

ISCTE-IUL

Plano de Actividades para 2011

Janeiro de 2011

ÍNDICE

Siglas	4
Apresentação.....	5
Tabela síntese das acções planeadas para 2011 por eixo de desenvolvimento estratégico	7
I CARACTERIZAÇÃO DO ISCTE-IUL	9
1 Enquadramento histórico	11
2 Missão	12
3 ISCTE-IUL em números	13
4 Objectivos Estratégicos para 2010-2014	14
II OBJECTIVOS E ACÇÕES A DESENVOLVER EM 2011.....	17
5 Qualificação das Actividades de Ensino centrando o desenvolvimento no segundo e terceiro ciclos (Eixo 1) ..	19
5.1 Reforçar o peso do ensino pós-graduado	19
5.2 Reforçar a internacionalização.....	22
5.3 Melhorar e articular os planos de estudos.....	25
5.4 Melhorar as condições pedagógicas.....	28
5.5 Promover o sucesso escolar e a empregabilidade	28
6 Reforço e internacionalização da Investigação e das suas articulações com o ensino (Eixo 2).....	30
6.1 Aumentar a produção científica e a sua internacionalização.....	30
6.2 Intensificar os laços da investigação com o ensino.....	32
6.3 Reforçar os recursos da investigação	32
7 Reorganização e Profissionalização da Prestação Serviços (Eixo 3).....	34
8 Reorganização, Qualificação e Optimização dos Recursos Humanos, dos Processo de Gestão e dos Serviços de Acção Social (Eixo 4).....	35
9 Expansão e Modernização das Infra-estruturas (Eixo 5)	36
10 Expansão e Modernização dos Recursos de Apoio ao Ensino, à Investigação e à Comunicação (Eixo 6).....	37
III RECURSOS	39
11 RECURSOS HUMANOS	41
12 Recursos Financeiros.....	43
Anexos	45
A.1 ORGANOGRAMA DO ISCTE-IUL	47
A.2 Fichas de Acções	49

SIGLAS

A3ES.....	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business
ADETTI-IUL	Centro para o Desenvolvimento das Tecnologias de Informática
CEHC-IUL.....	Centro de Estudos de História Contemporânea
CFA.....	Chartered Financial Analyst
CIAAM	Centro de Investigação em Arquitectura e Áreas Metropolitanas
CIES-IUL.....	Centro de Investigação e Estudos de Sociologia
CIS-IUL	Centro de Investigação e de Intervenção Social
CPLP.....	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
DA.....	Departamento de Antropologia
DAU.....	Departamento de Arquitectura e Urbanismo
DC.....	Departamento de Contabilidade
DCTI.....	Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação
DE.....	Departamento de Economia
DEP.....	Departamento de Economia Política
DF	Departamento de Finanças
DGES	Direcção-Geral do Ensino Superior
DH.....	Departamento de História
DMOGG	Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral
DMPS	Departamento de Métodos de Pesquisa Social
DMQ.....	Departamento de Métodos Quantitativos
DRHCO	Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional
ECSH	Escola de Ciências Sociais e Humanas
EQUIS.....	European Quality Improvement System
ETI.....	Equivalente a Tempo Inteiro
FRM.....	Financial Risk Manager
GAI	Gabinete de Apoio à Investigação
GCI	Gabinete de Comunicação e Imagem
GEAPQ-NEA.....	Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade – Núcleo de Estudos e Avaliação
GEAPQ-NPQ.....	Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade – Núcleo de Planeamento e Qualidade
GGC.....	Gabinete de Gestão Curricular
GRI	Gabinete de Relações Internacionais
IBS	ISCTE Business School
ISTA-IUL.....	ISCTE-IUL School of Technology and Architecture
IT-IUL.....	Instituto de Telecomunicações, Delegação do ISCTE-IUL
NATA	Núcleo de Apoio Técnico e Administrativo
QUAR.....	Quadro de Avaliação e Responsabilização
SA	Serviços Académicos
SAS	Serviço de Acção Social
SID.....	Serviços de Informação e Documentação
UDSI.....	Unidade de Desenvolvimento dos Serviços de Informática
UER	Unidade de Edifícios e Recursos
UF	Unidade Financeira
UNIDE-IUL	Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial
UPC.....	Unidade Patrimonial e de Compras
URH.....	Unidade de Recursos Humanos

APRESENTAÇÃO

O Plano de Actividades para 2011 encontra-se estruturado de forma totalmente diferente daquela que tem sido utilizada nos anos anteriores. Esta nova estrutura só é possível pela reestruturação orgânica concretizada em 2010, que conduziu à integração dos Centros de Investigação FCT como unidades orgânicas, pelo agrupamento do ensino nas quatro Escolas actualmente em funcionamento e ainda pela reorganização dos anteriores Departamentos.

No entanto, este Plano de Actividades, se representa um avanço em relação aos planos anteriores, não integra ainda todas as nossas actividades, pois está ainda por finalizar a reorganização das entidades participadas pelo ISCTE-IUL.

O Plano centra-se, por isso, sobretudo nas actividades académicas (de investigação e ensino) bem como nos planos para 2011 dos serviços de suporte, incidindo menos sobre as actividades de transferência de conhecimento.

Para além desta maior integração de actividades o documento recupera o Plano de Desenvolvimento Estratégico a cinco anos, que esteve na base da nossa passagem ao Regime Fundacional, e estrutura o planeamento das actividades de 2011 em torno dos seis eixos previstos nesse Plano.

Como é fácil de constatar, é um Plano ambicioso, particularmente no contexto recessivo que atravessamos; contudo, a forma como decorreram as matrículas para o ano 2010/11, o equilíbrio económico-financeiro do Instituto e o envolvimento que toda a comunidade do ISCTE-IUL tem demonstrado ao longo destes anos, permitem-nos encarar de forma bastante positiva o ano de 2011 e ter confiança que seremos capazes de concretizar as actividades planeadas para o ano que agora se inicia.

Na altura em que este Plano de Actividades é apresentado ao Conselho Geral não temos ainda qualquer informação sobre o financiamento suplementar previsto no Contrato Programa que suportou o acordo de passagem a Fundação.

Como o financiamento previsto nesse Contrato para 2010 não se concretizou, optámos por não considerar nem as verbas em atraso nem as que estão previstas para 2011.

Mesmo sem esse financiamento estima-se que seremos capazes de manter um nível de investimento semelhante a 2010, que ultrapassará os dois milhões de euros.

Por tudo isto estou plenamente convencido de que, apesar de alguma diminuição do financiamento por parte do Estado, o ano de 2011 será no ISCTE-IUL o ano da consolidação da mudança, com aumento da qualidade e dos ganhos de eficácia resultantes da estratégia organizacional que tem vindo a ser implementada.

Cabe a todos nós tornar possível a concretização do Plano de Actividades agora apresentado.

Luís Antero Reto

Reitor do ISCTE-IUL

**TABELA SÍNTESE DAS ACÇÕES PLANEADAS PARA 2011 POR EIXO DE
DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO**

Eixos estratégicos (2010-2014)	Acções
Eixo 1 - Qualificar as actividades de ensino, centrando o seu desenvolvimento no segundo e terceiro ciclos;	147
Eixo 2 - Reforçar e internacionalizar a investigação e as suas articulações com o ensino;	44
Eixo 3 - Reorganizar e profissionalizar a prestação de serviços;	10
Eixo 4 - Reorganizar, qualificar e optimizar os recursos humanos, os processos de gestão e os serviços de acção social;	24
Eixo 5 - Expandir e modernizar as infra-estruturas;	13
Eixo 6 - Expandir e modernizar os recursos de apoio ao ensino, à investigação e à comunicação.	22

I CARACTERIZAÇÃO DO ISCTE-IUL

1 ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

O ISCTE-IUL foi criado em 1972 com o objectivo de constituir uma nova instituição de ensino universitário nos domínios da sociologia e da gestão. Ao longo dos anos o ISCTE-IUL desenvolveu-se em dimensão e abrangência completando as suas áreas científicas com a economia, as políticas públicas, as ciências sociais em geral, as ciências e tecnologias da informação e a arquitectura.

O ISCTE-IUL atinge hoje cerca de 8 000 alunos, 400 professores e 200 funcionários, tendo um forte peso da formação pós-graduada e assumindo uma posição de liderança nas suas áreas fundadoras de sociologia e gestão.

Com a publicação do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (Lei n.º 62/2007 de 10 de Setembro), vê reconhecido o seu estatuto de instituto universitário e opta, possibilitado pelo seu elevado grau de autonomia financeira, por passar ao regime fundacional consagrado no Decreto-Lei n.º 95/2009 de 27 de Abril.

A 23 de Agosto de 2010 é publicada a sua nova orgânica pelo Despacho n.º 13540/2010 em que a sua estrutura organizacional se baseia na existência de quatro escolas, 15 departamentos, 9 unidades de investigação e uma tecnoestrutura central de apoio conforme apresentado nos organogramas integrantes do presente documento.

Para além destas unidades orgânicas de natureza académica, a estrutura do ISCTE-IUL integra ainda um conjunto de outras entidades participadas vocacionadas para a transferência de conhecimento.

Neste contexto de mudança, 2011 será o primeiro ano de funcionamento em pleno à luz da nova estrutura orgânica e do novo enquadramento jurídico.

2 MISSÃO

O ISCTE-IUL tem por missão produzir, transmitir e transferir conhecimento científico de acordo com os mais altos padrões internacionais, que proporcione valor económico, social e cultural à sociedade.

Através destas actividades, o ISCTE-IUL deve, nomeadamente, contribuir para a promoção de uma elevada qualidade:

- na gestão e desenvolvimento das organizações de negócios e das instituições públicas;
- na concretização das políticas públicas e na intervenção social em grupos e comunidades tendo em vista o bem-estar das populações;
- na inovação, desenvolvimento e aplicação das tecnologias de informação e de comunicação;
- na qualificação da prestação de serviços de saúde, lazer, de turismo e de cultura.

3 ISCTE-IUL EM NÚMEROS

Indicador	Valor
Licenciaturas e mestrados integrados (diurno e pós-laboral) (2010/2011)	16
Mestrados e pós-graduações (2010/2011)	79
Doutoramentos (2010/2011)	20
Centros de investigação (com avaliação FCT): Excelente: CIES-IUL; Cis-IUL; Dinâmia/CET-IUL; IT-IUL Muito Bom: CEA-IUL; CRIA-IUL; Unide-IUL Bom: Adetti-IUL; CEHC-IUL	9
Projectos científicos em curso (2010/2011)	179
Revistas científicas	8
Total de alunos (2010/2011)	8 210
Total de alunos estrangeiros (2009/2010)	829
Alunos de 1.º ciclo (2010/2011)	4 227
<i>Numerus clausus</i>	1135
Alunos em formação pós-graduada (2010/2011):	
– mestrados e pós-graduações de 2.º ciclo	3 504
– doutoramentos	479
Percentagem de alunos em ensino pós-graduado	48%
Taxa de ocupação do ISCTE-IUL (2010/2011) (% de novos alunos no 1.º ciclo face ao <i>numerus clausus</i>)	109%
Percentagem de alunos colocados em 1.ª opção no universo de novos alunos do 1.º ciclo (incluindo mestrados integrados) na 1.ª fase, 2010/2011	44%
Número de dissertações de mestrado defendidas em 2010	634
Número de teses de doutoramento defendidas em 2010	48
Intercâmbio de alunos com base em programas de mobilidade internacional	
– enviados (já confirmados em 2010/2011)	240
– recebidos (já confirmados em 2010/2011)	314
Alunos estrangeiros em formação graduada inscritos no ISCTE-IUL (2009/2010)	318
Alunos estrangeiros em formação pós-graduada inscritos no ISCTE-IUL (2009/2010)	511
Nº de Docentes em efectividade de funções (dez 2010)	416
Nº de Docentes Doutorados em efectividade de funções (dez 2010)	280
Docentes ETI em efectividade de funções (dez 2010)	353
Percentagem de docentes ETI com doutoramento	75%
Investigadores doutorados não docentes	88
Funcionários não docentes, ISCTE-IUL central (2010)	182
Funcionários não docentes 2010, total do Universo ISCTE-IUL	255
Receitas totais do ISCTE-IUL central, (estimativa) 2010 (Euros)	35 001 295
Transferências do OE, 2010 (Euros)	21 453 299
Receitas totais, universo ISCTE-IUL, (estimativa) 2010 (Euros)	48 002 434
Percentagem estimada de receitas próprias (contas consolidadas)	55%

4 OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2010-2014

O Programa de Desenvolvimento do ISCTE-IUL para 2009-2013 elaborado em suporte ao contrato-programa estabelecido entre o ISCTE-IUL e o Governo prevê como principais eixos estratégicos:

- 1) qualificar as actividades de ensino, centrando o seu desenvolvimento no segundo e terceiro ciclos;
- 2) reforçar e internacionalizar a investigação e as suas articulações com o ensino;
- 3) reorganizar e profissionalizar a prestação de serviços;
- 4) reorganizar, qualificar e otimizar os recursos humanos, os processos de gestão e os serviços de acção social;
- 5) expandir e modernizar as infra-estruturas;
- 6) expandir e modernizar os recursos de apoio ao ensino, à investigação e à comunicação.

O desenvolvimento do ISCTE-IUL nas últimas duas décadas tem passado principalmente pelo ensino pós-graduado, sendo hoje a instituição universitária nacional com maior percentagem de alunos de segundo e terceiro ciclos, recentemente o ISCTE-IUL adequou os seus cursos aos requisitos do “processo de Bolonha” e reposicionou-se como Instituto Universitário de Lisboa.

No domínio da qualificação das actividades de ensino, centrando o desenvolvimento no segundo e terceiro ciclos, o mesmo programa estabelece como objectivos estratégicos:

- reforçar o peso do ensino pós-graduado;
- aumentar a mobilidade nacional e internacional de alunos e professores;
- melhorar e articular os planos de estudos;
- melhorar as condições pedagógicas;
- promover o sucesso escolar e a empregabilidade;
- desenvolver novos projectos nas áreas das políticas públicas e da gestão de hotelaria e turismo;
- reforçar a oferta de formação de executivos nas áreas empresariais e públicas através do INDEG e de uma nova entidade participada (o Instituto para as Políticas Públicas e Sociais).

A investigação científica constitui um vector estratégico do ISCTE-IUL. A investigação alimenta o ensino oferecido pela instituição tanto no nível graduado como no pós-graduado, contribui para o reconhecimento da instituição e alimenta a prestação de serviços principalmente no âmbito do desenvolvimento empresarial e das políticas públicas.

A nova orgânica do ISCTE-IUL vem permitir um maior entrosamento entre investigação e ensino pela participação de departamentos e unidades de investigação na constituição de unidades de ensino mais amplas – as escolas. Assim, tem-se vindo a dar um incentivo adicional à investigação em ligação com o ensino, sobretudo de segundo e terceiro ciclos.

Neste contexto, os objectivos gerais do vector estratégico da investigação são os de contribuir para posicionar claramente o ISCTE-IUL como instituição universitária de investigação (*research university*), reforçando a qualidade, quantidade e internacionalização da sua produção científica e a focagem principal do Instituto nos segundo e terceiro ciclos.

São objectivos específicos para a investigação:

- aumentar a produção científica e a sua internacionalização;
- intensificar os laços da investigação com o ensino;
- reforçar as estruturas de investigação;
- desenvolver novos projectos, nomeadamente criando, em parceria com outras instituições nacionais de investigação, laboratórios associados nas áreas da sociologia e políticas públicas, bem como da psicologia, desenvolvendo a Unide-IUL como unidade de investigação de referência na área da gestão e incentivando a emergência de novos projectos nas áreas das tecnologias, do turismo e dos estudos internacionais.

