

PLANO DE ATIVIDADES

2013

Aprovado pelo Conselho Geral em 07.01.2013

Homologado pelo Conselho de Curadores em 14.01.2013

ISCTE-IUL

Plano de Atividades para 2013

Dezembro de 2012

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	4
I CARACTERIZAÇÃO DO ISCTE-IUL	6
1 ENQUADRAMENTO.....	7
2 ISCTE-IUL EM NÚMEROS.....	10
II OBJETIVOS E AÇÕES A DESENVOLVER EM 2013	11
1. Qualificação das Atividades de Ensino centrando o desenvolvimento no segundo e terceiro ciclos (Eixo1).....	12
1.1. Reforçar o peso do ensino pós-graduado	12
1.2. Aumentar a mobilidade nacional e internacional de alunos e professores e a internacionalização das atividades de ensino	13
1.3. Melhorar e articular os planos de estudos	14
1.4. Melhorar as condições pedagógicas.....	14
1.5. Promover o sucesso escolar e a empregabilidade	15
2. Reforço e internacionalização da Investigação e das suas articulações com o ensino (Eixo 2).....	16
2.1. Aumentar a produção científica e a sua internacionalização	16
2.2. Intensificar os laços da investigação com o ensino.....	17
2.3. Reforçar os recursos de investigação	18
3. Reorganização e Profissionalização da Prestação de Serviços (eixo 3).....	20
4. Reorganização, Qualificação e Otimização dos Recursos Humanos, dos Processo de Gestão e dos Serviços de Ação Social (Eixo 4).....	21
5. Expansão e Modernização das Infraestruturas (Eixo 5)	22
6. Expansão e Modernização dos Recursos de Apoio ao Ensino, à Investigação e à Comunicação (Eixo 6).....	23
III RECURSOS.....	25
1. RECURSOS HUMANOS	26
2. RECURSOS FINANCEIROS	28
IV. ANEXOS	30
1. ORGANOGRAMA DO ISCTE-IUL	31
2. SISTEMATIZAÇÃO DOS INDICADORES E METAS PARA 2013	33

INTRODUÇÃO

O Plano de atividades para 2013 encerra um ciclo de planeamento iniciado em 2009 pelo que se assume como um plano de continuidade e de transição para o próximo Plano de Desenvolvimento Estratégico. Esse novo Plano começou a ser discutido ainda em 2012 e deverá ter aprovadas as suas grandes orientações em 2013, tendo como enquadramento o novo quadro comunitário – 2014-2020.

Nas atividades previstas para 2013 são de realçar as que se prendem com as acreditações dos cursos, tanto pelos montantes consideráveis exigidos, como pelo número de pessoas envolvidas. Trata-se das acreditações por parte da Agência Nacional - A3ES mas, também, no caso da Escola de Gestão e da Escola de Tecnologias e Arquitetura, de acreditações ou certificações internacionais. Os processos mais exigentes são, sem dúvida, os da Escola de Gestão que na melhor das hipóteses só serão conseguidos em 2014/15.

Um outro setor de atividades a merecer atenção especial é o da internacionalização.

O ano de 2013 deverá ser uma data de mudanças qualitativas nesta área.

O enorme esforço realizado até agora tem sido de natureza mais quantitativa e produziu resultados consideráveis, como os números apresentados neste relatório bem revelam.

A dimensão e diversidade desta área exige agora um aumento das atividades de suporte, o que levará à fusão dos dois gabinetes existentes e à contratação de mais pessoal especializado.

Ao nível mais estratégico será necessário também definir com clareza quais as parcerias relevantes, tanto a nível geográfico como de universidades e áreas científicas, concentrando aí os recursos financeiros e humanos disponíveis, diminuindo a dispersão atualmente existente.

Na formação de executivos o grande esforço será concentrado em Moçambique através do arranque efetivo da Escola de Negócios e Administração de Moçambique (ENAM) em parceria com o ISUTC – Maputo.

Existem boas perspetivas para que esta parceria esteja juridicamente instituída e a desenvolver algumas atividades no decurso do primeiro semestre de 2013.

O Próximo ano será também o ano de entrada em velocidade de cruzeiro do IPPS e da Global, da extensão da atividade de incubação de empresas por parte do Audax e de uma redefinição de posicionamento do Indeg, com uma concentração na formação de executivos e na formação *in company*.

