level with the participation of those responsible for the organic units and communicated to the internal and external community. The quality policy and objectives result from the mission and strategic goals of the Institution, being included in the previous strategic plan (Development Programme 2009-13/14) and the Strategic Plan for 2014-17 (A10). This policy, materialised in the internal quality assurance system (SIGQ), is carried out through the Strategic Plan, the Annual Plan of Activities (PAA) (A11), and the Quality manual (MQ).

The Annual Plan of Activities (PAA) specifies the actions and quality standards resulting from ISCTE-IUL's strategic development guidelines, as well as the goals to attain, those responsible for the latter and the deadlines to be accomplished.

The MQ defines the organisational apparatus and the SIGQ functioning, including:

- (i) the articulation of ISCTE-IUL's strategy with the quality policy,*
- (ii) the powers and relations between government bodies involved in the conception, validation, implementation and improvement of the regulatory guidelines and means for quality assurance, and*
- (iii) the processes, plans and reports supporting ISCTE-IUL's quality assurance..*

The strategy for quality is based on the involvement of the entire ISCTE-IUL community in the discussion of goals and activities in the PAA, the definition of processes and the quality assurance system, according to the rules governing the operation of the system's organisational apparatus, the institution's regular management and accountability.

The General Council, composed by faculty, students and non-faculty staff representatives, and by various personalities not bound to the institution, is the body responsible for the approval of the multi-annual strategy, as well as for the approval of the PAA and annual reports of activities that accomplish that same strategy.

ISCTE-IUL's SIGQ's organisational apparatus is based on the existing structure units, and is composed by CGQ, ConGQ, CAC and GEAPQ. The responsibilities of these units are duly defined in the MQ, point 2.6. and are implemented. The MQ annex 2 describes the functions and responsibilities of the government, advisory and coordinating bodies.

CGQ, which includes members of the bodies of government, management and coordination of scientific and pedagogical activities, the decentralised units, as well as representatives of the students and of the support offices, has the mission of monitoring the accomplishment and propose improvements for the quality assurance system, including the MQ revision.

ConGQ includes representatives of the faculty, students, non-faculty staff, employers, public entities and alumni, and ensures that the Quality Policy integrates the contribution from internal and external stakeholders, aiming at ISCTE-IUL's sustainable development.

CAC, which includes the vice-rectors and prorectors and the Presidents of the Scientific and Pedagogical Councils, ensures the compliance of ISCTE-IUL's programmes' study plans with the quality assurance standards, the standards of the regulatory authorities and with ISCTE-IUL's policy and strategy for institutional quality and sustainability.

GEAPQ ensures and provides the necessary technical and administrative support for the SIGQ operation, collects, systematizes and analyses the information on quality and prepares the institutional self-evaluation reports.

The Quality Manual was approved in 2011 and was subject to revision in 2013, in the scope of the effort towards continuous improvement that has been attained. The entire ISCTE-IUL community was involved in the MQ revision (http://iscte-iul.pt/servicos/gab_estudos_avaliacao_planeamento_e_qualidade/planeamento_e_qualidade.aspx).

Quality assurance monitoring is carried out on the processes related to teaching/learning, research, relations with society, internationalisation, services and human and material resource management.

1.2 Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade

1.2.1 No ensino e aprendizagem

1.2.1.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Substancial

1.2.1.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

O processo de ensino e aprendizagem é uma das principais vertentes da missão do ISCTE-IUL. Os processos de avaliação e acreditação recentes ou em curso (A3ES, EUA, EUR-ACE, AMBA, AACSB e EQUIS) contribuíram para uma reflexão interna a vários níveis, que se tem traduzido na melhoria e disponibilização sistemática de informação relativa aos ciclos de estudo (CE), nomeadamente no que diz respeito aos objetivos dos cursos e aos learning goals. No quadro da certificação pela AACSB, todos os cursos da IBS (cerca de 40% do total de alunos) implementaram já os learning goals com a respetiva integração horizontal e vertical.

A monitorização da qualidade do ensino e aprendizagem realiza-se numa abordagem multinível (UC, Curso, Escola, ISCTE-IUL) a qual procura agregar e articular sucessivamente as avaliações efetuadas, produzindo relatórios anuais/semestrais, que incluem medidas de melhoria e o controlo da sua concretização, no sentido de contribuir para a melhoria contínua da qualidade do ensino. A participação de docentes e estudantes realiza-se em todos os níveis referidos.

A monitorização da unidade curricular (UC) é o elemento essencial no processo da qualidade do ensino e da aprendizagem, no que diz respeito à concretização dos objetivos de aprendizagem, aos processos de ensino e de envolvimento dos estudantes na aprendizagem e na melhoria contínua.

A Ficha de Unidade Curricular (FUC) é disponibilizada publicamente no sistema de informação Fénix, que mantém o histórico e atualiza automaticamente a informação no portal do ISCTE-IUL. Por opção institucional, as componentes da FUC correspondem à informação solicitada pela A3ES para cada UC nos seus processos de acreditação, garantindo a disponibilização de forma objetiva da informação aos estudantes e restantes partes interessadas.

No Relatório de UC (RUC), para além dos elementos da FUC, é ainda disponibilizada: calendarização e planeamento, sumários, estudantes inscritos e respetivos resultados e apreciação do funcionamento da UC (estudantes e Coordenador). No RUC é realizada uma análise de pontos fortes e a melhorar no processo de ensino-aprendizagem e o grau de concretização dos aspetos a melhorar identificados na edição anterior. A apreciação da UC pelos estudantes é efetuada em dois momentos distintos:

- Na monitorização intercalar, avaliação, cinco semanas após o início das aulas e completada no Conselho de Ano-analisados eventuais problemas e respetivas soluções, possibilitando em tempo útil implementar melhorias no decurso do semestre.

- Na avaliação final do semestre, é aplicado um inquérito de monitorização pedagógica relativo às suas perceções sobre o ensino-aprendizagem na UC. Este inquérito inclui questões relativas ao funcionamento da UC, à autoavaliação do estudante e ao desempenho dos docentes.

Anualmente, é produzido o Relatório de Avaliação de Curso, que inclui a análise dos aspetos a melhorar referidos no ano anterior e o grau de concretização, bem como as melhorias a introduzir no ano seguinte. Estes são analisados nas Comissões Científica e Pedagógica da Escola. O GEAPQ elabora uma síntese dos pontos fortes e das medidas de melhoria identificadas nesses relatórios e das sugestões de melhoria identificadas pela CGQ, integrando-as numa secção própria no Relatório Anual de Atividades do ISCTE-IUL.

O SIGQ dispõe de mecanismos de apoio à (re)estruturação curricular. Nos processos de criação, alteração e extinção de CE, conducentes ou não a grau, são seguidas as orientações definidas em despachos reitorais, como orientações para a elaboração, aprovação e revisão de planos de estudo e calendarização (A12; A13; A14). Nestes processos são envolvidos a direção do CE e órgãos de coordenação científica e pedagógica, ao nível das escolas e departamentos e ao nível central, bem como a CAC. São também considerados os contributos de antigos alunos, empregadores e outros parceiros externos relevantes, através de resultados de inquéritos, reuniões.

Foram definidos e implementados os procedimentos de Monitorização da Qualidade Pedagógica e o procedimento de Aprovação de Cursos, relativos ao ensino-aprendizagem, os quais estão devidamente certificados no âmbito da ISO 9001 (A15; A16).

De salientar ainda a importância da plataforma de e-learning ISCTE-IUL (Blackboard Learn), como ferramenta de ensino a distância e de gestão pedagógica, complementar ao ensino presencial, acessível a docentes e alunos e transversal a todos os cursos da instituição. O portal do ISCTE-IUL é um dos principais meios de divulgação da oferta formativa da Instituição. Entre vários aspetos, são divulgadas informações sobre condições de acesso, candidaturas e critérios de seriação; calendário, regime horário e propinas; os planos de estudo, objetivos de aprendizagem, conteúdos programáticos, metodologia de avaliação da UC; docentes, conferencistas e outras atividades; acreditações do curso, saídas profissionais; parcerias internacionais; testemunhos de antigos estudantes; avaliação e registo do curso e mensagem do diretor. Outros meios de recrutamento de alunos, divulgação e apresentação relevantes são: sessões de divulgação nas escolas secundárias; organização de visitas à Instituição; postais; guia de acesso ao ensino superior. Neste sentido, o ISCTE-IUL organiza diversas iniciativas, a saber, Programa UGo, Academia-IUL, sessões de esclarecimento, listas de mailing, e participa ainda em iniciativas promovidas por outras entidades, como a Futurália, o Fórum estudante e o Guia de Estudante do EXPRESSO.

Para garantir apoio aos candidatos ao 1º ciclo, o ISCTE–IUL integra o Gabinete de Acesso ao Ensino Superior. Em todos os ciclos de estudo o processo de candidatura é efetuado através do Fénix. A análise das candidaturas ao 2º e 3º ciclo baseia-se em critérios de seleção e seriação previamente definidos para cada CE. Os resultados são divulgados no portal. No início do ano, as escolas realizam sessões de informação aos novos estudantes com vista à integração na comunidade académica (socialização, serviços disponíveis e regulamentos internos). A Associação de Estudantes assume também um papel fundamental na integração dos novos alunos: welcome day e acompanhando os novos alunos (Kit AEISCTE, Guia para o Sucesso). Os regulamentos para a gestão académica, científica e pedagógica estão disponíveis no portal.

O GEAPQ aplica anualmente um inquérito on-line aos novos alunos do 1º e 2º ciclo com o objetivo de conhecer as suas motivações para prosseguir estudos; as fontes de informação utilizadas para a escolha do ISCTE-IUL; os fatores de atração do ISCTE-IUL e do curso; e as suas expectativas de desempenho (Ref 8). O ISCTE–IUL integra na sua estrutura o Serviço de Ação Social para promover o apoio social e acompanhamento psicológico dos estudantes (A17; A18). Há o acolhimento de estudantes nas UI, integrando-os em atividades científicas, ex: participação em projetos de investigação, atribuição de bolsas de investigação. O Gabinete de Inserção Profissional e o Career Services-IBS asseguram e promovem o contacto entre estudantes e empresas recrutadoras (Programa de Mentoring, Career Skills Week; Career Week, Career Forum). Anualmente são realizados inquéritos para avaliar a inserção na vida ativa dos diplomados do ISCTE-IUL (A19). Pontualmente são também realizados inquéritos às entidades empregadoras de antigos alunos do ISCTE-IUL (A20). Em ambos os casos os resultados são divulgados no site do ISCTE-IUL e utilizados pelas comissões científicas de departamento /escolas para a apresentação de propostas de alteração a planos de estudo em vigor.

Existem, no ISCTE–IUL, vários mecanismos para dar resposta a reclamações e sugestões, entre os quais se destaca o Provedor do Estudante, órgão independente que tem como função a defesa e a promoção dos direitos e interesses legítimos dos estudantes.

Vd.

A30 - Orientações Pedagógicas 2013/2014;

A31 - Código de Conduta Académica

A32 - Regulamento Geral de Avaliação de conhecimentos e Competências

A33 - Regulamento do Provedor do Estudante

1.2.1.2 Grounding (evidence and examples):

The process of teaching and learning is one of ISCTE-IUL mission's major focal points. The recent or ongoing evaluation and accreditation processes (A3ES, EUA, EUR-ACE, AMBA, AACSB and EQUIS) have contributed to an internal reflection at various levels, which has resulted in the improvement and systematic provision of information on study cycles (SC), particularly with regard to the programmes' objectives and learning goals. In the framework of AACSB accreditation, all IBS programmes (40% of total students) have already implemented the learning goals with the respective horizontal and vertical integration .

The monitoring of the quality of teaching and learning is carried out through a multilevel approach (CU, Programme, School, ISCTE–IUL) which seeks to successively aggregate and articulate the evaluations carried out, producing annual/six-monthly reports which include improvement measures and the control of their accomplishment, so as to contribute towards the ongoing improvement of the quality of teaching. The participation of faculty and students is carried out at all the referred levels.

The monitoring of curricular units (CU) is the essential element in the process of the quality of teaching and learning in what regards the accomplishment of learning objectives, the processes of teaching and of student involvement in learning and ongoing improvement.

The Curricular Unit File (FUC) is periodically made available in the Fénix information system, which maintains the history and automatically updates the information on the ISCTE–IUL portal. By institutional option, the FUC's components correspond to the information required by A3ES for each CU in its accreditation processes, ensuring the availability, in an objective manner, of the information to the students and remaining stakeholders.

In the CU Report (RUC), further to the FUC's elements, is also made available: scheduling and planning , summaries, students enrolled and their outcomes, and evaluation of the CU's operation (students and Coordinator). The RUC has an analysis of strengths and weaknesses in the teaching-learning process, and the degree of accomplishment of aspects to improve identified in the previous edition. The CU's assessment by students is carried out in two distinct moments:

- In the midterm monitoring, evaluation carried out five weeks after the beginning of classes and completed in the Year Council – are discussed possible problems and respective solutions, enabling to timely implement improvements during the semester.

- In the final evaluation of the semester, a survey of pedagogical monitoring is applied, concerning the students' perceptions on the CU's teaching and learning. This survey includes questions concerning the functioning of the CU, the student's self-evaluation and the performance of faculty members.

The Programme Evaluation Report is produced annually, and includes the analysis of the aspects to improve referred in the previous year and the degree of accomplishment, as well as improvements to be introduced in the following year. These are examined in the School's Scientific and Pedagogical Commissions. The GEAPQ prepares a summary of strengths and improvement measures identified in those reports and suggestions for improvement identified by the CGQ, integrating them in a special section in the ISCTE-IUL's Annual Report of Activities.

The SIGQ has mechanisms to support the curricular (re)structuring. In the processes of CC creation, modification and termination, leading to a degree or not, the guidelines set in the rector's orders are followed, as guidelines for the preparation, approval and revision of study plans and timetable (A12; A13; A14). In these processes are involved the direction of the SC and scientific and pedagogical coordination bodies at the level of schools and departments

and at central level, as well as the CAC. The inputs from alumni, employers and other relevant external partners are also considered, through the results of surveys, meetings.

The procedures for Pedagogical Quality Monitoring have been defined and implemented, as well as the procedure for Programme Approval, regarding teaching-learning, which are duly certified under the ISO 9001 (A15; A16). It is also important to highlight the importance of the ISCTE-IUL e-learning platform (Blackboard Learn), as distance learning and educational management tool, complementary to classroom learning, accessible to faculty and students and covering all the programmes of the institution. ISCTE-IUL's portal is one of the main means of disseminating the Institution's educational offer. Among other data, the portal provides information on the entry requirements, applications and selection criteria, calendar, schedule and tuition fees; the study plans, learning outcomes, syllabi, CU methodology of evaluation; faculty members, lecturers and other activities; programme accreditation, employment opportunities; international partnerships; alumni testimonies; programme evaluation and registration; and message from the programme director. Other relevant means of student recruitment, promotion and presentation are: dissemination sessions in secondary schools; organisation of visits to the Institution; postcards; higher education access guide. For this purpose, ISCTE-IUL organises various initiatives, namely the Ugo Program, Academia-IUL, information sessions, mailing lists, and also participates in initiatives promoted by other entities, such as Futurália, Fórum estudante and the EXPRESSO Student Guide.

In order to assure support to 1st cycle students, ISCTE-IUL includes the Admissions Office. The application process is carried out, in all study cycles, through Fénix. The analysis of applications for 2nd and 3rd cycle based on selection criteria and ranking previously defined for each SC. The results are published in the portal. In the beginning of each year, the schools provide information sessions for new students to support their inclusion in the academic community (socialisation, available services, internal regulations). The Students' Association also plays a key role in the inclusion of new students: welcome day and keeping company to the new students (AEISCTE Kit, Guide to Success) The regulations for academic, scientific and educational management are available in the portal. GEAPQ applies an annual online survey to the new 1st and 2nd cycle students in order to know their motivations for pursuing studies; the sources of information used for choosing ISCTE-IUL, the factors of attraction of ISCTE-IUL and the programme; and their performance expectations (Ref 8). ISCTE-IUL integrates in its structure the Social Service to promote social support and provide psychological counseling for students (A17; A18). There is also the student reception in the UI, including them in the scientific activities, participation in research projects, allocation of research scholarships. The Placement Office and Career Services-IBS ensure and foster contact between students and recruiting companies (Mentoring Programme, Career Skills Week, Career Week, Career Forum). Surveys are conducted annually to evaluate the inclusion of graduates in the active life (A19). Occasionally are also conducted surveys among the employers of ISCTE-IUL alumni (A20). In both cases, the results are announced in ISCTE-IUL's website and are used by the scientific commissions of department/schools for the submission of proposals to amend the study plans in force.

ISCTE-IUL has various mechanisms to respond to complaints and suggestions, among which may be highlighted the Student Ombudsman, independent body with the role of defending and promoting the students' legitimate rights and interests.

Vd.

A30 - Orientações Pedagógicas 2013/2014;

A31 - Código de Conduta Académica

A32 - Regulamento Geral de Avaliação de conhecimentos e Competências

A33 - Regulamento do Provedor do Estudante

1.2.2 Na investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível.

1.2.2.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Substancial

1.2.2.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

As 9 unidades de investigação(UI) do ISCTE-IUL são avaliadas e certificadas pela agência nacional(FCT), e são dirigidas ao desenvolvimento da investigação científica fundamental e aplicada, à formação avançada em contexto de investigação e à transferência de conhecimentos para a sociedade, nas respetivas áreas científicas. Cada UI corresponde a uma área fundamental e consolidada do saber, disciplinar ou interdisciplinar, delimitada em função de um objecto próprio.

Nos últimos anos (2007-2013) as UI participaram em 70 projetos internacionais, sendo 24 no FP7.

As UI dispõem de regulamentação própria (A21;A22;A23) e elaboram um PAA no quadro do plano de ação estratégico proposto pelo Reitor e aprovado pelo Conselho Geral. As equipas de investigação são compostas por investigadores (doutorados integrados de acordo com a FCT), investigadores associados e assistentes de investigação. As UI publicam um relatório anual de atividades dando conta de: a) Grau de cumprimento do PAA; b) Realização dos objectivos estabelecidos; c) Eficiência de gestão administrativa e financeira d) Movimentos dos investigadores e composição da equipa de investigação; e) Projetos concluídos e em curso; f) Indicadores de produção científica; g) Indicadores de internacionalização das atividades e do corpo de investigadores; h) Parcerias; i) Procedimento de avaliação interna e externa e seus resultados. Em Dezembro de 2013, todas as UI submeteram relatórios para avaliação pela FCT. As UI têm também conselhos consultivos, com membros externos, que apreciam os seus relatórios de atividade e sugerem medidas de melhoria.No 3º ciclo há uma articulação sistemática entre ensino e investigação com a gestão de programas doutorais por parte das UI. O ISCTE-IUL disponibiliza bolsas internas a estudantes dos vários programas doutorais. Os bolseiros são acolhidos pelas UI e

participam nas atividades científicas promovidas por essas unidades.