O ISCTE-IUL tem uma forte tradição de prestação de serviços à comunidade. No entanto, esta actividade caracteriza-se hoje por uma forte dispersão, o que limita as suas capacidades de afirmação e de crescimento. Esta área deverá por isso ser reestruturada em torno de duas ou três instituições fortemente profissionalizadas que permitam criar valor para a comunidade e gerar receitas para o ISCTE-IUL: uma agência de prestação de serviços e um ou dois centros nas áreas do empreendedorismo e da inovação.

A melhoria da eficiência dos serviços constitui um passo essencial para a concretização dos objectivos da instituição. O ISCTE-IUL pretende desenvolver uma gestão altamente profissionalizada dos serviços de apoio ao ensino, investigação e prestação de serviços, bem como nos novos serviços de acção social, com forte integração estratégica e descentralização operacional, baseada na clara definição de objectivos e no sistemático controlo da qualidade dos processos e resultados.

Mais especificamente, constituem objectivos na área da gestão do Instituto:

- constituir uma tecnoestrutura de apoio à gestão;
- reorganizar, qualificar e optimizar os procedimentos de gestão;
- criar os serviços de acção social.

O ISCTE-IUL tem acompanhado o seu crescimento com modernizações e ampliações das suas infra-estruturas. No entanto, considerando os padrões de referência utilizados pela tutela para avaliar as necessidades de infra-estruturas de apoio ao ensino e à investigação, o ISCTE-IUL encontra-se, mesmo com o progresso realizado, longe do desejável.

Actualmente, a melhoria das condições de estudo, de investigação e de trabalho é necessária à melhoria da qualidade das suas actividades e à satisfação da procura. Na esfera da expansão e modernização das infra-estruturas constituem objectivos estratégicos:

- requalificar os espaços das actividades de ensino, investigação e prestação de serviços;
- requalificar os espaços das actividades de gestão e de administração;
- requalificar e ampliar os espaços com funções sociais;
- modernizar os edifícios existentes;
- construir um novo edifício.

Diversos factores concorrem para a necessidade de investimentos em recursos de apoio ao ensino, à investigação e à comunicação apesar dos investimentos que têm vindo a ser feitos nos últimos anos.

De entre esses factores conta-se o aumento dos alunos e a diversificação da natureza das suas necessidades (na área das tecnologias, das telecomunicações, da arquitectura, dos laboratórios de gestão e tecnologias), o facto de o ISCTE-IUL estar a funcionar com três turnos lectivos, a expansão para os segundo e terceiro ciclos e o crescimento das actividades de investigação. Acresce ainda a necessidade de afirmação da imagem do ISCTE-IUL no seu novo enquadramento.

No âmbito da expansão e modernização dos recursos de apoio ao ensino, à investigação e à comunicação, são objectivos estratégicos:

- expandir os fundos bibliográficos e alargar o serviço da biblioteca;
- expandir e modernizar os recursos tecnológicos para uso de alunos, docentes e investigadores;
- expandir e modernizar os recursos tecnológicos de comunicação interna e externa.

II OBJECTIVOS E ACÇÕES A DESENVOLVER EM 2011

5 QUALIFICAÇÃO DAS ACTIVIDADES DE ENSINO CENTRANDO O DESENVOLVIMENTO NO SEGUNDO E TERCEIRO CICLOS (EIXO 1)

5.1 Reforçar o peso do ensino pós-graduado

Com vista a reforçar o peso do ensino pós-graduado, será implementado um conjunto de acções para aumentar a atractividade dos cursos e criados novos programas de 2.º e 3.º ciclo, bem como de formação de activos.

5.1.1 Atractividade dos cursos

No domínio da qualificação das actividades de ensino, um dos objectivos estratégicos é o reforço do peso do ensino pós-graduado, que se pretende que venha a ultrapassar os 50% em 2012.

Serão implementadas diversas iniciativas que visam melhorar a atractividade dos vários cursos, em particular uma estratégia activa da sua divulgação, com o objectivo de aumentar em 10% o número de alunos nos mestrados até 2014.

O número de alunos nos mestrados já existentes será beneficiado por uma estratégia activa da sua divulgação junto das instituições e de potenciais interessados. Esta estratégia incluirá, entre outras medidas, a disponibilização de um sistema de candidaturas *online* para mestrados e pós-graduações assim como a antecipação do período de candidaturas e inscrições, para captar alunos mais cedo.

No plano da divulgação externa será feito um esforço de melhor promoção através de acções direccionadas a escolas e organizações públicas, privadas e do sector social, complementadas pelo novo Portal, publicidade, *flyers*, etc. O marketing interno será também ampliado através da divulgação da oferta do ensino pós-graduado junto dos alunos do ISCTE-IUL finalistas do 1.º ciclo. O mesmo será feito junto dos discentes do 2.º ciclo para informar sobre as propostas de doutoramento, sendo associados incentivos a estas iniciativas de divulgação para a permanência no ISCTE-IUL dos melhores alunos dos cursos.

5.1.2 Programas de 2.º ciclo

O esforço de incremento do mercado potencial será acompanhado pela consolidação das áreas científicas e pela diversificação da oferta de ensino pós-graduado, articulando planos de estudos entre

departamentos e escolas, criando cursos de 2.º e 3.º ciclos e reestruturando alguns dos ciclos de estudo actuais para melhorar significativamente a sua atractividade. Destas iniciativas destaca-se:

- racionalização da oferta de programas na área do marketing;
- preparação, durante 2011, da criação de um a dois novos mestrados a lançar em 2012/13, que cubram áreas transversais, promovendo colaborações internas e entre o ISCTE-IUL e outras instituições universitárias;
- reformulação do MGRH, criando 2 ramos - Gestão de Recursos Humanos - Formação de Directores; Desenvolvimento de Pessoas e de Organizações -Formação de consultores para oferta em 2012-2013;
- desenvolvimento de parcerias para criar e lançar o Mestrado em Econofísica, em conjunto com duas instituições universitárias estrangeiras;
- criação de cursos de especialização de curta duração, mobilizando não só as competências dos departamentos, como o valor acrescentado de parcerias interdepartamentais e entre o ISCTE-IUL e instituições nacionais e estrangeiras.

Um dos objectivos estratégicos para 2011 é também a construção de um portefólio de cursos de segundo ciclo equilibrando e articulando a oferta de mestrados disciplinares, de mestrados profissionalizantes e de formação pós-graduada não conducente a grau, a funcionarem em horários diurnos e em horários pós-laborais.

Para a concretização deste objectivo serão criadas novas unidades curriculares em áreas específicas, como as tecnologias de informação, de modo a melhorar a oferta e a responder às evoluções da tecnologia e do mercado. Serão também criadas unidades curriculares sectoriais (Gestão de Unidades de Saúde, Gestão da Energia, Gestão de Produtos Turísticos, etc.) e sobre mercados (China, Índia, Brasil, Europa de Leste, etc.), a oferecer como optativas a partir de 2011/12, as quais se constituirão como âncoras para o desenvolvimento de conhecimento específico e o lançamento de programas especializados.

Está previsto avaliar a possibilidade de criar novos cursos de 2.º ciclo, designadamente:

- pós-graduação em Economia e Cultura da Índia, em articulação com o Mestrado em Estudos Indianos;
- pós-graduação sobre o tema da sustentabilidade, ambiente, arquitectura e construção, em parceria com o Laboratório Nacional de Engenharia Civil;
- pós-graduação em estudos de género LGBT;
- curso de 2.º ciclo em Estudos de Desenvolvimento, em articulação com outros já existentes neste domínio;
- curso de 3.º ciclo em Estudos de Desenvolvimento;

- curso de 2.º ciclo de New Business Development, para formar líderes capazes de concretizar novos projectos em empresas nacionais, a lançar em 2013-2014;
- mestrado em Pesquisa de Mercados;
- pós-graduação em Business Forecasting;
- curso de especialização (ou pós-graduação) em Gestão de Risco e das Catástrofes;
- mestrado em Análise de Dados em Ciências Sociais (por conversão da actual pós-graduação com a mesma designação);
- pós-graduação em Direcção de Hotel e pós-graduação em Ciências Gastronómicas, em parceria com o Turismo de Portugal.

Em 2011, prevê-se iniciar já a oferta de alguns novos programas de mestrado, cuja acreditação foi submetida em final de 2010, designadamente:

- mestrado em Administração Escolar;
- mestrado em Estudos Urbanos (dupla titulação com a Universidade Nova);
- mestrado em Psicologia das Relações Interculturais;
- mestrado em Prospecção e Análise de Dados;
- mestrados executivos em parceria com a Fundação Getúlio Vargas;
- mestrado em Territórios Metropolitanos Contemporâneos;
- mestrado em Arquitectura e Computação.

Foram já reformulados, através da criação de ramos de especialização, os mestrados em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação e em Políticas Públicas. De uma forma mais generalizada, será realizada uma revisão e homogeneização de aspectos estruturais dos planos de estudos dos cursos de 2.º ciclo, incluindo a promoção de uma maior articulação entre planos de estudos por utilização de unidades curriculares comuns.

Ainda em 2011 serão identificados possíveis programas *premium* em cada Escola, que se distingam pela qualidade e pelo preço, fortalecendo assim a imagem de marca de cada área.

5.1.3 Programas de 3.º ciclo

A oferta de programas doutorais em todas as áreas científicas do ISCTE é um dos objectivos estratégicos para 2012. Para a concretização deste objectivo, 2011 será um ano preparatório do lançamento de novos ciclos de estudos e o reforço de outros já existentes, designadamente:

- criação de doutoramento na área da Economia Política;
- reforço da ligação do programa doutoral em Finanças à Universidade de Delaware.

Em 2011, prevê-se já iniciar a oferta de alguns novos programas de doutoramento, cuja acreditação foi submetida em final de 2010, designadamente:

- doutoramento em Arquitectura dos Territórios Metropolitanos Contemporâneos numa parceria ISTA/DAU/DINÂMIA-CET;
- doutoramento em Ciências da Comunicação (parceria com a Escola Superior de Comunicação Social);
- doutoramento em Ciência Política e Relações Internacionais;
- doutoramento em Estudos Urbanos (dupla titulação com a Universidade Nova).

Será ainda efectuada uma reformulação dos planos de estudos dos cursos de 3.º ciclo tendo em atenção o seu financiamento, a legislação mais recente e os critérios da A3ES.

Com vista à melhoria contínua da qualidade do ensino no 3.º ciclo, 2011 será um ano de reforço da articulação das pesquisas de doutoramento com as linhas de pesquisa das unidades de investigação, de incentivo à participação de investigadores na leccionação de unidades curriculares e de atribuição de maior peso à componente de orientação tutorial nos cursos de 3.º ciclo já existentes.

5.1.4 Outros cursos

Na vertente profissionalizante, será da maior importância o desenvolvimento de parcerias com potenciais empregadores para a criação de cursos, a promoção de contactos junto das organizações privadas e públicas para actualização e formação de quadros médios, bem como a oferta de produtos à medida, de formação pós-graduada não conducente a grau. Está também prevista a preparação da oferta de cursos de curta duração para profissionais, centrados nas temáticas que os docentes investigam e nas quais publicam material científico e pedagógico, bem como a criação de estudos de casos.

5.2 Reforçar a internacionalização

5.2.1 Parcerias e diplomas em duplo grau

O desenvolvimento de parcerias estratégicas internacionais que conduzam à oferta de mestrados e doutoramentos em duplo grau com universidades estrangeiras é uma das linhas estratégicas, pretendendo-se até 2013 ter em funcionamento pelo menos um mestrado e um doutoramento deste tipo em cada Escola.

Serão ainda aprofundadas colaborações com parceiros já identificados para desenvolver programas a lançar a partir de 2011/2012, designadamente:

- mestrado em Estudos Indianos, em parceria com a Brown University e o IIT de Nova Déli (2011-12);
- mestrado em Antropologia do Desenvolvimento e Saúde Global, candidato ao programa Erasmus Mundus em parceria com a Universidade Rovira i Virgili e a Universidade de Amsterdão (2012-13);
- estudos Pós-Graduados em Gestão Cultural com a HEC Montreal (cátedra UNESCO) e a Universidade da Bahia (2012-13);
- 3.º ciclo em gestão de serviços de saúde, com o Instituto MacKenzie, São Paulo, Brasil (2012/13);
- duplos graus com a Universidade de São Paulo, Brasil, em Arquitectura, Sociologia e Gestão;
- cursos de pós-graduação em Arquitectura e Urbanismo, em parceria com a UNICAMP, Brasil;
- pós-graduação em Serviço Social Internacional, com duplo diploma, em parceria com a Universidade Complutense de Madrid.

Continuar-se-á de igual modo a desenvolver contactos em ordem à concretização de parcerias internacionais, tanto para cursos de 2.º como de 3.º ciclo, tendo sido já identificados os seguintes cursos como preferenciais para o estabelecimento de duplo grau:

- 2.º e 3.º ciclos em Development Studies;
- um dos mestrados internacionais em Gestão;
- mestrado de Marketing;
- programa de doutoramento numa das áreas do Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral (2012/2013);
- mestrado em Econofísica.

Simultaneamente, será dada continuidade às colaborações já estabelecidas, estreitando-as em alguns casos, nomeadamente o protocolo de colaboração com a Universidade de Piraeus, no âmbito do MSc Finance, e o duplo grau com a Universidade de Delaware, EUA, no programa doutoral em Finanças.

Na área de Gestão, pretende-se ainda estabelecer pelo menos quatro novas parcerias internacionais que tenham acreditação AACSB ou EQUIS e associar as certificações CFA e FRM ao MSc Finance.

As parcerias internacionais serão diferenciadas também pelo tipo de colaboração a estabelecer.

Destaque-se a cooperação com os países da CPLP, pretendendo-se aprofundar as relações já existentes com instituições do ensino superior no Brasil, em Cabo-Verde e em Moçambique e alargá-las a Angola e a Macau.

De forma generalizada, será divulgada a oferta formativa do ISCTE-IUL e as oportunidades de intercâmbio, quer internamente, quer junto dos parceiros nos países da CPLP.

5.2.2 Parcerias e mobilidade nacionais

A nível nacional, pretende-se também desenvolver parcerias estratégicas, assegurando o funcionamento, em cada Escola, de, pelo menos, um curso de mestrado e um de doutoramento em duplo grau com instituições universitárias nacionais até 2012. Para este efeito, em 2011 serão definidos alvos prioritários de colaboração e iniciados os contactos e aprofundadas diversas colaborações já encetadas, designadamente com:

- Universidade Nova de Lisboa, Universidade de Coimbra e Universidade do Minho, para a criação de um doutoramento em Antropologia (prevista para 2012-13);
- Departamento de Sociologia da Universidade de Évora, para avaliação da possibilidade de cooperação com os Departamentos de Métodos de Pesquisa Social e Arquitectura e Urbanismo na área da Prospectiva Territorial;
- Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, para o funcionamento dos cursos de mestrado e de doutoramento multidisciplinares em Estudos Urbanos;
- Universidade de Lisboa, no âmbito dos mestrados em Matemática Financeira e Mercados de Arte em dupla titulação e do mestrado e doutoramento em Ciências da Complexidade;
- Universidade do Porto, no âmbito do doutoramento em Sociologia;
- Escola de Comunicação Social (Instituto Politécnico de Lisboa), para a concretização do doutoramento em Ciências da Comunicação;
- Universidade de Évora, no âmbito do mestrado em Histórica Moderna e Contemporânea (na especialidade de cidades e património).

