

# PLANO DE ACTIVIDADES

2012

**ISCTE-IUL**

**Plano de Actividades para 2012**

**Novembro de 2011**

## ÍNDICE

Apresentação .....	4
I CARACTERIZAÇÃO DO ISCTE-IUL .....	5
1 Enquadramento .....	6
2 Missão.....	7
3 ISCTE-IUL EM NÚMEROS.....	8
4 Objectivos Estratégicos para 2010-2014 .....	9
II OBJECTIVOS E ACÇÕES A DESENVOLVER EM 2012.....	13
1. Qualificação das Actividades de Ensino centrando o desenvolvimento no segundo e terceiro ciclos (Eixo 1) .....	14
1.1. Reforçar o peso do ensino pós-graduado .....	14
1.2. Aumentar a mobilidade nacional e internacional de alunos e professores e a internacionalização das actividades de ensino.....	15
1.3. Melhorar e articular os planos de estudos .....	16
1.4. Melhorar as condições pedagógicas .....	17
1.5. Promover o sucesso escolar e a empregabilidade.....	18
2. Reforço e internacionalização da Investigação e das suas articulações com o ensino (Eixo 2).....	19
2.1 Aumentar a produção científica e a sua internacionalização .....	19
2.2 Intensificar os laços da investigação com o ensino .....	20
2.3 Reforçar os recursos da investigação.....	21
2.4 Criar laboratórios associados.....	21
3. Reorganização e Profissionalização da Prestação Serviços (eixo 3) .....	22
4. Reorganização, Qualificação e Optimização dos Recursos Humanos, dos Processo de Gestão e dos Serviços de Acção Social (Eixo 4) .....	23
5. Expansão e Modernização das Infra-estruturas (Eixo 5) .....	24
6. Expansão e Modernização dos Recursos de Apoio ao Ensino, à Investigação e à Comunicação (Eixo 6).....	25
III RECURSOS.....	27
1. Recursos Humanos .....	28
2. Recursos Financeiros.....	30
IV Sistematização de indicadores e metas para 2012 .....	32
Anexos.....	75

## Apresentação

O Plano de Actividades para 2012 estrutura-se, tal como o do ano anterior, em torno dos Eixos de Desenvolvimento Estratégico que integram o Contrato Programa até 2014.

Neste ano gostaria de salientar que pela primeira vez realizámos um controlo exaustivo sobre o grau de concretização dos objectivos previstos no Contrato Programa.

É com satisfação que constatamos um elevado grau de concretização dos objectivos, uma vez que uma parte considerável foram já totalmente atingidos (finalizados) e os restantes ou foram totalmente concretizados, mas pela sua natureza são objectivos permanentes e portanto a manter, ou foram concretizados em parte e teremos ainda de nos focar mais neles e reforçar os recursos que permitam a sua concretização.

Apenas 3 ou 4 objectivos não conheceram qualquer desenvolvimento pelo que os devemos reformular ou abandonar.

Dado o elevado nível de concretização verificado poderemos avançar com novos objectivos não contemplados no Contrato Programa que tenham justificação no actual contexto.

No entanto, a prudência neste domínio é boa conselheira, uma vez que a situação do país e até da Europa é altamente instável e os recursos disponíveis para as universidades nunca foram tão escassos. Pelo contrário, naqueles objectivos que apenas exijam o nosso empenho devemos investir toda a nossa energia sem que a situação de crise sirva de desculpa encapotada para a nossa desistência de fazer melhor. Finalmente, como poderão constatar, os recursos financeiros disponibilizados para a execução do Plano de Actividades de 2012 são bastante mais escassos de que nos anos anteriores e deverão estar sujeitos a uma monitorização apertada em função da execução orçamental no decorrer do próximo ano.

Vivemos possivelmente a maior crise financeira de sempre, mas se todos cumprirmos o nosso dever e tivermos uma postura institucional, não só seremos capazes de ultrapassar esta crise como sairemos mais fortes para enfrentar as oportunidades futuras. Tem sido esse o espírito de sempre do ISCTE e estou convencido de que no ano em que completamos 40 anos de existência seremos mais uma vez capazes de nos suplantarmos a nós próprios e de afirmar com mais vigor o prestígio da nossa instituição.

Luís Antero Reto

Reitor do ISCTE-IUL

## **I CARACTERIZAÇÃO DO ISCTE-IUL**

## **1 ENQUADRAMENTO**

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 humanas, as ciências e tecnologias da informação e a arquitectura.

Em 2009, o ISCTE-IUL vê reconhecido o seu estatuto de instituto universitário com a publicação do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (Lei n.º 62/2007 de 10 de Setembro).

Em 2009, 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.

Em 2010, adopta uma nova estrutura organizacional baseada em unidades orgânicas descentralizadas que incluem, 15 departamentos, nove unidades de investigação e quatro escolas e uma tecnoestrutura central de apoio conforme apresentado nos organogramas em anexo.

Para além destas unidades orgânicas de natureza académica, o ISCTE-IUL integra ainda um conjunto de outras entidades participadas vocacionadas para a transferência de conhecimento através da formação de quadros e executivos e da prestação de serviços.

O plano de actividades de 2012 decorre do programa de desenvolvimento estratégico 2009/2013-14 e dos objectivos fixados no contrato programa assinado com o governo para aquele período.

O ano de 2012 será um ano de conclusão da reorganização interna, de consolidação das mudanças operadas, de ajustamento de alguns objectivos às actuais condições económicas, sociais e políticas, e de exploração de novas oportunidades tendo em vista o desenvolvimento estratégico da instituição.

Em 2012 o ISCTE-IUL completará 40 Anos de existência o que será comemorado ao longo de todo o ano. As comemorações, cujo programa se encontra em elaboração, irão contribuir para a concretização de alguns dos objectivos estratégicos do ISCTE-IUL nomeadamente os que se relacionam com a projecção da imagem do ISCTE-IUL, o reforço do ensino pós-graduado e a internacionalização.

O ISCTE-IUL tem hoje cerca de 8 500 alunos, 430 professores e 200 funcionários, tendo um peso da formação pós-graduada de cerca de 50% e assumindo uma posição de liderança nas suas áreas fundadoras de sociologia e gestão.

## 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, turismo e cultura.

### 3 ISCTE-IUL EM NÚMEROS

Indicador	Número
Licenciaturas e mestrados integrados (Diurno e Pós-Laboral)(2011/2012)	16
Mestrados e Pós-Graduações (2011/2012)	93
Programas Doutorais	24
Unidades de investigação (com avaliação FCT):	
<b>Excelente:</b> CIES-IUL; Cis-IUL; Dinâmia/CET-IUL; IT-IUL	4
<b>Muito Bom:</b> GEA-IUL ; CRIA-IUL; Unide-IUL	3
<b>Bom:</b> Adetti-IUL; CEHC-IUL	2
Revistas Científicas	8
Professores (2011)	430
Professores doutorados (2011)	296
Funcionários não docentes (2011)	214
Total de alunos (2011/2012)	8418
Alunos de 1º ciclo (2011/2012)	4256
Alunos em formação pós-graduada (2011/2012)	
Mestrados e pós-graduações de 2.º ciclo	3369
Doutoramentos	543
Taxa de Ocupação do ISCTE-IUL (2011/2012) (% de novos alunos do 1º ciclo face ao numerus clausus)	126%
Percentagem de alunos colocados em 1ª Opção no universo de novos alunos do 1º Ciclo+MI do ISCTE-IUL na 1ª Fase 2011/2012	52,1%
Total de alunos estrangeiros (Ano Lectivo 2010/2011)	1211
Intercâmbio de alunos com base em programas de mobilidade internacional	
Enviados (2010/2011)	303
Recebidos (2010/2011)	413
Alunos estrangeiros em formação graduada inscritos no ISCTE (2010/2011)	667
Alunos estrangeiros em formação pós-graduada inscritos no ISCTE-IUL (2010/2011)	544
Receitas totais do ISCTE-IUL, 2011 (Euros) (Estimativa)	34.428.393
Transferências do OE, 2011 (Euros) (Real)	20.220.819
Receitas próprias do ISCTE-IUL, 2011 (Euros) (Estimativa)	14.207.574
Receitas das entidades associadas, 20101(Estimativa)	8.000.000
Receitas totais do “universo ISCTE-IUL”, 2011 (Euros) (Estimativa)	42.428.393
Percentagem de receitas próprias do “universo ISCTE-IUL”, 2011 (Estimativa)	<b>52%</b>



#### 4 OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2010-2014

O Programa de Desenvolvimento do ISCTE-IUL para 2010-2014 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 optimizar 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. Os cursos encontram-se já adaptados ao “processo de Bolonha” e o ISCTE-IUL reposicionou-se como Instituto Universitário de Lisboa.

No domínio da qualificação das actividades de ensino, com saliência para 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.

Assim, 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 procurando que a FCT concretize a decisão governamental de aprovar a constituição do Laboratório Associado em Sociologia e Políticas Públicas (LASPP), retomando nas actuais circunstâncias o projecto de criação de um laboratório associado na área de psicologia, em parceria com outras instituições nacionais, 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. De acordo com o contrato programa esta área foi já reestruturada em torno de quatro entidades profissionalizadas que permitem o desenvolvimento estratégico destas actividades criando valor para a comunidade e gerando receitas para o ISCTE-IUL: um instituto de formação de quadros na área das políticas públicas e sociais (IPPS), uma agência de prestação de serviços (IUL-Global), os quais estão em processo de instalação em 2011, e o já existente instituto de formação de executivos (INDEG) bem como um centro na área do empreendedorismo e da inovação (Audax).

A melhoria da eficiência dos serviços constitui um passo essencial para a concretização dos objectivos da instituição. O ISCTE-IUL tem vindo a desenvolver uma gestão profissionalizada dos serviços de apoio ao ensino, investigação e prestação de serviços, bem como dos 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 para 2012 reorganizar, qualificar e otimizar os procedimentos de gestão em curso.

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 salientam-se como objectivos estratégicos:

- continuar a requalificar os espaços das actividades de ensino, investigação e prestação de serviços;
- continuar a modernizar os edifícios existentes;
- construir um novo edifício.

Apesar dos investimentos que têm vindo a ser feitos nos últimos anos, diversos factores concorrem para a necessidade do seu aumento em recursos de apoio ao ensino, à investigação e à comunicação.

De entre esses factores conta-se o aumento dos alunos e a diversificação da natureza das suas necessidades, 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.

No quadro seguinte apresenta-se um breve resumo da situação face aos principais eixos estratégicos.