As UI integram também estudantes do 2º ciclo como bolseiros em projetos de investigação. As UI integram ainda alguns estudantes do 1º ciclo com e sem atribuição de bolsas. Em todos os casos o envolvimento dos estudantes nas atividades de investigação obedece a critérios e procedimentos fixados nos regulamentos. As UI dispõem de autonomia para celebrar e executar contratos de prestação de serviços, por delegação de competências do Reitor e, em particular, contratos de investigação, desenvolvimento e inovação com orçamento próprio, no âmbito de programas de financiamento ou cofinanciamento de I&D promovidos ou apoiados por agências de financiamento público nacionais, europeias ou internacionais.

O regulamento de avaliação de desempenho dos docentes e define os mecanismos para a identificação dos objectivos de desempenho dos docentes/investigadores para cada período de avaliação, explicitando a visão da instituição e definindo um quadro de referência claro para a valorização das actividades dos docentes, com vista à promoção da melhoria da qualidade do seu desempenho. A componente de investigação contempla um número alargado de indicadores de produção científica, bem como a coordenação e participação em projetos de investigação e a transferência de conhecimento para a sociedade.

O ISCTE-IUL tem uma plataforma designada I-meritus que recebe informação do sistema de gestão académica Fénix e do Ciência-IUL, onde é operacionalizada a avaliação de desempenho de cada docente nas suas múltiplas dimensões, e em particular na dimensão da investigação. O Ciência-IUL permite acompanhar a produção científica dos docentes/investigadores do ISCTE-IUL, facilitando a monitorização dos resultados individuais, das unidades, grupos de investigação e da instituição, com diferentes níveis de desagregação, o que facilita a gestão e a tomada de decisão. Esta informação é de acesso público.

As Escolas vêm promovendo eventos de articulação entre o ensino e a investigação através de atividades, como Jornadas e Dias Abertos, que reúnem investigadores, docentes e estudantes. Está em fase de arranque um projeto de investigação que visa estudar os mecanismos de articulação entre ensino e investigação; na sua primeira fase este projeto pretende inventariar as práticas existentes e criar um manual de boas práticas.

O Gabinete de Apoio à Investigação tem como objectivos promover a qualidade, a quantidade e a internacionalização da investigação científica no ISCTE-IUL e o posicionamento sustentado das UI em níveis elevados de classificação junto da FCT.

1.2.2.2 Grounding (evidence and examples):

The 9 ISCTE-IUL Research Units (UI) are evaluated and certified by the national agency (FCT), and are aimed at the development of fundamental and applied scientific research, the advanced training in context of research and the transfer of knowledge to society, in the respective scientific areas. Each UI corresponds to a fundamental and consolidated area of knowledge, within and across subjects, defined with regard to a specific object.

In the recent years (2007-2013) the UI have participated in 70 international projects, twenty four of them in the FP7.

The UI have their own regulation (A21; A22; A23) and each prepares an PAA in the scope of the strategic action plan set forth by the Rector and approved by the General Council.

The research teams are composed by researchers (P.h.Ds integrated in agreement with FCT), associate researchers and research assistants.

The UI publish annual reports of informing about: a) The PAA degree of accomplishment; b) Implementation of the established goals; c) Administrative and financial management efficiency; d) Researcher movements and composition of the research team; e) Concluded and ongoing projects; f) Indicadores de produção científica; g) Indicators of internationalisation of the activities and of the body of researchers; h) Partnerships; i) Internal and external evaluation procedure and its results.

In December 2013, all UI submitted reports to evaluation by FCT. The UI also have advisory boards, with external members, who assess the reports of activities and suggest measures for improvement.

In the 3rd cycle there is a systematic articulation between teaching and research with P.h.D programme management provided by the UI.

ISCTE-IUL provides internal scholarships to students from the various doctoral programmes. The research fellows are integrated in the UI and participate in scientific activities promoted by those units.

The UI also include 2nd cycle students as scholarship fellows in research projects. The UI also integrate some 1st cycle students, but without the attribution of scholarships. In all cases, the students' involvement in the research activities follows criteria and procedures fixed in the regulations.

The UI have autonomy to celebrate and implement contracts of service provision, by delegation of competences from the Rector and, particularly, research, development and innovation agreements with their own budget, in the scope of funding or co-funding programmes promoted or supported by national, European or international public funding agencies.

The ISCTE-IUL faculty performance evaluation regulation defines the mechanisms for the identification of the performance goals for faculty/researchers in each evaluation period, indicating the vision of the institution and defining a clear reference framework for the valuation of the faculty activities, aiming at promoting quality improvement in their performance. The research component includes a broad set of scientific production indicators, as well as the coordination and participation in research projects and the transfer of knowledge to society.

ISCTE-IUL has a digital platform named I-meritus which receives information from the academic management system, Fénix, and from Ciência-IUL, where each faculty member's performance evaluation is operationalised in its various dimensions, and in particular, in the research dimension.

Ciência-IUL enables to monitor the scientific production of ISCTE-IUL faculty/researchers, facilitating the monitoring of individual results, units, research groups and the institution, with different levels of disaggregation, which facilitates the management and decision-making. This information is public.

The Schools have been promoting events of articulation between teaching and research through activities, such as

Meetings and Open Days, which bring together researchers, faculty and students. A research project is now taking off, which aims the study of the mechanisms of articulation between teaching and research, in its first stage, this projects's goal is to make the inventory of the existing practices and create a manual of good practices. The Research Support Office has the objectives of promoting quality, quantity, and the internationalisation of scientific research at ISCTE-IUL, and the sustained positioning of the UI at high FCT classification levels.

1.2.3 Na colaboração interinstitucional e com a comunidade

1.2.3.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Substancial

1.2.3.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

A transferência de conhecimento e a interação com a sociedade constituem um componente fundamental da missão do ISCTE-IUL (A25).

O ISCTE-IUL participa em quatro entidades que se dedicam à transferência de conhecimento para a sociedade através da promoção do empreendedorismo, da consultoria e da formação de executivos não só em empresas privadas, mas também em entidades públicas e organizações sem fins lucrativos. Com este perfil, temos:

O INDEG-IUL - Dedicase à formação de executivos para o sector privado na área da Gestão. Foi criado em 1988 como iniciativa pioneira de parceria Universidade-Empresa em Portugal, destacando-se a formação de executivos nas seguintes áreas: gestão; marketing e direção comercial; finanças; contabilidade, fiscalidade e controlo de gestão, entre outras. Desde 2001 existe no espaço interno do INDEG uma Galeria de Arte com exposições permanentes de pintura e obras de arte.

O IPPS-IUL - Entidade que resulta da associação, por complementaridade de interesses, do ISCTE-IUL com a Agência Nacional para a Qualificação, I.P., a Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos, o Montepio Geral – Associação Mutualista e a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. São igualmente membros fundadores do Instituto, o Instituto Nacional de Administração, o Instituto do Emprego e Formação Profissional, a Câmara Municipal de Lisboa e a Câmara Municipal de Cascais. Tem como principais linhas estratégicas a formação para dirigentes, formação contínua, formação adaptativa para licenciados desempregados e divulgação de conhecimento sobre políticas públicas.

O Centro de Empreendedorismo AUDAX-IUL - Dedicase à promoção do empreendedorismo através de atividades de ensino e apoio ao empreendedorismo de cariz mais social e local e também à promoção da inovação de base tecnológica, bem como à gestão de atividades de incubação empresarial. Salienta-se a organização do concurso de empreendedorismo tecnológico – ISCTE-IUL MIT-Portugal Venture Competition e a organização de eventos sobre empreendedorismo e gestão de empresas de natureza familiar.

A Global-IUL - Tem como finalidade prestar serviços nas áreas de consultoria, formação/ação, e gestão de projetos. Dirige-se a entidades privadas, públicas, organismos não-governamentais, em Portugal e no estrangeiro.

Os alunos podem ainda integrar a IJC (ISCTE Junior Consulting), empresa formada pelos alunos do ISCTE que realiza trabalhos de consultoria em várias áreas como RH, IT, Marketing e Gestão e Estratégia. O IEEE Student Branch do ISCTE-IUL organiza diversos workshops sobre fotografia, vídeo e programação abertos à comunidade.

O ISCTE-IUL criou também a Unidade de Alumni & Fundraising a qual tem como missão promover uma cultura de filantropia, quer na comunidade em geral, funcionários e docentes, quer nos seus estudantes e antigos estudantes (Alumni). Compete-lhe: assegurar a ligação dos alumni ao ISCTE-IUL, designadamente através das estruturas associativas existentes; desenvolver campanhas, iniciativas de captação e obtenção de recursos para as atividades do ISCTE-IUL, em articulação com os diversos serviços, escolas e entidades participadas e associadas; promover a divulgação, difusão e comercialização dos produtos de marca ISCTE-IUL.

Ao nível da cooperação nacional e internacional, o ISCTE-IUL tem ainda uma vasta experiência e está atualmente focado no desenvolvimento de uma estratégia internacional coerente e sustentável, que acompanhe a crescente globalização das atividades de ensino, investigação e inovação, através da definição de uma política de alianças duradouras e fortalecidas, capazes de promover um perfil global de competitividade. Nesse âmbito, o ISCTE-IUL participa em inúmeras iniciativas de cooperação internacional com universidades sediadas não só no espaço europeu como noutras regiões do mundo, com um foco especial nos países lusófonos (África e Brasil) e na Ásia (Índia e China). A nível nacional, o ISCTE-IUL inclui na sua oferta formativa um conjunto de ciclos de estudo que resultam da associação com outras Instituições de Ensino Superior, entre as quais, Universidade de Lisboa, Universidade de Aveiro, Universidade de Évora, Universidade Nova de Lisboa.

O ISCTE-IUL organizou em 2013 a Semana da Responsabilidade Social Universitária a qual visou o encorajamento dos membros da comunidade académica a assumir um compromisso com a responsabilidade ética quer ao nível individual, quer organizacional, quer social.

1.2.3.2 Grounding (evidence and examples):

The transfer of knowledge and interaction with society are a fundamental component of ISCTE-IUL's mission (A25). ISCTE-IUL participates in four entities dedicated to the transfer of knowledge to society through the promotion of entrepreneurship, consulting services and executive education, not only in private companies, but also in public entities and non-profit organisations. With this profile, we have:

INDEG-IUL - Aimed at the education of executives for the private sector in the area of Management. It was created in 1988 as a pioneer initiative of partnership between University and Company in Portugal, highlighting the training of executives in the following areas: management; marketing and commercial direction, finance, accounting, taxation

and management control, among others. Since 2001, there is an Art Gallery in INDEG's indoors facilities, with permanent painting and art exhibitions.

IPPS-IUL - Entity resulting from the association, by complementarity of interests, of ISCTE-IUL and the National Agency for Qualification, I.P., the Energy Services Regulatory Entity, Montepio Geral – Mutual Association, and the charitable organisation Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. The National Administration Institute, the Institute of Employment and Professional Training (IEFP), the Municipality of Lisbon and the Municipality of Cascais. It has as its main strategic guidelines the training for leaders, ongoing training, adaptive training for unemployed graduates and divulgation of knowledge on public policy.

The Centre for Entrepreneurship AUDAX-IUL - Is focused on the promotion of socially and locally-oriented entrepreneurship, and the promotion of technological innovation, as well as the management of entrepreneurial incubation activities. We highlight the technological entrepreneurship competition – ISCTE-IUL MIT-Portugal Venture Competition, and the organisation of events focused on entrepreneurship and family company management.

Global-IUL - Has the objective of providing services in the areas of consulting, training/action, and project management. It is aimed at private and public entities, non-governmental bodies, in Portugal and abroad.

Students may also integrate IJC (ISCTE Junior Consulting), company set up by ISCTE-IUL students that provides consulting services in various areas, such as HR, IT, Marketing, and Management and Strategy. ISCTE-IUL's IEEE Student Branch organises various photography, video and programming workshops open to the community.

ISCTE-IUL also created the Alumni & Fundraising Unit, which has the mission of promoting a culture of philanthropy, both in the community in general, employees and faculty, and among its students and former students (Alumni). It has the responsibility of: ensuring the connection between the alumni and ISCTE-IUL, namely through the existing associative structures; developing campaigns, initiatives towards the collection and attainment of resources to support ISCTE-IUL activities, in connection with the various services, schools and participated entities and affiliates; fostering the divulgation, dissemination and marketing of ISCTE-IUL brand products.

At the level of national and international cooperation, ISCTE-IUL has a vast experience and is currently focused on the development of a coherent and sustainable international strategy, which may accompany the growing globalisation of teaching, research and innovation activities, through the definition of a policy of long-lasting and strengthened partnerships, able to promote a global competitiveness profile. In that scope, ISCTE-IUL participates in innumerable international cooperation ventures with universities headquartered not only in the European space, but also in other regions of the world, with special incidence on Portuguese-speaking countries (Africa and Brazil) and in Asia (India and China). At national level, ISCTE-IUL includes a set of study cycles in its training offer, which result from the association with other Higher Education Institutions, for instance, the University of Lisbon, University of Aveiro, University of Évora and , Universidade de Aveiro, Universidade de Évora, and the Nova University of Lisbon. In 2013, ISCTE-IUL organised the University Social Responsibility Week, which aimed at encouraging the members of the academic community to assume a commitment with ethical responsibility, at the individual, organisational and social levels.

1.2.4 Nas políticas de gestão do pessoal

1.2.4.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Muito avançado

1.2.4.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

No quadro do regime fundacional, a atual autonomia institucional e flexibilização na gestão financeira e de pessoal consagra uma gestão que agiliza o recrutamento e qualificação do pessoal não docente. Na vertente da gestão de pessoal há um regime dual em que algumas áreas estão sujeitas à legislação e regulamentação pública e outras à legislação laboral do setor privado. Assim, o ISCTE-IUL criou regulamentos e procedimentos específicos consoante o tipo de legislação aplicável.

No que respeita ao recrutamento, o ISCTE-IUL dispõe de um conjunto de procedimentos e mecanismos de garantia da qualidade vertidos em normas e regulamentos internos que regulam os processos de recrutamento e que estão publicamente acessíveis. (Ref 1)

Anualmente é feito o levantamento das necessidades de pessoal docente, com base em perspetivas de evolução a médio prazo e no planeamento do ano letivo, tem em atenção os cursos a funcionar em cada ano, n.º de vagas, reforço de área científica e novos cursos. Em cada escola, cabe ao diretor de departamento, ouvida a respetiva comissão científica, apresentar proposta de contratação devidamente instruída, a qual é enviada aos órgãos centrais. É da responsabilidade do conselho de gestão autorizar e aprovar a contratação, desde que enquadrada no orçamento, nas orientações estratégicas e na definição do mapa de pessoal.

O recrutamento de pessoal docente no ISCTE-IUL processa-se de duas formas:

-Pessoal docente de carreira: o recrutamento é objeto de concurso internacional, através de edital, dirigido a candidatos doutorados com um perfil pré-determinado, numa área disciplinar definida, sendo a avaliação curricular realizada por júri nomeado para o efeito pelo Conselho Científico.

-Pessoal docente convidado: o recrutamento é feito por convite a individualidades de mérito na área, baseado em pareceres de dois especialistas indicados pelo Diretor do departamento da referida área.

O ISCTE-IUL dispõe de carreiras próprias para o pessoal não docente e não investigador, devidamente regulamentadas, respeitando uma aproximação no elenco de categorias e habilitações académicas em relação às que vigoram nos demais estabelecimentos de ensino superior público.

O Regulamento de avaliação de desempenho do pessoal docente (Ref. 2) está articulado com o Regulamento de prestação de serviços dos docentes do ISCTE-IUL (Ref. 3) e fixa as normas e procedimentos para a avaliação nas

vertentes da sua atividade: ensino, investigação, gestão universitária e transferência de conhecimentos. A avaliação do desempenho dos docentes realiza-se em períodos trienais, com monitorização anual, tendo por base o objetivo fixado pelo Reitor. O ISCTE-IUL desenvolveu uma plataforma própria (i-meritus) que está articulada com os sistemas de informação académica, de investigação e de gestão (Fénix, Ciência-iul e SAP) o que permite integrar automaticamente a grande maioria da informação necessária à avaliação. Concluiu-se já o 1º triénio de avaliação sendo os efeitos globalmente bastante positivos.

Ao pessoal não docente com contrato de trabalho em funções públicas aplica-se o SIADAP. Aos trabalhadores com contrato ao abrigo do Código do Trabalho aplica-se o Regulamento de avaliação do desempenho próprio que foi criado com base no SIADAP.

Para além dos efeitos da avaliação fixados na legislação, o ISCTE-IUL promove o mérito dos docentes e investigadores, nomeadamente, através da atribuição de Prémios Científicos e Prémios Pedagógicos cujo valor é canalizado para atividades de investigação realizadas nas UI. Estes prémios estão devidamente regulamentados (Ref 4 e 5).

O ISCTE-IUL disponibiliza ainda uma verba anual a cada docente para desenvolvimento da sua carreira académica, a qual pode ser utilizada para conferências, congressos e outro tipo de reuniões nacionais e internacionais.

O ISCTE-IUL dispõe de mecanismos que visam criar condições para que o nível de qualificação e competência do pessoal docente e não docente assegure o cumprimento das suas funções com qualidade. Realiza-se anualmente o levantamento das necessidades de formação do pessoal não docente. Dispõe de um procedimento de qualidade devidamente aprovado e certificado pela norma ISO 9001.

Todas as componentes descritas beneficiam de uma gestão integrada (SAP) contribuindo para a sistematização da informação para a DGAEP; REBIDES; INDES; SIOE.

1.2.4.2 Grounding (evidence and examples):

In the framework of the foundational regime, the current institutional autonomy and flexibility in financial and human resources management fosters a kind management that simplifies the recruitment and qualification of non-faculty staff. Regarding staff management there is a dual regime in which some areas are subject to the public legislation and regulation, and other to the private sector's employment legislation. Therefore, ISCTE-IUL created specific regulations and procedures according to the type of applicable legislation.

ISCTE-IUL has a set of procedures and mechanisms for quality assurance enshrined in internal standards and regulations which govern the processes of recruitment, and which are publicly available. (Ref 1)

The yearly assessment of needs regarding faculty members, based on perspectives of mid-term evolution and in the planning of the academic year, considers the programmes that are active in each year, the no. of vacancies, the reinforcement of the scientific area and the new programmes. In each school, it is the department director's duty, after consulting the respective scientific commission, to present employment tenders, which are sent to the central bodies. It is for the management council to authorise and approve the hiring, if it is within the budget limits, the strategic guidelines and accordingly with the staff limits.

The recruitment of faculty members at ISCTE-IUL takes place in two ways:

-Career faculty: the recruitment is subject to international competition, through the issuing of public notice, aimed at P.h.D candidates with a pre-determined profile, within a circumscribed subject area, and the curricular assessment is carried out by a jury appointed for that effect by the Scientific Council.

-Invited faculty: the recruitment takes place through invitation to individuals with merit in the area, based on opinions from two experts appointed by the Director of the department in the referred area.