5.2.3 Mobilidade estudantil e de professores

Para aumentar a actual percentagem de alunos estrangeiros inscritos em cursos do ISCTE-IUL, bem como de alunos do ISCTE-IUL envolvidos em programas internacionais, serão tomadas as seguintes iniciativas em 2011:

- reavaliação das parcerias existentes, reforço da cooperação com as parcerias sobre representadas na mobilidade, novas parcerias com países não representados, ou menos representados, na lista de parceiros Erasmus do ISCTE-IUL;
- implementação de um novo método de divulgação do ISCTE-IUL junto de potenciais parceiros;
- relançamento de todos os projectos de integração e acolhimento existentes e criação de mecanismos de monitorização e avaliação desses projectos;

- melhoria da eficácia na divulgação do Programa Erasmus Estágios através das seguintes iniciativas do Gabinete de Relações Internacionais:
 - criação de uma rede de promotores de entre os ex-alunos estrangeiros;
 - realização de sessões de divulgação interna;
 - concepção de suportes informativos na Web;
 - aumento do número de oportunidades de estágio internacional;
 - criação de instrumentos de monitorização e avaliação.

A mobilidade de professores será desenvolvida através do incremento das parcerias com universidades estrangeiras, oferecendo oportunidades de ensino aos seus docentes no ISCTE-IUL, em contrapartida de colaboração dos docentes do ISCTE-IUL, nessas universidades, no âmbito do programa Erasmus, e através de reciprocidade em programas de pós-doutoramento e outros.

O programa de desenvolvimento prevê também duplicar o número actual de docentes estrangeiros e visitantes no ISCTE-IUL, bem como o número de docentes do ISCTE-IUL com actividades de ensino noutros países. Para este efeito, em 2011 serão activados processos de candidatura de professores visitantes para áreas estratégicas das escolas e realizados concursos para contratação de docentes estrangeiros doutorados por universidades de reputação internacional em número necessário para a Escola de Gestão obter a certificação EQUIS

5.2.4 Ensino em língua inglesa, parcerias e mobilidade internacionais

O reforço do ensino em língua inglesa em todos os ciclos constitui um dos pilares base de internacionalização. Assim, para 2011, está previsto incrementar em 5% o número de unidades curriculares com ensino em língua inglesa nas licenciaturas, identificar e reorganizar os cursos de mestrado susceptíveis de serem leccionados em inglês e generalizar o ensino em inglês em todos os programas doutorais das escolas de Sociologia e Políticas Públicas, Ciências Sociais e Humanas e Tecnologias e Arquitectura, à semelhança do que já se passa na Escola de Gestão.

5.3 Melhorar e articular os planos de estudos

5.3.1 Ajustamento dos planos curriculares

Em 2011 prosseguirá o ajustamento dos planos curriculares das licenciaturas com os seguintes objectivos:

- instituir como referência de tempo de contacto lectivo com os alunos entre 15 a 20 horas por semana em cada licenciatura;
- articular o ensino do primeiro ciclo com a investigação de modo a garantir que todos os alunos obtenham pelo menos 6 créditos (ECTS) em contacto directo com actividades de investigação;
- garantir que todos os alunos das licenciaturas obtenham pelo menos 6 créditos (ECTS) em aquisição e desenvolvimento de competências gerais académicas, sociais e culturais (busca e tratamento de informação, resolução de problemas, pensamento crítico, responsabilização, cidadania e ética, etc.), bem como em empreendedorismo;
- instituir um mínimo de 6 créditos (ECTS) por curso que o aluno possa escolher livremente noutras áreas científicas.

Para este efeito, serão reorganizados, nos casos necessários, os planos de estudos para revisão do número de horas de contacto semanal a partir de 2011/2012, criados dispositivos, em cada licenciatura, que promovam a ligação aos projectos das unidades de investigação e será proporcionada formação em competências gerais académicas, sociais e culturais. Nos planos de estudos que ainda não contemplam essa possibilidade, será ainda proporcionada a possibilidade de o aluno escolher livremente unidades curriculares noutras áreas científicas.

As alterações aos planos de estudos serão validadas tecnicamente, tendo por base a legislação e as orientações para elaboração e revisão de planos de estudo, pelo Gabinete de Gestão Curricular que irá interagir com a A3ES e a DGES na medida em que as alterações dos cursos assim o justificarem.

A optimização do número de unidades curriculares por área científica é também um objectivo estratégico para 2011. Neste âmbito, será aprofundado o esforço de padronização de UC, reduzindo a proliferação de UC semelhantes com ligeiras alterações de designação, créditos e horas de contacto, e multiplicadas as ofertas disciplinares em mais de um plano de estudos.

Na Escola de Ciências Sociais e Humanas, será definido um plano de oferta de optativas intra-escolas no 2.º ciclo, fomentando a troca de optativas.

Nos planos de estudos dos cursos de 2.º e 3.º ciclos da Escola de Sociologia e Políticas Públicas, e eventualmente de outras escolas do ISCTE-IUL, será reforçada a oferta de unidades curriculares das áreas científicas de Métodos de Pesquisa Social (MPS) e de Estatística e Análise de Dados (EAD).

Na área científica de Antropologia, será criado um tronco comum de cadeiras de teoria antropológica e de metodologias para todos os cursos de 2.º ciclo do Departamento.

Nas áreas de Tecnologias de Informação e de Arquitectura e Urbanismo, serão actualizadas ou criadas novas unidades curriculares, nomeadamente em cursos de especialização de curta duração, melhorando

a oferta departamental e respondendo às evoluções da tecnologia e do mercado, com base em parcerias internas ao ISCTE-IUL e em parcerias externas nacionais e internacionais.

Relativamente aos doutoramentos, pretende-se generalizar um modelo bietápico de progressão no programa doutoral, com selecção rigorosa na passagem para o 2.º ano, no momento da inscrição em tese de doutoramento, reformulando-se os programas em que tal seja necessário para cumprir este objectivo.

Na Escola de Gestão, serão criados incentivos para a assunção de responsabilidades de coordenação dos programas e será realizada, ao nível das licenciaturas e mestrados de continuidade, uma definição/reavaliação formal dos objectivos de aprendizagem, programas e instrumentos de avaliação adoptados e sua compatibilização com as competências e conhecimentos que os discentes devem possuir à saída dos programas.

5.3.2 Colaborações internas

Em 2011/12 entram em funcionamento novos cursos de 2.º e 3.º ciclos envolvendo a colaboração de diferentes departamentos e escolas:

- mestrado em Administração Escolar (colaboração do Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas com os departamentos de Sociologia, Psicologia Social e das Organizações, Recursos Humanos e Comportamento Organizacional e Marketing, Operações e Gestão Geral);
- mestrado em Políticas Públicas (colaboração da Escola de Sociologia e Políticas Públicas com a Escola de Gestão, no ramo Gestão de Políticas Públicas);
- mestrado e doutoramento em Estudos Urbanos (colaboração entre as escolas de Sociologia e Políticas Públicas, Ciências Sociais e Humanas e Tecnologias e Arquitectura).

Será ainda avaliada a possibilidade de criação de outros cursos, designadamente:

- pós-graduação em Estudos de género LGBT (colaboração entre o departamento de Antropologia e Psicologia);
- curso de *New Business Development* (colaboração entre todos os departamentos da Escola de Gestão);
- pós-graduação ou mestrado em Metodologias de Prospectiva Territorial, Análise Estratégica de Actores e Análise de Redes, em interligação com outras Pós-graduações do ISCTE-IUL.

5.4 Melhorar as condições pedagógicas

Para melhorar as condições pedagógicas, uma das linhas estratégicas a seguir consiste em aumentar a qualificação científica e pedagógica dos docentes e promover o seu bom desempenho pedagógico. Neste contexto, serão tomadas as seguintes iniciativas em 2011:

- monitorização das qualificações dos docentes e implementação de medidas conducentes ao objectivo;
- realização de seminários e cursos de actualização pedagógica para docentes universitários;
- inclusão, em todos os programas doutorais, do desenvolvimento de competências pedagógicas através das seguintes iniciativas:
 - integração de doutorando em processos de tutoria de alunos do 1.º e 2.º ciclos;
 - criação de um seminário obrigatório sobre pedagogia no ensino superior para estes estudantes, a realizar a partir de 2011/2012;
 - integração de alunos na leccionação de temas específicos relacionados com os seus projectos.

Para a concretização do objectivo estratégico de melhoria das condições pedagógicas, importa também agir sobre as dimensões das turmas, o tipo de aulas, os horários e o acesso à informação. Neste âmbito, proceder-se-á à clarificação e especificação da separação entre aulas teóricas, teóricas-práticas, aulas práticas, aulas laboratoriais e seminários, sempre que isso seja viável, otimizando as dimensões de cada tipo de aula de acordo com os respectivos objectivos pedagógicos. Proceder-se-á igualmente à adequação entre tipo de turma e tipo de sala, adequando o espaço físico à tipologia pedagógica.

No caso da Escola de Gestão, será generalizada a existência de aulas teóricas nas unidades curriculares do 1.º ano das licenciaturas e em 50% das unidades curriculares do 2.º ano, definindo-se como referência 30 alunos por turma nas aulas práticas. Nas licenciaturas e mestrados será realizada uma redefinição/reavaliação formal dos objectivos de aprendizagem em todas as unidades curriculares e dos respectivos instrumentos de avaliação.

Por último, em 2011 será iniciada a automatização de um sistema integrado de controlo da assiduidade de docentes e alunos, em associação com a implementação de novo cartão de docente e de estudante.

5.5 Promover o sucesso escolar e a empregabilidade

Com o objectivo de aumentar o sucesso escolar e a empregabilidade no primeiro ciclo, serão introduzidos mecanismos de monitorização e controlo de sucesso escolar que permitam uma optimização de recursos pedagógicos. Neste âmbito, serão elaborados estudos sobre o sucesso escolar e a inserção na vida activa. Relativamente aos 2.º e 3.º ciclos, será efectuada junto dos orientadores de dissertação/projectos uma monitorização periódica dos progressos de cada orientando.

Tendo em vista desenvolver competências essenciais ao sucesso escolar, serão tomadas medidas para melhorar a aquisição de técnicas de pesquisa de informação dos discentes nos três ciclos de ensino, bem como para aumentar a eficácia na utilização dos recursos de informação disponíveis.

A qualidade do ensino será monitorizada internamente através da aplicação de questionários de opinião aos alunos dos três ciclos, relativos ao processo pedagógico em cada unidade curricular. Será também criado um dispositivo de tutoria nas licenciaturas, e serão implementadas novas práticas pedagógicas, com um acompanhamento dos diferentes coordenadores de ano e das áreas científicas, que permita identificar casos de potencial insucesso escolar.

Na Escola de Gestão, será implementado, a título experimental, um programa de *mentoring*, em colaboração com o Clube ISCTE, e um programa de *buddying*, para os alunos do 1.º ano das licenciaturas. Em particular na licenciatura de Marketing, serão revistos os objectivos e métodos pedagógicos das unidades curriculares de modo a melhor responder a necessidades do mercado já identificadas.

Serão ainda instituídas bolsas que permitam captar alunos a tempo inteiro para os programas doutorais com disponibilidade para um maior envolvimento nas actividades de investigação e de docência.

Um objectivo estratégico para o ISCTE-IUL para 2011 é desenvolver mecanismos de promoção da inserção na vida activa para os diplomados de todas as escolas.

Na Escola de Gestão, será criado um dispositivo que assegure a existência de sessões de contacto com profissionais da gestão em programas de 1.º e 2.º ciclo. Na Escola de Tecnologias e Arquitectura, será criado um grupo de trabalho que promova a ligação entre o ensino e as entidades empregadoras na área da arquitectura, estabelecendo recomendações para ajustes programáticos e para a criação de novos produtos especializados de curta duração. Ainda para promover a empregabilidade na área de arquitectura, será submetido ao QREN uma candidatura para a criação de um laboratório de fabricação digital no ISCTE-IUL, no âmbito da ISTA (pareceria DAU/DCTI/ADETTI-IUL), em parceria com a UNICAMP e com empresas portuguesas. Será também promovida a realização de parcerias com as câmaras municipais, activando os protocolos existentes e estabelecendo novos.

6 REFORÇO E INTERNACIONALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO E DAS SUAS ARTICULAÇÕES COM O ENSINO (EIXO 2)

6.1 Aumentar a produção científica e a sua internacionalização

Na área da investigação, o ISCTE-IUL tem como principal objectivo estratégico manter ou atingir, até 2014, a classificação FCT de “Excelente” ou “Muito Bom” em pelo menos três quartos das unidades de investigação.

Para a concretização deste objectivo, importa intervir nos domínios das instalações, das análises bibliométricas, dos recursos bibliográficos, da cooperação entre unidades de investigação, dos programas de financiamento da investigação, da divulgação de informação, da gestão de projectos. Será crucial, também, reforçar as equipas de investigadores, os projectos de investigação e as publicações científicas internacionais das unidades de investigação, preparando a próxima avaliação no sentido de cada uma das unidades manter ou subir a sua classificação.

A estratégia passa por aumentar a quantidade e a qualidade da publicação científica internacional em cada unidade de investigação, sem descuidar a publicação nacional e as actividades de divulgação científica, de modo a conseguir um rácio de uma publicação anual internacional e uma nacional por docente e investigador doutorado. As iniciativas a tomar em 2011 com este intuito são:

- efectuar análises bibliométricas para monitorização da produção científica e apoio à decisão neste domínio;
- apoiar as unidades de investigação no estabelecimento de incentivos à publicação científica, na definição de metas, na implementação da avaliação da produção científica dos investigadores e no estabelecimento de critérios para a constituição anual das equipas de investigação das unidades, de modo a melhorar os rácios de publicação científica, em especial de publicação internacional indexada;
- implementar medidas visando o alargamento do acesso a revistas científicas indexadas;
- apoiar a internacionalização das revistas científicas do ISCTE-IUL.

Para aumentar o número de investigadores doutorados contratados, de investigadores de pós-doutoramento, de bolseiros de doutoramento e de bolseiros de investigação, serão desenvolvidas estratégias para atrair candidatos de elevada qualidade, nacionais e estrangeiros, a posições de investigador pós-doc, bolseiro de doutoramento e bolseiro de investigação, procurando assegurar a sustentabilidade dessas estratégias diversificando vias e fontes de financiamento.

As unidades de investigação serão também apoiadas no reforço da qualificação das suas equipas de investigação de modo a potenciar as condições de enquadramento dos vários tipos de investigadores.

Para o objectivo estratégico de aumentar a produção científica, contribuirá também a implementação de uma nova política de recursos humanos integrada. Esta nova política clarificará as funções de investigação e de docência e a sua inter-relação, definirá competências e responsabilidades, e estabelecerá critérios de recompensa com base no mérito. Para este efeito serão implementados perfis de serviço e da avaliação de desempenho dos docentes do ISCTE-IUL e definidos regulamentos de serviço e critérios de avaliação relativos a investigadores contratados, convidados e bolseiros das unidades de investigação do ISCTE-IUL.

Será promovida a actualização e utilização da Plataforma DeGóis entre os docentes e investigadores do ISCTE-IUL e a deposição das publicações científicas dos membros do Instituto no Repositório do ISCTE-IUL, assim como criada uma ferramenta que permita a actualização dos CV em conjugação com o Repositório, a partir de 2011.

Em 2011, será também delineada a criação de prémios académicos, de investigação e de publicação, de diversos tipos, para professores, investigadores, bolseiros e estudantes, para além dos já existentes na Escola de Gestão.

Pretende-se ainda, em 2011, consolidar a participação de investigadores e bolseiros estrangeiros em cada unidade de investigação. Para este efeito serão tomadas as seguintes medidas:

- intensificação das candidaturas a programas de financiamento de bolsas ou contratos de investigação, promovidos por entidades nacionais e internacionais;
- reforço e alargamento de parcerias estratégicas nacionais e internacionais por parte de cada unidade de investigação;
- divulgação da informação de concursos e parcerias, nacionais e internacionais, para projectos, redes, bolsas, prémios, programas de mobilidade;
- promoção da cooperação internacional, nomeadamente no âmbito do 7.º Programa-Quadro;
- manutenção e abertura de cátedras convidadas, ou de outras figuras de colaboração de cientistas seniores estrangeiros de elevada competência e reputação;
- apoio a outras medidas propostas pelas unidades de investigação visando o reforço da internacionalização das suas equipas.