	Finalizado	Concretizados (a manter/ prosseguir)	Concretizados (a desenvolver)	Não Concretizado
<b>Eixo 1 - Qualificar as actividades de ensino centrando o desenvolvimento no segundo e terceiro ciclos</b>				
1.1.1. Reforçar o peso do ensino pós-graduado	2	2	1	-
1.1.2 Aumentar a mobilidade nacional e internacional de alunos e professores e a internacionalização das actividades de ensino	-	-	9	-
1.1.3 Melhorar e articular os planos de estudos	2	2	2	1
1.1.4 Melhorar as condições pedagógicas	4	2	2	-
1.1.5 Promover o sucesso escolar e a empregabilidade	2	1	5	-
<b>Eixo 2 - Reforçar e internacionalizar a investigação e as suas articulações com o ensino</b>				
2.1.1 Aumentar a produção científica e a sua internacionalização	2	5	3	-
2.1.2 Intensificar os laços da investigação com o ensino	-	1	3	-
2.1.3 Reforçar os Recursos de Investigação	-	3	1	-
<b>Eixo 3- Reorganizar e profissionalizar a prestação de serviços</b>				
3.1.1 Criar o IUL-Global e o IPPS	1	-	2	-
3.1.2 Desenvolver e institucionalizar a área de empreendedorismo e inovação	-	-	3	-
<b>Eixo 4- Reorganizar, qualificar e otimizar os recursos humanos, os processos de gestão e os serviços de acção social</b>				
4.1.1 Constituir uma tecnoestrutura de apoio à gestão	4	-	-	1
4.1.2 Reorganizar, qualificar e otimizar os procedimentos de gestão	3	3	-	-
4.1.3 Criar os serviços de acção social	1	2	-	-
<b>Eixo 5- Expandir e modernizar as Infra-estruturas</b>				
5.1.1 Requalificar os espaços de ensino, investigação e prestação de serviços	5	-	2	-
5.1.4 Modernizar os edifícios existentes	1	1	0	-
<b>Eixo 6- Expandir e modernizar os recursos de apoio ao ensino, à investigação e à comunicação</b>				
6.1.1 Expandir os fundos bibliográficos e alargar o serviço biblioteca	1	3	-	-
6.1.2 Expandir e modernizar os recursos tecnológicos para uso de alunos, docentes e investigadores	4	-	-	-
6.1.3 Expandir e modernizar os recursos tecnológicos de comunicação interna e externa	-	2	-	1
Total	32	27	33	3

## **II OBJECTIVOS E ACÇÕES A DESENVOLVER EM 2012**

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

### 1.1. Reforçar o peso do ensino pós-graduado

O ISCTE-IUL atingiu cerca de 50% de alunos em formação pós-graduada. O esforço que tem vindo a ser efectuado deve ser continuado de forma a consolidar esta posição. Para este efeito, em 2012, será continuada a articulação da 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 e serão identificados e desenvolvidos potenciais cursos premium a criar em cada Escola.

Em particular em 2012, caso sejam aprovados pela agência os cursos recentemente enviados, será iniciada a oferta de novos cursos de mestrado como:

- Mestrado em Estudos Sociais do Ambiente e Sustentabilidade, uma nova oferta nesta área;
- Mestrado em Estudos do Desenvolvimento que resulta da fusão do mestrado em Desenvolvimento e Saúde Global e do mestrado em Desenvolvimento, Diversidades Locais e Desafios Mundiais acrescentando ainda um ramo em desenvolvimento sustentável;
- Mestrado em Gestão e Estudos da Cultura que resulta da fusão do Mestrado em Gestão Cultural, Mestrado em Museologia: Conteúdos Expositivos, e das Pós-graduações em Patrimónios e Projectos Culturais e em Gestão e Empreendedorismo Cultural e Criativo;

Serão ainda oferecidos novos cursos não conferentes de grau como:

- Pós-graduação em Criminalidade, Desvio e Segurança
- Pós-graduação em Jornalismo
- Curso de Formação Avançada de 3.º ciclo em Arquitectura Digital em parceria com a Universidade do Porto

Durante o ano de 2012 será desenvolvido um novo curso de pós-graduação e mestrado inter-escolas IBS e ISTA em Telecomunicações e Gestão e iniciados os processos de estruturação de um programa doutoral em Estudos do Desenvolvimento/Economia Política.

Será ainda avaliada a possibilidade de criar, nas outras escolas programas, *premium* distinguidos pela qualidade e pelo preço à semelhança do que já foi efectuado com o energyMBA, o EMBA, e o mestrado em Hospitality and Tourism Management.

Em 2012 será efectuada uma forte divulgação dos cursos já oferecidos junto de potenciais públicos alvo, através de uma estratégia de comunicação integrada e tirando o máximo proveito das ferramentas criadas em 2011, como o novo portal de comunicação institucional, a página do facebook e o sistema de candidaturas online.

Espera-se também que os prémios de atracção recentemente criados (bolsas de mestrados) sejam potenciados no próximo ano.

Será ainda ampliado o programa de bolsas de doutoramento com o objectivo de atrair mais alunos full time, de modo a aumentar as taxas de sucesso, a investigação e o apoio à actividade docente por parte dos doutorandos.

### **1.2. Aumentar a mobilidade nacional e internacional de alunos e professores e a internacionalização das actividades de ensino**

Uma das vertentes fundamentais para aumentar a mobilidade internacional é o incremento da oferta em inglês. Assim, pretende-se continuar o esforço até agora desenvolvido aumentando a oferta de unidades curriculares em inglês em mais 3% em todas as licenciaturas, mestrados de continuidade e temáticos. Pretende-se também atingir 35% de unidades curriculares em inglês nos doutoramentos.

Com o intuito de prosseguir o desenvolvimento de 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 em 2012, serão identificados potenciais parceiros para um doutoramento na área de Gestão, um doutoramento na área de sociologia e políticas públicas, um doutoramento e um mestrado na área das Ciências Sociais e Humanas.

De igual modo, para a criação de cursos em duplo grau com universidades estrangeiras serão identificados potenciais parceiros para um doutoramento na Escola de Sociologia e Políticas Públicas, um doutoramento na Escola de Ciências Sociais e Humanas e um mestrado na Escola de Tecnologias e Arquitectura.

No quadro da promoção da mobilidade internacional dos alunos e com a meta de aumentar em 5% o número de alunos estrangeiros inscritos em cursos do ISCTE-IUL será avaliada a possibilidade de efectuar uma divulgação do ISCTE-IUL nas universidades estrangeiras através de alunos dessas instituições que tenham já passado pelo ISCTE- IUL e que se constituam como embaixadores do ISCTE. Serão também dinamizados polos de alumni estrangeiros através do clube ISCTE, particularmente nos países de expressão oficial portuguesa.

No âmbito da mobilidade de docentes estrangeiros e visitantes no ISCTE, bem como dos docentes do ISCTE-IUL com actividades de ensino noutros países pretende-se incrementar estes números para 120 docentes estrangeiros com actividade no ISCTE-IUL e 30 docentes do ISCTE-IUL com actividades no estrangeiro incentivando os docentes na participação neste tipo de actividades e a convidarem docentes estrangeiros a participarem nas actividades do ISCTE-IUL.

De modo a 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, durante o ano de 2012 estão previstas as seguintes acções: Em Cabo-Verde e Moçambique avançar com formas mais estruturadas de parcerias, ultrapassando os níveis actuais e aumentando a oferta. Quanto a Angola deverá iniciar-se a nossa actividade com uma parceria com a Academia Millenium Atlântico que prevê a realização de um mestrado em Gestão e o lançamento de um concurso de empreendedorismo.

Em Macau deverá ser implementado o acordo com a Universidade de Macau que subscrevemos em conjunto com as universidades presentes no CRUP. Está também a ser negociada a realização de um mestrado em serviço social com a Universidade de Timor.

No que respeita ao Brasil deveremos continuar a colaboração com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) alargando-a também à Escola de Sociologia e Políticas Públicas através de um duplo grau de doutoramento em Políticas Públicas com a Escola da FGV desta área existente em São Paulo.

Está também prevista a criação de mais duplas titulações em doutoramento com a Universidade de São Paulo.

### **1.3. Melhorar e articular os planos de estudos**

O esforço de melhoria contínua dos planos de estudos deve ser reforçado, nomeadamente ao nível da optimização do número de unidades curriculares por área científica, multiplicando as ofertas disciplinares em mais de um plano de estudos e eliminando as ofertas redundantes. Com efeito, no âmbito das alterações aos actuais planos de estudo agora em curso, haverá eliminação de unidades curriculares. Um outro objectivo a priorizar em 2012 é a redução da carga horária de algumas disciplinas e cursos tendo por base a comparação com universidades internacionais de referência.

Relativamente ao objectivo estratégico de articular o ensino do primeiro ciclo com a investigação de modo a garantir que todos os alunos tenham conhecimentos básicos sobre a investigação científica, face à falta de financiamento por parte da FCT, haverá necessidade de reformulação deste objectivo no sentido de em 2012 se criar uma unidade curricular transversal com 2 ECTS de iniciação à investigação científica em vez dos 6 inicialmente previstos. Esta unidade curricular integrará a oferta das competências transversais, ficando assim disponível para todos os alunos das licenciaturas.

Serão ainda reorganizados os doutoramentos na área de Gestão pela fusão dos vários doutoramentos actualmente existentes (Gestão de Operações e da Tecnologia, Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, Marketing, Métodos Quantitativos, Contabilidade) criando apenas um Doutoramento em gestão com os seguintes ramos: Contabilidade,



Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, Gestão de Operações, Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, Marketing e Métodos Quantitativos Aplicados à Gestão.

Tendo em vista prosseguir o objectivo de criar cursos de pós-graduação inter-escolas do ISCTE-IUL, já parcialmente concretizado com o mestrado em Gestão Cultural (parceria IBS e ESPP), o mestrado em Economia (parceria IBS e ECSH) e mestrado em Estudos Urbanos (parceria ECSH, ESPP e ECSH), em 2012 será desenvolvida uma oferta de pós-graduação e mestrado em Telecomunicações e Gestão numa parceria entre a IBS – ISCTE Business School e a ISTA – Escola de Tecnologias e Arquitectura.

#### **1.4. 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 2012:

- Para a qualificação pedagógica dos docentes: realização de 2 Workshop's para docentes (e-learning e utilização do Fénix) bem como jornadas de sucesso académico com participação de docentes estrangeiros especializados nesta área
- Continuação da inclusão, em todos os programas doutorais, do desenvolvimento de competências pedagógicas através das seguintes iniciativas:
  - integração de doutorandos em processos de tutoria de alunos do 1.º e 2.º ciclos;
  - criação de um seminário 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.

Será continuada a prática iniciada em 2011 relativamente à constituição de turmas, à sua dimensão e optimização e também a reorganização dos turnos das aulas de modo a disponibilizar, em horário pós-laboral, tempos lectivos destinados a estudantes a tempo parcial tendo especialmente em conta as condições económicas actuais.

A instituição de um sistema informatizado integrado de controlo de assiduidade de docentes e alunos encontra-se em regime experimental passando a pleno funcionamento a partir de Fevereiro de 2012.

### **1.5. Promover o sucesso escolar e a empregabilidade**

Com o objectivo de aumentar o sucesso escolar e a empregabilidade no primeiro ciclo, foram já introduzidos mecanismos de monitorização e controlo de sucesso escolar que permitem uma optimização de recursos pedagógicos. Relativamente aos 2.º e 3.º ciclos, continuará a ser efectuada junto dos orientadores de dissertação/projectos uma monitorização periódica dos progressos de cada orientando.

A qualidade do ensino continuará a ser monitorizada internamente através da aplicação de questionários de opinião aos alunos dos três ciclos, relativos ao processo pedagógico em cada unidade curricular. Em 2011 foi já criado um dispositivo de tutoria nalgumas licenciaturas, e em 2012 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.