ISCTE-IUL has specific and duly regulated career paths for non-faculty and non-research staff, which are similar to the structure of the academic categories and qualifications in force in the other public higher education institutions. The faculty performance evaluation Regulation (Ref. 2) is articulated with the ISCTE-IUL faculty's service provision Regulation (Ref. 3) and sets the standards and procedures for the evaluation in its areas of activity: teaching, research, university management and knowledge transfer.

The faculty performance evaluation is carried out every three years, with annual monitoring, based on the goals defined by the Rector. ISCTE-IUL developed its own platform (i-meritus) which is articulated with the academic, research and management information systems (Fénix, Ciência-iul and SAP), which enables the automatic integration of the majority of the information necessary for evaluation. The 1st three-year period under evaluation has already been concluded, and the results are globally very positive.

To the non-faculty staff with public service employment contract, the SIADAP, performance evaluation system, is applied. To those employees with contracts under the Labour Code is applied the specific performance evaluation Regulation based on the SIADAP.

Beyond the effects of the evaluation enshrined in the legislation, ISCTE-IUL promotes the merit of faculty and researchers, namely through the attribution of Scientific Awards and Educational Awards, whose value is attributed to research activities carried out in the UI. These awards are duly regulated (Ref 4, 5).

ISCTE-IUL also provides an annual amount to each faculty member for the development of his/her academic career, which may be used to attend conferences, congresses, and other national and international meetings.

ISCTE-IUL has mechanisms aimed at the creation of conditions that enable that the level of qualification and skills of the faculty and non-faculty staff ensures the execution of all their functions with quality. The needs assessment regarding non-faculty staff is carried out every year. It follows a quality procedure duly approved and certified by the standard ISO 9001.

All the components described above benefit from an integrated management (SAP), contributing towards the systematisation of information for the DGAEP; REBIDES; INDES; SIOE.

1.2.5 Nos Serviços de Apoio

1.2.5.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Muito avançado

1.2.5.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

No programa estratégico do ISCTE-IUL (2009-2013) foi assumida a necessidade de modernizar os processos de gestão, recursos e infraestruturas, tendo sido definidos três eixos para esse efeito e para os quais foram definidos objetivos: eixo 4-reorganizar, qualificar e otimizar os recursos humanos, os processos de gestão e os serviços de apoio; eixo 5-expandir e modernizar as infraestruturas; eixo 6-expandir e modernizar os recursos de apoio ao ensino, à investigação e à comunicação.

O plano estratégico tem servido de base para a monitorização do desempenho dos diferentes serviços (Ref 38-46) e dos seus processos de gestão e de suporte. Estes processos estão desenhados e certificados de acordo com a ISO 9001, sendo o gabinete de estudos, avaliação, planeamento e qualidade (GEAPQ) a entidade interna responsável pela promoção e divulgação desta metodologia de trabalho e pelo desenho e revisão da maioria dos procedimentos que constituem o suporte do sistema de gestão da qualidade.

Anualmente, os serviços elaboram o seu relatório de atividades onde avaliam o grau de concretização dos objetivos para que contribuem e que estão alinhados com o plano anual de atividades do ISCTE-IUL. Estes relatórios são depois sintetizados e os seus resultados são espelhados no relatório de atividades do ISCTE-IUL (Ref 6).

A título de exemplo, alguns dos principais objetivos concretizados no último quadriénio foram: a reorganização e articulação dos serviços de comunicação externa e, em particular, a otimização dos procedimentos de gestão da informação colocada na página web do Instituto; a implementação do novo cartão inteligente, nomeadamente nos domínios do controlo da assiduidade de discentes e docentes; a implementação do novo sistema informatizado de gestão integrada da biblioteca; a criação e desenvolvimento dos serviços de ação social; a melhoria do mobiliário e das condições físicas das salas de aulas do edifício central; foram concentrados e reinstalados os secretariados dos departamentos e escolas; foi restaurada a estrutura do Edifício I (caixilharias, redes elétricas, de ar condicionado e de comunicações,...); foi realizado um investimento na constituição de novos fundos bibliográficos nas novas áreas de desenvolvimento do ISCTE-IUL (políticas públicas, serviço social e turismo); alargado o horário de funcionamento da biblioteca; aumento e modernização dos recursos informáticos colocados nas salas de aulas laboratoriais, nas salas de estudo dos alunos, nos anfiteatros e nos auditórios e expansão das funções de comunicação do sistema de gestão académica (Fénix), e efetuou-se a cobertura total do campus com uma rede WI fi de última geração.

Paralelamente, o ISCTE-IUL tem aferido anualmente a opinião dos estudantes relativamente às instalações, aos espaços físicos, recursos e serviços do ISCTE-IUL, desde o ano letivo do 2006/2007. Os resultados têm revelado que de modo geral os estudantes têm uma opinião muito positiva relativamente aos espaços físicos, recursos e serviços, incluindo as salas de aula, anfiteatros, auditórios e salas para conferências, as salas de informática, as salas de estudo, os espaços de convívio, os recursos informáticos, a biblioteca, os serviços académicos e o conselho pedagógico. Estes resultados estão disponíveis na internet nos relatórios de monitorização pedagógica produzidos pelo GEAPQ (Ref 7).

No âmbito da monitorização intercalar realizada em cada semestre letivo, os estudantes também sinalizam as situações a corrigir no âmbito da adequação dos recursos materiais, sendo as situações registadas encaminhadas para os respetivos serviços de apoio para resolução.

Está também disponível para a comunidade uma conta para reclamações reclamacoes@iscte.pt para a resolução de problemas que surjam. Estas reclamações são recebidas pelo GEAPQ sendo sempre analisada e dada uma resposta a cada reclamante, envolvendo o serviço ou serviços envolvidos. O livro de reclamações está também disponível e publicitado nos serviços com atendimento ao público sendo cumpridos todos os trâmites de resolução determinados por lei.

O ISCTE-IUL dispõe atualmente de uma sala multimédia de necessidades educativas especiais que possibilita a estudantes invisuais a possibilidade de impressão em braille e de estudo com recurso a elementos multimédia, montada com recurso a parcerias externas.

1.2.5.2 Grounding (evidence and examples):

In ISCTE-IUL's strategic programme (2009-2013) was assumed the need to modernise the management, resources and infrastructure processes, having been defined three axes for that effect, for which objectives have been defined: axis 4-reorganise, qualify and optimise human resources, management processes and supporting services; axis 5-expand and modernise the infrastructures; axis 6- expand and modernise the resources that support teaching, research and communication.

The strategic plan has been the basis for monitoring the performance of the different services (Ref 38-46) and their management and support processes. These processes are designed and certified according to the ISO 9001, being the studies, evaluation, planning and quality office (GEAPQ) the internal entity responsible for the promotion and divulgation of this work methodology and by the design and revision of the majority of the procedures which support the quality management system.

Annually, the services prepare their reports of activities, evaluating the degree of accomplishment of the objectives which contribute towards and are in line with ISCTE-IUL's annual plan of activities. These reports are then resumed and their results are reflected in ISCTE-IUL's activity report. (Ref 6).

For instance, some of the main goals accomplished in the previous four-year period have been: the reorganisation and articulation of the external communication services and, particularly, the optimisation of the information management procedures made available in the Institute's website; the implementation of the new intelligent card,

namely in the domains of control of faculty and students' assiduity; the implementation of the new computerised system for the library's integrated management; the creation and development of the social service; the upgrade of the furniture and the physical conditions of the central building's classrooms; the secretariats of the departments and schools have been concentrated and reinstalled; the structure of Building I has been renovated (window frames, electrical, air conditioner and communications networks...); an investment has been made in the constitution of a new library collection on the new areas in development at ISCTE-IUL (public policy, social work and tourism); the library's service hours have been increased; Increase and modernisation of IT resources in the laboratories, in the students' study rooms, amphitheatres and auditoriums, and expansion of the communication functions of the academic management system (Fénix), as well as the total coverage of the campus with a state-of-the-art Wi-fi network.

Simultaneously, ISCTE-IUL has assessed the students' opinions on the facilities, physical spaces, resources and services of ISCTE-IUL, since the academic year 2006/2007. The results have revealed that, in general, the students have a very positive opinion about the physical spaces, resources and services, including classrooms, amphitheatres, auditoriums and conference rooms, IT rooms, study rooms, leisure spaces, IT resources, the library, the academic services and the pedagogical council. These results are available in the Internet, in the pedagogical monitoring reports produced by GEAPQ (Ref 7).

In the scope of midterm monitoring carried out every semester, students also signal the situations to be corrected in the ambit of adequacy of material resources, and the registered situations sent to the respective support services for resolution.

A complaints' account is also made available to the community reclamacoes@iscte.pt for the solution of any problems that may come up. These complaints are received by GEAPQ, being always analysed and responded to each complaint, and communicated to the service or services involved. The complaints book is always available and advertised in the public offices, being followed all the procedures of resolution determined by the law.

ISCTE-IUL currently has a special educational needs multimedia room which provides blind students the possibility of printing in braille and of studying using multimedia resources, set up with the collaboration of external partnerships.

1.2.6 Na internacionalização

1.2.6.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Muito avançado

1.2.6.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

O ISCTE-IUL tem uma vasta experiência em cooperação internacional e está atualmente focado no desenvolvimento de uma estratégia internacional coerente e sustentável. A atividade internacional é bastante abrangente e diferenciada, constituindo uma das grandes linhas estratégicas de desenvolvimento do ISCTE-IUL, estando na dependência do Vice-Reitor para as Relações Internacionais.

No que se refere à mobilidade têm sido definidos processos de acompanhamento e monitorização, salientando-se o desempenho na mobilidade incoming e outgoing de estudantes (17% de alunos estrangeiros em 12/13). A mobilidade de docentes está também a ser potenciada através da celebração de protocolos para o efeito (A26; A27).

O ISCTE-IUL disponibiliza em língua inglesa 296 UC e 10 cursos de 1^o e 2^o ciclo.

O Gabinete de Relações Internacionais (GRI) funciona como a estrutura de acompanhamento e apoio operacional ao desenvolvimento das iniciativas de internacionalização do ensino e promove acordos e programas de cooperação com universidades estrangeiras (A28). Submete candidaturas, coordena e gere os financiamentos atribuídos no âmbito de programas de educação e formação financiados pela Comissão Europeia, nomeadamente o Programa Erasmus e Erasmus Mundus, Leonardo da Vinci, Tempus, Grundtvig, etc. Mantém cerca de 300 protocolos nos 28 países da UE e na Noruega, Suíça e Turquia. Tem cerca de 150 parcerias com instituições universitárias na Europa, África, Américas, Ásia e Oceânia, possibilitando em alguns casos, a oferta de cursos e programas para executivos, como em Angola, Brasil, Cabo Verde, China, EUA e Moçambique.

Cerca de 800 mobilidades/ano são assistidas pelo GRI, com o apoio técnico e administrativo: presta informações sobre os programas de mobilidade, promove projetos de cariz académico e social de apoio à integração dos estudantes internacionais (A29), gestão académica dos processos, interlocutor nas instâncias nacionais e internacionais e monitoriza o grau de satisfação dos estudantes.

Em Portugal, o ISCTE-IUL acolhe o único study abroad americano com a University of Massachusetts (UMass).

O GRI executa anualmente um plano de comunicação que inclui a presença em Study Abroad Fairs (Brasil, Canadá, Turquia, Dinamarca, Finlândia, EUA/2013-2014), conferências internacionais (as 2 maiores: NAFSA e EAIE/13-14), a inserção de anúncios em publicações estrangeiras (Turquia, Brasil e Canadá/13-14) e a participação em feiras virtuais.

O ISCTE-IUL desenvolve uma série de iniciativas para fomentar e melhorar a sua participação/coordenação em projetos de investigação internacionais, destacando-se 1) mapeamento da experiência do ISCTE-IUL em projetos de I&D internacionais; 2) acompanhamento e apoio a candidaturas e à formação de consórcios; 3) promoção de atividades que aumentam o conhecimento sobre os programas de financiamento europeu; 4) compilação de informação, análise e disseminação das oportunidades de financiamento; 5) disponibilização de recursos financeiros que podem ser utilizados na preparação das candidaturas; 6) acolhe geralmente mais de 30 investigadores visitantes estrangeiros, por ano.

As UI do ISCTE-IUL têm uma experiência muito relevante em projetos europeus, tendo participado no último programa-quadro de financiamento em 74 projetos financiados por fundos europeus, dos quais coordenaram 10.0

ISCTE-IUL tem uma vasta participação em redes de I&ID, havendo mais de 90 participações de investigadores em redes internacionais.

Para execução dos projetos, o ISCTE-IUL desenhou e implementou um módulo de projetos em SAP contendo uma série de ferramentas que permitem acompanhar a execução dos projetos e efetuar o relatório financeiro.

O ISCTE-IUL aloca recursos financeiros anuais aos docentes/investigadores para apoiar atividades de investigação, nomeadamente a participação em reuniões preparatórias de consórcios, preparação de candidaturas, traduções, participação em eventos de networking, etc. Os investigadores contam ainda com o financiamento da FCT (projeto estratégico) e com receitas próprias das UI, que podem ser utilizadas na preparação e participação em candidaturas internacionais.

A 31/12/2013 havia 26 docentes com nacionalidade estrangeira, dos quais 9 docentes são visitantes, representando 6,1% dos docentes em efetividade de funções. Houve 164 docentes do ISCTE-IUL que realizaram atividades de lecionação, seminários e conferências em universidades estrangeiras, o que representa cerca de 38,7% dos docentes em efetividade de funções.

1.2.6.2 Grounding (evidence and examples):

ISCTE-IUL has a vast experience in international cooperation and is currently focused on the development of a coherent and sustainable international strategy. The international activity is very comprehensive and differentiated, being one of ISCTE-IUL's major development strategic guidelines, and being under the responsibility of the Vice-Rector for International relations.

Regarding mobility, ISCTE-IUL has defined processes of supervision and monitoring, highlighting the performance in incoming and outgoing student mobility (17% foreign students in 2012/13). Faculty mobility is also being fostered through protocols for that effect (A26; A27).

ISCTE-IUL provides 296 CU and 10 programmes of 1st and 2nd cycle taught in English.

The International Relations office (GRI) functions as the structure that supervises and provides operational support to the development of teaching internationalisation initiatives and fosters cooperation agreements and programmes with foreign universities (A28). It submits applications, coordinates and manages the funding attributed in the scope of education and training programmes funded by the European Commission, namely the Erasmus and Erasmus Mundus programmes, as well as Erasmus+, Leonardo da Vinci, Tempus, Grundvig, etc. It maintains around 300 protocols in the 28 EU countries and in Norway, Switzerland and Turkey. It has nearly 150 partnerships with universities in Europe, Africa, the Americas, Asia and Oceania, enabling, in some cases, the offer of executive programmes, for instance in Angola, Brazil, Cape Verde, China, USA and Mozambique.

About 800 mobilities/year are supported by GRI, with technical and administrative support: it provides information on the mobility programmes, promotes academic and social projects supporting the inclusion of international students (A29), academic management of processes, functions as interface in national and international institutions, and monitors the students' degree of satisfaction.

In Portugal, ISCTE-IUL has the only American study abroad programme in partnership with UMass.

GRI annually produces a communication plan, which includes the presence in Study Abroad Fairs (Brazil, Canada, Turkey, Denmark, Finland, EUA/2013-2014), international conferences (the largest 2: NAFSA and EAIE/2013-2014), the inclusion of advertisement in foreign publications (Turkey, Brazil and Canada/2013-2014) and the participation in virtual fairs.

ISCTE-IUL develops a series of initiatives to boost and enhance its participation/coordination in international research projects, highlighting 1) mapping of ISCTE-IUL experience in R&D projects; 2) supervision and support to applications and to the formation of consortia; 3) promotion of activities that enhance the knowledge on the European funding programmes; 4) collection of information, analysis and dissemination of the funding opportunities; 5) provision of financial resources that may be used in the preparation of applications; 6) it generally receives more than 30 visiting foreign researchers per year.

ISCTE-IUL's UI have a very relevant experience in European projects, having participated in the previous funding programme-framework in 74 projects funded by European funds, from which 10 have been coordinated by them.

ISCTE-IUL has a vast participation in R&D networks, with more than 90 participations of researchers in international networks.

For the accomplishment of projects, ISCTE-IUL has designed and implemented a module of projects in SAP containing a set of tools which enable to accompany the execution of projects and carry out the financial report. ISCTE-IUL allocates annual financial resources to faculty/researchers to support research activities, namely the participation in consortia preparatory meetings, preparation of applications, translations, participation in networking events, etc. The researchers also count with the FCT funding (strategic project) and with the UI own income, which may be used in the preparation and participation in international applications.

On 31/12/2013 there were 26 faculty members with foreign nationality, from which 9 are visiting faculty, representing 6,1% of the faculty members in full exercise of their functions. 164 ISCTE-IUL faculty members have carried out activities of teaching, seminars and conferences in foreign universities, which represents about 38,7% of the faculty members in full employment.

1.3 Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição

1.3.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Substancial

1.3.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

O ISCTE-IUL assume um compromisso claro com a qualidade enquanto fator essencial do seu desenvolvimento estratégico e da sua sustentabilidade, tendo consagrado nos seus estatutos o objetivo de criar procedimentos e instrumentos de avaliação interna, de garantia de qualidade e de prestação pública de contas baseados em padrões internacionais (artigo 1º, alínea d).

A política do ISCTE-IUL para a qualidade está alicerçada na partilha da missão, visão e objetivos estratégicos da instituição. A implementação da estratégia delineada desenvolve-se através do Plano de Ação a médio prazo (quadriénio) e do Plano Anual de Atividade (PAA) (A11), que especifica as ações a desenvolver, as metas a concretizar, os seus responsáveis e os prazos a cumprir tendo em vista a sustentabilidade institucional.

Assim, o SIGQ não é um sistema burocrático autónomo, mas está integrado na estratégia da institucional e foi concebido e desenvolvido de modo a que contemple um conjunto de procedimentos e mecanismos para a monitorização e avaliação das atividades realizadas, de modo a gerar medidas efetivas de autorregulação que permitam o cumprimento de todos os requisitos internos e externos e a melhoria contínua da qualidade nas suas diversas componentes e nas várias áreas da atividade organizacional.

O SIGQ foi desenvolvido de modo a dar resposta à melhoria das atividades do ISCTE-IUL tendo em conta a estratégia delineada e aprovada pelos órgãos de governo, designadamente o Conselho Geral e o Reitor. Assim, todos os anos são acompanhados os planos de ação estabelecidos para o quadriénio do mandato do Reitor aquando da elaboração do PAA. Neste documento é analisado o grau de concretização dos objetivos estratégicos e são definidas as ações a implementar para a concretização das metas a concretizar no ano a que o PAA diz respeito. Este documento é preparado sob a responsabilidade do Conselho de Gestão. O PAA é submetido pelo Reitor ao Conselho Geral para aprovação.