Quanto aos investimentos em equipamentos e infraestruturas serão apenas finalizados os que se iniciaram em 2012, dada a difícil situação económica. Apesar deste constrangimento está prevista a execução do projeto QREN relacionado com a melhoria dos sistemas de informação, que será financiado por fundos comunitários em 50% e que envolve um investimento de cerca de 1 milhão e duzentos mil euros.

Trata-se pois de um Plano de Atividades de consolidação e de melhorias de natureza qualitativa, mais do que um plano de expansão, quer a nível estrutural quer de atividades. A realização com êxito das atividades previstas colocará o ISCTE-IUL numa situação consolidada, permitindo reforçar a sua sustentabilidade, com visto ao novo ciclo 2014-2020.

Saudações Académicas,

Luís Reto

Reitor

I CARACTERIZAÇÃO DO ISCTE-IUL

1 ENQUADRAMENTO

1. O ISCTE-IUL criado em 1972 com ensino nos domínios da sociologia e da gestão desenvolveu-se ao longo dos anos 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 arquitetura.

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) e opta, possibilitado pelo seu elevado grau de autonomia financeira, por passar ao regime fundacional consagrado no Decreto-Lei n.º 95/2009 de 27 de abril.

Em 2009, o ISCTE-IUL estabeleceu um Programa de Desenvolvimento estratégico em suporte ao contrato-programa estabelecido entre o ISCTE-IUL e o Governo e de acordo com a sua missão de produzir, transmitir e transferir conhecimento científico de acordo com os mais altos padrões internacionais, que proporcione valor económico, social e cultural à sociedade.

Em 2010, adota 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. Em 2012 é criado o novo departamento de Matemática que integra a Escola de Tecnologias e Arquitetura.

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, da prestação de serviços e fomento do empreendedorismo.

2. Em 2012, o ISCTE-IUL tem cerca de 9000 alunos, 420 professores e 220 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.
3. O programa de desenvolvimento para o período de 2009-2013/14 contempla como principais eixos estratégicos:
 - 1) Qualificar as atividades de ensino, centrando o seu desenvolvimento no segundo e terceiro ciclos;
 - 2) Reforçar e internacionalizar a investigação e as suas articulações com o ensino;
 - 3) Reorganizar e profissionalizar a prestação de serviços;
 - 4) Reorganizar, qualificar e otimizar os recursos humanos, os processos de gestão e os serviços de ação social;
 - 5) Expandir e modernizar as infraestruturas;
 - 6) Expandir e modernizar os recursos de apoio ao ensino, à investigação e à comunicação.Este programa encontra-se numa fase avançada de concretização, faltando apenas alguns objetivos pontuais como se pode verificar no quadro 1.1 que apresenta um breve resumo da situação face aos principais eixos estratégicos.

Quadro 1.1 Concretização dos objetivos do Programa de Desenvolvimento do ISCTE-IUL

	Finalizado	Concretizados (manter)	Concretizados (desenvolver)	Não Concretizado
Eixo 1 - Qualificar as atividades de ensino centrando o desenvolvimento no segundo e terceiro ciclos				
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 atividades de ensino	-	-	9	-
1.1.3 Melhorar e articular os planos de estudos	3	1	3	-
1.1.4 Melhorar as condições pedagógicas	4	2	2	-
1.1.5 Promover o sucesso escolar e a empregabilidade	2	1	5	-
Eixo 2 – Reforçar e internacionalizar a investigação e as suas articulações com o ensino				
2.1.1 Aumentar a produção científica e a sua internacionalização	2	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	-
Eixo 3- Reorganizar e profissionalizar a prestação de serviços				
3.1.1 Criar o IUL-Global e o IPPS	1	-	2	-
3.1.2 Desenvolver e institucionalizar a área de empreendedorismo e inovação	1	-	5	-
Eixo 4- Reorganizar, qualificar e otimizar os recursos humanos, os processos de gestão e os serviços de ação social				
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 ação social	2	2	1	-
Eixo 5- Expandir e modernizar as Infraestruturas				
5.1.1 Requalificar os espaços de ensino, investigação e prestação de serviços	6	-	1	-
5.1.2 Requalificar os espaços das atividades de gestão e administração	3	-	-	-
5.1.3 Requalificar e ampliar os espaços com funções sociais	4	-	1	
5.1.4 Modernizar os edifícios existentes	2	-	-	1
Eixo 6- Expandir e modernizar os recursos de apoio ao ensino, à investigação e à comunicação				
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	5	-	-	-
6.1.3 Expandir e modernizar os recursos tecnológicos de comunicação interna e externa	1	2	-	1
Total	46	25	37	3