Tendo em conta as medidas preconizadas para aumentar o sucesso escolar prevê-se em 2012 atingir a meta de 70% de sucesso escolar no 1º ciclo do ISCTE-IUL e de 50 % das dissertações/projectos concluídos nos tempos previstos no momento da sua inscrição efectiva.

Conforme já foi referido, o sistema de prémios de atracção e de mérito académico foi criado e prevê-se que em 2012 surta maior efeito ainda por força do grau de conhecimento da sua existência. 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 perspectivando-se a possibilidade de abranger 5 % dos alunos a tempo inteiro em cada programa doutoral.

Um objectivo estratégico para o ISCTE-IUL para 2012 é desenvolver mecanismos de promoção da inserção na vida activa para os diplomados de todas as escolas. Com este intuito continuarão a ser desenvolvidas workshops sobre técnicas de procura de emprego, de interesse para os finalistas e recém-licenciados e será implementada uma ferramenta informática que promove a interacção entre os finalistas e o mercado de trabalho. Esta nova ferramenta informática desenvolvida em parceria com a Universia permitirá aos alunos interessados colocarem o CV e às empresas registadas efectuarem pesquisas de acordo com o perfil pretendido e colocarem anúncios de oferta de emprego potenciando a colocação no mercado de trabalho. Ainda neste campo foi firmado um protocolo com a Talent City que aumentará muito a visibilidade do ISCTE-IUL no mercado de trabalho nacional e internacional.

## **2. REFORÇO E INTERNACIONALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO E DAS SUAS ARTICULAÇÕES COM O ENSINO (EIXO 2)**

### **2.1 Aumentar a produção científica e a sua internacionalização**

O aumento da produção científica e a sua internacionalização passam pela prossecução de um conjunto de objectivos estratégicos relacionados com a investigação. Um desses objectivos é que todas as Unidades de Investigação (UI) do ISCTE-IUL obtenham classificação de “excelente” e “muito bom” na avaliação internacional efectuada pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia. Neste sentido, em 2012, continuar-se-á a reforçar as equipas de investigadores, a captar mais projectos de investigação e a aumentar 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”.

Pretende-se, igualmente aumentar a quantidade e a qualidade da publicação científica internacional em cada unidade de investigação (pelo menos, uma publicação internacional por doutor elegível), sem descuidar a publicação científica nacional, através do aumento da massa crítica nas unidades de investigação científica, da atribuição de prémios científicos e da disponibilização de indicadores bibliométricos.

Ir-á continuar o esforço de generalizar a disponibilização pública e actualizada dos currículos dos docentes e investigadores através da plataforma DeGóis e promover a sua actualização. A implementação do sistema de avaliação de desempenho com base na análise dos currículos naquela plataforma contribuirá para a prossecução deste objectivo.

Continuar-se-ão a criar as condições para aumentar o número de investigadores doutorados contratados, de investigadores de pós-doutoramento, de bolseiros de doutoramento e de bolseiros de investigação, potenciando as condições do respectivo enquadramento pelas unidades de investigação.

Continuar o esforço de internacionalização das unidades de investigação através das suas redes e consórcios, aliado à divulgação dos mecanismos financeiros internacionais e nacionais (programa Marie Curie, programa Ideias, bolsas de pós-doc FCT, programa de contratados Ciência), permitindo o reforço, em pelo menos 5 %, do número de doutorados integrados nas unidades de investigação e aumentar em pelo menos 10 % o número de investigadores e bolseiros estrangeiros em cada unidade de investigação do ISCTE-IUL até 2012.

Continuar-se-ão a desenvolver todos os esforços no sentido de que cada unidade de investigação reforce e alargue as parcerias estratégicas nacionais e internacionais, sendo de esperar que as unidades que

ainda não atingiram este objectivo estabeleçam, pelo menos, uma parceria nacional e outra internacional.

Pretende-se em 2012 continuar a aumentar a capacidade de atracção de cátedras convidadas e de outros cientistas seniores estrangeiros, de elevada competência e reputação, conseguindo atingir um número de, pelo menos, 5 investigadores, através dos programas de mobilidade internacionais e nacionais, de mecenato e do estabelecimento de parcerias científicas.

Os prémios científicos do ISCTE-IUL foram criados em 2011 com o objectivo de reconhecer a excelência e promover o aumento da produção científica do ISCTE-IUL prevendo-se que o número de laureados aumente significativamente na edição de 2012. Neste campo haverá também uma repercussão positiva dos vários concursos já abertos para professor auxiliar e 2 catedráticos bem como dos doutorados ciência para a Escola de Gestão.

## **2.2 Intensificar os laços da investigação com o ensino**

Para intensificar os laços da investigação com o ensino aumentar-se-á a colaboração sistemática, por parte das unidades de investigação, na organização dos programas do 3º ciclo. Continuará o acolhimento a todos os alunos bolseiros do 3º ciclo e aumentar-se-á em 10% o número de estudantes do 1º e do 2º ciclos que participam em actividades científicas promovidas pelas unidades de investigação do ISCTE-IUL, contribuindo para sua formação avançada.

Será mantida a colaboração de investigadores doutorados contratados, investigadores de pós-doutoramento e bolseiros de doutoramento das unidades de investigação nas actividades de ensino e orientação, de forma regular, embora moderada, e todos os esforços serão feitos no sentido de aumentar a participação de bolseiros nestas actividades e no laboratório de línguas e competências transversais LLCT.

Continuarão a criar-se condições para 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. Neste sentido, intensificar-se-á a associação de unidades de investigação aos cursos de formação avançada para permitir a sua certificação pela A3ES e a criação ou reestruturação em estreita ligação com linhas de investigação desenvolvidas no ISCTE-IUL.

### **2.3 Reforçar os recursos da investigação**

Continuará a investir-se 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. Prosseguirá a reorganização dos espaços afectos aos investigadores pós-docs, alunos de doutoramentos e bolseiros de investigação.

Prosseguirá a reorganização das estruturas de investigação de forma a dotar as unidades de investigação de massa crítica. Tal será conseguido através do reforço significativo do número de investigadores doutorados nacionais e estrangeiros na maioria das unidades de investigação.

Continuarão a ser desenvolvidas estratégias para a captação e gestão de projectos internacionais, nomeadamente através de acções de informação e formação sobre projectos europeus.

Prosseguirá o alargamento das parcerias com empresas e outras organizações nacionais, estrangeiras e internacionais, para a realização de projectos, redes de consórcios e iniciativas que permitirão obter apoio financeiro suplementar, nomeadamente para realização de actividades de investigação mais aplicadas.

### **2.4 Criar laboratórios associados**

Continuarão a ser desenvolvidos esforços no sentido da formalização do Laboratório Associado de Sociologia e Políticas Públicas (LPPP) logo que a FCT concretize a decisão tomada pelo Ministério relativamente à sua criação.

Prosseguirão as diligências para a criação de um Laboratório Associado na área da Psicologia, em parceria com unidades de investigação de outras universidades.

### **2.5 Desenvolver a UNIDE-IUL enquanto unidade de referência na área de gestão**

Com o intuito de que a UNIDE-IUL venha a constituir uma referência nacional de excelência na área da gestão, prosseguirão os esforços de reorganização da unidade, de aumento da produção científica e de internacionalização da sua equipa de investigadores.

A criação recente do Advisory Board e a expectável contratação de dez doutorados ciência serão seguramente factores importantes para atingir este objectivo.

### **3. REORGANIZAÇÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO DA PRESTAÇÃO SERVIÇOS (EIXO 3)**

Em 2011 foi 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 e intervenção nas organizações (IUL Global);

O Instituto para as Políticas Públicas e Sociais (IPPS-IUL) é uma entidade autónoma com personalidade jurídica e participação maioritária do ISCTE-IUL. Tem como missão contribuir para o desenvolvimento da sociedade através da formação de executivos de organizações, de natureza pública e do terceiro sector. Do IPPS fazem já parte, além do ISCTE-IUL, a Santa Casa Misericórdia de Lisboa, a entidade Reguladora dos Serviços Energéticos, a Agência Nacional para a qualificação, o Montepio Geral – Associação Mutualista e as Câmaras Municipais de Lisboa e Cascais.

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. A IUL-Global possui já um protocolo estabelecido com parceiro brasileiro e um protocolo com a consultora internacional SPI com o objectivo de 3.1.1.2 internacionalizar as suas áreas de negócio, em particular no espaço da CPLP.

Relativamente ao centro de empreendedorismo AUDAX está a ser desenvolvido um modelo de organização da área de empreendedorismo e inovação que prevê 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.

No ano de 2012, a actividade do AUDAX passará por desenvolver, entre outros, os protocolos com MIT, COTEC, com uma Universidade na Roménia, EPUL, Câmara Municipal de Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian e o Programa Angola Empreende e iniciar a criação de um observatório do empreendedorismo.

Neste campo está também em estudo a hipótese de instalar no ISCTE-IUL um gabinete GAPI de 2ª geração.

#### **4. REORGANIZAÇÃO, QUALIFICAÇÃO E OPTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS, DOS PROCESSOS DE GESTÃO E DOS SERVIÇOS DE ACÇÃO SOCIAL (EIXO 4)**

A reorganização dos serviços, dos processos de gestão e dos recursos humanos percorreu já um longo caminho havendo apenas alguns objectivos pontuais por concretizar.

A tecnoestrutura de apoio à gestão foi já constituída e dotada de quadros com competências de planeamento, gestão e comunicação prevendo-se agora para 2012 a informatização do sistema de avaliação de pessoal não docente em vigor (SIADAP).

No domínio dos procedimentos de gestão encontra-se em fase de implementação um sistema integrado de gestão financeira SAP suportado por sistemas de contabilidade analítica, por actividade e centro de custos, capaz de permitir a certificação *full cost*, perspectivando-se a sua entrada em funcionamento pleno no segundo semestre de 2012.

O processo de certificação de qualidade dos serviços iniciado em 2008 irá continuar o seu desenvolvimento pelo aumento da sua abrangência no número de processos certificados. Nesta área, ISCTE-IUL pretende afirmar-se como pioneiro no novo processo de certificação criado pela A3ES (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior), tendo para esse efeito submetido a sua candidatura à certificação da A3ES já em 2012.

Na área dos recentemente constituídos serviços de acção social pretende-se no ano de 2012 continuar o seu desenvolvimento na valência “refeições” de modo a alargar o horário de funcionamento da restauração interna; na valência “saúde” criando uma unidade integrada de saúde e apoio psicológico cujas negociações estão em curso.

O ISCTE-IUL submeteu uma candidatura ao QREN que prevê entre outras iniciativas a continuação do desenvolvimento do sistema de gestão académica, a implementação de um sistema de gestão documental e o desenvolvimento e implementação de um sistema de monitorização da qualidade de serviços e desempenho institucional e difusão de resultados. Este é um projecto a dois anos, que a vir a ser financiado permitiria um reforço muito significativo de todos os processos informativos de gestão.