O Conselho de Gestão, com a assessoria do GEAPQ, prepara também o relatório anual de atividades (Ref 6). Neste é analisada a atividade global do ISCTE-IUL, designadamente os resultados obtidos na investigação e desenvolvimento: publicações, projectos de investigação, conferências e encontros, atividade académica, entre outros resultados científicos; os resultados obtidos no ensino graduado e pós-graduado: atividade, taxas de sucesso, taxas de conclusão, internacionalização, ligação ao mercado de trabalho, resultados da monitorização pedagógica; os resultados obtidos na extensão universitária, designadamente pelas entidades participadas e associadas; os resultados obtidos pelas áreas de suporte.

Com base no relatório anual de atividades os órgãos de governo do ISCTE-IUL, em articulação com os seus órgãos consultivos, analisam anualmente o grau de concretização dos objetivos e metas propostos e promovem uma discussão sobre os mesmos com a participação de docentes, estudantes e funcionários, bem como dos stakeholders externos.

Com base nas discussões e análises efetuadas no quadro do dispositivo organizacional do Sistema Interno de Garantia da Qualidade o Conselho Geral aprova o Relatório de Atividades.

Ao longo do ano a equipa reitoral realiza uma reunião mensal com os diretores de escola na qual são analisados e monitorizados os aspetos centrais relativos ao planeamento das atividades letivas e respetiva implementação e monitorização de acordo com os objetivos fixados na PAA.

A equipa reitoral efetua também uma reunião mensal com os diretores das unidades de investigação na qual se analisam as questões relativas aos projetos, financiamento, concursos e funcionamento e se monitoriza a evolução das respetivas atividades.

Mensalmente realiza-se igualmente uma reunião com os dirigentes das entidades participadas em que se analisa a concretização das atividades planeadas, os procedimentos de garantia de qualidade e a articulação com os objetivos do ISCTE-IUL.

A equipa reitoral efetua ainda uma reunião mensal com os diretores de departamento na qual se analisa a implementação das atividades e a concretização do plano letivo nas suas diversas componentes.

Para além destas reuniões mensais, que asseguram a integração vertical e a articulação horizontal, os restantes órgãos, incluindo os conselhos consultivos, reúnem periodicamente ou sempre que se afigure necessário.

1.3.2 Grounding (evidence and examples):

ISCTE-IUL is strongly committed to quality as an essential factor for its strategic development and sustainability, having, thus, enshrined the objective of creating procedures and instruments for internal evaluation, quality assurance and public accountability, which are based on international standards (article 1, subsection d). ISCTE-IUL's quality policy is based on sharing the mission, vision and strategic goals of the institution. The deployment of the strategy is carried out through the Annual Plan of Activities (PAA) (A11), which specifies the actions to be developed, the goals to be met, the people that are responsible for these, and the deadlines, with view to institutional sustainability.

Therefore, the SIGQ is not an autonomous bureaucratic system, but is integrated in the institutional strategy and has been conceived and developed so as to include a set of procedures and mechanisms for monitoring and evaluating the activities, so as to generate effective self-regulating measures which may enable the accomplishment of all the internal and external requirements, as well as the continuous improvement of quality in its various components and in the various areas of organisational activity.

The SIGQ has been developed so as to provide an answer to ISCTE-IUL's activities improvement, considering the strategy defined and approved by the government bodies, namely the General Council and the Rector. Thus, every year, the action plans established for the Rector's three-year mandate are supervised at the PAA's preparation. In this document, the degree of accomplishment of the goals is analysed, and the actions to be implemented are defined for the achieve of the goals for the year that concerns the PAA. This document is prepared under the responsibility of the Management Council. The PAA is submitted for approval by the Rector to the General Council. The Management Council, with the GEAPQ's support, also prepares the annual report of activities (Ref 6). In this report is analysed ISCTE-IUL's global activity, namely the results obtained in research and development:

publications, research projects, conferences and meetings, academic activity, among other scientific results; The results attained in undergraduate and postgraduate teaching: attractiveness, success rates, conclusion rates, internationalisation, connection to the labour market, pedagogical monitoring results; the results obtained in university extension, namely by participated and affiliated entities; the results obtained by the supporting areas. Based on the annual report of activities, ISCTE-IUL government bodies, in connection to its advisory bodies, analyse the degree of accomplishment of the proposed objectives and targets and promote a debate on these objectives and targets, with the participation of faculty, students, and staff, as well as external stakeholders.

Based on the debate and analysis carried out in the scope of the Internal Quality Assurance System's organisational apparatus, the General Council approves the Report of Activities.

Throughout the year, the rector team holds a monthly meeting with the school directors, in which are analysed the central aspects regarding the planning of academic activities and their respective implementation and monitoring in accordance with the objectives defined in the PAA.

The rector team also holds a monthly meeting with the research units' directors, in which are analysed the issues relating to projects, funding, competitions and functioning, and in which the evolution of the respective activities is monitored.

A monthly meeting is also held with the heads of the participated entities, in which is analysed the accomplishment of planned activities, the quality assurance procedures and the articulation with ISCTE-IUL's goals.

The rector team also carries out a monthly meeting with the department directors, in which is analysed the implementation of activities and the accomplishment of the academic plan in its various aspects.

Further to these monthly meetings, which ensure vertical and horizontal integration, the remaining bodies, including advisory bodies, meet periodically or whenever necessary.

1.4 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade

1.4.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Substancial

1.4.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

A política do ISCTE-IUL para a qualidade dá a máxima importância à participação de todos os parceiros relevantes, internos e externos, nos processos de planeamento estratégico e de garantia da qualidade, tal como fica bem patente na conceção do dispositivo organizacional do sistema, que inclui stakeholders externos no Conselho Consultivo de Garantia da Qualidade.

As formas e a frequência de envolvimento dos parceiros são diversas, e têm em consideração o nível de análise que está em causa em cada caso, desde as unidades curriculares, em que se salienta a participação de estudantes, docentes e coordenadores, até à avaliação global em que se salienta a participação dos stakeholders externos, dos representantes dos estudantes, docentes e funcionários e dos responsáveis dos órgãos e unidades descentralizadas. Para além do envolvimento direto, o sistema contempla a auscultação regular dos diversos stakeholders através de inquéritos, os quais já fazem parte das práticas instituídas do ISCTE-IUL desde há vários anos.

No caso dos estudantes, o seu envolvimento é significativo nos órgãos consultivos e de governo da instituição, nomeadamente, no Conselho Geral, Conselho Pedagógico, Comissões Pedagógicas de Escolas, Conselhos de Ano, na CGQ e no CongQ. A Associação de Estudantes participa em todas as questões de interesse para os estudantes, fomenta o desenvolvimento físico, cultural e científico, contribuindo para o incremento da sua consciência social, política, cívica e democrática. O presidente da AE, inclusivamente, faz parte do Conselho de Gestão por proposta do Reitor e nomeação pelo Conselho de Curadores.

Para além das intervenções diretas nos órgãos pedagógicos e nos conselhos de ano, a participação nos inquéritos de monitorização pedagógica, nos inquéritos de satisfação promovidos pelos serviços, bem como nos inquéritos de mobilidade, é uma das formas mais regulares de envolvimento sistemático dos estudantes na qualidade do ensino e aprendizagem.

No caso dos antigos alunos, a criação de uma unidade específica para gerir a relação da instituição com este grupo foi fundamental para aumentar o seu envolvimento na qualidade do ensino. Estes têm sido envolvidos em processos de discussão sobre as competências que potenciam o emprego dos atuais estudantes, sobre parcerias entre professores/investigadores e empresas, assim como sobre necessidades do mercado de trabalho. Têm-se promovido parcerias com as empresas onde os Alumni estão a trabalhar, quer nacionais, quer internacionais. Em termos de financiamento tem-se dado especial relevância às bolsas de estudo para estudantes com elevado potencial e com dificuldades económicas. Nos dois últimos anos foram oferecidas 13 bolsas no valor de 1000€ que resultaram de campanhas de angariação junto de antigos alunos. Estas bolsas contribuem para a qualidade da aprendizagem destes estudantes somam-se às 19 patrocinadas por entidades externas.

Tem-se vindo a aumentar o número de antigos alunos que fazem parte da nossa rede e atualmente estão a trabalhar num portal que vai permitir uma participação mais ativa. A plataforma visa criar uma oportunidade para estudantes e alumni comunicarem e trocarem experiências entre eles, por um lado, e promover o contacto entre docentes e empresas por outro. Estes portais são um veículo de comunicação no sentido da universidade divulgar informações internas e simultaneamente no sentido de auscultar os antigos alunos sobre assuntos relevantes para a qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Existe um forte envolvimento da Reitoria no processo de incentivo à participação de Alumni mais experientes num órgão consultivo para assuntos relacionados com a qualidade e adequação da investigação produzida, dentro da instituição, às necessidades das empresas. Este conselho reúne um grupo de líderes empresariais que nos ajudam a definir algumas estratégias.

À semelhança dos estudantes, os funcionários integram os órgãos consultivos e de governo da instituição. Os docentes, além de participarem nos órgãos consultivos e de governo, participam nos instrumentos de auscultação das unidades curriculares, cursos, entre outros.

No que concerne à participação de stakeholders / entidades externas, estes têm representação nos órgãos de governo e órgãos consultivos. Nos processos de avaliação/acreditação/auditoria, a instituição tem beneficiado de um importante contributo destas entidades.

1.4.2 Grounding (evidence and examples):

ISCTE-IUL's quality policy ascribes great importance to the participation of all relevant internal and external partners in the strategic planning and quality assurance processes, following the example of the management practices already in place and, as is manifest in the system's organizational apparatus, that includes the presence of external stakeholders in the Quality Assurance Advisory Council.

The type and frequency of the partners' involvement are varied, and take into account the level of analysis that is at stake in each case, from the curricular units, in which the participation of students, faculty and coordinators is of the essence, to the global evaluation, which is more connected to the involvement of external stakeholders, students' representatives, faculty and non-faculty staff and the heads of bodies and decentralised units. Beyond the direct involvement, the system includes the regular consultation of various stakeholders through surveys, which have already been part of the established ISCTE-IUL practices for many years.

Regarding students, their involvement is significant in the institution's advisory and government bodies, namely in the General Council, Pedagogical Council, Schools' Pedagogical Commissions, Year Councils, in the CGQ and in ConGQ. The Students' Association participates in all relevant questions for the students, fosters the physical, cultural and scientific development, contributing towards the increase of their social, political, civic and democratic awareness. The president of the Students' Association is also a member of the Management Council under proposal by the Rector and after appointment by the Board of Trustees.

Further to the direct intervention in pedagogical bodies and year councils, the participation in the pedagogical monitoring surveys, in the satisfaction surveys promoted by the services, as well as in the mobility surveys is one of the most regular ways in which students are systematically involved in the quality of teaching and learning.

Regarding the alumni, the creation of a specific unit to manage the relationship between the institution and this group has been crucial to increase their involvement in the quality of teaching. These have been involved in processes of discussion on the skills that boost the employability of current students, on the partnerships between professors/researchers and companies, as well as the requirements of the labour market. Partnerships with companies, both national and international, in which the Alumni develop their professional activities have been established. Regarding funding, special relevance has been attributed to the scholarships for students with high potential and with economical difficulties. Throughout the last two years 13 scholarships worth 1000€ have been attributed, resulting from fundraising initiatives with alumni. These scholarships contribute towards these students' quality of learning added to the 19 scholarships awarded by external entities.

The number of alumni who are part of our network has been expanded, and a portal is currently being prepared to enable a more active participation. This platform aims the creation of an opportunity, on the one hand, to connect students and alumni, and to enable the exchange of experiences with each other, and, on the other to foster the contact between faculty and companies. These portals are a communication vessel aimed at the divulgation of internal information by the university and, at the same time, aimed at consulting the alumni on relevant subjects for the quality of the teaching-learning process. The Rector is strongly involved in the process of incentive to the participation of more experient Alumni in an advisory body for issues related to the quality and adequacy of the research produced within the institution to the needs of the companies. This council joins together a group of entrepreneurial leaders that help us to define some strategies.

As with students, staff representatives sit in the advisory and government bodies of the institution. The faculty members, further to participating in the advisory and government bodies, take part in the instruments for assessment of curricular units, programmes, etc.

In what concerns the participation of stakeholders/external entities, these are represented in the government and advisory bodies. In the evaluation/accreditation/audit bodies, the institution has benefited from an important contribute from these entities.

1.5 Sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)

1.5.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Muito avançado

1.5.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

O ISCTE-IUL dispõe de um sistema de informação avançado no que diz respeito ao ensino, à investigação, à transferência de conhecimento e ao funcionamento geral da instituição e de qualquer dos seus serviços. O sistema baseia-se em três plataformas principais: Fénix, para toda a informação académica; I-meritus, incluindo o Ciência-iul, para a informação relativa ao desempenho dos docentes e investigadores; e SAP para a informação financeira (receitas e despesas), e operacional (alunos, docentes, não docentes), incluindo o módulo gestão de projetos, para a informação contabilística e financeira, tendo sido implementada a contabilidade analítica a partir de 2014.

O tratamento da informação proveniente desses subsistemas (associados ao SAP) permite, por exemplo, a análise de custos e a tomada de decisão fundamentada de todas as atividades, incluindo o custo de cada curso, de cada unidade curricular e de cada aula (tendo em atenção a sala, os equipamentos, o número de alunos, a categoria do docente, etc.), bem como de cada projeto. Este dispositivo está já implementado e encontra-se em funcionamento experimental no primeiro semestre de 2014.

Esta informação é usada ao nível dos órgãos de governo e coordenação para a tomada de decisão e emissão de pareceres, bem como na atuação para a melhoria no âmbito da garantia da qualidade do ensino/aprendizagem, da investigação, da gestão de recursos humanos e materiais e da qualidade dos serviços do ISCTE-IUL.

Os sistemas de informação do ISCTE-IUL permitem não só o conhecimento, mas também a gestão efetiva dos indicadores relevantes para a garantia da qualidade, nomeadamente, a progressão dos estudantes e taxas de sucesso; a empregabilidade dos graduados; a satisfação dos estudantes com os seus cursos; a eficácia dos docentes; o perfil da população estudantil; os recursos de aprendizagem disponíveis e os seus custos; bem como os indicadores relativos aos objetivos estratégicos e operacionais da instituição.

Em termos financeiros e contabilísticos, a informação analítica é disponibilizada aos diretores das escolas e das unidades de investigação para a gestão, controlo e decisão, tendo em vista assegurar os níveis de eficiência e de eficácia pretendidos nas suas atividades e na utilização dos recursos que lhes são afetados.

Em termos operacionais, e a título de exemplo, salientam-se alguns procedimentos já instituídos:

- O ISCTE-IUL realiza anualmente um inquérito aos novos alunos do 1º e 2º ciclos com vista a sua caracterização, as motivações para prosseguimento os estudos, as principais fontes de informação e fatores na escolha do ISCTE-IUL, os fatores de escolha do curso e as expectativas de desempenho académico.(Ref 8)

- No processo de ensino aprendizagem, são disponibilizados aos alunos todos os materiais para a realização do seu trabalho autónomo, através da plataforma de e-learning pelos docentes das UC's em que estão inscritos. É também disponibilizado o acesso on-line à biblioteca e a diversos softwares, como SPSS e anti-plágio. Estão ainda disponíveis outros recursos de aprendizagem, designadamente múltiplas conferências nacionais e internacionais, colóquios e seminários.

- No fim de cada semestre aplicam-se, através do sistema Fénix, inquéritos de monitorização pedagógica. Os inquéritos recolhem informação que permite analisar quantitativamente o percurso académico dos estudantes, o nível de satisfação com as unidades curriculares e com os docentes e avalia ainda a perceção do(a) aluno(a) com o seu empenho nas UC, além de recolher informação qualitativa sistematizada acerca de aspetos mais positivos e menos positivos sobre: i) docente, ii) aulas/matérias e iii) avaliação (Ref 7)

- Os coordenadores de UC pronunciam-se sobre os resultados dos processos de avaliação pedagógica da UC e dos docentes envolvidos na sua lecionação, no Fénix, pelo preenchimento do campo "funcionamento da unidade curricular", no RUC. Aos diretores de curso, com base na informação recolhida do sistema de informação, compete a elaboração e proposta ao diretor de escola do relatório anual de funcionamento de curso e medidas de melhoria. Ao diretor de escola, com base na informação, proveniente do SAP e Fénix, compete organizar e gerir os recursos envolvidos no funcionamento dos cursos da escola, e assegurar a disponibilização, no sítio da internet do ISCTE-IUL, de toda a informação sobre os cursos geridos pela escola.

1.5.2 Grounding (evidence and examples):

ISCTE-IUL has an advanced information system in what concerns teaching, research, knowledge transfer and the general functioning of the institution and any of its services. The system is based on three main platforms: Fénix, for all the academic information; I-meritus, including Ciência-iul, for the information regarding the performance of faculty and researchers; and SAP, for financial information (income and expenditure), and operational (students, faculty, non-faculty), including the project management module, to provide accounting and financial information, having been implemented the analytical accountancy from 2014 onwards.

The processing of information from those subsystems (connected to SAP) enables, for instance, to perform the costs analysis and the informed decision-making on all activities, including the cost of each programme, each curricular unit and each class (regarding the room, the equipment, the number of students, the professor's category, etc.), as well as of each project. This apparatus has already been implemented and is currently in trial operation in the first semester of 2014.

This information is used at the level of the government and coordination bodies for decision-making and issuing of opinions, as well as in the operations leading to improvement in the scope of teaching/learning, research, human and material resource management and the quality of ISCTE-IUL services.

ISCTE-IUL's information systems enable not only the knowledge, but also the efficient management of the indicators which are relevant for quality assurance, namely the progression of students and success rates; the graduates' employability; the satisfaction of students with their programmes; the efficacy of faculty members; the profile of the student population; the available learning resources and their costs; as well as the indicators regarding the institution's strategic and operational objectives.

In financial and accounting terms, the analytical information is made available to the directors of schools and research units for the management, control and decision, so as to ensure the desired levels of efficiency and efficacy in their activities and in the use of the resources to them attributed.

In operational terms, and by way of example, we stress some of the procedures already in place:

- ISCTE-IUL implements an annual survey to the new 1st and 2nd cycle students aimed at their characterisation, the motivations to proceed studies, the main information sources and factors that determined the choice of ISCTE-IUL, the factors leading to the choice of programme and the expectations of academic performance.(Ref 7)

- In the teaching/learning process all the necessary materials are made available to students, so as to perform their autonomous work, through the e-learning platform, by the professors of the CUs in which those students are enrolled. The online access to the library is also enabled, as well as to various softwares, such as SPSS and

anti-plagiarism. Other learning resources are also available, namely multiple national and international conferences, colloquia and seminars.