6.2 Intensificar os laços da investigação com o ensino

Uma linha estratégica de relevo no programa de desenvolvimento do ISCTE-IUL é o estabelecimento de colaborações sistemáticas entre unidades de investigação e departamentos, principalmente nos cursos de segundo e terceiro ciclos.

Para este efeito, serão implementadas as seguintes medidas:

- intensificação do acolhimento de estudantes de primeiro, segundo e terceiro ciclos pelas unidades de investigação, nomeadamente através de bolsas e projectos, contribuindo para a sua formação avançada em contexto de investigação, integrando-os em projectos e actividades científicas e proporcionando-lhes a participação em actividades de pesquisa, de debate científico e de promoção de cultura científica;
- promoção da colaboração dos investigadores doutorados das unidades de investigação na docência dos doutoramentos e mestrados, assim como na orientação de teses e dissertações;
- incentivo à publicação científica, associada à realização de doutoramentos;
- apoio à organização, funcionamento e promoção dos doutoramentos;
- incentivo à realização de teses de doutoramento integradas em projectos de investigação em curso nas unidades de investigação.

Pretende-se igualmente estabelecer a colaboração nas actividades de ensino, principalmente pós-graduado, de forma regular embora moderada, de investigadores doutorados contratados, investigadores de pós-doutoramento e bolseiros de doutoramento das unidades de investigação, bem como fomentar a orientação de teses de doutoramento e dissertações de mestrado por investigadores doutorados contratados e investigadores de pós-doutoramento das unidades de investigação.

Para aumentar a inovação com base na investigação, nomeadamente no plano do ensino, através da transformação de produções e competências científicas em produtos e actividades de ensino, as unidades de investigação passarão a colaborar, em articulação com os departamentos e as escolas, na criação de cursos de segundo e terceiro ciclos fortemente apoiados nas competências científicas desenvolvidas pelos seus investigadores e grupos de investigação.

6.3 Reforçar os recursos da investigação

Com o objectivo estratégico de reforçar os recursos de investigação em 2011, será feito um forte investimento nas condições físicas e logísticas, bem como nos recursos técnicos necessários à investigação, de modo a dotar cada unidade de investigação com os recursos necessários.

Assim, será continuada a renovação das instalações das unidades de investigação e a melhoria dos espaços de trabalho dos investigadores, bem como a montagem de laboratórios, em articulação com a requalificação dos edifícios e a reorganização geral dos espaços do ISCTE-IUL, à medida que for sendo possível mobilizar recursos financeiros para esse efeito, sendo procurados patrocínios de entidades externas para financiamento de instalações e equipamentos.

Serão criadas estruturas de apoio técnico, nomeadamente sistemas informatizados de apoio à gestão de projectos, e desenvolvidas estratégias para a captação e gestão de projectos internacionais, reforçando competências e integrando redes internacionais.

A reorganização das estruturas de investigação passará por transpor progressivamente as equipas de investigação, as actividades científicas e o pessoal técnico-administrativo dos centros associados para as correspondentes unidades de investigação “IUL”, de modo a obter ganhos de integração organizacional sem perder consistência do projecto científico nem agilidade de funcionamento. Este processo deve ser estreitamente articulado com a FCT, por um lado, e com os órgãos e serviços centrais do ISCTE-IUL, por outro.

Serão também reorganizadas as linhas de investigação das unidades de investigação, à medida que isso se justificar, ponderando factores científicos, estratégicos e organizacionais e reforçadas colaborações e parcerias com instituições de investigação externas.

As parcerias com empresas e outras organizações — nacionais, estrangeiras e internacionais — serão alargadas para obter apoio financeiro suplementar, nomeadamente para as actividades de investigação mais aplicadas, prosseguindo assim a diversificação de fontes de financiamento da investigação, públicas e privadas, nacionais e internacionais, e incentivando a captação de fundos privados de apoio à I&D e à prestação de serviços de base científica.

7 REORGANIZAÇÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO DA PRESTAÇÃO SERVIÇOS (EIXO 3)

Em 2011 será concluído o processo de constituição de duas entidades distintas, no sentido de reorganizar e profissionalizar a prestação de serviços à comunidade. Estas entidades são maioritariamente participadas, fazendo por isso consolidação com a Fundação ISCTE-IUL, nomeadamente:

- Instituto para a Políticas Públicas e Sociais (IPPS-IUL);
- empresa para projectos de consultoria (IUL Global);
- reformulação das entidades de empreendedorismo a partir da reestruturação do AUDAX

O Instituto para as Políticas Públicas e Sociais (IPPS-IUL) é uma entidade autónoma com personalidade jurídica e participação maioritária do ISCTE-IUL. Terá como missão contribuir para o desenvolvimento da sociedade através da formação de executivos de organizações, de natureza pública e do terceiro sector.

A empresa (IUL Global) tem como finalidade prestar serviços nas áreas de consultoria, formação/acção, e gestão de projectos. Dirige-se a entidades privadas, públicas, organismos não-governamentais, em Portugal e no estrangeiro.

O AUDAX deverá concentrar todas as actividades de empreendedorismo a nível nacional e internacional prevendo-se a necessidade de desdobrar a actual estrutura, criando uma entidade para a gestão de capital de risco e empreendedorismo de base tecnológica e mantendo a actual para as actividades de ensino e empreendedorismo de cariz mais social e local.

8 REORGANIZAÇÃO, QUALIFICAÇÃO E OPTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS, DOS PROCESSO DE GESTÃO E DOS SERVIÇOS DE ACÇÃO SOCIAL (EIXO 4)

Constituir uma tecnoestrutura de apoio à gestão é um dos propósitos centrais do programa de desenvolvimento do ISCTE-IUL. Em 2011, as acções a destacar neste domínio são as seguintes:

- continuação da reestruturação dos serviços técnicos nas diferentes áreas de ensino, da investigação e da prestação de serviços;
- disponibilização de instrumentos de gestão e monitorização das actividades e projectos realizados;
- preparação da avaliação externa do ISCTE-IUL;
- implementação da plataforma electrónica para avaliação do pessoal docente.

No conjunto, e tendo em vista a melhoria contínua dos sistemas de informação, constituem objectivos prioritários para 2011:

- consolidar o sistema integrado de gestão académica (Fénix) no ensino graduado e alargá-lo ao pós-graduado;
- implementar o sistema de contabilidade analítica e integrar a gestão de projectos;
- activar o novo portal do ISCTE-IUL;
- pôr em funcionamento o novo sistema de gestão integrado da biblioteca;
- implementar um sistema electrónico de abertura de salas e controlo automático de presenças;
- alargar e implementar o sistema de gestão da qualidade do ISCTE-IUL;
- implementar o sistema de gestão documental;
- finalizar o sistema de gestão de fotocópias

Em 2010 foram constituídos os serviços da acção social (SAS), passando toda a gestão de bolsas e outras actividades de apoio social a serem da exclusiva responsabilidade do ISCTE-IUL. Em 2011, as acções previstas neste domínio são:

- prolongar para 2011 a estratégia de aumento do apoio social e alargar as fontes de financiamento;
- constituir um fundo de emergência de apoios complementares de carácter extraordinário;
- ampliar a capacidade da Residência de Santos-o-Novo, ou procurar novas alternativas;
- ampliar a tipologia de estadias na residência (curta duração, Verão, etc.);
- oferecer no campus ISCTE-IUL uma refeição tipificada SAS a preço controlado.

9 EXPANSÃO E MODERNIZAÇÃO DAS INFRA-ESTRUTURAS (EIXO 5)

Ao longo dos últimos cinco anos, têm vindo a ser consumadas várias intervenções nos edifícios, umas para reabilitação do espaço, outras para responder a necessidades urgentes de reorganização dos serviços e de suporte ao ensino e investigação.

Considerando que a comunidade ISCTE-IUL está a aumentar — entre alunos, docentes, investigadores e bolsiros —, torna-se cada vez mais urgente e necessário efectuar obras de requalificação dos espaços, sejam eles salas de aula, auditórios ou gabinetes. Assim, para 2011 as acções a desenvolver são:

- completar a modernização do Edifício I (caixilharias, rede eléctrica, comunicações, ar condicionado);
- adaptar o hangar do Edifício II para instalar os laboratórios;
- adquirir e afectar recursos necessários à funcionalidade dos gabinetes e postos de trabalho dos investigadores;
- abrir procedimentos para a requalificação e melhoria do espaço e dos equipamentos das salas de aulas e auditórios;
- completar a sinalética exterior e interior.

10 EXPANSÃO E MODERNIZAÇÃO DOS RECURSOS DE APOIO AO ENSINO, À INVESTIGAÇÃO E À COMUNICAÇÃO (EIXO 6)

Para este eixo estratégico, e considerando o aumento do número de alunos, o funcionamento dos cursos em três turnos lectivos (manhã, tarde e noite), a diversificação das áreas de estudo e o crescimento da actividade de investigação, torna-se necessário efectuar investimentos anuais nos diversos recursos de apoio.

Para expandir os fundos bibliográficos e alargar o serviço da biblioteca, são acções a desenvolver:

- reforçar a divulgação dos recursos bibliográficos (publicações periódicas, monografias e bases de dados);
- inventariar e divulgar os recursos de informação em acesso livre relevantes para as áreas científicas de docência e investigação no ISCTE-IUL;
- definir e implementar estratégias de alargamento de acessos a bases de dados em parceria com outras universidades;
- criar e desenvolver mecanismos que permitam o acesso dos discentes, docentes e investigadores do ISCTE-IUL a informação científica e técnica existente noutras bibliotecas, alargando assim a base de conhecimento a que lhes é possível aceder;
- garantir o arquivo da produção científica e intelectual dos docentes, investigadores e discentes no Repositório ISCTE-IUL;
- alargar o horário de funcionamento da Biblioteca do ISCTE-IUL através da abertura aos sábados (manhã) durante os períodos de avaliação dos alunos.

Para expandir e modernizar os recursos tecnológicos para uso de alunos, docentes e investigadores, as acções serão:

- efectuar a migração para uma única plataforma de e-learning e generalizar a sua utilização a toda a comunidade;
- integrar o sistema Fénix com a nova plataforma de e-learning;
- reestruturar o processo de criação de contas, automatizando a criação das mesmas na *active directory* (correio electrónico, sistema de e-learning, pasta pessoal na área de trabalho);
- continuar a modernização dos equipamentos, designadamente projectores, computadores e software;
- renovar o parque informático afecto a docentes e investigadores;
- monitorizar o sistema com os gastos por docente, aluno e funcionário.

Para expandir e modernizar os recursos tecnológicos de comunicação interna e externa, as acções previstas são:

- disponibilizar os portais de acesso ao SGA sem interrupção de serviço;
- criar condições para expandir o uso de ferramentas colaborativas multimédia
- construir um portal interno devidamente funcional e eficiente;
- implementar a articulação entre o Fénix e o Portal;
- produzir registos históricos multimédia dos eventos e das iniciativas do ISCTE-IUL;
- criar e dinamizar um canal “IUL-TV”;
- aumentar a utilização de ferramentas de videoconferência;
- actualizar o sistema de segurança e acessos remotos do ISCTE-IUL (VPN);
- implementar os serviços de monitorização de redes e comunicações.

III RECURSOS

11 RECURSOS HUMANOS

O rácio entre pessoal não docente e pessoal docente no ISCTE-IUL, é dos mais baixos dos estabelecimentos de ensino superior universitário nacionais. Os recursos humanos do ISCTE-IUL distribuem-se pelas categorias que se apresentam nos quadros seguintes.

Órgãos de gestão

Cargo	N
Reitor	1
Vice-Reitor	3
Pró-Reitor	2
Administradora	1
Directora Coordenadora	1
Director de Serviço	4
Coordenador de Unidade	7
Coordenador de Gabinete	4
Total	23

Docentes e investigadores

Categoria	N
Professor Catedrático	24
Professor Associado Com Agregação	14
Professor Associado	28
Professor Auxiliar Com Agregação	9
Professor Auxiliar	170
Assistente	40
Assistente Convidado	58
Professor Catedrático Convidado	7
Professor Catedrático Visitante	1
Professor Associado Convidado Com Agregação	3
Professor Associado Convidado	7
Professor Auxiliar Convidado	50
Monitor	19
Leitor	1
Investigadores doutorados nas UI	88
Total	520

Pessoal não docente e não investigador

Categoria	N
Coordenador	1
Consultor	4
Técnico Superior	51
Técnico Informática Grau 2 Nível 1	5
Técnico Informática Grau 1 Nível 3	1
Técnico Informática Grau 1 Nível 1	2
Coordenador Técnico	3
Assistente Técnico	74
Assistente Operacional	23
Técnico Superior PEPAC	6
Bolseiro	12
Total	182

12 RECURSOS FINANCEIROS

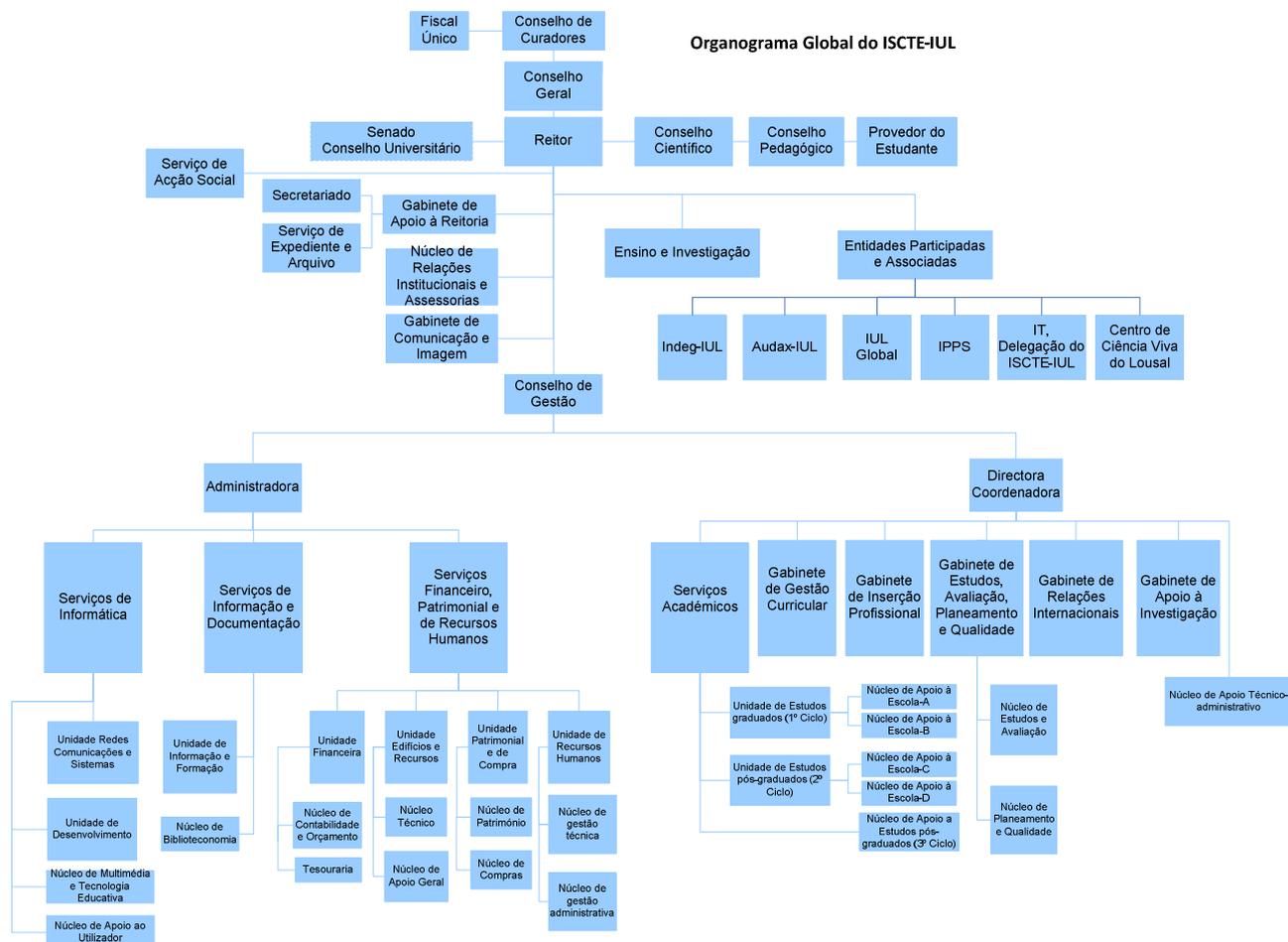
As actividades previstas no plano de actividades serão financiadas pelo orçamento do ISCTE-IUL, entre subsídio do Estado e Receitas Próprias num total de proveitos na ordem dos 31 milhões de euros para o ano 2011. Seguidamente, apresentamos o mapa discriminado das despesas orçamentadas por eixo, totalizando o valor de 3.252.625€.