4. O ano de 2013 será um ano de conclusão do programa de desenvolvimento estratégico 2009/2013-14 e da estratégia nele estabelecida assim como dos objetivos fixados no contrato programa assinado com o governo para aquele período com eventual redefinição de alguns objetivos face ao contexto económico. Será também o ano de definição de uma nova estratégia para o futuro.

5. No atual contexto de incerteza a nível internacional e nacional e de restrições orçamentais, o meio universitário ressentir-se em diversas vertentes e poderá vir a debater-se em 2013 com uma eventual diminuição do número de alunos e maior dificuldade dos alunos no cumprimento dos seus compromissos financeiros.
Será portanto necessário rever os objetivos definidos em 2009 que não estejam concluídos e avaliar a sua oportunidade de concretização sem no entanto comprometer a visão estratégica associada ao programa de desenvolvimento uma vez que se encontra praticamente concluído.

2 ISCTE-IUL EM NÚMEROS

Indicador	Número
Licenciaturas e mestrados integrados (Diurno e Pós-Laboral) (2012/2013)	16
Mestrados e Pós-Graduações (2011/2012)	62
Programas Doutorais (2011/2012)	19
Unidades de investigação (com avaliação FCT):	
Excelente: CIES-IUL; Cis-IUL; Dinâmia/CET-IUL; IT-IUL	4
Muito Bom: CEA-IUL ; CRIA-IUL; Unide-IUL	3
Bom: Adetti-IUL; CEHC-IUL	2
Revistas Científicas	8
Professores (novembro de 2012)	420
Professores doutorados (novembro de 2012)	320
Funcionários não docentes (novembro de 2012)	223
Investigadores de I&D 2012 - Tempo integral (100%)	257
Total de alunos (2011/2012)*	9459
Alunos de 1º ciclo (2011/2012)*	4441
Alunos em formação pós-graduada (2011/2012) *	
Mestrados e pós-graduações de 2.º ciclo*	4318
Doutoramentos*	700
Taxa de Ocupação do ISCTE-IUL (2012/2013) (% de novos alunos do 1º ciclo face ao numerus clausus)	127%
Percentagem de alunos colocados em 1ª Opção no universo de novos alunos do 1º Ciclo do ISCTE-IUL na 1ª Fase 2012/2013**	43%
Total de alunos estrangeiros (Ano Letivo 2010/2011)	1688
Percentagem de alunos estrangeiros	18%
Intercâmbio de alunos com base em programas de mobilidade internacional	
Enviados (2011/2012)	244
Recebidos (2011/2012)	355
Alunos estrangeiros em formação graduada inscritos no ISCTE (2011/2012)	933
Alunos estrangeiros em formação pós-graduada inscritos no ISCTE-IUL (2011/2012)	755
Receitas totais do ISCTE-IUL, 2012 (Euros) (Estimativa)	35.535.844
Transferências do OE, 2012 (Euros) (Real)	14.878.144
Receitas próprias do ISCTE-IUL, 2012 (Euros) (Estimativa)	13.721.137
Receitas totais do “universo ISCTE-IUL”, 2012 (Euros) (Estimativa)	40.535.844
Percentagem de receitas próprias do “universo ISCTE-IUL”, 2012 (Estimativa)	63%

*RAIDES 2011/2012

II OBJETIVOS E AÇÕES A DESENVOLVER EM 2013

1. QUALIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES DE ENSINO CENTRANDO O DESENVOLVIMENTO NO SEGUNDO E TERCEIRO CICLOS (EIXO1)