- At the end of each semester, the pedagogical monitoring surveys are applied through the Fénix system. The surveys collect information that enables to quantitatively analyse the students' academic path, the degree of satisfaction with the curricular units and faculty members, and also evaluates the perception of the student regarding his/her commitment to the curricular units, further to collecting systematised qualitative information on the more and less positive aspects on: i) faculty member, ii) classes/subjects and iii) evaluation (Ref 8)

- The CU coordinator provide opinions on the results of the CU and its faculty pedagogical evaluation processes, at Fénix, by filling in the field "curricular unit functioning" in the RUC. The programme directors have the duty of, based on the information collected from the information system, preparing and proposing to the school director the annual programme functioning report and measures for improvement. The school director, based on the information from the SAP and the Fénix platforms, organises and manages the resources involved in the functioning of the school's programmes, as well as ensure the availability of the complete information on the programmes managed by the school.

1.6 Publicação de informação relevante para as partes interessadas

1.6.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Muito avançado

1.6.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

A transparência e a disponibilização da informação à comunidade ISCTE-IUL constituem um elemento fundamental do SIGQ.

Nesse sentido, o dispositivo organizacional prevê o suporte por parte do sistema informático no que diz respeito à recolha de dados, que deve ser o mais "amigável" possível para os diferentes intervenientes de modo a permitir uma gestão eficiente do seu tempo e assegurar a fiabilidade da informação; à disponibilização e facilidade de acesso aos relatórios e outros outputs pertinentes para a avaliação e análise da qualidade nas diversas vertentes consubstanciadas no Plano Anual de Atividades, bem como toda a oferta formativa disponível na Instituição.

A avaliação do ensino/aprendizagem, constitui, por diversos fatores, a vertente mais complexa do sistema interno de garantia da qualidade e, por isso, o sistema prevê o suporte informático adequado para o registo e recolha de informação no que diz respeito a:

- a) dados respeitantes à organização e planeamento de cada unidade curricular, bem como os resultados atingidos na UC, que fazem parte do dossier da UC, obrigatoriamente disponível no sistema de informação;*
- b) resultados dos inquéritos relativos às opiniões dos estudantes e dos docentes sobre o funcionamento do ensino;*
- c) relatório de cada UC;*
- d) outros resultados relevantes para a avaliação do ensino, nomeadamente os relativos à empregabilidade, como sejam os inquéritos aos diplomados e aos empregadores;*
- e) elementos disponíveis de avaliações externas, nomeadamente relatórios e recomendações de comissões de acompanhamento dos cursos, ou de entidades certificadoras nacionais ou internacionais;*

De acordo com as práticas já instituídas, os resultados da avaliação são difundidos no interior da comunidade académica, por princípios de transparência e pelo seu efeito pedagógico sobre o esforço de melhoria contínua, bem como para fomentar a autorresponsabilização e um maior empenho e participação de todos na concretização do Plano de Atividades do ISCTE-IUL.

No que diz respeito à informação pública sobre projetos e atividades, o ISCTE-IUL tem já uma tradição de publicação anual de um detalhado relatório de atividades que inclui o grau de prossecução dos objetivos e metas traçados no plano.

De acordo com os padrões europeus para a garantia da qualidade no ensino, é importante a publicação regular de informação atualizada, imparcial e objetiva, tanto quantitativa como qualitativa, sobre os programas e graus de ensino oferecidos. Em conformidade com esses padrões, o ISCTE-IUL mantém na sua página na Internet informação devidamente atualizada cobrindo, designadamente, os seguintes itens:

- a oferta formativa disponibilizada;*
- os objetivos de aprendizagem, qualificações conferidas e perspetivas de empregabilidade em relação a cada curso;*
- as políticas de acesso e de orientação dos estudantes;*
- o plano de estudos dos cursos;*
- as metodologias de ensino, aprendizagem e avaliação dos estudantes;*
- as candidaturas online;*
- as oportunidades de mobilidade;*
- os dispositivos para lidar com reclamações e sugestões;*
- a qualificação do corpo docente;*
- o acesso a recursos materiais e serviços de apoio ao ensino;*
- os resultados do ensino, em termos de resultados académicos, de inserção laboral e de grau de satisfação dos parceiros internos e externos;*
- as políticas de garantia interna da qualidade;*
- o relatório global anual do processo de autoavaliação*
- a produção científica dos docentes e investigadores*

No que diz respeito à produção científica, o ISCTE-IUL disponibiliza no Ciência-IUL, com acesso público, um módulo

de estatísticas com os resultados dos diversos outputs publicados pelas unidades de investigação, bem como o perfil, automaticamente atualizado, de cada docente/investigador.

1.6.2 Grounding (evidence and examples):

The transparency and information provision to the ISCTE-IUL community are a crucial factor of the SIGQ. In that sense, the organisational apparatus foresees the support by the IT system in what concerns data collection, which must be as "friendly" as possible for the different actors, so as to enable an efficient management of their time and ensure the reliability of the information; the availability and ease of access to reports and other relevant outputs for the evaluation and analysis of quality in the various aspects in the Annual Plan of Activities, as well as the entire training offer available at the institution.

The evaluation of teaching/learning is, for various reasons, the most complex aspect of the internal quality assurance system and, therefore, the system foresees the adequate IT support for the registration and collection of information in what regards:

- a) data relating to the organisation and the planning of each curricular unit, as well as the results attained in the CU, which are included in the CU folder, mandatorily made available through the information system;*
- b) results of the surveys regarding the opinions of students and faculty about the teaching functioning;*
- c) the report of each CU;*
- d) other relevant results for the evaluation of teaching, namely those concerning employability, such as the surveys applied to graduates and employers;*
- e) available elements from external evaluations, namely reports and recommendations from programme supervision commissions, or from national or international certifying entities;*

According to the practices already in place, the results of the evaluation are disseminated within the academic community, based on principles of transparency and their pedagogical effect on the effort for continuous improvement, as well as to foster self-accountability, and a greater commitment and participation of all in the accomplishment of ISCTE-IUL Plan of Activities.

In what concerns public information on projects and activities, ISCTE-IUL already has a tradition of annual publication of a detailed report of activities, which includes the degree of implementation of the objectives and targets enshrined in the plan.

According to the European standards for quality assurance in teaching, it is important to ensure the regular publication of updated, impartial and objective information, both quantitative and qualitative, about the programmes and degrees offered. Accordingly with those standards, ISCTE-IUL maintains duly updated information in its webpage covering, namely, the following items:

- the available training offer;*
- the learning outcomes, qualifications provided, and employability perspectives regarding each programme;*
- the policies of student access and guidance;*
- the programmes' study plans;*
- the teaching, learning and student evaluation methodologies;*
- online applications;*
- mobility opportunities;*
- the mechanisms to deal with complaints and suggestions;*
- the faculty qualification;*
- the access to material resources and services to support teaching;*
- the results of teaching in terms of academic results, employment inclusion, and the degree of satisfaction of the internal and external partners;*
- the policies for internal quality assurance;*
- the annual global report of the self-evaluation process;*
- the scientific production of faculty and researchers.*

In what concerns scientific production, ISCTE-IUL makes available, in Ciência-IUL, and with public access, a module of statistics with the results of the various outputs published by the research units, as well as the automatically updated profile of each faculty member/researcher.

1.7 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade

1.7.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Substancial

1.7.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

O sistema tem dispositivos de avaliação e melhoria contínua com base na análise sistemática dos diversos relatórios produzidos e das sugestões dos responsáveis dos cursos, das comissões pedagógicas, dos diretores de escola e demais intervenientes e interessados. A análise do cumprimento dos procedimentos relativos ao ensino tem permitido melhorar substancialmente os tempos de registo e o rigor da informação sobre a atividade letiva (sumários, planeamento, classificações, relatórios).

O dispositivo instituído tem permitido a revisão sistemática e o aperfeiçoamento dos diversos regulamentos sobre o ensino e a investigação, bem como sobre a gestão financeira e o funcionamento geral.

O facto de desde há 3 anos quase todos os cursos do ISCTE-IUL terem sido sujeitos ao processo de acreditação pela A3ES, que exigiu a mobilização de praticamente todos os docentes, permitiu identificar diversos aspetos que

requeriam medidas de melhoria as quais entretanto foram implementadas, além de ter contribuído para uma maior interiorização por parte da comunidade ISCTE-IUL da relevância e utilidade da garantia da qualidade no ensino universitário. Esta experiência aumentou o esforço de revisão sistemática dos procedimentos e da sua melhoria, incluindo a primeira revisão do MQ efetuada em 2013, e a revisão de diversos regulamentos que tem vindo a ser realizada.

Além disso, dado que a garantia da qualidade é assumida como um aspeto estratégico nos próprios estatutos, o ISCTE-IUL promoveu por sua iniciativa a avaliação institucional externa por parte da EUA, em 2012/2013, o que exigiu uma reflexão alargada e generalizada à comunidade ISCTE-IUL acerca das diversas áreas cobertas pelo Institutional Evaluation Programme, incluindo a identificação de aspetos de melhoria a implementar, os quais ou já foram concretizados ou foram incorporados no PAA para 2014. O relatório da EUA está disponível no site do ISCTE-IUL. (Ref 9).

Ainda no quadro desta estratégia, o ISCTE-IUL tem vindo a promover a acreditação de grande parte dos cursos a agências internacionais como é o caso da AACSB, da EQUIS e da AMBA para os cursos da área de gestão e EUR-ACE para os de engenharia. Os padrões de qualidade requeridos por essas agências têm vindo a ser implementados e evidenciados pelo ISCTE-IUL, o que em muito tem contribuído para o desenvolvimento e melhoria do SIGQ. No caso da EUR-ACE, no último ano foram certificados 2 cursos de engenharia. Por sua vez, os cursos de gestão concretizaram já os exigentes standards internacionais e serão em breve avaliados pelos peritos da AACSB. Este processo é particularmente importante, entre outros aspetos, pela relevância que atribui aos learning goals e pela aprendizagem institucional decorrente da sua implementação, a qual será alargada mesmo aos cursos em que aquela acreditação não é requerida.

Desde 2009, o ISCTE-IUL tem obtido todos os anos a Certificação pela APCER no âmbito da Norma ISO 9001, tendo até 2013 obtido 62 processos de gestão e de suporte certificados relativos às diversas áreas de funcionamento. No âmbito deste processo, o ISCTE-IUL realiza anualmente duas auditorias, uma interna, no final do primeiro semestre, e outra externa, no último trimestre do ano. Estas auditorias permitem identificar eventuais não conformidades e constituem oportunidades para acionar melhorias e definir outros procedimentos.

Nos últimos 3 anos, o ISCTE-IUL tem tido ainda outras auditorias externas especializadas, de entidades oficiais como o Tribunal de Contas, a Inspeção Geral do Ensino Superior e o Ministério das Finanças, cujos relatórios têm confirmado de um modo geral a eficiência e o cumprimento dos procedimentos, e assinalado alguns aspetos muito específicos que requerem melhorias, as quais têm sido sistematicamente concretizadas.

O processo interno de acompanhamento, avaliação e melhoria do sistema de garantia da qualidade é dinamizado pela Comissão de Garantia da Qualidade, a qual procura ativamente identificar aspetos que requerem melhoria através da monitorização das diversas áreas de atividade. As propostas de melhoria concretizáveis a curto prazo são submetidas ao Reitor ou ao Conselho de Gestão. As propostas de melhoria apresentadas pela Comissão de Garantia da Qualidade que têm alcance mais geral são, depois de ouvido o Conselho Consultivo de Garantia da Qualidade, integradas no Relatório Anual de Atividades em secção criada para o efeito e no PAA do ano seguinte a submeter ao Conselho Geral.

1.7.2 Grounding (evidence and examples):

The system has evaluation and continuous improvement devices based on the systematic analysis of the various reports produced and the suggestions from the directores of the programmes, the pedagogical commissions, the school directors and all other participants and stakeholders. The analysis of procedure compliance regarding teaching has enabled to substantially improve the registration timings and the thoroughness of the information on the academic activity(class summaries, planning, grades,reports).

The apparatus installed has enabled the systematic review and the enhancement of the various regulations on teaching and research, as well as on the financial management and general functioning.

The fact that, since 3 years ago, all ISCTE-IUL programmes have been subject to the A3ES process of accreditation, which demanded the mobilisation of virtually the entire faculty, has enabled to identify various aspects which required improvement measures, in the meantime implemented, further to having contributed towards a greater internalisation by the ISCTE-IUL community of the relevance and utility of quality assurance in university teaching. This experience increased the effort of systematic revision of procedures and their improvement, including the MQ first revision, in2013, and the revision of various regulations which has been taking place.

Furthermore, as quality assurance is assumed as a strategic aspect in the statutes, ISCTE-IUL has taken initiative to require external institutional evaluation by the EUA, in 2012/2013, which demanded for a wide-ranging and generalised reflection by the ISCTE-IUL community on the various areas covered by the Institutional Evaluation Programme, including the identification of improvement aspects to be implemented, which have already been accomplished in the PAA for 2014. The EUA report is available in ISCTE-IUL's website(Ref 9).

Still in the framework of this strategy, ISCTE-IUL has been promoting the accreditation of most of its programmes by international agencies, such as AACSB, EQUIS and AMBA for the programmes in the area of management,and EUR-ACE for engineering programmes. The quality standards required by those agencies have been implemented and evidenced by ISCTE-IUL, and that has greatly contributed for the SIGQ's development and improvement.

Regarding EUR-ACE, 2 engineering programmes were certified in the past year. On their turn, the management programmes have already accomplished the demanding international standards and will soon be evaluated by experts from AACSB. This process is particularly important, among other aspects,for the relevance it confers to the learning goals and for the institutional apprenticeship resulting from their implementation, which will be expanded even to those programmes in which accreditation is not required.

Since 2009,ISCTE-IUL has obtained the APCER certification every year, in the scope of the standard ISO9001, having until 2013 obtained 62certified management and support processes certified in what concerns the various areas of operation. In the scope of this process, ISCTE-IUL carries out two audits per year: one of them internal, at the end of

the first semester, and another, external, in the last quarter of the year. These audits enable to identify possible non-conformities and are an opportunity to add improvements and define other procedures. In the last 3 years, ISCTE-IUL has also had other external audits from official entities such as the Court of Auditors, the Higher Education General Inspectorate and the Ministry of Finance, whose reports have generally confirmed the efficiency and compliance with the procedures, and flagged some very specific aspects requiring improvement, which has been systematically implemented. The internal process of supervision, evaluation, and improvement of the quality assurance system is developed by the Quality Assurance Commission, which actively seeks to identify aspects that require improvement through the monitoring of the various areas of activity. The improvement proposals presented by the Quality Assurance Commission are submitted to the Rector or to the Management Council. The improvement proposals presented by the Quality Assurance Commission which have a more general impact are, after consulting the Quality Assurance Advisory Board, included in the Annual report of Activities in a section created for that purpose, and in the PAA for the next year, to be submitted to the General Council.

1.8 O sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo

1.8.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Substancial

1.8.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

Visto no seu todo, o sistema interno de garantia da qualidade do ISCTE-IUL tem já um desenvolvimento muito substancial nas suas diversas dimensões.

Ao nível conceptual e estratégico, está plenamente integrado na missão da instituição, inscrito nos seus estatutos, e enforma consistentemente os seus Planos de Ação de médio/longo prazo e as respetivas operacionalizações nos PAA que servem de guia para a monitorização permanente da qualidade, da eficiência e da eficácia organizacional. Ao nível da cultura de qualidade, o SIGQ do ISCTE-IUL está já enraizado nas práticas quotidianas das atividades relativas ao ensino e aprendizagem, desde as fichas de unidade curricular, ao planeamento das sessões letivas, aos sumários, avaliações e relatórios de unidade curricular, incluindo a disponibilização atempada da informação e dos materiais aos alunos através das plataformas informáticas. Os procedimentos, a transparência e a equidade melhoraram significativamente desde que se instituiu o SIGQ em todos os aspetos relacionados com o recrutamento e seleção de estudantes, a avaliação pedagógica, a supervisão, o planeamento do serviço docente, etc.

Ao nível organizativo, na sequência da revisão do Manual da Qualidade em 2013 e de uma análise e reflexão sobre a experiência prática entretanto obtida, foi possível otimizar o dispositivo criado, melhorar a articulação entre os subsistemas, clarificar as responsabilidades, reduzir aspetos burocráticos, e aumentar a integração vertical ao mesmo tempo que se expande a descentralização para as escolas e as unidades de investigação.

Ao nível dos procedimentos, depois de uma especificação inicial detalhada, entrou-se já numa etapa de simplificação e de agregação numa lógica de processos integrados que tem em consideração as tarefas e os resultados, além, naturalmente, das próprias atividades.

Ao nível dos instrumentos, o SIGQ dispõe praticamente de todos os necessários à garantia da qualidade, na área do ensino e da investigação, na relação com os diplomados e com os empregadores, no que diz respeito ao clima organizacional, ao funcionamento interno, à gestão das pessoas e à gestão financeira global e descentralizada. Ao nível técnico, o SIGQ beneficia hoje das plataformas informáticas já muito desenvolvidas como é o caso do Fénix, do I-meritus/Ciência-iul e do SAP, as quais, após um primeiro esforço desconfortável de adaptação por parte dos utilizadores, permitem hoje uma gestão digital quase total dos indicadores necessários à monitorização do desempenho organizacional com o grau de desagregação que for necessário, chegando ao aluno e ao seu percurso académico na instituição.

No domínio do ensino e aprendizagem, o SIGQ atingiu um patamar elevado e sedimentado que importa todavia desenvolver numa perspetiva de melhoria contínua, designadamente otimizando e automatizando ainda mais a integração dos dados e a extração da informação, como já sucede com o Ciência-iul no que diz respeito ao perfil automática e permanentemente atualizado dos docentes/investigadores, à validação automática dos seus artigos indexados, e à análise da sua produção científica comparativamente a diversos grupos de referência. É este nível de proficiência que se pretende relativamente aos outros indicadores e, sempre que possível, automaticamente disponibilizado. A utilização do Fénix e do e-learning por parte dos alunos, e dos docentes, é já generalizada, permitindo-lhes obter praticamente toda a informação de que necessitam a partir de qualquer lugar, dentro e fora do campus. Recorde-se que os inquéritos semestrais de monitorização pedagógica são aplicados através do Fénix e que se obtêm geralmente taxas de resposta em torno dos 90%.

No domínio da investigação, o SIGQ beneficia dos parâmetros e dispositivo de avaliação das unidades de investigação, o qual inclui os conselhos consultivos com membros externos, mas contempla um conjunto de outros indicadores relevantes para a estratégia da instituição, bem como a gestão do financiamento e dos custos de funcionamento através do SAP.

No domínio da relação com a sociedade, o SIGQ baseia-se sobretudo nas unidades internas de interface, como, por exemplo, a unidade de Alumni & Fundraising, e nas entidades participadas, as quais desempenham um papel importante para a sustentabilidade da instituição.

Apesar de o SIGQ ter atingido o nível substancial que se resumiu brevemente, está previsto introduzir diversas melhorias e continuar a desenvolvê-lo como se indica numa secção mais à frente.