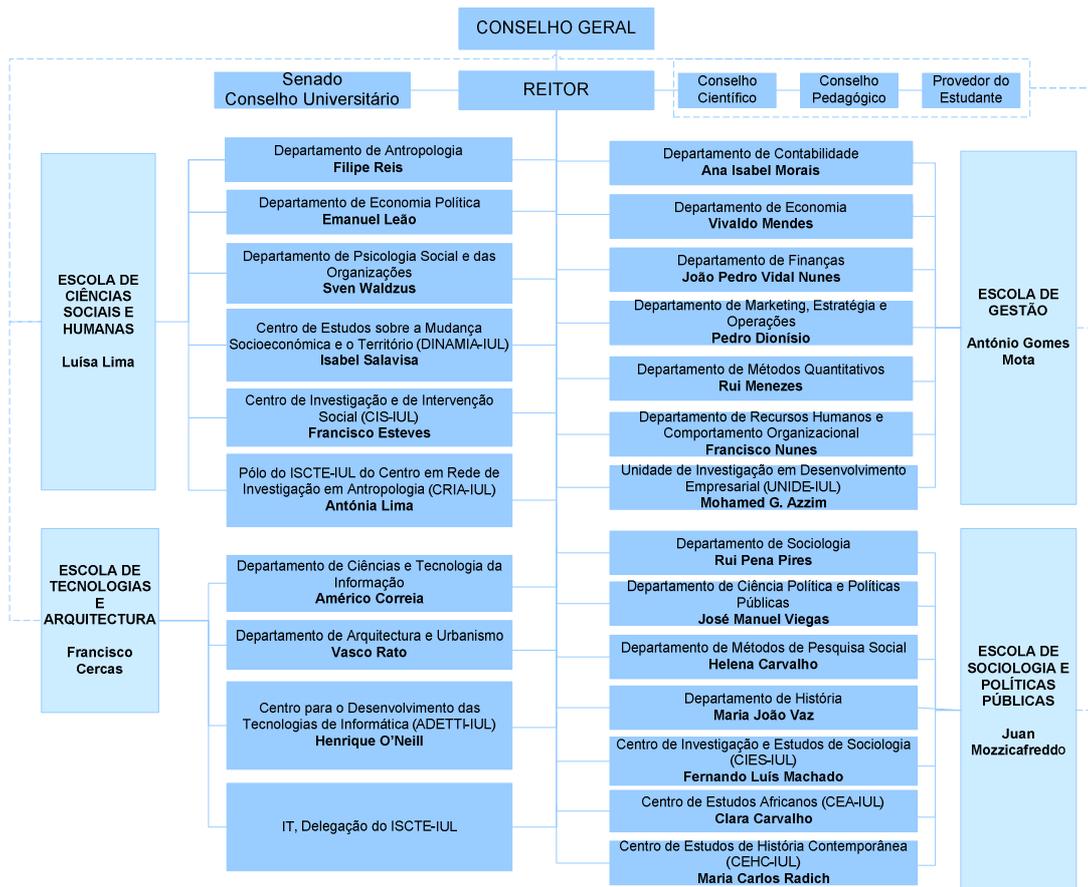
Este montante inclui um orçamento de investimento na ordem de 1,8 milhões de euros para obras de remodelação dos edifícios, bem como aquisições de equipamento informático, software, sistema de abertura de salas de aulas.

1. QUALIFICAR AS ACTIVIDADES DE ENSINO, CENTRANDO O SEU DESENVOLVIMENTO NO 2.º e 3.º CICLOS	794.125€
<i>1.1.1 Reforçar o peso do ensino pós-graduado</i>	100.000€
<i>1.1.2 Aumentar a mobilidade nacional e internacional de alunos e professores e a internacionalização das actividades de ensino</i>	200.000€
<i>1.1.4 Melhorar as condições pedagógicas</i>	394.125€
<i>1.1.5 Promover o sucesso escolar e a empregabilidade</i>	100.000€
2. REFORÇAR E INTERNACIONALIZAR A INVESTIGAÇÃO E AS SUAS ARTICULAÇÕES COM O ENSINO	160.000€
<i>2.1.1 Aumentar a produção científica e a sua internacionalização</i>	30.000€
<i>2.1.2 Intensificar os laços da investigação com o ensino</i>	30.000€
<i>2.1.3 Reforçar os recursos da investigação</i>	100.000€
3. REORGANIZAR E PROFISSIONALIZAR A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	15.000€
<i>3.1.1 Criar entidades participadas do ISCTE-IUL</i>	15.000€
4 REORGANIZAR, QUALIFICAR E OPTIMIZAR OS RECURSOS HUMANOS, OS PROCESSOS DE GESTÃO E OS SERVIÇOS DE ACÇÃO SOCIAL	628.100€
<i>4.1.1 Constituir uma tecnoestrutura de apoio à gestão</i>	50.000€
<i>4.1.2 Reorganizar, qualificar e optimizar os procedimentos de gestão</i>	578.100€
5 EXPANDIR E MODERNIZAR AS INFRA-ESTRUTURAS	1.156.200€
<i>5.1.1 Requalificar os espaços de ensino, investigação e prestação de serviços</i>	848.700€
<i>5.1.4 Modernizar os edifícios existentes</i>	307.500€
6 EXPANDIR E MODERNIZAR OS RECURSOS DE APOIO AO ENSINO, À INVESTIGAÇÃO E À COMUNICAÇÃO	499.199€
<i>6.1.1 Expandir os fundos bibliográficos e alargar o serviço da biblioteca</i>	100.000€
<i>6.1.2 Expandir e modernizar os recursos tecnológicos para uso de alunos, docentes e investigadores</i>	349.199€
<i>6.1.3 Expandir e modernizar os recursos tecnológicos de comunicação interna e externas</i>	50.000€
TOTAL	3.252.625€

ANEXOS

A1 ORGANOGRAMA DO ISCTE-IUL





A.2 FICHAS DE ACÇÕES

Neste anexo apresentam-se as fichas das acções sistematizadas segundo os eixos estratégicos do Programa de Desenvolvimento 2010-2014. Estas acções integram as principais propostas dos departamentos, unidades de investigação e escolas e serviços.

EIXO 1 - QUALIFICAR AS ACTIVIDADES DE ENSINO, CENTRANDO O SEU DESENVOLVIMENTO NO SEGUNDO E TERCEIRO CICLOS

1.1.1.1 Consolidar o peso da formação pós-graduada: 50% de alunos do ISCTE inscritos em cursos de segundo e terceiro ciclos até 2012 (num total de 8000).

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
1	Aumentar até 2014 em 10% o número de alunos nos mestrados através de uma estratégia activa da sua divulgação junto de instituições potencialmente interessadas	Todas
2	Consolidar a imagem das Escolas	Escolas
3	Continuar a consolidar e diversificar a oferta de ensino pós-graduado, articulando planos de estudos entre departamentos e escolas	Escolas
4	Criação de prémios e de incentivos para a continuação no ISCTE-IUL dos melhores alunos dos cursos	Reitoria
5	Criar um sistema de candidaturas online para mestrados e pós-graduações.	Reitoria
6	Desenvolver as parcerias para a criação de um Mestrado em Econofísica em conjunto com duas instituições universitárias estrangeiras	DMQ
7	Preparar durante 2011 a criação de um a dois novos mestrados a lançar em 2012/13, que cubram áreas transversais/ sectoriais, promovendo colaborações internas ISCTE-IUL e externas.	Departamentos Escolas
8	Promover a divulgação da oferta do ensino pós-graduado junto dos alunos do ISCTE-IUL finalistas do 1º ciclo de modo a aumentar a captação de alunos.	Escolas
9	Promover e angariar candidatos para o novo programa de Doutoramento em Arquitectura.	ISTA/DAU Dinâmia/CET
10	Racionalizar, por reestruturação, a oferta de programas na área de marketing.	IBS
11	Realizar cursos de especialização de curta duração, com as competências dos departamentos, em parcerias internas no ISCTE-IUL e em parcerias externas nacionais e internacionais.	Departamentos Escolas
12	Reavaliar e eventualmente reformular os cursos de 2º ciclo tendo em vista melhorar significativamente a sua atractividade.	Todas

1.1.1.2 Construir um portefólio de cursos de segundo ciclo equilibrando e articulando a oferta de mestrados disciplinares, de mestrados profissionalizantes e de formação pós-graduada não conducente a grau a funcionarem em horários diurnos e em horários pós-laborais: todas as escolas até 2011.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
13	Actualizar e/ou criar novas UC em áreas de TI, melhorando a oferta e respondendo às evoluções da tecnologia e do mercado.	DCTI
104	Analisar a possibilidade de um novo Curso de especialização (ou Pós-graduação) em Gestão de Risco e das Catástrofes	DMQ
14	Articular uma Pós-Graduação em Economia e Cultura da Índia com o Mestrado em Estudos Indianos.	DEP
15	Avaliar a possibilidade de criar um curso de 2º ciclo de New Business Development, a lançar em 2013-2014;	DRHCO IBS
16	Avaliar a possibilidade de criar um curso de 2º ciclo em Development Studies articulando-o com outros já existentes	DEP ECSH
17	Avaliar a possibilidade de criar um curso de pós-graduação no tema da sustentabilidade, ambiente, arquitectura e construção, em parceria com o Laboratório Nacional de Engenharia Civil.	ISTA DAU
18	Avaliar a possibilidade de oferta da actual Pós-graduação em Análise de Dados em Ciências Sociais para Curso de Mestrado, passando assim de 60 ECTS para 90 ou 120 ECTS.	DMPS
19	Avaliar a possibilidade de oferta da Pós-graduação em Business Forecasting	DMQ
20	Avaliar a possibilidade de oferta do Mestrado em Prospecção e Análise de Dados e do Mestrado em Pesquisa de Mercados	DMQ
21	Criar UC sectoriais (Gestão de Unidades de Saúde, Gestão da Energia, Gestão de Produtos Turísticos, etc.) e sobre mercados (China, Índia, Brasil, Europa de Leste, etc.) a oferecer como UC's optativas a partir de 2011/12 e que constituam âncoras para desenvolvimento de conhecimento específico e lançamento de programas especializados.	IBS
22	Criar um curso de 3º ciclo em Development Studies	DEP ECSH
23	Criar uma nova pós-graduação em Estudos de género LGBT.	DA, DPSO, ECSH
24	Desenvolver a oferta de formação pós-graduada não conducente a grau promovendo contactos junto das organizações privadas e públicas para reciclagem e formação de quadros médios e oferta de produtos customizados.	Departamentos Escolas
25	Desenvolver pelo menos uma parceria com potenciais empregadores para a criação de cursos profissionalizantes	ECSH

26	Iniciar a oferta de Mestrados executivos em parceria com a FGV	DMQ
27	Iniciar a oferta do Mestrado em Arquitectura e Computação.	ISTA/ DAU
28	Iniciar a oferta do Mestrado em Territórios Metropolitanos Contemporâneos.	ISTA DAU
29	Iniciar a preparação da oferta de cursos para profissionais, de curta duração (2-3) dias, centrados nas temáticas que os docentes investigam e nas quais publicam material científico, pedagógico e estudos de caso.	Departamentos Escolas
30	Manter os actuais mestrados executivos (pós-laborais) em "Mercados e Activos Financeiros", "Corporate Finance" e "Finanças e Controlo Empresarial" (este último em parceria com o DC).	DF
31	Oferecer um maior número de cursos em regime pós-laboral.	ESPP
32	Rever e homogeneizar aspectos estruturais dos planos de estudos dos cursos de 2º ciclo incluindo articulação entre UC dos vários cursos tendo em atenção o seu financiamento.	Departamentos Escolas

1.1.1.3 Oferecer programas doutorais em todas as áreas científicas do ISCTE: todas as áreas até 2012.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
33	Articular as pesquisas de doutoramento com as linhas de pesquisa das Unidades de Investigação.	Todas
34	Avaliar a possibilidade de criar um 3º ciclo em Development Studies	DEP
35	Criar um programa doutoral na área da Economia Política	ECSH
36	Dar continuidade ao duplo grau já estabelecido com a Universidade de Delaware ao nível do programa doutoral em Finanças.	DF
37	Estimular a participação de investigadores em Unidades Curriculares.	Todas
38	Iniciar a oferta de um novo programa de doutoramento em arquitectura em parceria ISTA/DAU/DINÂMIA-CET	ISTA DAU
39	Promover a articulação entre os departamentos e centros de investigação, relativamente aos programas doutorais.	Departamentos, Unidades de Investigação e Escolas
40	Reforçar a componente de orientação tutorial nos cursos de 3.º ciclo já existentes.	Todas
41	Reformular os planos de estudos dos cursos de 2º e 3º ciclo tendo em atenção o seu financiamento e os critérios da A3ES.	Departamentos, Unidades de Investigação e Escolas

1.1.1.4 Oferecer cursos de pós-graduação de formação avançada de terceiro ciclo não conducente a grau com possibilidades de posterior mobilidade para os Programas doutorais: todas as escolas até 2014.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
42	Reformular a estrutura curricular dos cursos de 3º ciclo tendo em atenção a possibilidade de atribuição de diplomas de estudos avançados em cada programa doutoral	DepartamentosUI e Escolas

1.1.1.5 Criar em cada escola um programa pós-graduado *premium* que se distinga pela qualidade e pelo preço, fortalecendo assim a imagem de marca de cada área: todas as escolas até 2014.