1.1. Reforçar o peso do ensino pós-graduado

1. O ISCTE-IUL atingiu mais de 50% de alunos em formação pós-graduada. O esforço que tem vindo a ser efetuado deve ser continuado de forma a consolidar esta posição.
2. Para este efeito 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. Será repensado o portfolio de oferta de formação pós-graduada na área da gestão tendo em conta a atual situação do mercado, a concorrência e as melhores práticas internacionais. O aumento da oferta pós-graduada no IPPS para os públicos da administração pública e do setor social poderá também dar um contributo importante na ultrapassagem deste objetivo.
3. Em 2013 será também continuada a identificação de potenciais programas *premium* distinguidos pela qualidade e pelo preço à semelhança do que já foi efetuado com o energy MBA, o EMBA e o mestrado em Hospitality and Tourism Management.
4. Tendo em vista uma maior captação de alunos para o 2º e 3º ciclos será iniciada a oferta de cursos com início no 2º semestre do ano letivo, nalgumas áreas, assim como possibilitada a entrada de alunos no 2º semestre de alguns cursos.
5. Em 2013 a divulgação dos cursos já oferecidos junto de potenciais públicos alvo seguirá a recente tendência de promoção online tirando o máximo proveito das ferramentas já criadas como o novo portal de comunicação institucional, a página do facebook e o sistema de candidaturas online, criando novas ferramentas e colocando publicidade online noutros meios de comunicação.
6. Espera-se também que os prémios de atração a oferecer novamente para 2013/2014 venham a contribuir para captação de alunos de mestrado minorando o efeito da situação económica nacional.
7. Será também continuado o esforço iniciado em 2012 de captação de alunos a nível internacional através da participação em feiras internacionais como, por exemplo no Brasil, Canada, Turquia e Dinamarca, entre outros.

1.2. Aumentar a mobilidade nacional e internacional de alunos e professores e a internacionalização das atividades de ensino

1. Uma das vertentes fundamentais para aumentar a mobilidade internacional é o incremento da oferta de unidades curriculares em inglês. Assim, pretende-se continuar o esforço até agora desenvolvido aumentando a oferta de unidades curriculares em inglês em todos os ciclos de uma forma equilibrada, ao mesmo tempo que se terá também em conta o fato de a estratégia de internacionalização do ISCTE-IUL passar, em parte, pelos países de língua oficial portuguesa.
2. Pretende-se continuar a apostar em parcerias estratégicas para desenvolvimento de cursos de mestrado e doutoramento em duplo grau com instituições universitárias nacionais e com universidades estrangeiras; em particular, será avaliada a possibilidade de criar um doutoramento em psicologia em parceria com a Universidade do Porto e a Universidade de Lisboa no quadro dos novos programas doutorais da F.C.T..
3. Para aumentar a mobilidade internacional dos alunos contribuirão diversos fatores:
 - A presença em feiras internacionais já acima referida contribuirá para aumentar o número de alunos estrangeiros inscritos em cursos do ISCTE.
 - O número de parcerias para intercâmbio será reforçado, assim como a atual percentagem de alunos do ISCTE envolvidos em programas internacionais.
 - A rede de alumni contribuirá também para este objetivo através da divulgação e apresentação do ISCTE-IUL e angariação de potenciais candidatos nos seus países. A rede global de alumni lançada em Macau a 10 de novembro de 2012 poderá desempenhar um papel importante neste âmbito.
4. De igual modo, será promovido o incremento do número atual de docentes estrangeiros e visitantes no ISCTE, bem como o número de docentes do ISCTE com atividades de ensino noutros países.
5. Em eventuais contratações de docentes será tido em conta o objetivo de aumento da taxa de exogamia dos docentes relativamente ao seu percurso de formação.
6. No âmbito da internacionalização das atividades de ensino a estrutura de suporte será reforçada e prevê-se o aprofundamento da cooperação já existente com instituições do ensino superior nos países de Língua oficial portuguesa, incluindo eventual estabelecimento de uma instituição de ensino superior em Moçambique.

1.3. Melhorar e articular os planos de estudos

1. No intuito de prosseguir o objetivo de criar cursos de pós graduação interescolas 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 2013 será desenvolvida uma oferta da pós-graduação e mestrado em Telecomunicações e Gestão numa parceria entre a IBS e a ISTA.
2. O esforço de melhoria contínua dos planos de estudos continuará de modo a 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 e que possam também escolher livremente 6 ECTS noutras áreas científicas.
3. Relativamente ao objetivo 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 objetivo no sentido de, em 2013, 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.