1.8.2 Grounding (evidence and examples):

As a whole, ISCTE-IUL's internal quality assurance system has already attained a very substantial development in its various dimensions.

At the conceptual and strategic level, it is fully integrated in the institution's mission, enshrined in its statutes, and consistently shapes its medium and long term Plans of Action and their respective operationalisation in the PAA that guide the permanent monitoring of organisational quality, efficiency and efficacy.

In terms of quality culture, ISCTE-IUL's SIGQ is already rooted in everyday practices activities related to teaching and learning, from the curricular unit files, the planning of classes, the summaries, evaluations and curricular unit reports, including timely information and materials to students through IT platforms. Procedures, transparency and equity have improved significantly since the SIGQ's formation, in all aspects related to the recruitment and selection of students, pedagogical evaluation, supervision, planning of teaching service, etc.

At the organisational level, following the review of the Quality Manual in 2013 and an analysis and reflection on the practical experience obtained throughout the process, it has been possible to optimise the apparatus created, improving the articulation between subsystems, clarifying responsibilities, reducing bureaucratic aspects, and increasing vertical integration while expanding decentralisation to schools and research units.

In terms of procedures, after an initial detailed specification, a simplification and aggregation stage has now been entered into, in a logic of integrated process that takes into account the tasks and results, further to the activities themselves.

In terms of instruments, the SIGQ has almost all the necessary quality assurance instruments in the education and research area, regarding the relation with graduates and employers, in what concerns to organizational climate, internal functioning, people management and the global and decentralised financial management.

At the technical level, the SIGQ now benefits from the already highly developed IT platforms, such as the Fénix, I-meritus/Ciência-iul and SAP, which, after a first uncomfortable adaptation effort by the users, now allow an almost total digital management of the indicators necessary to monitor organisational performance with the required level of disaggregation, getting to the student and his/her academic path at the institution.

In the field of teaching and learning, SIGQ reached a high and sedimented level, which, nonetheless, needs to be developed from a perspective of continuous improvement, in particular by optimising and automating further data integration and information extraction, as already happens with the Ciência-iul regarding automatic and continuously updated faculty/researchers profiles, the automatic validation of their indexed articles, and the analysis of their scientific production compared to several reference groups. This is the intended level of proficiency in respect to the other indicators and, where possible, automatically made available. The use of the Fénix and the e-learning platforms by the students and faculty is already widespread, allowing them to get almost all the information they need from anywhere, inside and outside the campus. Note that the semiannual surveys of educational monitoring are applied through the Fénix and that response rates around 90 % are generally obtained.

In the research domain, the SIGQ benefits from the evaluation parameters and mechanism of the research units, which includes the advisory boards with external members, but includes a set of other indicators relevant for the institution's strategy, as well as the management of funding and operational costs through the SAP.

Regarding the relation with society, the SIGQ is principally based on the internal interface units, such as, for instance, the Alumni & Fundraising Unit, and on the participated entities, which develop an important role for the institutional sustainability.

Although the SIGQ has accomplished the substantial level briefly referred above, various improvements and developments are foreseen, as will be stated in a section below.

Elementos de Autoavaliação

2. Análise SWOT do sistema interno de garantia da qualidade

2.1. Forças

- O envolvimento dos órgãos de governo com o sistema de garantia da qualidade é claramente um ponto forte que tem contribuído para a sua consolidação, bem como a assunção pela comunidade ISCTE-IUL do papel central da garantia da qualidade na sustentabilidade da instituição.

- O dispositivo criado para dinamizar e acompanhar a implementação do SIGQ constitui igualmente um ponto forte que permite a um tempo manter a orientação estratégica e descentralizar a concretização da garantia da qualidade. A Comissão de Garantia da Qualidade, o Conselho Consultivo de Garantia da Qualidade, a Comissão de Análise Curricular, o Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade e o Gabinete de Gestão Curricular funcionam como dinamizadores do SIGQ e envolvem também os stakeholders externos. Deste modo, é possível enriquecer o SIGQ com as diferentes perspetivas e tornar mais robustas as principais atividades do ISCTE-IUL, como a investigação e o ensino/aprendizagem, pela incorporação das sugestões de melhoria apresentadas no âmbito das competências dos diversos órgãos.

- Outro ponto forte é o processo de ensino e aprendizagem suportado pelo sistema de gestão académica Fénix. Este sistema suporta as principais atividades dos três ciclos de ensino, facilitando grandemente a gestão da complexidade associada sobretudo ao 1º e 2º ciclos, desde o planeamento do serviço docente, candidaturas, matrículas, inscrições, as FUC (incluindo objetivos da UC, objetivos de aprendizagem, programa, processo de avaliação, processo de ensino aprendizagem, bibliografia) e o RUC (incluindo calendarização, planeamento da UC, sumários das aulas, resultados dos estudantes, apreciação do funcionamento da UC pelos estudantes e apreciação

do funcionamento da UC pelo seu coordenador). Com base nos RUC os diretores de curso elaboram os relatórios de curso que são discutidos e aprovados nas comissões científicas das respetivas escolas e enviados para a direção da escola; as comissões pedagógicas das escolas pronunciam-se no âmbito das suas competências. A Comissão de Garantia da Qualidade pode pronunciar-se sobre aspetos adicionais no âmbito das suas competências, nomeadamente apresentar sugestões para a melhoria relacionadas com a qualidade do ensino, a gestão de recursos humanos e materiais, submetendo-o seguidamente ao Reitor para aprovação.

- Outro ponto forte é claramente a elevada qualificação académica dos docentes do ISCTE-IUL, garantindo-se as competências científicas para os produtos que são oferecidos.

- A integração já alcançada da informação baseada nas plataformas de gestão académica (Fénix, i-meritus/ciência-iul) e gestão financeira e contabilística (SAP) constitui um ponto forte importantíssimo que potencia o desenvolvimento da qualidade e o aumento da eficiência e da eficácia na gestão da instituição, quer ao nível central quer ao nível descentralizado, ao mesmo tempo que promove a transparência e a prestação de contas.

2.1. Strengths

- The involvement of government bodies with the quality assurance system is clearly a strength that has contributed to its consolidation, as well as the assumption by the ISCTE-IUL community of the central role of quality assurance in the institution's sustainability.

- The apparatus created to streamline and monitor the implementation of the SIGQ is also a strength that allows, at once, to maintain the strategic direction and decentralise the implementation of quality assurance. The Quality Assurance Commission, the Quality Assurance Advisory Board, the Curricular Analysis Commission, the Studies, Evaluation, Planning and Quality Office and Curriculum Management Office function as facilitators of the SIGQ and also involve external stakeholders. Thus, it is possible to enhance the SIGQ with different perspectives and make ISCTE-IUL's main activities more robust, such as research and teaching/learning, by incorporating the suggestions for improvement included in the powers of the various bodies.

- Another strength is the process of teaching and learning supported by the academic management system Fénix. This system supports the main activities of the three teaching cycles, greatly facilitating the management of the complexity associated mainly to the 1st and 2nd cycles, from planning the faculty service, to applications, enrollments, registrations, the FUC (including CU objectives, learning objectives, programme, evaluation process, teaching learning process, bibliography) and the RUC (including scheduling, CU planning, class summaries, the students' outcomes, the assessment of the CU functioning by students by its coordinator). Based on the RUC the programme directors prepare the reports which are, of course, discussed and approved by the scientific commissions of the respective schools and sent to the school directions; the schools' pedagogical commissions provide opinions in the scope of their powers. The Quality Assurance Commission may decide on additional aspects within their competence, including making suggestions for improvement related to the quality of teaching, the management of human and material resources, then submitting it to the Rector for approval.

- Another strength is clearly the high academic qualification of ISCTE-IUL faculty, assuring the scientific competences necessary to provide the products offered.

- The already attained integration of information based on the academic management platforms (Fénix, i-meritus/ciência-iul) and the financial and accounting management (SAP) is very relevant strength, which fosters the development of quality and the increase of efficiency and efficacy in the management of the institution, both at central and decentralised level, while fostering transparency and accountability.

2.2. Fraquezas

- A degradação das condições gerais associadas ao contrato de trabalho e à carreira profissional, nomeadamente forte diminuição salarial e aumento do horário de trabalho, constitui hoje o principal obstáculo ao esforço permanente que qualquer sistema de garantia da qualidade requer por parte dos docentes/investigadores e demais funcionários.

- Apesar dos esforços desenvolvidos, não se conseguiu ainda conferir à progressão na carreira docente o ritmo desejável.

- Embora venham ocorrendo melhorias nesse âmbito, ao nível do ensino, a articulação entre escolas ainda não está suficientemente concretizada.

- A limitada exploração das modalidades de e-learning, b-learning e m-learning

- Dada a experiência e os hábitos anteriores à entrada na universidade, a atitude de aprendizagem ativa e trabalho autónomo por parte dos estudantes não está suficientemente desenvolvida, o que requer um esforço extra por parte dos docentes.

- Alguns regulamentos, nomeadamente pedagógicos, ainda não estão disponibilizados em língua inglesa.

- A relação com os empregadores está muito desenvolvida nalgumas áreas, mas precisa de ser incrementada noutras, nomeadamente para aumentar a realização de estágios.

- A transferência sistemática dos resultados da investigação para o ensino já implementada em diversas áreas não está ainda generalizada.

- O nível de eficiência de gestão da informação / documentação ainda não está devidamente otimizado.

2.2. Weaknesses

- The degradation of the general conditions attached to the contract of employment and professional career development, including a strong wage reduction and increase in working hours, is currently the main obstacle to the ongoing effort that any quality assurance system requires from faculty members/researchers and other employees.

- Despite all efforts, the careers promotion of academic staff did not reach the desirable pace.

- *Although all the improvements, at teaching level, the articulation between schools is not sufficiently realized.*
- *The limited exploration of the e-learning , b-learning and m-learning modes.*
- *Given the experience and habits previous to university entry, the attitude of active learning and autonomous work by students is not sufficiently developed, which requires extra effort from the faculty members.*
- *Some regulations, namely pedagogical, are not yet available in English.*
- *The relationship with employers is well developed in some areas, but needs to be improved in other, namely to increase the number of internships.*
- *The systematic transfer of research results to teaching, already implemented in many areas, is not yet widespread.*
- *The efficiency of management in information / documentation is not yet properly optimized.*

2.3. Oportunidades

- *O estatuto do estudante internacional constitui uma oportunidade para aumentar a captação de alunos estrangeiros, dada a nossa oferta de cursos em língua inglesa.*
- *O desenvolvimento do Sistema Europeu de Garantia de Qualidade, do Ensino Superior, a nível de ECTS e mobilidade de estudantes, é uma oportunidade para o ISCTE-IUL incrementar ainda mais a sua taxa de estudantes Erasmus incoming e outgoing.*
- *A abertura do mercado chinês e indiano para os cursos de gestão, a nível de ensino e investigação, é uma oportunidade para o ISCTE-IUL alargar a sua rede e captar novos recursos.*
- *O desenvolvimento socioeconómico de países de língua portuguesa aumenta o potencial de cooperação com instituições universitárias desses países.*
- *A reorganização das instituições de ensino superior em Portugal permite aumentar as parcerias e criar sinergias em diversas áreas no ensino e na investigação.*
- *O programa da UE Horizonte 2020 constitui uma oportunidade importante para obtenção de financiamento e para a participação em consórcios com instituições internacionais para realização de projetos de pesquisa.*

2.3. Opportunities

- *The status of the international student is an opportunity to increase the uptake of foreign students, given our offer of programmes taught in English.*
- *The development of the European Higher Education Quality Assurance System, the ECTS and the degree of mobility of students, represent an opportunity for ISCTE-IUL to further increase the rate of incoming and outgoing Erasmus students .*
- *The opening of the Chinese and Indian markets for management programmes, at the level of education and research, represents an opportunity for ISCTE-IUL to expand its network and attract new resources.*
- *The socio-economic development of Portuguese-speaking countries increases the potential for cooperation with universities in those countries.*
- *The reorganisation of higher education institutions in Portugal allows increasing partnerships and create synergies in several areas of teaching and research.*
- *The EU programme Horizon 2020 provides an important opportunity for funding and participation in consortia with international institutions to conduct research projects.*

2.4. Constrangimentos

- *A ausência de uma orientação estratégica consistente de longo prazo na política para o ensino superior, associada a legislação e regulamentação governamental incompatível com uma gestão dinâmica e responsável das instituições universitárias, constitui a principal ameaça nuclear à sustentabilidade da garantia da qualidade e da própria instituição.*
- *Os atuais constrangimentos de financiamento governamental têm um impacto negativo real nas possibilidades de desenvolvimento do SIGQ.*
- *Instabilidade nas políticas para a ciência em Portugal (FCT) constitui um forte constrangimento;*
- *A situação económica, no contexto nacional, pode forçar os alunos a adiarem a sua formação académica*
- *Atração de docentes e investigadores do ISCTE-IUL por parte de outras universidades estrangeiras e nacionais é um risco a ter em atenção;*
- *A intensa concorrência a nível nacional e internacional para fundos direcionados para a investigação constitui uma ameaça que importa superar.*

2.4. Threats

- *The absence of a long term consistent strategic orientation in the higher education policy, along with a governmental legislation and regulation which is incompatible with a dynamic and responsible management of higher education institutions, is the main fundamental threat to the sustainability of quality assurance and of the institution itself.*
- *The current governmental funding constraints have a real negative impact on the SIGQ's development perspectives.*
- *The current instability in the policies for science in Portugal (FCT) constitutes a strong threat.*
- *The economical situation, in the national context, may force students to postpone their academic education.*
- *The attraction of faculty members and researchers by other foreign and national universities is a risk to consider.*
- *The intense national and international competition to attain research funding is a threat that needs to be overcome.*

3. Síntese de aspeto identificados para melhoria

Nota Introdutória

3.1 Definição e documentação da política institucional para a qualidade (objetivos, funções, atores e níveis de responsabilidade do sistema, e documentação do sistema)

3.1. Definição e documentação da política institucional para a qualidade (objetivos, funções, atores e níveis de responsabilidade do sistema, e documentação do sistema)

- *A revisão recente do Manual da Qualidade já incorporou os principais aspetos identificados como necessitando de melhoria, nomeadamente a explicitação das funções e responsabilidades dos atores organizacionais. Todavia, como em alguns níveis existe uma rotação relativamente programada dos atores envolvidos, torna-se necessário criar um modelo de informação e formação sobre os principais aspetos da garantia da qualidade, nomeadamente, objetivos, funções e procedimentos sempre que novos atores passam a ocupar papéis relevantes para o SIGQ, não sendo suficiente a disponibilização da documentação existente. Por exemplo, ainda no presente ano vai iniciar-se um novo ciclo de representantes eleitos em diversos órgãos, sendo previsível que alguns não tenham estado anteriormente ativamente envolvidos no sistema; de modo a evitar que este regrida, será necessário organizar sessões de informação/formação que facilite a sua atualização e participação ativa no SIGQ.*
- *Ao nível dos funcionários não docentes têm sido realizadas ações de informação sobre o sistema, torna-se necessário alargar essas sessões àqueles que ainda não participaram.*
- *Embora os novos estudantes recebam no início do ano informação e documentação sobre os principais regulamentos internos, e apesar de terem acesso online à documentação relevante do SIGQ, afigura-se conveniente criar um resumo dos aspetos críticos do sistema, incluindo os seus objetivos e resultados já alcançados, divulgá-lo ativamente e disponibilizá-lo permanentemente no Fénix.*
- *A comunicação interna sobre o SIGQ deve ser monitorizada regularmente e em especial sempre que se efetuam alterações ou ajustamentos aos regulamentos e procedimentos.*
- *Para o exterior, importa tornar mais visível a política de qualidade, e os resultados já obtidos, no sítio da internet do ISCTE-IUL com uma secção própria e de preferência com ligações a partir de diversas páginas.*

3.1. Definition and documentation of the institutional policy for quality (objectives, functions, actors and levels of responsibility within the internal quality assurance system)

- *The recent revision of the Quality Manual has incorporated the key issues identified as needing improvement, including the clarification of the roles and responsibilities of organisational actors. However, as in some levels there is a relatively programmed rotation of the actors involved, it is necessary to create a model of information and training on key aspects of quality assurance, in particular, objectives, functions and procedures, whenever new actors come to occupy roles that are relevant to the SIGQ, not being sufficient the availability of existing documentation. For example, this year will begin a new cycle of elected representatives in several bodies, being predictable that some may not have been previously actively involved in the system; to avoid this reversion, it will be necessary to organise briefings/training to facilitate their active participation and update in the SIGQ .*
- *At the non-faculty staff level, information sessions about the system have been organised, and it is necessary to expand those sessions to those who have not yet participated.*
- *Although the new students receive, at the beginning of the academic year, information and documentation on the main internal regulations, and although they have online access to the SIGQ's relevant documentation, it is convenient to create a resume of the system's critical aspects, including its goals and the results already accomplished, advertise it actively and make it permanently available in the Fénix.*
- *The internal communication on the SIGQ must be regularly monitored and, especially, whenever there are changes or adjustments to the regulations and procedures.*
- *It is important to make the quality policy more externally visible, as well as the results already obtained, by posting in ISCTE-IUL's website, in a section created for that effect and preferentially with links from various pages.*

3.2 Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade

3.2.1 No ensino e aprendizagem

- *Partilhar boas práticas de ensino entre os docentes das várias áreas;*
- *Proporcionar a atualização pedagógica dos docentes, nomeadamente na utilização de novas metodologias e técnicas;*
- *Optimizar a carga de trabalho letivo dos docentes e diminuir as atividades burocráticas;*
- *Implementar procedimentos de avaliação que permitam evidenciar que os resultados na aquisição de competências são atingidos pelos estudantes;*
- *Otimizar a aquisição de competências gerais por parte dos estudantes, a par da formação especializada;*
- *Proporcionar mais oportunidades de contacto direto com o mundo do trabalho, nomeadamente através de estágios e visitas;*
- *Expandir a cultura de tutoria às áreas em que está menos instituída;*
- *Desenvolver os mecanismos já existentes de promoção da inserção dos diplomados na vida ativa e da sua avaliação;*
- *Consolidar os mecanismos de monitorização dos percursos profissionais dos diplomados;*
- *Promover uma maior participação dos stakeholders: empregadores, diplomados, antigos alunos e outros*

parceiros externos relevantes, através da sua auscultação regular nos processos de avaliação da qualidade do ensino-aprendizagem, quer a nível geral quer nas escolas

3.2.1 In teaching and learning

- Share good teaching practices among the faculty of the various areas;*
- Enable the pedagogical update of faculty members, namely in the use of new methodologies and techniques;*
- Optimise the academic workload of the faculty and reduce bureaucratic activities;*
- Implement evaluation procedures which enable to prove that the results in skill attainment are met by the students;*
- Optimise the students' acquisition of general skills, along with specialised training;*
- Provide more opportunities for direct contact with the employment world, namely through internships and visits;*
- Expand the tutorship culture to the areas in which it is less deployed;*
- Develop the existing mechanisms for fostering the inclusion of graduates in active life and its evaluation;*
- Consolidate the mechanisms of monitoring the graduates' professional paths;*
- Foster a greater participation by the external stakeholders: employers, graduates, alumni and relevant external partners, through regular consultation in the processes of teaching-learning quality evaluation, both generally and at the schools' level*