## **5. EXPANSÃO E MODERNIZAÇÃO DAS INFRA-ESTRUTURAS (EIXO 5)**

No âmbito da requalificação dos espaços de ensino, investigação e prestação de serviços está previsto para 2012 reformular totalmente o anfiteatro Laginha do Edifício Central e ainda a Sala de Recursos Audiovisuais e Multimédia.

Está igualmente previsto o desenvolvimento do processo de insonorização da biblioteca através da alteração do tipo de portas usadas no acesso à Biblioteca de forma a diminuir a propagação do ruído gerado no exterior ao espaço interior dos Serviços.

Ainda no âmbito da utilização dos espaços e de modo a rentabilizar as infra-estruturas a actividade de aluguer de espaços já desenvolvida actualmente pelo ISCTE-IUL será dinamizada mais proactivamente através da divulgação junto de potenciais clientes.

De referir ainda que o restauro estrutural do Edifício I em termos de caixilharias, W.C., redes eléctricas, de ar condicionado e de comunicações será continuado assim como a instalação de sinalética interior e alguns melhoramentos em gabinetes de docentes, na medida das disponibilidades financeiras disponíveis no próximo ano.



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

Um dos objectivos estratégicos deste eixo consiste na expansão dos fundos bibliográficos e alargamento do serviço da biblioteca. Para a concretização deste objectivo, em 2012, será continuado o investimento em acessos on-line a bases bibliográficas e a bases de dados estatísticos, bem como repositórios de acesso público de documentos resultantes da produção científica dos seus docentes, investigadores e alunos.

O acesso a recursos de informação em acesso livre e relevantes para as áreas científicas de docência e investigação existentes no ISCTE-IUL foi já inventariado e continuará a ser actualizado e divulgado pela comunidade.

Relativamente a informação científica e técnica existente noutras bibliotecas continuarão a ser criados e desenvolvidos mecanismos que permitam o acesso dos discentes, docentes e investigadores do ISCTE-IUL a esta informação alargando assim a base de conhecimento a que lhes é possível aceder.

Ainda no ano de 2012 será implementado o novo Portal Agregador de Recursos (pesquisa federada - RETRIEVO) que permitirá efectuar a pesquisa num só local, pesquisando várias fontes de recursos simultaneamente.

No âmbito da expansão e modernização dos recursos tecnológicos de comunicação interna e externa serão desenvolvidas como acções principais:

- Continuação da expansão do sistema Fénix encontrando-se em curso uma candidatura junto do QREN para incrementar a expansão de modo a abranger o 3º ciclo, disponibilizar várias novas funcionalidades aos docentes e informatizar a grande maioria dos contactos administrativos entre os alunos e o ISCTE-IUL numa lógica de balcão único;
- Caso esta candidatura venha a ser aprovada será também iniciada a implementação de um sistema de gestão documental que permitirá maior eficiência na gestão de processos;
- No âmbito da mesma candidatura está prevista a instalação de Ponto de Atendimento On-line e reforço do Campus Virtual de modo a:
  - Aumentar a área de cobertura wi wi-fi no Campus do ISCTE-IUL, possibilitar o acesso móvel aos serviços, permitindo aos utentes rentabilizar o tempo em que permanecem no Campus do ISCTE - IUL;

- Reforçar a cobertura wi-fi nas zonas de utilização mais intensiva;
- Criar espaços de atendimento virtuais, terminais para utilização livre, para que quem está fisicamente presente no campus do ISCTE-IUL possa aceder aos serviços disponibilizados;
- Criação de um Plano de Comunicação Interna para estruturação do desenvolvimento de uma nova intranet de suporte à comunicação interna;

Relativamente à comunicação externa serão ainda desenvolvidas ferramentas de Marketing Digital (Redes Sociais, Mobile Marketing e E-Newsletters) como suporte à Comunicação Externa.

Com o objectivo de promoção dos cursos de formação pós-graduada na América Latina, Espanha e Andorra, o ISCTE-IUL integrará o “Campus Ibero-americano Virtual de Estudos de Pós-graduação” uma iniciativa da Universia com o objectivo de promover o intercâmbio de conhecimento num espaço único, entre os utilizadores e universidades de 23 países de língua Portuguesa e Espanhola. Esta ferramenta permitirá a pesquisa de cursos por área científica em todos estes países, por país ou por instituição.

Finalmente, é de enfatizar o carácter especial de que se reveste o ano de 2012 para o ISCTE-IUL.

Fazemos 40 anos no próximo ano e esse facto conduzirá seguramente à realização de actividades específicas, não previstas directamente no Plano de Desenvolvimento.

Não é possível apresentar já o conjunto dessas actividades, mas não gostaríamos que o Plano de Actividades de 2012 não mencionasse expressamente a importância desse acontecimento.

A comemoração terá um plano assente na mobilização voluntária de todos os stakeholders e especialmente focado na resolução de problemas da sociedade.

Está prevista a sua apresentação genérica para o dia 15 de Dezembro (dia do ISCTE) embora o carácter dinâmico que se pretende imprimir deve, seguramente, a que muitas iniciativas nasçam ao longo de 2012.

### **III RECURSOS**

## 1. RECURSOS HUMANOS

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

### Órgãos de gestão

Cargo	N
Reitor	1
Vice-Reitor	3
Pró-Reitor	2
Administradora	1
Directora Coordenadora	1
Coordenadora	2
Director de Serviço	4
Coordenador de Unidade	7
Coordenador de Gabinete	3
<b>Total</b>	<b>24</b>

### Docentes e investigadores

Categoria	N
Professor Catedrático	18
Professor Associado Com Agregação	17
Professor Associado	30
Professor Auxiliar Com Agregação	8
Professor Auxiliar	168
Assistente	29
Assistente Convidado	68
Professor Catedrático Convidado	5
Professor Catedrático Visitante	1
Professor Associado Convidado Com Agregação	3
Professor Associado Convidado	8
Professor Auxiliar Convidado	71
Monitor	1
Leitor	3
Investigadores doutorados nas UI	22
Assistente Investigação	1
<b>Total</b>	<b>453</b>

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

<b>Categoria</b>	<b>N</b>
Consultor	6
Técnico Superior	78
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	91
Assistente Operacional	20
Bolseiro	8
<b>Total</b>	<b>214</b>

## **2. RECURSOS FINANCEIROS**

As actividades previstas no plano de actividades serão financiadas pelo orçamento do ISCTE-IUL, entre o subsídio do Estado (insuficiente para cobrir os custos com pessoal) e receitas próprias num total de receitas na ordem de 28 milhões de euros para o ano civil de 2012.

Deste total, 22 milhões serão afectados a custos com pessoal, 5 milhões destinam-se a despesas correntes, dos quais 300.000€ estão atribuídos a comunicação, verba que poderá vir a ser aumentada pela comemoração dos 40 anos do ISCTE-IUL, e 1,325 milhões serão investidos nas actividades decorrentes dos objectivos fixados para os seis eixos estratégicos. Os custos com a Comemoração dos 40 anos deverão ser cobertos, em parte, com os recursos e contributos de ex-alunos e outros patrocínios, pelo que a procura de novas fontes de financiamento é, em si próprio, um objectivo para a comemoração do nosso aniversário.

No quadro seguinte apresentam-se as despesas orçamentadas por eixo, totalizando o valor de 1.325.000€.

Este montante inclui um orçamento de investimento de 200 mil euros, dos quais 100 mil euros do PIDDAC para obras e remodelações dos edifícios, e os restantes 100 mil euros para equipamento informático, básico e administrativo.

EIXOS	VALOR 2012
<b>1.QUALIFICAR AS ACTIVIDADES DE ENSINO, CENTRANDO O SEU DESENVOLVIMENTO NO SEGUNDO E TERCEIRO CICLOS</b>	<b>350.000 €</b>
<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>	150.000 €
<i>1.1.4 Melhorar as condições pedagógicas</i>	50.000 €
<i>1.1.5 Promover o sucesso escolar e a empregabilidade</i>	50.000 €
<b>2. REFORÇAR E INTERNACIONALIZAR A INVESTIGAÇÃO E AS SUAS ARTICULAÇÕES COM O ENSINO</b>	<b>110.000 €</b>
<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>	50.000 €
<b>3.REORGANIZAR E PROFISSIONALIZAR A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS</b>	<b>15.000 €</b>
<i>3.1.2 Desenvolver e institucionalizar a área de empreendedorismo e inovação</i>	15.000 €
<b>4 .REORGANIZAR, QUALIFICAR E OPTIMIZAR OS RECURSOS HUMANOS, OS PROCESSOS DE GESTÃO E OS SERVIÇOS DE ACÇÃO SOCIAL</b>	<b>500.000 €</b>
<i>4.1.1 Constituir uma tecnoestrutura de apoio à gestão</i>	
<i>4.1.2 Reorganizar, qualificar e otimizar os procedimentos de gestão</i>	500.000 €
<b>5. EXPANDIR E MODERNIZAR AS INFRA-ESTRUTURAS</b>	<b>200.000 €</b>
<i>5.1.1 Requalificar os espaços de ensino, investigação e prestação de serviços</i>	100.000 €
<i>5.1.4 Modernizar os edifícios existentes</i>	100.000 €
<b>6 .EXPANDIR E MODERNIZAR OS RECURSOS DE APOIO AO ENSINO, À INVESTIGAÇÃO E À COMUNICAÇÃO</b>	<b>150.000 €</b>
<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</i>	
<i>6.1.3 Expandir e modernizar os recursos tecnológicos de comunicação interna e externa</i>	50.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.325.000 €</b>

#### **IV SISTEMATIZAÇÃO DE INDICADORES E METAS PARA 2012**



## Área I - Desenvolvimento Científico das actividades de ensino, investigação e prestação de serviços

### Eixo 1- Qualificar as actividades de ensino, centrando o seu desenvolvimento no 2º e 3º Ciclo

Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
					2012	Coordenação	Execução
1.1.1. Reforçar o peso do ensino pós-graduado	1.1.1.1 Consolidar o peso da formação pós graduada: 50 % dos alunos do ISCTE inscritos em cursos de segundo e terceiro ciclo até 2012 (num total de 8000).	Percentagem de alunos no 2º e 3º ciclo	Concretizado (a manter/prosseguir)	Fonte: GEAPQ, ISCTE-IUL em números (Maio 2011) Total de alunos:8577;Alunos do 1º Ciclo: 4256; Alunos 2º ciclo: 3885; Alunos de 3º ciclo: 436	Manter 50%	Directores de Escola	Directores de Curso, Serviços Académicos
	1.1.1.2 Construir um portfólio de cursos de segundo ciclo equilibrado 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.	Oferta de Cursos de 2º ciclo	Concretizado (a manter/prosseguir)	Fonte: GGC Algumas Pós-Graduações não funcionaram em 2010/2011	Ajustar e Divulgar a oferta existente	Directores de Escola	Directores de Departamento e Comissões Científicas de Departamento
	1.1.1.3 Oferecer programas doutorais em todas as áreas científicas do ISCTE: todas as áreas até 2012.	Nº de programas doutorais por área científica	Finalizado	Fonte: GGC Existem programas doutorais em na sequência de todas as licenciaturas e áreas de investigação (FCT)		Directores de Escola	Directores de Unidade de Investigação