1.4. Melhorar as condições pedagógicas

1. Com o intuito de melhorar as condições pedagógicas, uma das vertentes a consolidar será a qualificação científica e pedagógica dos docentes e promover o seu bom desempenho pedagógico. Neste sentido, em 2013 serão desenvolvidas iniciativas de formação pedagógica de docentes através da organização de sessões de formação avançada em pedagogia no ensino com consultores internacionais de vasta experiência neste âmbito.
2. Continuar-se-á a incluir em todos os programas doutorais, o desenvolvimento de competências pedagógicas no percurso normal de ensino 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;
 - Promoção da lecionação por alunos de 3º ciclo de temas específicos relacionados com os seus projetos.

1.5. Promover o sucesso escolar e a empregabilidade

1. Com o objetivo de aumentar o sucesso escolar no 2.º e 3.º ciclos, continuará a ser efetuada junto dos orientadores de dissertação/projetos uma monitorização periódica dos progressos de cada orientando.
2. O dispositivo de tutoria já existente em algumas licenciaturas continuará a ser alargado em termos de âmbito de aplicação.
3. O sistema de prémios no 1º e 2º ciclos foi revisto em 2012 de modo a contribuir para atração de potenciais alunos e também de modo a premiar o mérito ao longo do curso e a sua conclusão dentro dos prazos previstos. Esta medida terá efeitos essencialmente a partir do ano letivo de 2012/2013.
4. Face às condições económicas atuais, o sistema de bolsas para captação de alunos do 3º ciclo a tempo inteiro com disponibilidade para um maior envolvimento nas atividades de investigação e de docência que se pretendia que abrangessem 20% dos alunos a tempo inteiro em cada programa doutoral será ajustado às disponibilidades orçamentais de 2013.
5. Relativamente à promoção da empregabilidade, em 2013 será lançada a nova plataforma informática desenvolvida em parceria com a Universia que permitirá uma maior proximidade dos alunos finalistas ao mercado de trabalho. Esta ferramenta permite aos alunos interessados colocarem o seu CV, podendo as empresas registadas efetuar pesquisas de acordo com o perfil pretendido e colocar anúncios de oferta de emprego, potenciando assim a colocação no mercado de trabalho.

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

1. O aumento da produção científica e a sua internacionalização passam pela prossecução de um conjunto de linhas de ação e medidas específicas e pela articulação com outros objetivos estratégicos relacionados com a investigação. Um desses objetivos é conseguir que as Unidades de Investigação (UI) do ISCTE-IUL continuem a obter, e em alguns casos reforcem, classificações de topo nas avaliações internacionais efetuadas pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT). Neste sentido, em 2013, continuar-se-á a reforçar as equipas de investigadores, a captar mais projetos de investigação, a aumentar as publicações científicas internacionais e a melhorar a sua visibilidade e impacto, preparando as próximas avaliações.
2. Em 2013, o reforço da equipa do GAI com um profissional altamente qualificado permitirá a instalação de novas valências na análise e produção de indicadores que meçam a qualidade e o impacto da atividade científica do ISCTE-IUL, possibilitando o desenvolvimento e a implementação de novas políticas e procedimentos que contribuirão para melhorar o padrão de qualidade, o impacto da investigação e o posicionamento do ISCTE-IUL nos principais rankings universitários mundiais. Proceder-se-á, nomeadamente, ao estabelecimento de contactos com os produtores de bases bibliométricas e rankings universitários internacionais, assim como ao levantamento de informação para essas bases e rankings, no sentido de aumentar a projeção internacional do ISCTE-IUL.
3. Pretende-se 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 referida disponibilização de indicadores bibliométricos.
4. Irá continuar o esforço de generalizar a disponibilização pública e atualizada dos currículos dos docentes e investigadores através da plataforma DeGóis e de promover a sua atualização. O repositório do ISCTE-IUL e as plataformas criadas para o sistema de avaliação de desempenho contribuirão também para a prossecução deste objetivo. Prosseguir-se-ão os esforços no sentido de compatibilizar as diferentes plataformas e bases de dados com informação curricular dos professores e investigadores do Instituto.
5. Continuar-se-ão a criar condições para aumentar o número e a qualidade dos investigadores doutorados contratados, investigadores de pós-doutoramento, bolseiros de doutoramento e

bolsiros de investigação, potenciando as condições do respetivo enquadramento pelas unidades de investigação. Face a potenciais alterações nas condições de recrutamento e financiamento para esse efeito, ao nível nacional e ao nível europeu, procurar-se-á encontrar e implementar um conjunto de novas soluções.