Número	Acção	Unidade Orgânica -Académica
43	Identificar possíveis programas Premium em cada escola.	Escolas

1.1.2 Aumentar a mobilidade nacional e internacional de alunos e professores e a internacionalização das actividades de ensino

1.1.2.1 Aumentar em todas as licenciaturas a oferta de unidades curriculares em inglês: pelo menos 20% das unidades curriculares em todas as licenciaturas até 2014.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
44	Incrementar em 5% o número de unidades curriculares com Ensino em língua inglesa	Todas

1.1.2.2 Generalizar progressivamente o ensino em inglês no segundo ciclo: pelo menos 30% dos cursos de mestrado com todas as unidades curriculares em inglês até 2013.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
45	Identificar e reorganizar os cursos de mestrado susceptíveis de serem leccionados em inglês	Todas
46	Preparar a oferta em 2012 do MCGHR integralmente em língua inglesa e iniciar contactos para estabelecer duas parcerias.	DRHCO IBS

1.1.2.3 Generalizar o ensino em inglês no terceiro ciclo: maioria das actividades lectivas em inglês em todos os cursos de doutoramento até 2013.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
47	Generalizar o ensino em inglês a todos os programas doutorais	ECSH, ESPP, ISTA

1.1.2.4 Desenvolver parcerias estratégicas nacionais assegurando o funcionamento, em cada escola, de pelo menos um curso de mestrado e um de doutoramento em duplo grau com instituições universitárias nacionais: todas as escolas até 2012.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
48	Aprofundar a ligação ISCTE-IUL com a Universidade dos Açores com vista à melhoria contínua da integração dos alunos que ingressam no 3º ano do Mestrado integrado de Arquitectura no ISCTE-IUL vindos dos cursos preparatórios na Universidade dos Açores.	ISTA
49	Aprofundar a possibilidade de oferecer o doutoramento em Sociologia em parceria com a Universidade do Porto.	DS ESPP
50	Avaliar a possibilidade da criação do mestrado em Histórica Moderna e Contemporânea (na especialidade de cidades e património), com duplo grau, com a Universidade de Évora.	DH ESPP
51	Avaliar a possibilidade de cooperar com o Departamento de Sociologia da Universidade de Évora na área da Prospectiva Territorial	DAU DMPS ISTA ESPP
52	Avaliar a possibilidade organizar um mestrado em Sociologia do Desporto com a Universidade Técnica de Lisboa.	DS ESPP
53	Continuar o mestrado em Matemática Financeira e o mestrado e doutoramento em Ciências da Complexidade em dupla titulação do ISCTE-IUL e da Universidade de Lisboa.	DF IBS DCTI ISTA
54	Criar o Curso de Mestrado multidisciplinar em Estudos Urbanos em parceria com a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.	DS DMPS DH DAU
55	Criar um Ciclo de Estudos de Doutoramento multidisciplinar em Estudos Urbanos em parceria com a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.	DS DMPS DH DAU
56	Iniciar a colaboração com a Escola de Comunicação Social (Instituto Politécnico de Lisboa) com vista à concretização do doutoramento em Ciências da Comunicação.	DS ESPP
57	Promover cursos com outras Universidades Portuguesas definindo alvos prioritários de colaboração e iniciar os contactos	ECSH
58	Prosseguir as negociações com vista à criação de um Curso de Doutoramento em Antropologia em articulação com a Universidade Nova, Universidade de Coimbra e Universidade do Minho (abertura prevista em 2012-13)	DA ECSH

1.1.2.5 Desenvolver parcerias estratégicas internacionais assegurando o funcionamento, em cada escola, de pelo menos um diploma de mestrado e um de doutoramento em duplo grau com universidades estrangeiras: todas as escolas até 2013.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
59	Abrir o Mestrado em Estudos Indianos em parceria com a Brown University e o IIT (New Delhi) (para o ano lectivo 2011-12);	ECSH
60	Aprofundar a possibilidade de criar uma pós-graduação em Serviço Social Internacional, com duplo diploma, em parceria com a Universidade Complutense de Madrid.	ESPP

61	Associar as certificações CFA e FRM ao MSc Finance;	DF IBS
62	Avaliar a possibilidade de estabelecer parcerias com universidades estrangeiras para a criação do 2º e 3º ciclos em Development Studies,	DEP ESPP
63	Avaliar a possibilidade de implementar um duplo grau com a Faculdade de Arquitectura e Urbanismo da Universidade de São Paulo.	DAU ISTA
64	Continuar a desenvolver contactos em ordem à concretização de parcerias internacionais, tanto para cursos de 2.º, como de 3.º ciclo	Todas
65	Criar pelo menos mais um duplo grau em 2011, no quadro dos mestrados internacionais em Gestão.	IBS
36	Dar continuidade ao duplo grau já estabelecido com a Universidade de Delaware ao nível do programa doutoral em Finanças.	DF
6	Desenvolver as parcerias para a criação de um Mestrado em Econofísica em conjunto com duas instituições universitárias estrangeiras	DMQ IBS
66	Desenvolver os contactos existentes ao nível dos protocolos de intercâmbio de 1º e 2º ciclo explorando a possibilidade da criação de graus conjuntos.	DCTI ISTA
67	Elaborar um protocolo específico ISCTE-IUL / UNICAMP para parcerias na investigação e no ensino pós-graduado nas áreas científicas do DAU.	DAU ISTA
68	Estabelecer pelo menos 4 novas parcerias internacionais com Escolas de Gestão, que tenham acreditação AACSB ou EQUIS.	IBS
69	Estreitar o protocolo de colaboração com a Universidade de Piraeus no âmbito do MSc Finance;	DF
70	Iniciar a preparação da candidatura do Mestrado temático em Antropologia do Desenvolvimento e Saúde Global ao programa Erasmus Mundus em parceria com a Universidade Rovira i Virgili e a Universidade de Amsterdão (objectivo para 202-13)	ECSH
71	Preparar a criação de um duplo grau de 3º ciclo em gestão cultural com a HEC Montreal (François Colbert) para 2012-13	DRHCO DS IBS ESPP
72	Preparar a criação de um duplo grau de 3º ciclo em gestão de serviços de saúde com a Universidade MacKenzie (Brasil) para 2012	DRHCO IBS

1.1.2.6 Desenvolver a mobilidade internacional dos alunos aumentando, por referência a 2009, em 50% , por referência a 2009, a percentagem de alunos estrangeiros inscritos em cursos do ISCTE e de alunos do ISCTE envolvidos em programas internacionais: conjunto do ISCTE até 2014.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
73	Aumentar a eficácia da divulgação do Programa Erasmus Estágios através das seguintes iniciativas: Criação de uma rede de promotores de entre os ex-alunos estrangeiros; Realização de sessões de divulgação interna; Concepção de suportes informativos na Web; Aumento do número de oportunidades de estágio internacional; Criação de instrumentos de monitorização e avaliação.	Reitoria GRI GCI
74	Elaborar um plano de sessões de divulgação interna; Criar suportes informativos; Manter actualizada e dinâmica a informação disponibilizada na Web page; Criar instrumentos de monitorização e avaliação web.	GRI
75	Fazer uma reavaliação das parcerias existentes, reforçar a cooperação com as parcerias sobrerrepresentadas na mobilidade, firmar novas parcerias com países não representados na lista de parceiros Erasmus do ISCTE-IUL, ou menos representados;	Escolas GRI
76	Implementar um método de divulgação do ISCTE-IUL junto de potenciais parceiros;	GRI
77	Promover o aumento em 10% do número de estudantes em mobilidade no âmbito do Programa Almeida Garrett.	GRI
78	Relançar todos os projectos de integração e acolhimento existentes; Criar mecanismos de monitorização e avaliação destes projectos	GRI

1.1.2.7 Duplicar o número actual de docentes estrangeiros e visitantes no ISCTE, bem como o número de docentes do ISCTE com actividades de ensino noutros países: conjunto do ISCTE até 2014.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
79	Activar processos de candidatura de professores visitantes para áreas estratégicas das Escolas.	Escolas
80	Realizar concursos para contratação de docentes estrangeiros doutorados por universidades de reputação internacional em número necessário.	IBS

1.1.2.8 Aumentar a taxa de exogamia docente para 60%: conjunto do ISCTE até 2014.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
81	Monitorizar a composição do corpo docente e implementar as medidas necessárias à taxa de exogamia pretendida.	Reitoria

1.1.2.9 Aprofundar a cooperação já existente com instituições do ensino superior no Brasil, em Cabo-Verde e em Moçambique e alargá-la a Angola e Macau, nomeadamente no âmbito das formações de segundo e terceiro ciclos.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
82	Aprofundar a cooperação com a FGV nos Mestrados Executivos	IBS ESPP
83	Concretizar em Moçambique o estabelecimento de uma Business School, com modelo similar ao do INDEG, que reúna parceiros locais e empresas portuguesas com expressão local para consolidar e ampliar a oferta de programas que vem sendo feita no território em associação com o ISPU.	IBS
84	Concretizar o acordo com a Fundação Sagrada Esperança para entrada no mercado angolano com uma oferta de um MBA.	IBS
85	Dar continuidade ao programa de mestrado em Finanças iniciado em 2009/10 em Maputo.	DF
86	Desenvolver os contactos existentes ao nível dos protocolos de intercâmbio com Universidades Brasileiras.	ISTA
87	Desenvolver um programa de mestrado com Angola a oferecer em 2012/2013	DMOGG
88	Divulgar a oferta formativa do ISCTE-IUL e as oportunidades de intercâmbio, quer internamente, quer junto dos parceiros nos países da CPLP	Todas
89	Estabelecer Protocolo com a Universidade Eduardo Mondlane (Maputo) em 2011	DA CRIA-IUL
90	Estabelecer Protocolo com a Universidade Federal de Sergipe (Brasil).	DA CRIA-IUL
91	Identificar parcerias estratégicas nos países da CPLP e desenvolver contactos com vista a uma parceria em 2012.	ECSH ESPP
92	Iniciar contactos exploratórios para o estabelecimento de uma Business School em Cabo Verde, com modelo similar ao do INDEG, que reúna parceiros locais e empresas portuguesas com expressão local.	IBS
93	Promover o envolvimento de universidades de países da CPLP nos 2º e 3º ciclos em Development Studies,	DEP

1.1.3 Melhorar e articular os planos de estudos

1.1.3.1 Instituir como referência de tempo de contacto lectivo com os alunos em cada licenciatura entre a15h e 20h por semana (em média): todas as licenciaturas até 2011.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
94	Reorganizar nos casos necessários o número de horas de contacto semanal em relação ao número de horas de aulas por semana, a partir de 2011/2012	Departamentos Escolas
95	Validar tecnicamente a alteração e criação de cursos tendo por base as orientações para elaboração e revisão de planos de estudo. Interagir com a plataforma de informação da A3ES e com a DGES.	GGC

1.1.3.2 Articular o ensino do primeiro ciclo com a investigação de modo a garantir que todos os alunos obtenham pelo menos 6 Créditos ECTS em contacto directo com actividades de investigação: todas as licenciaturas até 2012.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
96	Criar dispositivos em cada licenciatura de ligação aos projectos das Unidades de Investigação	Escolas e Unidades de Investigação

1.1.3.3 Adequar os planos curriculares das licenciaturas de modo a garantir que todos os alunos obtenham pelo menos 6 Créditos ECTS em aquisição e desenvolvimento de competências gerais académicas, sociais e culturais (busca e tratamento de informação, resolução de problemas, pensamento crítico, responsabilização, cidadania e ética), bem como em empreendedorismo: todas as licenciaturas até 2014.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
97	Ajustar os planos de estudo que ainda não contemplam esta formação	Departamentos e Escolas

1.1.3.4 Optimizar o número de unidades curriculares por área científica, multiplicando as ofertas disciplinares em mais de um plano de estudos e eliminando as ofertas redundantes: todos os planos de estudo até 2010.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
13	Actualizar e/ou criar novas UC em áreas de TI, melhorando a oferta e respondendo às evoluções da tecnologia e do mercado.	ISTA
98	Aprofundar o esforço de standardização de UC's, reduzindo a proliferação de UC semelhantes com ligeiras alterações de designação, créditos, horas de contacto.	Todas
99	Criar um tronco comum de cadeiras de teoria antropológica e metodologias para todos os produtos de ensino pós-graduado do Departamento. Contemplar em todos os planos de estudo do 2º ciclo optativas oferecidas por outros departamentos.	DA
100	Criar uma UC de seminário de projecto, no 2º ano de todos os mestrados, criando formalmente componente escolar nesse ano e visando incrementar a taxa de conclusão do grau de mestre.	IBS
101	Definir um plano de oferta de optativas intra-escola no 2º ciclo fomentando a troca de optativas dentro da escola	ECSH
101	Promover a inserção de unidades curriculares (já existentes) das áreas científicas de Métodos de Pesquisa Social (MPS) e de Estatística e Análise de Dados (EAD) nos planos de estudos dos cursos de 2º e 3º ciclo da Escola de Sociologia e Políticas Públicas e, eventualmente, de outras escolas do ISCTE-IUL.	DMPS
102	Realizar ao nível de licenciaturas e mestrados a definição/reavaliação formal dos objectivos de aprendizagem e mapear todas as UC, em termos de instrumentos de	IBS

	avaliação face a esses objectivos.	
--	------------------------------------	--

1.1.3.5 Instituir um mínimo de 6 Créditos ECTS por curso que o aluno possa escolher livremente noutras áreas científicas: todas as licenciaturas e mestrados até 2012.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
97	Ajustar os planos de estudo que ainda não contemplam esta formação	Departamentos e Escolas

1.1.3.6 Criar cursos de pós-graduação inter-escolas do ISCTE: pelo menos quatro mestrados em cooperação até 2011;

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
104	Analisar a possibilidade de um novo Curso de especialização (ou Pós-graduação) em Gestão de Risco e das Catástrofes	DMQ
105	Aprofundar o potencial de interdisciplinaridade na escola criando cursos em áreas transversais	ECSH
19	Avaliar a possibilidade de oferta da Pós-graduação em Business Forecasting	DMQ
20	Avaliar a possibilidade de oferta do Mestrado em Prospecção e Análise de Dados e do Mestrado em Pesquisa de Mercados	DMQ
106	Continuar e desenvolver a oferta dos vários Mestrados em colaboração com outros departamentos/escolas do ISCTE-IUL (e.g. MEI-SIGC) e com instituições nacionais e internacionais exteriores ao ISCTE-IUL (e.g. MSIAD, open-source)	DCTI
107	Criar mais 2 cursos interdisciplinares de 2º ciclo	ECSH
108	Criar o curso de New Business Development.	DRHCO
109	Criar os cursos de 2º e 3º ciclo multidisciplinar em Estudos Urbanos em parceria com o DMPS e a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.	DS DMPS DH DAU DEP
23	Criar uma nova pós-graduação em Estudos LGBT.	DA DPSO
6	Desenvolver as parcerias para a criação de um Mestrado em Econofísica em conjunto com duas instituições universitárias estrangeiras	DMQ

1.1.3.7 Instituir um modelo bietápico de progressão no programa doutoral, com selecção mais rigorosa na passagem para o 2.º ano, no momento da inscrição em tese de doutoramento: todos os programas até 2012.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
110	Reformular os programas doutorais de modo a contemplar este modelo	Departamentos, Unidades de Investigação e Escolas

1.1.3.8 Outros

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
111	Criação de incentivos para a assumpção de responsabilidades de coordenação de programas.	IBS
112	Realização ao nível das licenciaturas e mestrados de continuidade da definição/reavaliação formal dos objectivos de aprendizagem, programas e instrumentos de avaliação adoptados e sua compatibilização com as competências e conhecimentos que os discentes deverão possuir à saída dos programas.	Departamentos Escolas
113	Reorganizar as fases de candidaturas ao 2º ciclo de estudos, de forma a captar mais estudantes e a otimizar procedimentos.	Reitoria Escolas

1.1.4 Melhorar as condições pedagógicas

1.1.4.1 Aumentar a qualificação científica dos docentes: 80% de doutorados (ETI) até 2014.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
114	Monitorização das qualificações dos docentes e implementação de medidas conducentes ao objectivo	Reitoria

1.1.4.2 Qualificar pedagogicamente os docentes: participação de cada docente em pelo menos uma actividade de formação pedagógica até 2012.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
115	Realização de Seminários e cursos de actualização pedagógica para docentes universitários.	Departamentos Escolas

1.1.4.3 Integrar em todos os programas doutorais o desenvolvimento de competências de docência dos alunos: todos os programas até 2010.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
116	Integrar doutorandos em processo de tutoria de estudantes do 1º e 2º ciclos	Todos
117	Integrar doutorandos na leccionação de temas específicos que estejam a investigar.	Todos
118	Preparar a criação de um seminário/cursos obrigatório sobre pedagogia no ensino superior para estes doutorandos a realizar a partir de 2012/2013;	Todos