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
1.1.1. Reforçar o peso do ensino pós-graduado	1.1.1.4 Oferecer cursos de pós-graduação de formação avançada de terceiro ciclo não conducente a grau com possibilidade de posterior mobilidade para os programas doutorais: todas as escolas até 2014.	Oferta de cursos de 3º ciclo	Finalizado	Fonte: GGC A conclusão do 1º ano do doutoramento confere curso de pós-graduação de formação avançada de terceiro ciclo		Directores de Escola	Directores de Departamento e Comissões Científicas de Departamento
	1.1.1.5 Criar em cada escola um programa pós-graduado <i>premium</i> que se distinga pela qualidade e pelo preço, fortalecendo assim a imagem de marca de cada área: todas as escolas até 2014.	Nº de programas pós-graduados <i>premium</i> /Escola	Concretizado (a desenvolver)	Fonte: GGC ; EMBA; Energy MBA;H&T Management	Desenvolver cursos <i>premium</i>	Directores de Escola	Directores de Departamento e Comissões Científicas de Departamento

Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
					2012	Coordenação	Execução
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.	Percentagem de UC em Inglês em cada licenciatura	Concretizado (a desenvolver)	2009/2010: São 6% de UC em língua Inglesa no 1º ciclo;	Mais 3%	Director de Departamento	Director de Curso e Coordenadores de UC
	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.	Percentagem de UC em Inglês em cada mestrado	Concretizado (a desenvolver)	2009/2010: São 9% de UC em inglês em mestrados de continuidade e 17 % de UC em Inglês em mestrado temático;	Mais 3% UC-MC e 3 % UC-MT	Director de Departamento	Director de Curso e Coordenadores de UC
	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.	Percentagem de actividades lectivas em Inglês por doutoramento	Concretizado (a desenvolver)	Doutoramento da UNIDE está em preparado para ser ministrado exclusivamente em Inglês	35% UC em Inglês em Doutoramento	Director de Departamento	Director de Curso e Coordenadores de UC

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
1.1.2 Aumentar a Mobilidade Nacional e Internacional de Alunos e Professores e a internacionalização das actividades de ensino	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 de cursos de mestrado e doutoramento com duplo grau com instituições universitárias nacionais	Concretizado (a desenvolver)	Fonte: GGC ESPP+ECSH: 1 M; ESPP: 1D em duplo grau UNL; IBS: 2M com UL; ISTA: 1D+1M UL.	IBS:1D ECSH: 1D+1M	Director de Escola	Director de Departamento e Núcleo de Relações Institucionais
	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 de cursos de mestrado e doutoramento com duplo grau com instituições universitárias estrangeiras	Concretizado (a desenvolver)	Fonte: GGC 1 Curso de Doutoramento na Escola de Gestão; 4 Cursos de Mestrado da Escola de Gestão	ESPP:1D ECSH: 1D ISTA: 1M	Pró-Reitor para área de relações internacionais	Director de Escola e Unidades de Investigação
	1.1.2.6 Desenvolver a mobilidade internacional dos alunos aumentando em 50 % a actual percentagem de alunos estrangeiros inscritos em cursos do ISCTE e de alunos do ISCTE envolvidos em programas internacionais: conjunto do ISCTE até 2014.	Nº de alunos estrangeiros no ISCTE-IUL. Nº de alunos portugueses em mobilidade	Concretizado (a desenvolver)	Fonte: GRI Crescimento de 18,5 % de alunos estrangeiros relativamente a 2009/2010; Em 2010/2011 temos 1211 alunos estrangeiros no ISCTE-IUL; Temos 230 alunos do ISCTE-IUL em cursos no estrangeiro em 2010/2011.	Mais 5% de estudantes estrangeiros no ISCTE-IUL	Director de Departamento	Director de Curso e Gabinete de Relações Internacionais

Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
					2012	Coordenação	Execução
1.1.2 Aumentar a Mobilidade Nacional de Alunos e Professores e a internacionalização das actividades de ensino	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.	Nº de docentes estrangeiros e visitantes no ISCTE-IUL. Nº de docentes portugueses com actividades de ensino no estrangeiro	Concretizado (a desenvolver)	96 Docentes Estrangeiros com actividade no ISCTE-IUL (RA 2010); 15 Docentes do ISCTE-IUL com actividades no estrangeiro em 2011 (Fonte: GAR)	120 Docentes Estrangeiros com actividade no ISCTE-IUL; 30 Docentes do ISCTE-IUL com actividades no estrangeiro	Director de Escola	Director de Departamento, Director de Curso e Unidade de Recursos Humanos
	1.1.2.8 Aumentar a taxa de exogamia docente dos actuais 50 % para 60 %: conjunto do ISCTE até 2014.	Percentagem de exogamia docente no ISCTE-IUL	Concretizado (a desenvolver)	Taxa de exogamia nos doutorados de 51%	Mais 5% de taxa de exogamia	Director de Departamento	Unidade de Recursos Humanos
	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.	Mais Cursos de 2º e 3º ciclo com Brasil, Cabo-Verde e Moçambique. Instituir cursos em Angola e Macau	Concretizado (a desenvolver)	Fonte: Gabinete de Relações Institucionais; Em 2011, até ao momento, foram realizados 5 protocolos Universidades do Brasil e 1 com uma Universidade de Macau	2 Protocolos com Universidades Brasil USP: Arquitectura; FGV/SP: Doutoramento P. Públicas	Pró-Reitor para a área de relações internacionais	Director de Escola e Núcleo de Relações Institucionais

Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
					2012	Coordenação	Execução
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 15 horas por semana (em média): todas as licenciaturas até 2011.	Nº médio de horas de contacto lectivo no 1º Ciclo	Finalizado	Em média para 2010/2011 foram apuradas 15 Horas de contacto lectivo.		Pró-Reitor para a área de inovação curricular	Director de Escola, Director de Curso
	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 ECTS em contacto directo com actividades de investigação: todas as licenciaturas até 2012.	Nº de ECTS de contacto directo com investigação no 1º Ciclo	Não Concretizado	Fonte: Gabinete de Gestão Curricular	2 ECTS de iniciação à investigação de todos os alunos do 1º ciclo; Criação de bolsas de iniciação à investigação	Pró-Reitor para a área de inovação curricular	Director de Escola, Director de Curso, Director de Unidade de Investigação, LCT
	1.1.3.3 Adequar os planos curriculares das licenciaturas de modo a garantir que todos os alunos obtenham pelo menos 6 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.	Nº de ECTS de competências gerais, académicas, sociais e culturais	Concretizado (a manter/prosseguir)	Fonte: Gabinete de Gestão Curricular	Criar um Programa Doutoral em Estudos de Desenvolvimento/ Economia Política	Pró-Reitor para a área de inovação curricular	Director de Escola, Director de Curso, LCT

Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
					2012	Coordenação	Execução
1.1.3 Melhorar e articular os planos de estudos	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.	Multiplicação de UC em vários planos de estudo	Concretizado (a manter/prosseguir)	Fonte: Gabinete de Gestão Curricular	Prosseguir	Pró-Reitor para a área de inovação curricular	Directores de Escola, Directores de Curso
	1.1.3.5 Instituir um mínimo de 6 ECTS por curso que o aluno possa escolher livremente noutras áreas científicas: todas as licenciaturas e mestrados até 2012	Nº de ECTS livre noutras áreas científicas no 1º ciclo	Concretizado (a desenvolver)	Faltam 5 licenciaturas (IGE;ETI: EI; GRH e GEI); GEI vai mudar em 2012/2013	Concretizar nas licenciaturas em falta	Pró-Reitor para a área de inovação curricular	Directores de Escola, Directores de Curso, Serviços Académicos
	1.1.3.6 Criar cursos de pós graduação inter-escolas do ISCTE: pelo menos quatro mestrados em cooperação até 2011	Nº de mestrado inter-escola	Concretizado (a desenvolver)	Fonte: GGC; Em Gestão e estudos da cultura; em Administração Escolar	1 Mestrado de cooperação inter-escolas	Pró-Reitor para a área de inovação curricular	Directores de Escola, Gabinete de Gestão Curricular
	1.1.3.7 Instituir um modelo bietápico de progressão no programa doutoral, com selecção mais rigorosa na passagem para o 2º ano, no momento da inscrição em tese de doutoramento: todos os programas até 2012.	Programa doutoral de progressão bietápica	Finalizado	Despacho 9887/2011 publicado em DR.		Pró-Reitor para a área de inovação curricular	Directores de Escola e Gabinete de Gestão Curricular

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
1.1.4 Melhorar as condições pedagógicas	1.1.4.1 Aumentar a qualificação científica dos docentes: 80 % de doutorados (ETI) até 2014.	Percentagem de Docentes Doutorados ETI	Finalizado	2010: 80 % doutorados (ETI); Setembro de 2011: 85% doutorados (ETI)		Directores de Escolas	Directores de Departamento
	1.1.4.2 Qualificar pedagogicamente os docentes: participação de cada docente em pelo menos uma actividade de formação pedagógica até 2012.	Nº de actividades de qualificação pedagógica por docente	Concretizado (a desenvolver)	Fonte: CP Realização de 2 Workshops para docentes (1 eLearning, 2 utilização do fénix) bem como jornadas de sucesso académico	Manter Workshops e Jornadas	Vice-Reitor para a inovação e desenvolvimento institucional	Directores de Departamento
	1.1.4.3 Integrar em todos os programas doutorais o desenvolvimento de competências de docência dos alunos: todos os programas até 2010.	Competências de docência nos programas doutorais do ISCTE-IUL	Concretizado (a desenvolver)	IBS concretizado parcialmente; ESPP e ECSH concretizado	Desenvolver nas 4 Escolas	Vice-Reitor para a inovação e desenvolvimento institucional	Directores de Curso
	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: todas as licenciaturas até 2009.	Proceder à separação entre aulas teóricas, aulas práticas e aulas laboratoriais sempre que isso seja viável, optimizando as dimensões das turmas em todas as licenciaturas	Concretizado (a manter/prosseguir)	Fonte: GEAPQ		Pró-Reitor para a área de inovação curricular	Directores de Escola e Directores de Curso



					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
1.1.4 Melhorar as condições pedagógicas	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.	Reorganizar os turnos das aulas de modo a disponibilizar horário pós-laboral e tempos lectivos destinados a estudantes a tempo parcial em todas as licenciaturas	Concretizado  (a manter/prosseguir)	Existem 5 licenciaturas em PL		Vice-Reitor para a área de sistemas de informação	Directores de Escola e Directores de Curso
	1.1.4.6 Instituir um sistema informatizado integrado de controlo de assiduidade de docentes e alunos até 2014.	Sistema informatizado integrado de controlo de assiduidade de docentes e alunos	Finalizado	Regime experimental a partir de Dezembro de 2011; Inicia no 2º Semestre 2011/2012		Vice-Reitor para a área de sistemas de informação	Serviços de Informática, Unidade Patrimonial e de Compras e a Unidade de Edifícios e Recursos

Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
					2012	Coordenação	Execução
1.1.4 Melhorar as condições pedagógicas	1.1.4.7 Assegurar o acesso em linha aos sumários e fichas de unidades curriculares: todos os cursos até 2010.	Acesso em linha a sumários e FUC	Finalizado	Sumário em linha para 1º, 2º e 3º ciclo		Vice-Reitor para a área de sistemas de informação	Directores de Curso, Docentes e Serviços de Informática-Unidade de Desenvolvimento
	1.1.4.8 Criar Prémios Pedagógicos, de diversos tipos, para professores: a partir de 2010	Prémio Pedagógicos para Docentes	Finalizado	Fonte: CP. Criado o prémio de ensino em 2011. Está prevista a atribuição no final de 2012; Aguarda Regulamento.		Reitor	Directores de Escola e Conselho Pedagógico

Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
					2012	Coordenação	Execução
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.	% de alunos aprovados por UC nos cursos do 1º ciclo	Concretizado (a desenvolver)	66,9 % (1ºSemestre 2010/2011); 62 % (2º Semestre 2010/2011).	70% de sucesso escolar no 1º ciclo do ISCTE-IUL	Director de Escola	Coordenadores de Curso
	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.	80% das dissertações/projectos concluídos nos tempos previstos no 2º e 3º ciclos	Concretizado (a desenvolver)	47% Concluíram com sucesso a dissertação/projecto no 2º ciclo continuidade e 37 % nos temáticos mestrados	50 % das dissertações/projectos concluídos nos tempos previstos	Director de Escola	Coordenadores de Curso
	1.1.5.3 Criar um dispositivo de monitorização do processo pedagógico em cada unidade curricular: conjunto do ISCTE, até 2010.	Dispositivo de Monitorização do Processo Pedagógico em cada UC	Finalizado	1ºCiclo concluído; 2º e 3º ciclo Dossier da UC e Relatório de cada UC		Vice-Reitor para a inovação e desenvolvimento institucional	GEAPQ-NEA; Coordenador da UC

Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
					2012	Coordenação	Execução
1.1.5 Promover o sucesso escolar e a empregabilidade	1.1.5.4 Duplicar o número de prémios de atracção e de mérito académico: conjunto do ISCTE até 2014.	Prémios de atracção e de mérito académico	Concretizado (a manter/prosseguir)	Já foi publicado o Regulamento de prémios que está a ser aplicado	Proseguir	Reitor	Directores de Escola
	1.1.5.5 Criar um dispositivo de tutoria dos alunos de primeiro ciclo: todas as licenciaturas, até 2011.	Tutoria aos alunos do 1º ciclo	Concretizado (a desenvolver)	Acções previstas no plano foram concretizadas em 2011	Desenvolver	Directores de Escola	Coordenadores de Curso
	1.1.5.6 Instituir 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: até 20 % de alunos em cada programa doutoral, a partir de 2011.	Bolsa para alunos de doutoramento	Concretizado (a desenvolver)	Ajustar às condições económicas	5 % de alunos a tempo inteiro em programas doutorais	Reitor	Coordenadores de Curso

Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
1.1.5 Promover o sucesso escolar e a empregabilidade	1.1.5.7 Desenvolver os mecanismos de promoção da inserção na vida activa: todas as escolas, até 2012.	Promoção e inserção na vida activa	Concretizado (a desenvolver)	Fonte GIP: Organização de Workshops sobre técnicas de procura de emprego, de interesse para os finalistas e recém-licenciados; Implementar ferramenta informática que promova a interacção entre os finalistas e o mercado de trabalho (empresas)	Desenvolver	Directores de Escola	Coordenadores de Curso Gabinete de Inserção Profissional e Career Service
	1.1.5.8 Desenvolver os mecanismos de monitorização dos percursos profissionais dos diplomados: todas as escolas até 2012	Mecanismo de Monitorização do percurso profissional dos diplomados	Finalizado	São realizados anualmente inquéritos aos diplomados do 1º ciclo e 2º ciclo de continuidade; Este ano vamos também iniciar inquéritos aos diplomados de 2º ciclo temáticos.		Vice-Reitor para a inovação e desenvolvimento institucional	GEAPQ-NEA e Career Service

				Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
<b>Novos Projectos de Desenvolvimento</b>	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
1.2.1 Desenvolver a área de políticas públicas	Área de políticas públicas	Finalizado	Cursos na área de PP		Reitor	Director da Escola de Sociologia e Políticas Públicas
1.2.2 Desenvolver a área do ensino ao longo da vida	Unidades curriculares de competências Transversais e Cursos de Pós-Graduações	Finalizado	Laboratório de Competências Transversais		Reitor	Coordenador do Laboratório de Competências Transversais e Directores de Curso
1.2.3 Criar a área de gestão de hotelaria e turismo	Área de gestão de hotelaria e turismo	Finalizado	Curso de Mestrado de Gestão de Hotelaria e Turismo+Mestrado na Florida+Equipa de Consultoria a trabalhar no Audax		Reitor	Director de Curso
1.2.4 Bolsas de atracção de alunos de 2º ciclo (novo 2011)	Bolsas de atracção de alunos de 2º ciclo	Concretizado (a manter/prosseguir)	Criadas em 2011/2012			

## Área I - Desenvolvimento Científico das actividades de ensino, investigação e prestação de serviços

### Eixo 2 - Reforçar e internacionalizar a investigação e as suas articulações com o ensino

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
2.1.1 Aumentar a produção científica e a sua internacionalização	2.1.1.1 Ter todas as unidades de investigação do ISCTE com classificação FCT de "excelente" ou "muito bom": até 2014	Percentagem de Unidades de Investigação com classificação FCT de excelente ou muito bom	Concretizado  (a manter/prosseguir)	80 % das Unidades de Investigação com classificação "Excelente" ou "Muito Bom" (Fonte: GAI)	Proseguir	Vice-reitor para a área de investigação	Unidades de Investigação do ISCTE-IUL
	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.	Nº de publicações anuais internacionais e nacionais por docente e investigador doutorado	Concretizado  (a desenvolver)	2,85 Publicações por doutorado elegível: 2,07 Nacional+0,78 Internacional (Fonte: RA 2010)	1 Publicação Nacional+1 Internacional	Vice-reitor para a área de investigação	Unidades de Investigação do ISCTE-IUL

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
2.1.1 Aumentar a produção científica e a sua internacionalização	2.1.1.3 Generalizar a disponibilização pública actualizada dos currículos dos docentes e investigadores através da plataforma DeGois: até 2010.	Disponibilização pública actualizada dos currículos dos docentes e investigadores através da plataforma DeGois	Concretizado (a desenvolver)	67% dos doutorados elegíveis já têm CV na plataforma DeGois (Fonte: GAI)	Desenvolver	Vice-reitor para a área de investigação	Unidades de Investigação do ISCTE-IUL e Gabinete de Apoio à Investigação
	2.1.1.4 Implementar uma política de recursos humanos integrada que clarifique as funções de investigação e de docência e a sua inter-relação, defina competências e responsabilidades, e estabeleça critérios de recompensa com base no mérito: até ao final de 2010.	Regulamento de Avaliação de Desempenho de Docentes	Finalizado	Publicação e revisão do Regulamento de Avaliação de Desempenho de Docentes		Vice-Reitor para a inovação e desenvolvimento institucional	Directores de Departamento e Unidade de Recursos Humanos



					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
2.1.1 Aumentar a produção científica e a sua internacionalização	2.1.1.5 Criar padrões-tipo de afectação do tempo dos docentes a actividades de ensino, de investigação e de prestação de serviços, visando proporcionar aos docentes mais tempo contínuo de investigação, nomeadamente através de uma maior concentração das cargas curriculares e dos períodos lectivos dos cursos e da redução dos períodos de avaliações: até 2010.	Regulamentos de serviço docente. Regulamento de avaliação de desempenho de docente	Finalizado	Publicação e implementação do Regulamento de Serviço de Docentes		Vice-Reitor para a inovação e desenvolvimento institucional	Directores de Escola, Directores de Departamento e Unidade de Recursos Humanos
	2.1.1.6 Aumentar o número de investigadores doutorados contratados, de investigadores de pós-doutoramento, de bolseiros de doutoramento e de bolseiros de investigação, potenciando as condições do respectivo enquadramento pelas unidades de investigação: pelo menos 20 % dos investigadores de cada unidade de investigação até 2012.	Percentagem de investigadores com doutoramento/unidade de investigação	Concretizado (a manter/prosseguir)	80% das Unidades de Investigação já ultrapassaram 20% de investigadores doutorados não-docentes (Fonte: GAI)	Proseguir	Vice-Reitor para a área de investigação	Directores de Unidades de Investigação do ISCTE-IUL
	2.1.1.7 Aumentar o número de investigadores e bolseiros estrangeiros em cada unidade de investigação: pelo menos 10 % do número de investigadores de cada unidade de investigação até 2014.	Percentagem de investigadores estrangeiros em cada unidade de investigação	Concretizado (a manter/prosseguir)	Dois terços das Unidades de Investigação já ultrapassaram 10% de investigadores e bolseiros doutorados estrangeiros, e a média para o conjunto das unidades atingiu já os 16% (Fonte: GAI)	Proseguir	Vice-Reitor para a área de investigação	Directores de Unidades de Investigação do ISCTE-IUL

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
2.1.1 Aumentar a produção científica e a sua internacionalização	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 a partir de 2010.	Nº de parcerias nacionais e internacionais em cada unidade de investigação/ano	Concretizado (a desenvolver)	55% das Unidades de Investigação estabeleceram várias parcerias relevantes internacionais e/ou nacionais (Fonte: GAI)	Desenvolver	Vice-Reitor para a área de investigação	Directores de Unidades de Investigação do ISCTE-IUL e Gabinete de Apoio à Investigação
	2.1.1.9 Estabelecer cátedras convidadas ou outras figuras de colaboração de cientistas seniores estrangeiros de elevada competência e reputação: a partir de 2009.	Número de cátedras convidadas	Concretizado (a manter/prosseguir)	1 Cátedra convidada FCT, 2 bolsas Marie Curie, 3 bolsas Welcome, 1 catedrático convidado (com envolvimento de 5 Unidades de Investigação)	Proseguir	Vice-Reitor para a área de investigação	Directores de Unidades de Investigação do ISCTE-IUL e Núcleo de Relações Institucionais
	2.1.1.10 Alargar e diversificar o actual sistema de prémios de publicação e investigação de Indeg a professores, investigadores, bolseiros e estudantes e todas as escolas: a partir de 2009.	Prémios de publicação e de investigação	Concretizado (a manter/prosseguir)	Atribuição de prémios científicos ISCTE-IUL	Proseguir	Reitor	Vice-Reitor para a área de investigação