6. Em 2013 prosseguirá o esforço de internacionalização das unidades de investigação através das suas redes e consórcios, aliado à divulgação dos mecanismos financeiros internacionais e nacionais, permitindo consolidar, e eventualmente reforçar, o número de doutorados integrados nas unidades de investigação a tempo integral e o número de investigadores e bolsiros estrangeiros em cada unidade de investigação do ISCTE-IUL.
7. 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, nos domínios da circulação de investigadores e bolsiros, dos projetos e redes de investigação e dos programas de doutoramento.
8. Em 2013, apesar da conclusão do 7º Programa Quadro, a maior fonte de financiamento de investigação ao nível europeu, e das medidas de austeridade impostas a nível nacional, pretende-se continuar a aumentar a capacidade de atração cientistas séniores estrangeiros, de elevada competência e reputação, através de cátedras convidadas, de programas de mobilidade internacionais e nacionais, de mecenato e do estabelecimento de parcerias científicas.
9. Os prémios científicos do ISCTE-IUL, pelo seu lado, têm o objetivo de reconhecer a excelência e promover o aumento da produção científica do ISCTE-IUL, prevendo-se que o número de laureados aumente ainda mais na edição de 2013.
10. Proceder-se-á ainda à definição de critérios e à implementação de uma política de avaliação de desempenho dos investigadores do ISCTE-IUL.

2.2. Intensificar os laços da investigação com o ensino

1. 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 de 3º ciclo. Continuará o acolhimento a todos os alunos bolsiros do 3º ciclo e aumentar-se-á o número de estudantes do 1º e do 2º ciclos que participam em atividades científicas promovidas pelas unidades de investigação do ISCTE-IUL, contribuindo para a sua formação avançada.
2. Procurar-se-á manter a colaboração de investigadores doutorados contratados, investigadores de pós-doutoramento e bolsiros de doutoramento das unidades de investigação nas atividades de

ensino e orientação, de forma regular, embora moderada, e todos os esforços serão feitos no sentido de aumentar a participação de bolseiros nestas atividades e no laboratório de línguas e competências transversais LLCT. Continuar-se-á a desenvolver esforços para obter a eliminação de algumas restrições a estas colaborações por parte de bolseiros, colocadas ou anunciadas institucionalmente.

3. 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 atividades 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 criação ou reestruturação em estreita ligação com linhas de investigação desenvolvidas no ISCTE-IUL e a sua certificação pela A3ES.

2.3. Reforçar os recursos de investigação

1. Continuará a investir-se 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 afetos à investigação estando concluído no primeiro trimestre de 2013 a atribuição aos doutorandos full time de um posto de trabalho com os requisitos técnicos exigidos a essa função.
2. Prosseguirá a reorganização das estruturas de investigação de forma a dotar as unidades de investigação de massa crítica. Tal será conseguido através do reforço dos investigadores doutorados nacionais e estrangeiros nas unidades de investigação.
3. Continuarão a ser desenvolvidas, em 2013, estratégias para a captação e gestão de projetos internacionais com especial ênfase para o novo programa de financiamento de investigação europeu, Horizon 2020, que está previsto ter início em 2014 e que durará até 2020.
4. Prosseguirá o alargamento das parcerias com empresas e outras organizações nacionais e internacionais, para a realização de projetos, criação de redes de consórcios e iniciativas que permitirão obter apoio financeiro suplementar, nomeadamente para a realização de atividades de investigação aplicadas.
5. Continuarão a ser desenvolvidos esforços no sentido da formalização do Laboratório Associado de Sociologia e Políticas Públicas (LASPP) assim que a FCT concretize a decisão tomada pelo Ministério relativamente à sua criação.

6. Novos projetos de caráter interdisciplinar, continuarão a ser promovidos nomeadamente nas áreas de referência do Horizon 2020, e em áreas interdisciplinares como as de estudos internacionais, turismo, inovação social, empreendedorismo e novas tecnologias, envolvendo parcerias entre unidades de investigação.

3. REORGANIZAÇÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS (EIXO 3)

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

O Instituto para as Políticas Públicas e Sociais (IPPS-IUL) é uma entidade autónoma com personalidade jurídica participada maioritariamente pelo ISCTE-IUL, pela Santa Casa Misericórdia de Lisboa, ERSE, ANQ, o Montepio Geral – Associação Mutualista e as Câmaras Municipais de Lisboa, Cascais e Setúbal. Tem como missão contribuir para o desenvolvimento da sociedade através da formação de executivos de organizações, de natureza pública e do terceiro setor.