1.1.4.4 Proceder à separação entre aulas teóricas, aulas práticas e aulas laboratoriais sempre que isso seja viável, optimizando as dimensões de cada tipo de turma de acordo com os respectivos objectivos pedagógicos.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
119	Definir como referência 30 alunos por turma para as aulas práticas.	IBS
120	Generalizar a existência de aulas teóricas nas UC do 1º ano das licenciaturas e em 50% das UC do 2º ano.	IBS
121	Instituição generalizada do sistema 2 Teóricas + 1 prática por semana	DE
122	Propor uma optimização das turmas conforme a tipologia de aulas (teóricas, práticas, laboratoriais) e proceder igualmente a adequação entre tipo de turma e tipo de sala, de forma a conseguir uma afectação do espaço físico com a tipologia pedagógica.	Escolas
123	Realizar uma análise da participação média efectiva dos alunos nos diversos tipos de aulas no sentido duma optimização dos recursos docentes e materiais.	Reitoria

1.1.4.5 Reorganizar os turnos das aulas de modo a disponibilizar, em horário pós-laboral, tempos lectivos destinados a estudantes a tempo parcial: todas as licenciaturas até 2012.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
124	Análise das estruturas de horário de todas as licenciaturas e respectiva organização	Escolas

1.1.4.6 Instituir um sistema informatizado integrado de controlo da assiduidade de docentes e alunos: todos os cursos até 2014.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
125	Implementação de novo cartão de docente e de aluno com diversas funcionalidade, incluindo o registo de assiduidade	Reitoria

1.1.4.7 Assegurar o acesso em linha aos sumários e fichas de unidades curriculares.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
126	Ampliar o uso regular da plataforma de e-learning a todas as UC.	Escolas
127	Assegurar a disponibilização online do planeamento de sumários para os semestres, bem como de materiais pedagógicos e FUC	Reitoria
128	Continuar o esforço de disponibilização online dos diversos conteúdos das cadeiras, ligando-o à avaliação da actividade lectiva.	Escolas
129	Promover acções de sensibilização junto dos docentes.	Escolas

1.1.4.8 Criar prémios pedagógicos, de diversos tipos, para professores.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
130	Regulamentar a atribuição de prémios a docentes e investigadores (publicações científicas e materiais pedagógicos)	Escolas

1.1.5 Promover o sucesso escolar e a empregabilidade

1.1.5.1 Criar condições para aumentar o sucesso escolar no primeiro ciclo: 80% em todas as licenciaturas até 2014.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
131	Elaboração de estudo sobre o sucesso escolar e a inserção na vida activa;	GEAPQ-NEA
132	Introduzir mecanismos de controlo de sucesso escolar a nível departamental que permitam uma optimização de recursos pedagógicos	Escolas
133	Reformatar os objectivos e métodos pedagógicos das UC da licenciatura de Marketing de modo a melhor responder às necessidades do mercado identificadas através de reuniões com empresas recrutadoras.	DMOGG

1.1.5.2 Criar condições para aumentar o sucesso escolar no segundo e terceiro ciclos: 80% das dissertações/projectos concluídos nos tempos previstos no momento da sua inscrição efectiva, até 2014.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
134	Melhorar as competências de pesquisa de informação dos discentes nos três ciclos de ensino com vista a uma efectiva e eficaz utilização dos recursos de informação disponíveis.	Escolas
135	Monitorização periódica de 4 em 4 meses junto dos orientadores de dissertação/projectos dos progressos de cada orientando.	Escolas

1.1.5.3 Criar um dispositivo de monitorização do processo pedagógico em cada unidade curricular: conjunto do ISCTE.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
136	Alargar o dispositivo de monitorização pedagógica online ao 2º ciclo	Escolas GEAPQ-NEA

1.1.5.4 Duplicar, por referência a 2009, o número de prémios de atracção e de mérito académico: conjunto do ISCTE, até 2014.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
4	Criação de prémios e de incentivos para a continuação no ISCTE-IUL dos melhores alunos do 1º ciclo.	Reitoria

1.1.5.5 Criar um dispositivo de tutoria dos alunos de primeiro ciclo: todas as licenciaturas, até 2011.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
137	Implementação de novas práticas pedagógicas, com um acompanhamento dos diferentes coordenadores de ano e das áreas científicas que permita identificar casos de potencial insucesso escolar e contratação de monitores de entre os alunos de 2º ciclo, ou alunos de 1º ciclo, com as competências necessárias.	Escolas
138	Implementar, a título experimental: <ul style="list-style-type: none"> · Programa de mentoring, em colaboração com o Clube ISCTE · Programa de buddying, para os alunos do 1º ano das licenciaturas da IBS. 	IBS

1.1.5.6 Instituir bolsas ou outras modalidades de recompensas que permitam captar alunos a tempo inteiro para os programas doutorais com disponibilidade para um maior envolvimento nas actividades de investigação e de docência: até 20% de alunos em cada programa doutoral, a partir de 2011.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
139	Avaliar e reajustar o regulamento de bolsas para alunos do 3º ciclo.	Reitoria

1.1.5.7 Desenvolver os mecanismos de promoção da inserção na vida activa: todas as escolas, até 2012.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
140	Criação de um dispositivo que assegure um mínimo de cinco sessões por semestre de contacto com profissionais da gestão nos programas de 1º e 2º ciclo.	IBS
141	Criação de um grupo de trabalho que estabeleça a ligação entre o ensino e as entidades empregadoras na área da arquitectura, estabelecendo recomendações para ajustes programáticos e para a criação de novos produtos especializados de curta duração.	ISTA DAU
142	Implementar uma ferramenta informática que promova a interação entre os finalistas e o mercado de trabalho (empresas)	GIP
143	Organização de Workshops sobre técnicas de procura de emprego, de interesse para os finalistas e recém-licenciados	Departamentos, Escolas e GIP

1.1.5.8 Desenvolver os mecanismos de monitorização dos percursos profissionais dos diplomados: todas as escolas, até 2012.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
144	Elaboração dos Relatórios de inserção na vida activa dos diplomados do ISCTE-IUL um ano após a conclusão do curso	GEAPQ-NEA Career Services

1.1.5.9 Outros

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
145	Criação de um laboratório de fabricação digital no ISCTE-IUL, no âmbito da ISTA (pareceria DAU/DCTI/ADETTI-IUL) e em parceria com a UNICAMP e com empresas portuguesas. Avaliação das fontes de financiamento possível, nomeadamente através de uma candidatura QREN.	DAU ISTA Reitoria
146	Incentivar a actividade de prestação de serviços do CIAAM, através da participação de docentes do DAU.	DAU
147	Incentivar parcerias com Câmaras Municipais activando os protocolos existentes e estabelecendo novos.	Departamentos

EIXO 2: REFORÇAR E INTERNACIONALIZAR A INVESTIGAÇÃO E AS SUAS ARTICULAÇÕES COM O ENSINO

2.1.1. Aumentar a produção científica e a sua internacionalização

2.1.1.1. Manter ou atingir até 2014 a classificação FCT de “Excelente” ou “Muito Bom” em, pelo menos três quartos das unidades de investigação.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
148	Intervenções nos domínios das instalações, das análises bibliométricas, dos recursos bibliográficos, da cooperação entre unidades de investigação, dos programas de financiamento da investigação, da divulgação de informação, da gestão de projectos.	GAI
149	Reforçar as equipas de investigadores, os projectos de investigação e as publicações científicas internacionais das UI, preparando a próxima avaliação no sentido de cada uma das UI manter ou atingir a classificação de “Excelente” ou de subí-la pelo menos para “Muito Bom”.	UI

2.1.1.2. Aumentar a quantidade e a qualidade da publicação científica internacional em cada unidade de investigação, sem descurar a publicação nacional e as actividades de divulgação científica: conseguir um rácio de uma publicação anual internacional e uma nacional por docente e investigador doutorado, até 2013.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
150	Análises bibliométricas para monitorização da produção científica e apoio à decisão neste domínio.	GAI
151	Apoiar a internacionalização das revistas científicas do ISCTE-IUL.	UI GAI
152	Apoio às UI no estabelecimento e implementação de incentivos à publicação científica, da avaliação da produção científica dos investigadores e de critérios para a constituição anual das equipas de investigação das unidades.	GAI
153	Estabelecer critérios para a constituição anual das equipas de investigação das UI de modo a melhorar os rácios de publicação científica, em especial de publicação internacional indexada.	UI
154	Estabelecer metas de publicação científica, promover incentivos e apoios a essa publicação e avaliar a produção dos investigadores, visando aumentar a publicação científica, em especial a publicação internacional indexada.	UI
155	Iniciativas visando o alargamento do acesso a revistas científicas indexadas.	Reitoria UI GAI SID

2.1.1.3. Generalizar a disponibilização pública actualizada dos currículos de docentes e investigadores através da plataforma**DeGois.**

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
156	Disponibilizar todos os currículos dos docentes e/ou investigadores através da plataforma DeGois até 2011. Actualização dos CV em conjugação com o Repositório a partir de 2011.	Departamentos UI Escolas
157	Promover a deposição das publicações científicas dos docentes e investigadores do Instituto no Repositório do ISCTE-IUL.	GAI SID

2.1.1.4. Implementar uma política de recursos humanos integrada que clarifique as funções de investigação e de docência e sua inter-relação, defina competências e responsabilidades, e estabeleça critérios de recompensa com base no mérito.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
158	Definição e implementação de regulamentos de serviço e critérios de avaliação relativos a investigadores contratados, convidados e bolsiros das unidades de investigação do ISCTE-IUL.	Reitoria Departamentos UI
159	Implementação dos perfis de serviço e da avaliação de desempenho dos docentes do ISCTE-IUL.	Reitoria Departamentos UI

2.1.1.6. Aumentar o número de investigadores doutorados contratados, de investigadores de pós-doutoramento, de bolsiros de doutoramento e de bolsiros de investigação, potenciando as condições do respectivo enquadramento pelas unidades de investigação: pelo menos 20% dos investigadores de cada unidade de investigação, até 2012.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
160	Apoio às acções das UI visando o reforço da qualificação das suas equipas de investigação.	GAI
161	Desenvolver estratégias para atrair candidatos de elevada qualidade, nacionais e estrangeiros, a posições de investigador pós-doc, bolsiro de doutoramento e bolsiro de investigação. Procurar assegurar a sustentabilidade dessas estratégias diversificando vias e fontes de financiamento.	UI

2.1.1.7. Aumentar o número de investigadores e bolsiros estrangeiros em cada unidade de investigação: pelo menos 10% do número de investigadores de cada unidade de investigação, até 2014.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
162	Apoio às acções das UI visando o reforço da internacionalização das suas equipas de investigação.	GAI
163	Atrair mais investigadores estrangeiros, ou continuar a atraí-los em número significativo e com sustentabilidade. Para esse efeito, intensificar as candidaturas a programas de financiamento de bolsas ou contratos de investigação, promovidos por entidades nacionais e internacionais.	UI

2.1.1.8. Reforçar e alargar as parcerias estratégicas nacionais e internacionais por parte de cada unidade de investigação: pelo menos uma parceria nacional e outra internacional em cada unidade de investigação.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
164	Alargar e reforçar as parcerias nacionais e internacionais com instituições e redes de investigação.	UI
165	Divulgar informação de concursos e parcerias, nacionais e internacionais, para projectos, bolsas, prémios, programas de mobilidade. Promover a cooperação internacional, nomeadamente no âmbito do 7º Programa-Quadro.	GAI

2.1.1.9. Estabelecer cátedras convidadas ou outras figuras de colaboração de cientistas seniores estrangeiros de elevada competência e reputação.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
166	Identificar áreas estratégicas, candidatos potenciais e programas de financiamento de professores visitantes estrangeiros ou regressados do estrangeiro.	Departamentos UI Escolas GAI
167	Manter o contrato do professor catedrático convidado Marc Renaud, financiado através do Programa de Cátedras Convidadas da FCT, em parceria com outras instituições.	ESPP CIES
168	Manter o contrato do professor catedrático convidado Paul Laux, da Universidade de Delaware.	DF
169	Recrutar de outros cientistas seniores, através da candidatura a programas europeus ou outros programas internacionais.	UI

2.1.1.10. Criar prémios de investigação, de diversos tipos, para professores, investigadores, bolseiros e estudantes.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
170	Delinear a criação de prémios académicos, de investigação e de publicação.	Departamentos UI Escolas GAI

2.1.2. Intensificar os laços da investigação com o ensino

2.1.2.1. Estabelecer uma colaboração sistemática entre unidades de investigação e departamentos nos cursos de segundo e terceiro ciclos, designadamente no âmbito das escolas.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
171	Apoiar a organização, o funcionamento e a promoção dos doutoramentos.	UI
172	Assegurar o acolhimento de estudantes de doutoramento e de mestrado nas actividades das UI, de preferência com inserção em projectos realizados nas UI.	UI
173	Incentivar a publicação científica associada à realização de doutoramentos.	UI
174	Promover a colaboração dos investigadores doutorados das UI na docência dos doutoramentos e mestrados, assim como na orientação de teses e dissertações.	UI

2.1.2.2. Intensificar o acolhimento de estudantes de primeiro, segundo e terceiro ciclos pelas unidades de investigação, integrando-os em actividades científicas e contribuindo para a sua formação avançada em contexto de investigação.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
175	Assegurar a participação de estudantes de primeiro, segundo e terceiro ciclos em actividades científicas organizadas pelas UI, nomeadamente através de bolsas e projectos. Proporcionar a esses estudantes a participação em actividades de pesquisa, de debate científico e de promoção de cultura científica.	UI
176	Fomentar a realização de teses de doutoramento integradas em projectos de investigação em curso nas UI.	Departamentos UI Escolas

2.1.2.3. Estabelecer a colaboração nas actividades de ensino, de forma regular embora moderada, de investigadores doutorados contratados, investigadores de pós-doutoramento e bolsiros de doutoramento das unidades de investigação.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
177	Fomentar a orientação de teses de doutoramento e dissertações de mestrado por investigadores doutorados contratados e investigadores de pós-doutoramento das UI.	Departamentos UI Escolas
178	Reforçar a participação dos investigadores doutorados contratados, investigadores de pós-doutoramento e bolsiros de doutoramento das UI em actividades de ensino, principalmente pós-graduado.	Departamentos UI Escolas

2.1.2.4. Aumentar a inovação com base na investigação, nomeadamente no plano do ensino, através da transformação de produções e competências científicas das unidades de investigação em produtos e actividades de ensino, numa articulação intensa dessas unidades com as escolas e os departamentos: criação de pelo menos dois produtos inovadores por unidade de investigação até 2014.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
179	Participação das UI, em articulação com os departamentos e as escolas, na criação de cursos de segundo e terceiro ciclos fortemente apoiados nas competências científicas desenvolvidas pelos investigadores e grupos de investigação dessas UI.	Departamentos UI Escolas

2.1.3. Reforçar os recursos da investigação

2.1.3.1 Investir fortemente nas condições físicas e logísticas, bem como nos recursos técnicos necessários à investigação, de modo a dotar cada unidade de investigação com os recursos necessários.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
180	Procura de patrocínios de entidades externas para financiamento de instalações e equipamentos.	Reitoria UI
181	Prosseguir a renovação das instalações das UI e a melhoria dos espaços de trabalho dos investigadores, assim como a montagem de laboratórios, em articulação com a requalificação dos edifícios e a reorganização geral dos espaços do ISCTE-IUL, à medida que for sendo possível mobilizar recursos financeiros para esse efeito.	Reitoria UI GAI UER

2.1.3.2. Reorganizar as estruturas de investigação de forma a dotar as unidades de investigação de massa crítica.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
182	Reforçar colaborações e parcerias entre UI do ISCTE-IUL e com unidades de investigação externas.	UI
183	Reorganização das linhas de investigação das UI, à medida que isso se justificar, ponderando factores científicos, estratégicos e organizacionais.	UI
184	Transpor progressivamente as equipas de investigação, as actividades científicas e o pessoal técnico-administrativo dos centros associados para as correspondentes unidades de investigação "IUL", de modo a obter ganhos de integração organizacional sem perder consistência de projecto científico nem agilidade de funcionamento. Este processo deve ser estreitamente articulado com a FCT, por um lado, e com os órgãos e serviços centrais do ISCTE-IUL, por outro.	Reitoria UI GAI SFPRH