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
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 terceiros ciclos, designadamente no âmbito das escolas:2009	Colaboração entre unidades de investigação e departamentos nos cursos de 2º e 3º ciclo no âmbito das Escolas	Concretizado (a desenvolver)	No 3º ciclo: colaboração sistemática com a organização de doutoramentos pelas UI (55% dos doutoramentos). No 3º e 2º ciclo: estudantes integrados em projectos de investigação (100% dos doutoramentos) (Fonte: GAI)	Desenvolver	Vice-Reitor para a área de investigação	Directores de Unidades de Investigação e Directores de Curso
	2.1.2.2 Intensificar o acolhimento de estudantes de primeiro, segundo e terceiros ciclos pelas unidades de investigação, integrando-os em actividades científicas e contribuindo para a sua formação avançada em contexto de investigação: desde 2009	Integrar estudantes dos três ciclos de estudo em actividades de investigação científica	Concretizado (a desenvolver)	No 3º ciclo: acolhimento de todos os bolseiros de doutoramento pelas Unidades de Investigação e participação dos estudantes de doutoramento em actividades científicas promovidas por essas unidades. No 2º ciclo: integração de parte dos estudantes como bolseiros em projectos das Unidades de Investigação. No 1º ciclo: integração de alguns estudantes como bolseiros em projectos de investigação.	Desenvolver	Vice-Reitor para a área de investigação	Directores de Unidades de Investigação, Directores de Curso e Coordenadores de Curso

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
2.1.2 Intensificar os laços da investigação com o ensino	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: desde 2009.	Colaboração de investigadores doutorados, de pós-doutoramento e bolsiros de doutoramento em actividades de ensino	Concretizado (a manter/prosseguir)	A maioria dos investigadores doutorados colabora em actividades de ensino e orientação. Participação de bolsiros no LCT	Desenvolver	Vice-Reitor para a área de investigação	Directores de Departamento e Coordenadores de Curso
	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.	Nº de produtos de ensino inovadores por unidade de investigação	Concretizado (a desenvolver)	Foi feita a revisão de todos os cursos de doutoramento e mestrado em função da necessidade de associação de Unidades de Investigação para a sua certificação pela A3ES; reestruturação profunda de alguns desses cursos e criação de alguns novos em estreita ligação com linhas de investigação desenvolvidas no Instituto (exemplos: novos Doutoramento e Mestrado em Políticas Públicas; novo Mestrado em Administração Escolar; novo Doutoramento em Ciências da Comunicação; novos Doutoramento e Mestrado em Estudos Urbanos; reestruturação dos cursos pós-graduados na área da Cultura).	Desenvolver	Vice-Reitor para a área de investigação	Directores de Unidades de Investigação e Coordenadores de Curso

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
2.1.3 Reforçar os Recursos de 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: até 2010.	Dotar as unidades de investigação de condições físicas e recursos técnicos	Concretizado (a manter/prosseguir)	Novas instalações dos serviços técnicos e administrativos de várias Unidades de Investigação. Colocação em gabinetes próprios de todos os investigadores doutorados contratados.	Proseguir	Vice-Reitor para a área de investigação	Unidade de Edifícios e Recursos
	2.1.3.2 Reorganizar as estruturas de investigação de forma a dotar as unidades de investigação de massa crítica: até 2010	Reorganização de estruturas de investigação	Concretizado (a manter/prosseguir)	Integração institucional e reorganização estatutária das Unidades de Investigação. Reforço significativo do número de investigadores doutorados nacionais e estrangeiros na maioria das Unidades de Investigação	Proseguir	Vice-Reitor para a área de investigação	Directores de Unidades de Investigação

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
2.1.3 Reforçar os Recursos de Investigação	2.1.3.3 Criar estruturas de apoio técnico e desenvolver estratégias para a captação e gestão de projectos internacionais: até 2010	Unidade de Gestão dos Apoios Institucionais	Concretizado (a manter/prosseguir)	Criação do Gabinete de Apoio à Investigação (GAI). Acções de informação e formação sobre projectos europeus.	Proseguir	Vice-Reitor para a área de investigação	Directores de Unidades de Investigação e Gabinete de Apoio à Investigação
	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: até 2014	Alargar as parcerias com empresas e outras organizações, para obter apoio financeiro suplementar	Concretizado (a desenvolver)	Estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais para projectos e redes. Lançamento de iniciativas para novas fontes de financiamento da investigação.	Proseguir	Vice-Reitor para a área de investigação	Directores de Unidades de Investigação e Gabinete de Apoio à Investigação

				Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
<b>Novos Projectos de Desenvolvimento</b>	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
2.2.1 Criar o Laboratório Associado de Sociologia e Políticas Públicas	Laboratório de Sociologia e Políticas Públicas	Concretizado (a manter/prosseguir)	O Laboratório foi aprovado		Vice-Reitor para a área de investigação	CIES-IUL
2.2.2 Criar o Laboratório Associado de Psicologia	Laboratório de Psicologia	Não concretizado	Em Stand-by		Vice-Reitor para a área de investigação	CIS-IUL
2.2.3 Desenvolver a UNIDE como unidade de investigação de referência na área de gestão	UNIDE como unidade de investigação de referência	Finalizado	O Centro está com avaliação Muito Bom mas tem a expectativa de obter classificação de Excelente na próxima avaliação		Vice-Reitor para a área de investigação	Director da UNIDE
2.2.4 Incentivar a emergência de novos projectos nas áreas das tecnologias, de estudos internacionais e do turismo	Novos projectos nas áreas das tecnologias, estudos internacionais e turismo	Concretizado (a desenvolver)		Desenvolver	Vice-Reitor para a área de investigação	Director da Escola de Tecnologias e Arquitectura e Director da Escola de Gestão

## Área I - Desenvolvimento Científico das actividades de ensino, investigação e prestação de serviços

### Eixo 3 – Reorganizar e profissionalizar a prestação de serviços

Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	Metas 2012	Responsabilidade Coordenação	Responsabilidade Execução
3.1.1 Criar o Instituto de Prestação de serviços do ISCTE (IPSI)	3.1.1.1 Constituir e iniciar o funcionamento do IPSI: até 2010	IUL-Global em funcionamento	Finalizado	IUL-Global constituído em Fevereiro 2011; comissão de instalação em funcionamento		Vice-Reitor para a inovação e desenvolvimento institucional	Assessoria jurídica e Director do IUL-Global
	3.1.1.2 Internacionalizar as áreas de negócio do IPSI, em particular no espaço da CPLP: 10 % das receitas até 2014	Percentagem de receitas do IUL-Global provenientes do espaço CPLP	Concretizado (a desenvolver)	Protocolo estabelecido com parceiro brasileiro; 1 protocolo com consultora internacional SPI	Desenvolver	Vice-Reitor para a inovação e desenvolvimento institucional	Director do IUL-Global
	3.1.1.3 Aumentar a parte das receitas próprias do ISCTE com origem na prestação de serviço: duplicar até 2014	Percentagem de receitas próprias provenientes da prestação de serviço	Concretizado (a desenvolver)	Protocolo estabelecido com parceiro brasileiro; 1 protocolo com consultora internacional SPI	Desenvolver	Vice-Reitor para a inovação e desenvolvimento institucional	Director do IUL-Global



					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
3.1.2 Desenvolver e institucionalizar a área de empreendedorismo e inovação	3.1.2.1 Decidir o modelo de organização da área: até 2010.	Modelo de organização da área de empreendedorismo e inovação	Concretizado (a desenvolver)	Modelo Alterado	Constituir o Audax-IUL	Reitor	Conselho de Gestão
	3.1.2.2 Constituir e iniciar o funcionamento das instituições na área de empreendedorismo e inovação: até 2010.	Iniciar o funcionamento das instituições na área de empreendedorismo e inovação	Concretizado (a desenvolver)	MIT;Projecto da Roménia; Protocolo EPUL+CML+F Glubenkian em fase de negociação	Desenvolver	Reitor	Assessoria Jurídica e Director da área de empreendedorismo e inovação
	3.1.2.3 Internacionalizar as áreas de negócio das instituições, em particular no espaço da CPLP: 10 % das receitas até 2014.	Percentagem de receitas proveniente do espaço CPLP	Concretizado (a desenvolver)			Reitor	Director da área de empreendedorismo e inovação

Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
					2012	Coordenação	Execução
3.1.2 Desenvolver e institucionalizar a área de empreendedorismo e inovação	3.1.2.4 Aumentar a parte das receitas próprias do ISCTE com origem nas actividades de empreendedorismo e inovação: duplicar até 2014.	Percentagem de receitas provenientes do empreendedorismo e inovação	Concretizado (a desenvolver)	Programa Angola Empreende+Projecto da Roménia	Desenvolver	Reitor	Director da área de empreendedorismo e inovação
	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	Observatório de empreendedorismo	Concretizado (a desenvolver)	Global entrepreneurship Monitor (GEM)+ Empreendedorismo no ensino	Desenvolver	Reitor	Director da área de empreendedorismo e inovação
	3.1.2.6 Acolher o Projecto ISCTE/MIT na instituição que, nesta área, ficar responsável pelas actividades de investigação e formação :até 2010	Acolhimento do ISCTE/MIT	Concretizado (a desenvolver)		Desenvolver	Reitor	Director da área de empreendedorismo e inovação

## Área II – Modernização dos processos de gestão, recursos e infra-estruturas

### Eixo 4 – Reorganizar, qualificar e otimizar os recursos humanos, os processos de gestão e os serviços de acção social

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
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 de ensino, da investigação e da prestação de serviços, a nível central e em cada escola: reestruturação dos serviços técnicos até 2010.	Recrutamento de quadros com competências de planeamento, gestão e comunicação	Finalizado			Vice-Reitor para a inovação e desenvolvimento institucional	Administradora e Directora-Coordenadora
	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.	Reorganizar as estruturas de apoio técnico à gestão do Instituto	Finalizado			Vice-Reitor para a inovação e desenvolvimento institucional	Administradora e Directora-Coordenadora
	4.1.1.3 Reforçar a componente técnica dos serviços administrativos do Instituto: 1ª Fase até 2010.	Reforço da componente técnica dos serviços administrativos	Finalizado			Vice-Reitor para a inovação e desenvolvimento institucional	Administradora e Directora-Coordenadora

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
4.1.1 Constituir uma tecnoestrutura de apoio à gestão	4.1.1.4 Reforçar a formação específica do pessoal não docente com funções técnicas: programa integrado de formação anual definido até 2010.	Reforço da formação específica do pessoal não docente	Finalizado	Formação de Tecnologias de informação em 2011		Vice-Reitor para a inovação e desenvolvimento institucional	Administradora e Unidade de Recursos Humanos
	4.1.1.5 Desenvolver o sistema de avaliação de pessoal não docente (SIADAP) recorrendo a suporte informático adequado: até 2011	SIADAP em suporte informático	Não Concretizado		Implementar	Vice-Reitor para a inovação e desenvolvimento institucional	Administradora e Unidade de Recursos Humanos

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
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: até 2010.	Desenvolvimento do sistema integrado de gestão académica	Concretizado (a manter/prosseguir)	1º e 2º ciclo do ISCTE-IUL	Candidatura QREN	Vice-Reitor para a área de sistemas de informação	Administradora e Serviços de Informática
	4.1.2.2 Criar um sistema integrado de gestão financeira suportado por sistemas de contabilidade analítica, por actividade e centro de custos, capaz de permitir a certificação full cost: até 2011.	Criação do sistema integrado de gestão financeira	Concretizado (a manter/prosseguir)	SAP	Proseguir	Vice-Reitor para a área de sistemas de informação	Administradora e Serviços Financeiros
	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 Instituto: até 2009	Reorganização e articulação dos serviços de comunicação externa	Finalizado				Vice-Reitor para a área de sistemas de informação