3.2.2 Na investigação e desenvolvimento / investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível

- Consolidar a transferência dos resultados da investigação para o ensino e para a sociedade;*
- Aperfeiçoar procedimentos e /ou práticas que promovam a integração de estudantes de 1º, 2º e 3º ciclos nas unidades de investigação, em atividades científicas, contribuindo para a sua formação avançada em contexto de investigação;*
- Fomentar a articulação entre as diferentes unidades de investigação do ISCTE-IUL, nomeadamente em projetos multidisciplinares;*
- Aumentar o financiamento para a investigação;*
- Aumentar o tempo disponível dos docentes para a investigação;*
- Aumentar o número de publicações em jornais de alto impacto;*
- Desenvolver actividades de promoção da cultura científica.*

3.2.2 In research and development / targeted research and high level professional development

- Consolidate the transfer of research results to teaching and to society;*
- Improve procedures and / or practices that promote the integration of students of 1st, 2nd and 3rd cycles in research units, in scientific activities, contributed to their advanced training in research;*
- Encourage coordination between the different ISCTE-IUL research units , particularly in multidisciplinary projects;*
- Increase funding for research;*
- Increase the time available for faculty members to perform research;*
- Increase the number of publications in high impact journals;*
- Develop activities to promote scientific culture.*

3.2.3 Na colaboração interinstitucional e com a comunidade

- Aumentar o número de parcerias com as empresas;*
- Melhorar a divulgação dos resultados científicos à comunidade;*
- Desenvolver a rede com os alumni a nível nacional e internacional;*
- Incrementar as iniciativas de fund raising institucional e individual;*
- Fomentar os projetos de voluntariado*

3.2.3 In the interaction with society

- Increase the number of partnerships with companies;*
- Improve the methods of divulgation of the scientific results to the community;*
- Develop the network with the alumni at national and international level;*
- Increase the institutional and individual fund raising initiatives;*
- Foster volunteering projects.*

3.2.4 Nas políticas de gestão do pessoal

- Melhorar a comunicação interna*
- Consolidar procedimentos ao nível dos processos de formação e mobilidade do pessoal docente e não docente;*
- Regulamentar e implementar logo que financeiramente possível os perfis de docentes, com diferenciação do tempo para ensino e para investigação;*
- Maior investimento em ações de formação relacionadas com a garantia da qualidade;*
- Desenvolver a formação do pessoal docente e não docente em línguas estrangeiras*

3.2.4 In the policies for staff management

- Improve internal communication*
- Consolidate the procedures at the level of faculty and non-faculty staff training and mobility;*

- *Regulate and implement, as soon as financially possible, the faculty members' profiles, making the division between time for teaching and time for research;*
- *Greater investment in training actions related to quality assurance;*
- *Develop the foreign language training of faculty and non-faculty staff.*

3.2.5 Nos Serviços de Apoio

- *Implementar um sistema informático de gestão da informação e melhorar o portal interno (intranet), facilitando a rapidez de acesso à documentação;*
- *Ajustar o horário dos serviços de apoio às necessidades dos estudantes e dos docentes (ex: serviços académicos e serviços de informática);*
- *Reorganizar alguns serviços com vista a melhorar a sua eficiência.*

3.2.5 In the Support Services

- *Implement an IT management information system and Improve the internal portal (intranet), facilitating the speed of access to the documentation;*
- *Adjust the support services office hours to the needs of students and faculty (e.g.: academic services and IT services);*
- *Reorganise some services so as to improve their efficiency.*

3.2.6 Na internacionalização

- *Disponibilizar em inglês toda a informação/documentação relacionada com a garantia da qualidade no ISCTE-IUL*
- *Alargar e dinamizar a rede de alumni no estrangeiro.*
- *Estabelecer mais parcerias internacionais com diferentes finalidades: ensino, estágios, investigação, experiência profissional docente e não docente;*
- *Aumentar a pertença a redes internacionais de excelência*
- *Aumentar o número de docentes/investigadores de outras nacionalidades*

3.2.6 In internationalisation

- *Provide all the information/documentation related to quality assurance at ISCTE-IUL in English*
- *Expand and streamline the network of alumni abroad*
- *Establish more international partnerships with different purposes: teaching, internships, research, teaching and non-teaching staff professional experience*
- *Increase the membership of international networks of excellence*
- *Increase the number of faculty members/researchers of other nationalities*

Perguntas 3.3 a 3.5

3.3 Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição

- *Existe já articulação plena e sintonia do SIGQ com os órgãos de governo da instituição;*
- *Os responsáveis dos órgãos intermédios de gestão estão também ativamente empenhados no desenvolvimento do SIGQ.*

3.3 The relationship between the quality assurance system and the governance and management bodies of the institution

- *There is already full articulation and consistency between the SIGQ and the institution's government bodies;*
- *The heads of the middle management bodies are also actively committed with the SIGQ's development.*

3.4 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade

- *Melhorar a divulgação dos processos de garantia da qualidade junto da comunidade, através de um espaço próprio para o efeito no sítio da internet do ISCTE-IUL;*
- *Fomentar uma participação mais ativa e regular dos stakeholders já envolvidos nos processos de garantia da qualidade na análise da informação produzida e nas sugestões de melhoria.*

3.4 Participation of internal and external stakeholders in the quality assurance processes

- *Improve the dissemination of quality assurance processes among the community, through a proper space provided on ISCTE-IUL's website;*
- *Encourage a more active and regular participation of stakeholders already involved in the processes of quality assurance in the analysis of the information produced and suggestions for improvement.*

3.5 Sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)

- *Melhorar a divulgação dos sistemas de informação e respetivos conteúdos*

- *Continuar a desenvolver a articulação entre os vários sistemas de informação existentes;*
- *Adequar a intranet às necessidades da comunidade ISCTE-IUL.*

3.5 The information system (mechanisms for the collection, analysis and internal dissemination of information; scope and relevance of gathered information)

- *Improve the divulgation of the information systems and respective contents*
- *Continue the development of the articulation between the various existing information systems;*
- *Adequate the intranet to the needs of the ISCTE-IUL community.*

Perguntas 3.6 a 3.8

3.6 Publicação de informação relevante para as partes interessadas

- *Definir procedimentos claros de divulgação da informação relevante em função do público-alvo*
- *Atualizar de forma sistemática a informação e publicá-la com regularidade no sítio da internet e noutras plataformas.*

3.6 Publication of information relevant to external stakeholders

- *Define clear procedures for the dissemination of relevant information considering the target audience*
- *Systematically update the information and publish it regularly in the website and other platforms.*

3.7 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade

- *Rever e publicar regularmente os critérios/níveis de qualidade no ensino e investigação*
- *Monitorizar ativamente a implementação das medidas de melhoria propostas nos relatórios das unidades curriculares e dos cursos;*
- *Assegurar a formalização das práticas de garantia da qualidade nas entidades participadas*

3.7 Monitoring, evaluation and continuous improvement of the internal quality assurance system

- *Review and publish regularly the quality criteria/levels for teaching and research*
- *Actively monitor the implementation of the improvement measures proposed in the reports of the curricular units and programmes;*
- *Ensure the formalisation of quality assurance practices in participated entities.*

3.8 O sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo

- *Incrementar a divulgação do sistema interno de garantia da qualidade entre todos os interessados para fomentar a cultura da qualidade na instituição;*
- *Reforçar a prática de reflexão crítica sistemática sobre o dispositivo organizativo e os regulamentos implementados;*
- *Manter a integração estreita do SIGQ com o Plano Estratégico e com o Plano Anual de Atividades.*

3.8 The internal quality assurance system, taken as a whole

- *Increase the divulgation of the internal quality assurance system among all the stakeholders, so as to foster the culture of quality in the institution;*
- *Reinforce the practice of systematic critical reflection on the organisational structure and the implemented regulations;*
- *Maintain the close integration of the SIGQ with the Strategic Plan and with the Annual Plan of Activities.*

4. Síntese de aspetos identificados para melhoria da instituição

4 Síntese de aspetos identificados para melhoria da instituição

- Consolidar a cultura de qualidade-envolver o maior nº possível de atores nos processos do SIGQ já concretizados e nas iniciativas para o seu desenvolvimento*
- Integrar os procedimentos de garantia da qualidade nas UI, com os decorrentes da avaliação e dos procedimentos da FCT*
- Desenvolver a cultura de qualidade nas entidades participadas adaptando os procedimentos relevantes para a sua atividade e utilizando as plataformas de informação já em pleno funcionamento*
- Simplificar os procedimentos de garantia da qualidade e os mecanismos de avaliação, nas tarefas correntes, fomentando uma rotina de práticas de melhoria e otimizando a utilização do Fénix*
- Melhorar a divulgação dos processos de garantia da qualidade junto da comunidade-criação de um espaço próprio para o efeito no portal*
- Fomentar a participação dos stakeholders nos processos de garantia da qualidade-fomentar uma participação mais ativa dos stakeholders na análise da informação produzida e nas sugestões de melhoria*
- Melhorar a aprendizagem e o desempenho académico dos estudantes-reforçar e alargar às várias escolas a*

cultura de tutoria

- h. Melhorar a aprendizagem dos estudantes-reforçar a aprendizagem através da resolução de problemas, trabalho autónomo, apoiando alterações dos planos curriculares e práticas pedagógicas inovadoras**
- i. Alargar as modalidades de ensino-implementar cursos de e- e b-learning em português e inglês**
- j. Monitorizar ativamente a implementação das medidas de melhoria propostas nos relatórios das UC e dos cursos-registo sistemático, semestral e anual, das medidas de melhoria e respetiva implementação e divulgação dessa informação junto dos coordenadores das UC/Cursos**
- k. Implementar mais procedimentos de avaliação que permitam evidenciar que os resultados esperados na aquisição de competências são atingidos pelos estudantes-divulgação de boas práticas pedagógicas, formação pedagógica de docentes, inovação curricular ao nível das UC e dos cursos**
- l. Aumentar a transferência dos resultados da investigação para o ensino e para a sociedade-reforçar e alargar às várias Escolas e UI a integração entre ensino e investigação, apoiando projetos inovadores**
- m. Integrar os estudantes em atividades de investigação-aperfeiçoar procedimentos e práticas que promovam a integração de estudantes de 1º, 2º e 3º ciclo nas UI, em atividades científicas, contribuindo para a sua formação avançada em contexto de investigação**
- n. Reconhecer o posicionamento internacional na investigação-reconhecer os docentes/investigadores pela qualidade das suas publicações e proporcionar-lhes melhores condições**
- o. Melhorar o posicionamento internacional na investigação-Aumentar a pertença a redes internacionais de excelência**
- p. Atrair mais estudantes internacionais disponibilizando em inglês toda a informação/documentação relacionada com a garantia da qualidade**
- q. Consolidar/desenvolver parcerias internacionais, sobretudo em Moçambique, China, Brasil e Cabo Verde**
- r. Fomentar o benchmarking nacional e internacional com outras IES-promover encontros para discussão e apresentação de boas práticas sobre critérios, procedimentos, instrumentos de monitorização e avaliação da qualidade**
- s. Fortalecer a interação com a sociedade-desenvolver a rede com os alumni a nível nacional e internacional**
- t. Melhorar o financiamento próprio-Incrementar as iniciativas de fund raising institucional e individual**
- u. Assegurar a divulgação da informação relativa às ações de melhoria identificadas para o SIGQ e suas consequências, nomeadamente, no que se refere à avaliação do ensino/aprendizagem e à relação com o mercado de trabalho**
- v. Atualizar a informação de forma sistemática e publicar com regularidade no site e noutras plataformas**
- w. Melhorar a intranet, facilitando a rapidez de acesso à documentação**
- x. Assegurar a revisão periódica dos regulamentos-assegurar a revisão atempada dos diversos regulamentos, e em especial os pedagógicos, de modo a acompanharem a evolução institucional e a garantir a coerência vertical e horizontal**
- y. Promover o benchmarking interno-fomentar momentos de reflexão, discussão e apresentação de boas práticas já identificadas nas diferentes unidades orgânicas e serviços**
- z. Consolidar a sustentabilidade institucional-desenvolver as políticas institucionais e financeiras, a partir dos níveis já alcançados de qualidade, eficiência, eficácia e competitividade a nível nacional e internacional.**

4 Summary of aspects identified for improvement of the institution

- a. Consolidate the culture of quality-engage the largest possible number of actors in the SIGQ processes already implemented and initiatives for development**
- b. Integrate the quality assurance procedures in the UI with those emanating from FCT's evaluation and procedures**
- c. Develop a culture of quality in the affiliates, adapting procedures relevant to their activity and using the now fully operational information platforms**
- d. Simplify quality assurance procedures and the evaluation mechanisms in daily tasks by fostering a routine of actions to improve and optimise the use of Fénix**
- e. Improve the divulgation of quality assurance processes in the community-creation of a space in the portal to that effect**
- f. Encourage the participation of the stakeholders in the processes of quality assurance-foster an active participation of the stakeholders involved in the analysis of the information produced and suggestions for improvement**
- g. Improve the students' learning and academic performance-strengthen and expand the tutorship culture**
- h. Improve the students' learning-strengthen learning through the resolution of problems, autonomous work, supporting changes in curricular plans and innovative pedagogic practices**
- i. Expand the teaching modes-implement e- and b-learning courses in Portuguese and English**
- j. Actively monitor the implementation of the improvement measures proposed in CU and programme reports-systematic, six-monthly and annual registration of the proposed improvement measures and their respective implementation, and divulgation of that information to the CU/Programme coordinators**
- k. Implement more evaluation procedures that may show that the expected results in the acquisition of skills are accomplished by the students-dissemination of good pedagogical practices, faculty pedagogical training, curricular innovation in CUs and programmes**
- l. Enhance the transfer of research results to teaching and to society-strengthen and extend to the various schools and UI the combination of teaching and research, supporting innovative projects**
- m. Include the students in research activities-improve procedures and practices that may promote the inclusion of 1st, 2nd and 3rd cycle students in the UI, in scientific activities, contributing for their advanced training in research context**

- n. Recognise the international research positioning—recognise the faculty members/researchers for the quality of their publications and offer them better conditions*
- o. Improve the international research positioning-Increase the number of memberships in international networks of excellence*
- p. Attract more international students by making available in English all the information/documentation regarding quality assurance*
- q. Consolidate/develop international partnerships, especially in Mozambique, China, Brazil and Cape Verde*
- r. Foster national and international benchmarking with other IES-promote meetings for the discussion and presentation of good practices on criteria, procedures, quality monitoring and evaluation instruments*
- s. Strengthen the interaction with society-develop the network of alumni at national and international level*
- t. Improve own financing-Increment institutional and individual fund raising initiatives*
- u. Ensure the dissemination of information concerning the improvement actions identified for the SIGQ and their consequences, particularly with regard to the evaluation of teaching/learning and the relationship with the labour market*
- v. Systematically update the information and publish regularly in the website and in other platforms*
- w. Improve the intranet, speeding up access to the documentation*
- x. Ensure the periodical revision of the regulations-ensure the timely revision of the various regulations, and, particularly, pedagogical regulations, so as to keep up with the institutional evolution and guarantee vertical and horizontal coherence*
- y. Promote internal benchmarking-foster moments of reflection, discussion and presentation of good practices previously identified in the different organic units and services*
- z. Consolidate institutional sustainability—develop the institutional and financial policies from the levels of quality, efficiency, efficacy and competitiveness already accomplished at national and international levels.*

5. Observações

5 Observações (Comentários, observações ou clarificações sobre quaisquer dos itens do guião)

Ao ver aceite a sua candidatura para auditoria ao sistema interno de garantia da qualidade, o ISCTE-IUL encarou este momento como uma oportunidade para uma reflexão participada e consolidação de uma cultura da qualidade assente no envolvimento de toda a comunidade académica.

Neste âmbito e tendo em conta os prazos definidos pela A3ES para o efeito, foi organizada uma reunião do Conselho de Garantia da Qualidade com os seguintes objetivos: apresentação do processo e principais documentos de referência, definição do cronograma, metodologia de trabalho e constituição da equipa de autoavaliação ASIGQ.

A equipa de autoavaliação integrou os seguintes elementos: vice-reitor pela Avaliação e Desenvolvimento Institucional (coordenador); presidentes do Conselho Científico e Conselho Pedagógico; diretores das escolas; responsável pelo GGC; responsável pelo GEAPQ e dois representantes dos estudantes.

No decorrer do processo foi enviada informação de sensibilização e apresentação da ASIGQ a toda a comunidade ISCTE-IUL (docentes; não docentes; investigadores; alunos), tendo sido solicitados contributos para o email do GEAPQ, bem como o preenchimento de um inquérito sobre o sistema interno de garantia da qualidade, disponibilizado online.

Decorrente da ação de formação às IES na A3ES, foi organizado o seminário sobre Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade – Enquadramento, princípios, referenciais e critérios proferido pelo Doutor Sérgio Machado dos Santos, que contou com uma participação representativa da comunidade ISCTE-IUL.

No preenchimento do guião de autoavaliação, optou-se por um processo iterativo e participativo com todos os membros da equipa, tendo sido ainda auscultados, no seu âmbito de atuação, todos serviços, órgãos estudantis e outras partes interessadas.

Concluído o relatório de autoavaliação do processo de auditoria ao sistema interno de garantia da qualidade, foi disponibilizado na intranet a toda a comunidade ISCTE-IUL para consulta e sugestões finais. A versão final foi objeto de apreciação em reunião do Conselho de Garantia da Qualidade.

5 Observations (Comments, observations or clarifications on any item of the guidelines)

When the application for the audit of its internal quality assurance system was accepted, ISCTE-IUL regarded the moment as an opportunity for participatory reflection and consolidation of a culture of quality based on the involvement of the entire academic community.

In this context, and taking into account the deadlines defined by A3ES for this purpose, a meeting of the Quality Assurance Board was organised with the following objectives: submission of the process and key reference documents, definition of schedule, work methodology, and constitution of the ASIGQ self-evaluation team.

The self-evaluation team included the following elements: Vice-Rector for Institutional Development and Evaluation (coordinator); the presidents of the Scientific and Pedagogical Council, school directors; the head of the GGC; the head of GEAPQ and two student representatives.

Throughout the process, ASIGQ awareness information and presentation was sent to the entire ISCTE-IUL community (faculty members, non-faculty staff, researchers, students), having been requested community contributions to be sent to GEAPQ's email address, as well as the filling out of a survey on the internal quality assurance system, made available online.