2.1.3.3. Criar estruturas de apoio técnico e desenvolver estratégias para a captação e gestão de projectos internacionais.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
185	Instalar sistemas informatizados de apoio à gestão de projectos.	Reitoria
186	Integrar e/ou consolidar a participação em redes internacionais.	UI
187	Reforçar as competências para captação de fundos de apoio à I&D, nacionais e internacionais.	UI GAI

2.1.3.4. Alargar as parcerias com empresas e outras organizações, nacionais, estrangeiras e internacionais, para obter apoio financeiro suplementar, nomeadamente para as actividades de investigação mais aplicadas.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
188	Incentivar a captação de fundos privados de apoio à I&D e à prestação de serviços de base científica.	UI GAI
189	Manter, reforçar ou estabelecer parcerias com empresas e outras organizações, nacionais ou internacionais.	UI
190	Prosseguir a diversificação de fontes de financiamento da investigação, públicas e privadas, nacionais e internacionais.	UI GAI

EIXO 3. REORGANIZAR E PROFISSIONALIZAR A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

3.1.1 Criar o Instituto de Prestação de Serviços do ISCTE

3.1.1.1 Constituir e iniciar o funcionamento do Instituto

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
191	Concretizar a constituição formal de uma empresa para projectos de consultoria.	Reitoria
192	Concretizar a constituição formal do Instituto para as Políticas Públicas e Sociais (IPPS-IUL), e respectiva orgânica.	Reitoria

3.1.1.2 Internacionalizar as áreas de negócio do, em particular no espaço da CPLP: 10% das receitas até 2014.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
193	Iniciar contactos com organismos do espaço da CPLP	Reitoria

3.1.1.3 Aumentar a parte das receitas próprias do ISCTE com origem na prestação de serviços: duplicar até 2014.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
194	Iniciar a prestação de serviços e angariar projectos	IUL-Global IPPS

3.1.2 Desenvolver e institucionalizar a área de empreendedorismo e inovação

3.1.2.2 Constituir e iniciar o funcionamento da(s) instituição(ões) na área de empreendedorismo e inovação.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
195	Concretizar a criação das unidades empreendedorismo	Reitoria

3.1.2.4 Aumentar a parte das receitas próprias do ISCTE com origem nas actividades de empreendedorismo e inovação: duplicar até 2014.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
196	Continuar as colaborações com entidades públicas e privadas ao nível das competências científicas dos departamentos.	Departamentos UI
145	Criação de um laboratório de fabricação digital no ISCTE-IUL, no âmbito da ISTA (pareceria DAU/DCTI/ADETTI-IUL) e em parceria com a UNICAMP e com empresas portuguesas. Avaliação das fontes de financiamento possível, nomeadamente através de uma candidatura QREN.	DAU ISTA Reitoria
146	Incentivar a actividade de prestação de serviços do CIAAM, através da participação de docentes do DAU.	ISTA
147	Incentivar parcerias com Câmaras Municipais activando os protocolos existentes e estabelecendo novos.	Departamentos Escolas

3.1.2.5 Criar um observatório do empreendedorismo (ON_Empreendedorismo) na instituição que, nesta área, ficar responsável pelas actividades de investigação e formação: até 2011.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
197	Criar Observatório (ON-Empreendedorismo)	Reitoria

EIXO 4. REORGANIZAR, QUALIFICAR E OPTIMIZAR OS RECURSOS HUMANOS, OS PROCESSOS DE GESTÃO E OS SERVIÇOS DE ACÇÃO SOCIAL

4.1.1 Constituir uma tecnoestrutura de apoio à gestão

4.1.1.1 Atribuir prioridade ao recrutamento de quadros técnicos com competências de planeamento, gestão e comunicação para apoio à direcção do Instituto nas áreas do ensino, da investigação e da prestação de serviços, a nível central e em cada escola: reestruturação dos serviços técnicos.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
198	Completar a reestruturação dos serviços técnicos e respectivos recursos	Reitoria

4.1.1.2 Reorganizar as estruturas de apoio técnico à gestão do Instituto, nomeadamente nos domínios do planeamento e gestão dos sistemas internos de informação, da coordenação das estruturas descentralizadas e dos serviços, e da comunicação e imagem: até 2011.

Número	Acção	Unidade Orgânica -Académica
199	Ajustar a afectação dos recursos humanos às estruturas descentralizadas, no quadro dos condicionalismos existentes.	Reitoria
200	Dotar o ISCTE-IUL de instrumentos de gestão/monitorização das actividades e projectos realizados, designadamente: QUAR 2011, do Relatório de Actividades 2010, Tableau de Board dos indicadores de Performance do ISCTE-IUL.	GEAPQ, GGC

	Preparação da avaliação externa do ISCTE-IUL .	
--	--	--

4.1.1.3 Reforçar a componente técnica dos serviços administrativos do Instituto

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
201	Completar a afectação de recursos humanos e organização dos serviços	Reitoria

4.1.1.4 Reforçar a formação específica do pessoal não docente com funções técnicas: programa integrado de formação anual.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
202	Elaborar e garantir a execução do Plano de Formação Profissional.	URH

4.1.1.5 Desenvolver o sistema de avaliação do pessoal não docente (SIADAP) recorrendo a suporte informático adequado: até 2011.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
203	Implementar plataforma electrónica para avaliação do pessoal não docente	URH UDSI

4.1.2 Reorganizar, qualificar e otimizar os procedimentos de gestão

4.1.2.1 Finalizar o desenvolvimento do sistema integrado de gestão académica (Fénix) em todas as suas componentes e âmbitos, enquanto suporte principal de um “balcão único” em linha interligando procedimentos académicos e pedagógicos.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
204	Assegurar a continuidade do sistema integrado de gestão académica (Fénix) para ensino graduado	SA e UDSI
205	Criar um manual de procedimentos e de atendimento	UDSI e NATA
206	Implementar a aplicação do sistema integrado de gestão académica (Fénix) para ensino pós graduado	SA e UDSI
207	Reorganizar os processos de gestão de creditação	SA e UDSI

4.1.2.2 Criar um sistema integrado de gestão financeira suportado por instrumentos de contabilidade analítica, por actividade e centro de custos, capaz de permitir a certificação full cost : até 2011.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
208	Implementar o sistema de contabilidade analítica e integrar a gestão de projectos	Reitoria e UF

4.1.2.3 Reorganizar e articular os serviços de comunicação externa do ISCTE e, em particular, otimizar os procedimentos de circulação e gestão da informação a colocar na página Web do ISCTE-IUL.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
209	Activação do novo site ISCTE-IUL	Reitoria

4.1.2.4 Implementar um novo sistema informatizado de gestão integrada da biblioteca: até 2011.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
210	Garantir a interface com o sistema Fénix.	USI
211	Instalação do novo sistema e migração dos dados do actual sistema.	SID

4.1.2.5 Implementar as potencialidades do novo cartão inteligente nomeadamente nos domínios do controlo da assiduidade de discentes e docentes, bem como nos do pagamento de propinas e serviços diversos (impressões, estacionamento; ...): até 2011.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
125	Implementar o sistema de abertura de salas de aulas agregado a componentes assiduidade docente e alunos	Reitoria

4.1.2.6 Continuar o processo de certificação da qualidade dos serviços iniciado em 2008: atingir os níveis mais elevados de certificação até 2014.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
212	Alargar e implementar Sistema de Gestão da Qualidade do ISCTE-IUL	Reitoria e GEAPPQ

4.1.2.7 Melhorar o acesso aos documentos administrativos

Objectivo	Acção	Unidade Orgânica Principal
213	Implementar um sistema de gestão documental	GAR

4.1.3 Criar os serviços de acção social

4.1.3.2 Aumentar o número de bolsas de apoio social em todos os graus de ensino: criar sistema supletivo de bolsas com financiamento autónomo.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
214	Constituição de um fundo de emergência de apoios complementares de carácter extraordinário	SAS
215	Garantir a correcta gestão do processo de atribuição de bolsas pela DGES	SAS
216	Prolongar para 2011 a estratégia de aumento do número de apoio social e alargar fontes de financiamento.	SAS

4.1.3.3 Desenvolver os serviços sociais prestados na valência residência: duplicar o número de lugares de residência até 2011.

Objectivo	Acção	Unidade Orgânica Principal
217	Ampliar a capacidade da Residência de Santos o Novo.	SAS
218	Ampliar a tipologia de estadias na residência (curta duração, Verão, etc.).	SAS

4.1.3.4 Desenvolver os serviços sociais prestados na valência saúde: criando uma unidade integrada de saúde e apoio psicológico.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
219	Avaliar a possibilidade de ampliar a o apoio médico e de enfermagem.	SAS

4.1.3.5 Desenvolver os serviços sociais prestados na valência refeições: alargar o horário de funcionamento da restauração interna.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
220	Oferecer no Campus ISCTE-IUL, uma refeição tipificada SAS a preço controlado.	Reitoria

EIXO 5. EXPANDIR E MODERNIZAR AS INFRA-ESTRUTURAS

5.1.1 Requalificar os espaços de ensino, investigação e prestação de serviços

5.1.1.1 Melhorar o mobiliário e as condições físicas das salas de aulas do Edifício Central

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
221	Reavaliar as condições pedagógicas, nomeadamente no que diz respeito aos espaços para ensino e trabalho individual dos alunos.	Reitoria

5.1.1.2 Melhorar as condições físicas das salas laboratoriais do Edifício Central e da Ala Autónoma: até 2011.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
222	Abertura de concursos no quadro dos condicionalismos existentes	Reitoria

5.1.1.3 Reequipar os auditórios de aulas e o anfiteatro Laginha do Edifício Central

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
222	Abertura de concursos no quadro dos condicionalismos existentes	Reitoria

5.1.1.4 Melhorar a insonorização das salas de aulas (32) do Edifício II: até 2011.

Objectivo	Acção	Unidade Orgânica Principal
222	Abertura de concursos no quadro dos condicionalismos existentes	Reitoria

5.1.1.5 Acabar de mobilar os gabinetes dos docentes do Edifício II: até 2011.

Número	Acção	Unidade Orgânica Principal
223	Aquisição e afectação de recursos necessários à funcionalidade dos gabinetes do Edifício II	Reitoria

5.1.1.6 Instalar todos os centros de investigação nas alas Este e Norte, 2.º piso, do Edifício Central.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
222	Abertura de concursos no quadro dos condicionalismos existentes	Reitoria

5.1.1.7 Fazer a adaptação do hangar do Edifício II para instalar os laboratórios de gestão e tecnologias, o Audax e respectiva componente de incubadoras e o MIC (com a Microsoft).

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
224	Instalação dos Laboratórios de gestão e tecnologias	Reitoria

5.1.4 Modernizar os edifícios existentes

5.1.4.1 Proceder ao restauro estrutural do Edifício I (caixilharias, redes eléctricas, de ar condicionado e de comunicações, ...): até 2011.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
225	Completar a modernização do Edifício I	Reitoria

5.1.4.3 Redefinir a sinalética interior e instalar sinalética externa de proximidade (ruas circundantes, cidade universitária, ...).

Número	Ação	Un Unidade Orgânica Principal
226	Completar a sinalética interior e exterior	Reitoria

5.1.4.4 Outros

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
227	Centralização do controlo, validação e arquivo de todos os contratos (bens, serviços, empreitadas, arrendamentos, protocolos, concessões, etc.)	UPC
228	Construção de modelo interno dos procedimentos sobre aquisição de bens, serviços e empreitadas	UPC
229	Implementar a utilização de catálogo on-line para pedidos de Economato	UPC
230	Realizar o registo do património	UPC

6.1.1 Expandir os fundos bibliográficos e alargar o serviço da biblioteca

6.1.1.1 Investir na constituição de novos fundos bibliográficos nas novas áreas de desenvolvimento do ISCTE (políticas públicas, serviço social e turismo): constituição do fundo inicial até 2010.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
231	Divulgação do levantamento bibliográfico (publicações periódicas, monografias e bases de dados).	SID
232	Inventariar e divulgar o acesso a recursos de informação em Acesso Livre e relevantes para as áreas científicas de docência e investigação existente no ISCTE-IUL.	SID

6.1.1.2 Investir na expansão dos acessos a bases bibliográficas em linha e a bases de dados estatísticos: até 2014.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
233	Definir e implementar estratégias de alargamento de acessos a bases de dados em parceria com outra Universidades	Reitoria
234	Criar e desenvolver mecanismos que permitam o acesso dos discentes, docentes e investigadores do ISCTE-IUL a informação científica e técnica existente noutras Bibliotecas alargando assim a base de conhecimento a que lhes é possível aceder.	SID

6.1.1.3 Investir na inclusão, em repositórios de acesso público, de documentos resultantes da produção científica dos seus docentes, investigadores e alunos: generalização até 2014, no âmbito da Declaração de Berlim de que o ISCTE é signatário.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
235	Garantir o arquivo da produção científica e intelectual dos docentes, investigadores e discentes no Repositório ISCTE-IUL.	SID

6.1.1.4 Alargar o horário de funcionamento da biblioteca: até 2012

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
236	Alargar o horário de funcionamento da Biblioteca do ISCTE-IUL, através da abertura aos Sábados (manhã) durante os períodos de avaliação dos alunos.	SID

6.1.1.5 Outros

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
237	Atualização do sistema de segurança e acessos remotos do ISCTE-IUL (VPN)	URCS
238	Implementação de serviços de monitorização de redes e comunicações	URCS
239	Integração dos Domínios Windows em IUL	URCS
240	Melhoria nos serviços básicos de rede	URCS

6.1.2 Expandir e modernizar os recursos tecnológicos para uso de alunos, docentes e investigadores

6.1.2.1 Aumentar o recurso a suportes de e-learning/b-learning: até 2014.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
241	Integração do sistema Fénix com a nova plataforma de e-learning Moodle.	UDSI
242	Re-estruturar o processo de criação de contas, automatizando a criação das mesmas na Active Directory, correio electrónico, sistema de e-learning, pasta pessoal na área de trabalho.	UDSI

6.1.2.2 Aumentar e modernizar progressivamente os recursos informáticos colocados nas salas de aulas laboratoriais e nas salas de estudos dos alunos: até 2014.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
243	Continuar a modernização dos equipamentos designadamente, projectores, computadores, e software .	Reitoria SI

6.1.2.4 Renovar parcialmente o parque informático nos gabinetes dos docentes

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
244	Renovar o parque informático afecto a docentes	NAU e Reitoria

6.1.2.5 Implementar um sistema integrado de impressões para uso de alunos, docentes e serviços.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
245	Monitorização do sistema com os gastos por docente, aluno e funcionário	UPC

6.1.3 Expandir e modernizar os recursos tecnológicos de comunicação interna e externa**6.1.3.1 Expandir as funções de comunicação do novo sistema de gestão académica (Fénix)**

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
246	Criar condições para expandir o uso de ferramentas colaborativas multimédia	UMTE
247	Disponibilização dos portais de acesso ao SGA sem interrupção de serviço.	URCS

6.1.3.2 Desenvolver uma nova intranet de suporte à comunicação interna

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
248	Construção de um portal interno devidamente funcional e eficiente.	Reitoria

6.1.3.4 Articular os três sistemas (Fénix, intranet, portal): até 2011.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
249	Implementar a articulação entre o Fénix e o Portal	Reitoria SI

6.1.3.5 Outro.

Número	Ação	Unidade Orgânica Principal
250	Aumentar a disponibilização de e ferramentas de videoconferência	UMTE
251	Criação e dinamização de um canal "IUL-TV" e	GCI e Reitoria
252	Produzir registos históricos multimédia, dos eventos e das iniciativas do ISCTE –IUL.	UMTE