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
4.1.2 Reorganizar, qualificar e otimizar os procedimentos de gestão	4.1.2.4 Implementar um novo sistema informatizado de gestão integrada da biblioteca: até 2011	Criação do sistema integrado de gestão integrada da biblioteca	Finalizado			Vice-Reitor para a área de sistemas de informação	SID
	4.1.2.5 Implementar as potencialidades do novo cartão inteligente (da CGD), 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.	Criação de dispositivo de controlo de assiduidade de docentes e discentes	Finalizado	Em fase experimental no 4º trimestre de 2011; Início efectivo no 1º semestre de 2012		Vice-Reitor para a área de sistemas de informação	SI
	4.1.2.6. Continuar o processo de certificação de qualidade dos serviços iniciado em 2008: atingir os níveis mais elevados de certificação de qualidade até 2014.	Desenvolvimento de acções de auditoria no âmbito da certificação	Concretizado (a manter/prosseguir)	Certificação ISO 9001 renovada em 2011.		Vice-Reitor para a área de inovação e desenvolvimento institucional	GEAPQ

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
4.1.3 Criar os serviços de acção social	4.1.3.1 Constituir os serviços de acção social: até 2009.	Criação do Gabinete de Acção Social	Finalizado	Em 2010		Reitor	Administrador
	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 até 2010.	Desenvolvimento de sistema supletivo de bolsas	Finalizado	Constituição de um fundo de emergência de apoios complementares de carácter extraordinário; Garantir a correcta gestão do processo de atribuição de bolsas pela DGES; Prolongar para 2011 a estratégia de aumento do número de apoio social e alargar fontes de financiamento.		Reitor	Administrador
	4.1.3.3 Desenvolver os serviços sociais prestados na valência residência: duplicar o número de lugares de residência até 2011.	Número de lugares de residência	Concretizado (a manter/prosseguir)			Proseguir	Reitor

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
4.1.3 Criar os serviços de acção social	4.1.3.4 Desenvolver os serviços sociais prestados na valência saúde: criando uma unidade integrada de saúde e apoio psicológico até 2010.	Desenvolvimento de unidade integrada de saúde e apoio psicológico	Concretizado (a desenvolver)	Negociações em curso		Reitor	Administrador
	4.1.3.5 Desenvolver os serviços sociais prestados na valência refeições: alargar o horário de funcionamento da restauração interna até 2010.	Horário de funcionamento	Concretizado (a manter/prosseguir)		Proseguir	Reitor	Administrador



## Área II – Modernização dos processos de gestão, recursos e infra-estruturas

### Eixo 5 – Expandir e Modernizar as infra-estrutura

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
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: até 2010.	Nº de imobiliário e melhoramentos físicos	Finalizado	Obras realizadas e salas mobiladas em 2011		Administrador	Unidade de Edifícios e Recursos e SI
	5.1.1.2 Melhorar as condições físicas das salas laboratoriais do edifício central e da Ala Autónoma: até 2011.	Alargamento de espaços laboratoriais	Finalizado	Foram criadas salas para investigadores na AA		Administrador	Unidade de Edifícios e Recursos
	5.1.1.3 Reequipar os auditórios de aulas e o anfiteatro Laginha do Edifício Central: até 2010.	Aquisição de imobiliário	Concretizado (a desenvolver)	Projecto em Curso	Desenvolver	Administrador	Unidade de Edifícios e Recursos

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
5.1.1 Requalificar os espaços de ensino, investigação e prestação de serviços	5.1.1.4 Melhorar a insonorização das salas de aulas (32) do edifício II: até 2011.	Desenvolvimento de processo de insonorização	Finalizado			Administrador	Unidade de Edifícios e Recursos
	5.1.1.5 Acabar de mobilar os gabinetes dos docentes do edifício II: até 2011.	Desenvolvimento de apetrechamento de imobiliário	Finalizado	Foram realizadas mudanças e reorganizados espaços		Administrador	Unidade de Edifícios e Recursos
	5.1.1.6 Instalar todos os centros de investigação nas alas Este e Norte, 2º Piso, do Edifício Central: até 2010.	Mudança de instalações	Concretizado (a desenvolver)	Obras realizadas na ala Este	Desenvolver	Vice-Reitor para a área de sistemas de informação	Unidade de Edifícios e Recursos e SI
	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): até 2010.	Implementação de novas alocações	Finalizado	Instalados vários Laboratórios		Reitor	Unidade de Edifícios e Recursos

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
5.1.2 Requalificar os espaços das actividades de gestão e de administração	5.1.2.1 Finalizar a instalação da reitoria e dos serviços da reitoria na Ala Sul, 2º Piso, do Edifício Central: até 2010	Instalação da reitoria e dos serviços da reitoria	Finalizado			Administrador	Unidade de Edifícios e Recursos
	5.1.2.2 Completar a instalação de todos os serviços centrais da ala Sul, 1º Piso, do Edifício Central: até 2010	Desenvolvimento de reafecção de serviços	Finalizado			Administrador	Unidade de Edifícios e Recursos
	5.1.2.3 Concentrar e reinstalar os secretariados dos departamentos e escolas: até 2010	Implementação de um modelo físico de secretariado único para todas as Escolas	Finalizado			Administrador	Unidade de Edifícios e Recursos

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
5.1.3 Requalificar e ampliar os espaços com funções sociais	5.1.3.1 Requalificar as esplanadas, pátios e praça central: até 2011.	Esplanadas, pátio e praça central requalificadas	Finalizado	Fonte: UPC		Reitor	Unidade de Edifícios e Recursos
	5.1.3.2 Melhorar a insonorização do espaço de restauração e cafeteria e transforma-lo parcialmente em serviços de cantina no âmbito da acção social: até 2011.	Desenvolvimento de processo de insonorização	Não concretizado	Fonte: UPC		Reitor	Unidade de Edifícios e Recursos
	5.1.3.3 Melhorar o espaço para alojamento de docentes e discentes do Convento Santos-o-Novo: até 2012	Desenvolvimento do espaço de alojamento	Concretizado (a desenvolver)			Reitor	Unidade de Edifícios e Recursos
	5.1.3.4 Requalificar o espaço do Clube ISCTE (ex-alunos) na Ala Autónoma: até 2010.	Desenvolvimento de processo de requalificação	Finalizado	Fonte: UPC		Reitor	Unidade de Edifícios e Recursos
	5.1.3.5 Adaptar o palco do Grande Auditório para a realização de encontros científicos e profissionais internacionais, organização de espectáculos e eventos culturais pelo ISCTE ou por outras entidades externas (aumentando a taxa de aluguer deste espaço): até 2012	Adaptação do palco do Grande Auditório	Concretizado (a desenvolver)	Estão a ser realizados alguns melhoramentos		Reitor	Unidade de Edifícios e Recursos

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
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.	Restauro estrutural do Edifício I	Concretizado (a manter/prosseguir)	Fonte: UPC Concretizado em parte o restauro estrutural do Edifício I	Proseguir	Reitor	Unidade de Edifícios e Recursos
	5.1.4.2 Realizar o diagnóstico energético dos edifícios e colocar uma central fotovoltaica: até 2012.	Diagnóstico energético	Não Concretizado	Fonte: UPC		Reitor	Unidade de Edifícios e Recursos
	5.1.4.3 Redefinir a sinalética interior e instalar a sinalética externa de proximidade (ruas circundantes, cidade universitária, ...):até 2010.	Sinalética implementada	Finalizado	Fonte: UPC; Falta alguma sinalética interior	Sinalética Interior	Reitor	Unidade de Edifícios e Recursos

<b>Novos Projectos de Desenvolvimento</b>	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
				2012	Coordenação	Execução
5.2.1 Construir um novo edifício	Desencadeamento de projecto de construção	Concretizado (a desenvolver)	Em negociação com Universidade de Lisboa		Reitor	Administrador

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
6.1.1 Expandir os fundos bibliográficos e alargar o serviço 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 social até 2010.	Fundo bibliográficos	Finalizado	Processo de Melhoria contínua		Reitor	SID
	6.1.1.2 Investir na expansão dos acessos a bases bibliográficas em linha e a bases de dados estatísticos: até 2014.	Investimento em acessos on-line	Concretizado (a manter/prosseguir)	Processo de Melhoria contínua	Proseguir	Reitor	SID e SI
	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.	Inclusão de produção científica em repositórios públicos	Concretizado (a manter/prosseguir)	Processo de Melhoria contínua	Proseguir	Reitor	SID
	6.1.1.4 Alargar o horário de funcionamento da Biblioteca: até 2012	Alargamento de horário dos SID	Concretizado (a manter/prosseguir)	No presente ano 2011/2012 os SID estarão abertos ao Sábado de manhã	Proseguir	SID	SID

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
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/blearning: até 2014	Reforço de plataformas e-learning	Finalizado	Plataforma BlackBoard com reforço de Hardware e Software		Vice-Reitor de Sistemas de Informação	SI
	6.1.2.2 Aumentar e modernizar progressivamente os recursos informáticos colocados nas salas de aulas laboratoriais e nas salas de estudo dos alunos: até 2014	Implementação de recursos informáticos actualizados e reforçados	Finalizado	Salas laboratoriais concretizado		Vice-Reitor de Sistemas de Informação	SI
	6.1.2.3 Aumentar e modernizar progressivamente os equipamentos audiovisuais colocados nas salas de aulas laboratoriais, nos anfiteatros e nos auditórios: até 2014	Implementação de recursos audiovisuais actualizados e reforçados	Finalizado	Todas as salas de aula equipadas com PC e projector de dados		Vice-Reitor de Sistemas de Informação	SI



					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
6.1.2 Expandir e modernizar os recursos tecnológicos para uso de alunos, docentes e investigadores	6.1.2.4 Renovar parcialmente o parque informático nos gabinetes dos docentes: até 2010	Actualização de parque informático	Finalizado			Vice-Reitor de Sistemas de Informação	SI
	6.1.2.5 Implementar um sistema integrado de impressões para uso de alunos, docentes e serviços: até 2010	Sistema integrado de impressões	Finalizado			Vice-Reitor de Sistemas de Informação	SI

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2011	Observações	2012	Coordenação	Execução
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): até 2010	Expansão de comunicação do Fénix	Concretizado (a manter/prosseguir)	Expansão realizada ao 2º ciclo; Está em curso candidatura para incrementar a expansão	Proseguir	Vice-Reitor para a área de sistemas de informação	SI
	6.1.3.2 Desenvolver uma nova intranet de suporte à comunicação interna: até 2010	Nova intranet	Não Concretizado		Concretizar	Reitor	Gabinete de Comunicação e Imagem
	6.1.3.3 Desenvolver um novo portal de suporte à comunicação externa: até 2010	Portal ISCTE-IUL	Finalizado			Reitor	Gabinete de Comunicação e Imagem
	6.1.3.4 Articular os três sistemas: Fenix, intranet, portal: até 2011	Nova plataforma integrada	Concretizado (a manter/prosseguir)	Fénix integrado com componente ensino do portal	Proseguir	Vice-Reitor para a área de sistemas de informação	SI

**ANEXOS**