Resulting from the training action provided to the IES at A3ES, was organised the seminar on Audit of Internal Quality Assurance Systems - Framework, principles, benchmarks and criteria taught by Dr. Sérgio Machado dos

Santos, which included a significant participation of the ISCTE-IUL community. In the process of filling out the self-evaluation guide, we opted for an interactive and participative process with all the members of the team, and, in its action scope, all the services, student bodies and other stakeholders were also consulted. Upon completing the self-assessment report of the quality assurance process internal audit system, it has been made available on the intranet to all the ISCTE-IUL community for consultation and final suggestions. The final version was subject appreciated at a Quality Assurance Board meeting.

6. Anexos

Nota Introdutória

6.1 Manual da Qualidade

6.1.1 Manual da Qualidade, ou documentação equivalente sobre a política da instituição para a qualidade em que estejam claramente identificadas a estratégia da instituição para a qualidade e a forma como a mesma se consubstancia num sistema interno de garantia da qualidade (incluindo os procedimentos envolvidos no sistema):

Versão em Português (PDF, max. 4MB):

[6.1.1_Manual da Qualidade ISCTE-IUL_2013_Final.pdf](#)

6.1.2 Versão em Inglês (PDF, max. 4MB):

[6.1.2_ISCTE-IUL_Quality_Manual.pdf](#)

6.2 Outros anexos

6.2.1 Outro anexo

Anexo - A0

6.2.1.1 Referência:

A0

6.2.1.2 Título:

Siglas e abreviaturas ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A0_SiglasAbreviaturas_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A1

6.2.1.1 Referência:

A1

6.2.1.2 Título:

Estatuto da Fundação ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A1_EstatutosFundacao_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A2

6.2.1.1 Referência:

A2

6.2.1.2 Título:

Regulamento Orgânico do ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A2_RegulamentoOrganico_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A3

6.2.1.1 Referência:

A3

6.2.1.2 Título:

Unidades orgânicas descentralizadas do ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A3_UnidadesOrganicasDescentralizadas_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A4

6.2.1.1 Referência:

A4

6.2.1.2 Título:

Regimento do Conselho Geral do ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A4_RegimentoConselhoGeral_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A5

6.2.1.1 Referência:

A5

6.2.1.2 Título:

Regimento do Senado do ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A5_RegimentoSenado_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A6

6.2.1.1 Referência:

A6

6.2.1.2 Título:

Regimento do Conselho de Gestão do ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A6_RegimentoConselhoGestão_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A7

6.2.1.1 Referência:

A7

6.2.1.2 Título:

Regimento do Conselho Científico do ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A7_RegimentoConselhoCientífico_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A8

6.2.1.1 Referência:

A8

6.2.1.2 Título:

Regimento do Conselho Pedagógico do ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A8_RegimentoConselhoPedagogico_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A9

6.2.1.1 Referência:

A9

6.2.1.2 Título:

Estatutos do ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A9_Estatutos_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A10

6.2.1.1 Referência:

A10

6.2.1.2 Título:

Plano Estratégico para 2014-17 do ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A10_PlanoEstrategico2014-17_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A11

6.2.1.1 Referência:

A11

6.2.1.2 Título:

Plano Anual de Atividades do ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A11_PlanoAnualAtividades2013_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A12

6.2.1.1 Referência:

A12

6.2.1.2 Título:

Orientações para a elaboração e revisão de planos de estudo – Reitoria ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A12_OrientacoesRevisaoPlanosEstudo_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A13

6.2.1.1 Referência:

A13

6.2.1.2 Título:

DESPACHO Nº 100/2011 do REITOR DO ISCTE-IUL, Calendário para a aprovação de alterações de planos de estudo e criação de ciclos de estudo não conferentes de grau para 2012/2013

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A13_DespachoN100AlteraCursos12-13_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A14

6.2.1.1 Referência:

A14

6.2.1.2 Título:

DESPACHO Nº 42/2013 do REITOR DO ISCTE-IUL, cronograma para a criação de novos ciclos de estudo, 2014/2015

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A14_DespachoN42-2013_CronogramaCriacaoNCE_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A15

6.2.1.1 Referência:

A15

6.2.1.2 Título:

Processo de aprovação de cursos: Procedimento da Qualidade, código (PQ.CC.02) auditado pela ISO 9001

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A15_ProcessoAprovacaoCursos_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A16

6.2.1.1 Referência:

A16

6.2.1.2 Título:

Processo de monitorização da qualidade pedagógica: Procedimento da Qualidade (código: PQ.CP.02.02) auditado pela ISO 9001

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A16_MonitorizacaoQualidadePedagogica_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A17

6.2.1.1 Referência:

A17

6.2.1.2 Título:

Regulamento de atribuição de apoios de emergência

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A17_RegulamentoAtribuicaoApoiosEmergencia_ISCTE-IULIUL.pdf](#)

Anexo - A18

6.2.1.1 Referência:

A18

6.2.1.2 Título:

Manual de Apoios Sociais

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A18_ManualApoiosSociais_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A19

6.2.1.1 Referência:

A19

6.2.1.2 Título:

Relatório-Síntese sobre a Inserção na Vida Ativa dos Diplomados em 2010/2011 (Um ano após a conclusão da licenciatura)

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A19_RelatórioSinteseInsercaoVidaAtivaDiplomados2010-2011_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A20

6.2.1.1 Referência:

A20

6.2.1.2 Título:

Estudo sobre os diplomados pelo ISCTE-IUL: Perspectiva das Entidades Empregadoras

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A20_EstudoDiplomadosPerspectivaEntidadesEmpregadoras_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A21

6.2.1.1 Referência:

A21

6.2.1.2 Título:

Regulamento do ISCTE-IUL sobre receitas obtidas na atividade dos docentes e investigadores

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A21_RegulamentoReceitasObtidasAtividadeDocentesInvestigadores_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A22

6.2.1.1 Referência:

A22

6.2.1.2 Título:

Alteração ao Regulamento de Bolsas de Mestrado do ISCTE - IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A22_AlteracaoRegulamentoBolsasMestrado_ISCTE - IUL.pdf](#)

Anexo - A23

6.2.1.1 Referência:

A23

6.2.1.2 Título:

Regulamento de Atribuição de Bolsas Internas a Estudantes do 3.º Ciclo do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A23_RegulamentoAtribuicaoBolsasInternasEstudantes3Ciclo_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A24

6.2.1.1 Referência:

A24

6.2.1.2 Título:

Regulamento de Propriedade Intelectual do ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A24_RegulamentoPropriedadeIntelectual_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A25

6.2.1.1 Referência:

A25

6.2.1.2 Título:

Regulamento Programa de Colaboração Institucional

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A25_RegulamentoProgramaColaboracaoInstitucional_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A26

6.2.1.1 Referência:

A26

6.2.1.2 Título:

Guia do Candidato ISCTE-IUL - Programa Sectorial Erasmus - Acção Mobilidade Estudos

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A26_GuiaCandidato_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A27

6.2.1.1 Referência:

A27

6.2.1.2 Título:

Regulamento Erasmus do ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A27_RegulamentoErasmus_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A28

6.2.1.1 Referência:

A28

6.2.1.2 Título:

Lista de parcerias do programa Erasmus do ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A28_ListaParceriasProgramaErasmus_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A29

6.2.1.1 Referência:

A29

6.2.1.2 Título:

Programa de Buddy Mentoring ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3_A29_BuddyMentoring_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A30

6.2.1.1 Referência:

A30

6.2.1.2 Título:

Orientações Pedagógicas 2013/2014

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

Anexo - A31

6.2.1.1 Referência:
A31

6.2.1.2 Título:
Código de Conduta Académica do ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):
[6.2.1.3_A31_CodigoCondutaAcademica_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A32

6.2.1.1 Referência:
A32

6.2.1.2 Título:
Regulamento Geral de Avaliação de conhecimentos e Competências do ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):
[6.2.1.3_A32_RegulamentoGeralAvaliacaoConhecimentosCompetencias_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A33

6.2.1.1 Referência:
A33

6.2.1.2 Título:
Regulamento do Provedor do Estudante do ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):
[6.2.1.3_A33_RegulamentoProvedorEstudante_ISCTE-IUL.pdf](#)

Anexo - A34

6.2.1.1 Referência:
A34

6.2.1.2 Título:
Relatório de Atividades 2013 do Conselho Pedagógico do ISCTE-IUL

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):
[6.2.1.3_A34_RelatorioAnual AtividadesConselhoPedagogico2013_ISCTE-IUL.pdf](#)

6.2.2 Tabela (preenchimento automático)

6.2.2. Outros anexos / Other annexes

Referência / Reference	Título / Title	Anexo / Annex
A0	Siglas e abreviaturas ISCTE-IUL	Anexo
A1	Estatuto da Fundação ISCTE-IUL	Anexo
A2	Regulamento Orgânico do ISCTE-IUL	Anexo
A3	Unidades orgânicas descentralizadas do ISCTE-IUL	Anexo
A4	Regimento do Conselho Geral do ISCTE-IUL	Anexo
A5	Regimento do Senado do ISCTE-IUL	Anexo
A6	Regimento do Conselho de Gestão do ISCTE-IUL	Anexo
A7	Regimento do Conselho Científico do ISCTE-IUL	Anexo
A8	Regimento do Conselho Pedagógico do ISCTE-IUL	Anexo
A9	Estatutos do ISCTE-IUL	Anexo

A10	Plano Estratégico para 2014-17 do ISCTE-IUL	Anexo
A11	Plano Anual de Atividades do ISCTE-IUL	Anexo
A12	Orientações para a elaboração e revisão de planos de estudo – Reitoria ISCTE-IUL	Anexo
A13	DESPACHO Nº 100/2011 do REITOR DO ISCTE-IUL, Calendário para a aprovação de alterações de planos de estudo e criação de ciclos de estudo não conferentes de grau para 2012/2013	Anexo
A14	DESPACHO Nº 42/2013 do REITOR DO ISCTE-IUL, cronograma para a criação de novos ciclos de estudo, 2014/2015	Anexo
A15	Processo de aprovação de cursos: Procedimento da Qualidade, código (PQ.CC.02) auditado pela ISO 9001	Anexo
A16	Processo de monitorização da qualidade pedagógica: Procedimento da Qualidade (código: PQ.CP.02.02) auditado pela ISO 9001	Anexo
A17	Regulamento de atribuição de apoios de emergência	Anexo
A18	Manual de Apoios Sociais	Anexo
A19	Relatório-Síntese sobre a Inserção na Vida Ativa dos Diplomados em 2010/2011 (Um ano após a conclusão da licenciatura)	Anexo
A20	Estudo sobre os diplomados pelo ISCTE-IUL: Perspectiva das Entidades Empregadoras	Anexo
A21	Regulamento do ISCTE-IUL sobre receitas obtidas na atividade dos docentes e investigadores	Anexo
A22	Alteração ao Regulamento de Bolsas de Mestrado do ISCTE - IUL	Anexo
A23	Regulamento de Atribuição de Bolsas Internas a Estudantes do 3.º Ciclo do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	Anexo
A24	Regulamento de Propriedade Intelectual do ISCTE-IUL	Anexo
A25	Regulamento Programa de Colaboração Institucional	Anexo
A26	Guia do Candidato ISCTE-IUL - Programa Sectorial Erasmus - Acção Mobilidade Estudos	Anexo
A27	Regulamento Erasmus do ISCTE-IUL	Anexo
A28	Lista de parcerias do programa Erasmus do ISCTE-IUL	Anexo
A29	Programa de Buddy Mentoring ISCTE-IUL	Anexo
A30	Orientações Pedagógicas 2013/2014	Anexo
A31	Código de Conduta Académica do ISCTE-IUL	Anexo
A32	Regulamento Geral de Avaliação de conhecimentos e Competências do ISCTE-IUL	Anexo
A33	Regulamento do Provedor do Estudante do ISCTE-IUL	Anexo
A34	Relatório de Atividades 2013 do Conselho Pedagógico do ISCTE-IUL	Anexo

<sem resposta>

6.3 Hiperligações

6.3.Hiperligações / Links

Ref 1	Regulamento Interno de recrutamento e seleção de pessoal não docente e não investigador em regime de contrato individual de trabalho	http://iscte-iul.pt/quem_somos/legislacaoeregulamentacao.aspx
Ref 1	Regulamento Interno de recrutamento e seleção de pessoal docente em regime de contrato individual de trabalho por tempo indeterminado	http://www.snesup.pt/htmls/_dlds/r_IRSPD_regime_CTTI_ISCTE_IUL_d_8976_2011.pdf
Ref 1	Recrutamento e seleção de pessoal docente especialmente contratado	http://www.snesup.pt/htmls/_dlds/d_17649_2010_20101124_ISCTE.pdf
Ref 1	Recrutamento e seleção de pessoal docente em regime de contrato individual de trabalho	http://www.snesup.pt/htmls/_dlds/Reg_ISCTE_Direito_Privado.pdf
Ref 1	Recrutamento, Seleção e Contratação de Pessoal Docente de Carreira do ISCTE-IUL	http://dre.pt/pdf2sdip/2010/10/193000000/4936249362.pdf
Ref 2	Regulamento de Avaliação de Desempenho dos Docentes do ISCTE -IUL	http://www.iscte-iul.pt/Libraries/Gabinete_Apoio_Reitoria/Regulamento_avalia%C3%A7%C3%A3o_de_desempenho_dos_docentes.sflb.ashx
Ref 3	Regulamento de Serviço dos Docentes do ISCTE -IUL	http://iscte-iul.pt/Libraries/Gabinete_Apoio_Reitoria/Regulamento_do_servi%C3%A7o_dos_docentes.sflb.ashx
Ref 4	Despacho n.º 7986/2011	http://www.iscte-iul.pt/transferencia_de_conhecimento/Premios_Cientificos_do_ISCTE-IUL_2013.aspx

Ref 5	Regulamento de Atribuição de Prémio Pedagógico Despacho n.º 14305/2012	http://dre.pt/pdf2sdip/2012/11/213000000/3626336264.pdf
Ref 6	Relatório de Atividades do ISCTE-IUL	http://iscte-iul.pt/quem_somos/apresentacao/Relatorios_e_planos_atividades.aspx
Ref 7	Relatório de Monitorização	http://iscte-iul.pt/servicos/gab_estudos_avaliacao_planeamento_e_qualidade/estudos_e_avaliacao/monitorizacao_pedagogica.aspx
Ref 8	Novos Alunos do 1º e 2º Ciclos de 2012/2013	http://iscte-iul.pt/Libraries/Estudos/Estudo_Novos_Alunos_1e_2Ciclo_2012_2013.sflb.ashx
Ref 9	ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa	http://iscte-iul.pt/quem_somos/apresentacao/avaliacaoeua.aspx
Ref 10	Escola de Ciências Sociais e Humanas	http://iscte-iul.pt/ecsh.aspx
Ref 11	Escola de Gestão	http://ibs.iscte.pt/
Ref 12	Escola de Sociologia e Políticas Públicas	http://iscte-iul.pt/espp.aspx
Ref 13	Escola de Tecnologias e Arquitetura	http://iscte-iul.pt/ista.aspx
Ref 14	Departamento de Antropologia	http://iscte-iul.pt/departamentos/38/apresentacao.aspx
Ref 15	Departamento de Arquitetura e Urbanismo	http://iscte-iul.pt/departamentos/44/apresentacao.aspx
Ref 16	Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas	http://iscte-iul.pt/departamentos/274534/apresentacao.aspx
Ref 17	Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação	http://iscte-iul.pt/departamentos/39/apresentacao.aspx
Ref 18	Departamento de Contabilidade	http://ibs.iscte.pt/en/discover-iscte-business-school/departments-ibs/accounting-department-ibs
Ref 19	Departamento de Economia	http://ibs.iscte.pt/ISCTE-Business-School/departamentos-ibs/departamento-economia
Ref 20	Departamento de Economia Política	http://iscte-iul.pt/departamentos/274531/apresentacao.aspx
Ref 21	Departamento de Finanças	http://ibs.iscte.pt/en/discover-iscte-business-school/departments-ibs/finance-department-ibs
Ref 22	Departamento de História	http://iscte-iul.pt/departamentos/41/About_us.aspx
Ref 23	Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral	http://ibs.iscte.pt/en/discover-iscte-business-school/departments-ibs/management-department-ibs
Ref 24	Departamento de Matemática	http://iscte-iul.pt/departamentos/Matematica/Presentation.aspx
Ref 25	Departamento de Métodos de Pesquisa Social	http://iscte-iul.pt/departamentos/274535/Presentation.aspx
Ref 26	Departamento de Métodos Quantitativos para a Gestão e Economia	http://ibs.iscte.pt/en/discover-iscte-business-school/departments-ibs/quantitative-methods-department-ibs
Ref 27	Departamento de Psicologia Social e das Organizações	http://iscte-iul.pt/departamentos/42/Presentation.aspx
Ref 28	Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional	http://ibs.iscte.pt/en/discover-iscte-business-school/departments-ibs/human-resources-department-ibs1302693777
Ref 29	Departamento de Sociologia	http://iscte-iul.pt/departamentos/43/Presentation.aspx
Ref 30	ADETTI-IUL, Centro de Investigação em Sistemas e Tecnologias de Informação Avançados	http://adetti-iul.adetti.pt/
Ref 31	BRU-IUL, Business Research Unit	http://unide.iscte.pt/
Ref 32	CEI-IUL, Centro de Estudos Internacionais	http://cei.iscte-iul.pt/
Ref 33	CEHC-IUL, Centro de Estudos de História Contemporânea	http://cehc.iscte-iul.pt/index.php/pt/
Ref 34	CIES-IUL, Centro de Investigação e Estudos de Sociologia	http://www.cies.iscte.pt/en/index.jsp
Ref 35	CRIA-IUL, Centro em rede de investigação em Antropologia	http://www.cria.org.pt/
Ref 36	DINAMIA/CET-IUL, Centro de Estudos sobre a Mudança	http://dinamiacet.iscte-iul.pt/
Ref 37	IT-IUL Instituto de Telecomunicações, Delegação ISCTE-IUL	http://www.it.pt/site_detail_p.asp?id=8
Ref 38	Gabinete de Acesso ao Ensino Superior	http://iscte-iul.pt/servicos/gab_de_acesso.aspx
Ref 39	Gabinete de Apoio à Investigação	http://iscte-iul.pt/servicos/gabinete_de_apoio_a_investigacao.aspx
Ref 40	Gabinete de Comunicação e Imagem	http://iscte-iul.pt/servicos/image_and_communication_office/apresentacao.aspx
Ref 41	Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade	http://iscte-iul.pt/servicos/gab_estudos_avaliacao_planeamento_e_qualidade/estudos_e_avaliacao.aspx
Ref 42	Gabinete de Inserção Profissional	http://iscte-iul.pt/servicos/insercao_profissional/apresentacao.aspx

Ref 43	Secretariado das Escolas	http://iscte-iul.pt/servicos/secretariado_escolas.aspx
Ref 44	Serviços de Acção Social	http://iscte-iul.pt/servicos/accao_social.aspx
Ref 45	Serviços Académicos	http://iscte-iul.pt/servicos/servicos_academicos/apresentacao.aspx
Ref 46	Serviços de Informática	http://iscte-iul.pt/servicos/servicos_de_informatica/apresentacao/apresentacao.aspx