O INDEG dedica-se à formação de executivos para o setor privado na área essencialmente da Gestão.

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

O centro de empreendedorismo AUDAX dedica-se à promoção do empreendedorismo através de atividades de ensino e apoio ao empreendedorismo de cariz mais social e local e também à promoção da inovação de base tecnológica, bem como à gestão de atividades de incubação empresarial.

2. Em 2013 prevê-se a uniformização em termos de imagem das unidades participadas passando a designar-se: IPPS-IUL, INDEG-IUL, Global – IUL e Audax – IUL.
3. Cada uma destas entidades elabora o seu plano de atividades destacando-se aqui as principais vertentes de cada um:

- INDEG – reforço da atividade de formação in-company e de mestrados executivos.
- A IUL Global procurará consolidar os produtos e atividades de prestação de serviços e desenvolver serviços nas áreas de IT, Marketing, People e Reaching out.
- Audax – alteração da participação de modo a ser participada pelo ISCTE-IUL em vez do Indeg e início da operação em articulação com todas as áreas do ISCTE-IUL; com este objetivo foi já remodelada a sua direção, integrando docentes das áreas de ciências sociais e tecnológicas, para além da gestão.
- IPPS – Consolidação de um portfolio de cursos de curta e média duração de interesse para o setor público e non-profit;

4. REORGANIZAÇÃO, QUALIFICAÇÃO E OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS, DOS PROCESSOS DE GESTÃO E DOS SERVIÇOS DE AÇÃO SOCIAL (EIXO 4)

1. A reorganização dos serviços, dos processos de gestão e dos recursos humanos percorreu já um longo caminho havendo apenas alguns objetivos pontuais por concretizar. A tecnoestrutura de apoio à gestão foi já constituída e dotada de quadros com competências de planeamento, gestão e comunicação.

Em 2013 prevê-se a informatização do sistema de avaliação de pessoal não docente em vigor (SIADAP).

2. No domínio dos procedimentos de gestão foi implementado um sistema integrado de gestão financeira SAP suportado por sistemas de contabilidade analítica, por atividade e centro de custos, capaz de permitir a certificação *full cost*, perspetivando-se a sua entrada em funcionamento pleno no segundo semestre de 2013. Em 2013, com a implementação total do SAP, prevê-se uma melhoria significativa na gestão de processos de aquisição de bens e serviços, e de gestão de projetos, pelas diversas unidades de investigação, considerando que toda gestão de projetos e respetivas despesas são colocadas diretamente nos diversos módulos do SAP. Serão também integrados no SAP os dados das participadas.

3. O processo de certificação de qualidade dos serviços iniciado em 2008 irá continuar o seu desenvolvimento pelo aumento da sua abrangência. Nesta área, o ISCTE-IUL pretende afirmar-se também pelo novo processo de certificação criado pela A3ES (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior), pela avaliação institucional da EUA, bem como pela acreditação AACSB, ponderando também a acreditação EQUIS.

4. Na área dos serviços de ação social pretende-se no ano de 2013 continuar o seu desenvolvimento nas valências:

- Refeições, de modo a alargar o horário de funcionamento da restauração interna;
- Saúde, criando uma unidade integrada de saúde através do estabelecimento de protocolos com entidades públicas e/ou privadas cujas negociações estão em curso.
- Bolsas sociais, mantendo a estratégia de angariação de entidades patrocinadoras para atribuição de bolsas suplementares a alunos economicamente carenciados;
- Apoio psicológico, alargando o apoio prestado pelo Gabinete de Aconselhamento ao Aluno facultando os seus serviços a funcionários e docentes.

5. EXPANSÃO E MODERNIZAÇÃO DAS INFRAESTRUTURAS (EIXO 5)

1. Em 2013, o investimento em infraestruturas será ajustado conforme as restrições orçamentais. No âmbito da requalificação dos espaços de ensino, investigação e prestação de serviços serão concluídas as obras nos auditórios do Edifício I, Ala Este, (o antigo anfiteatro Laginha) e o 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.
2. Ainda no âmbito da utilização dos espaços e de modo a rentabilizar as infraestruturas a atividade de aluguer de espaços já desenvolvida atualmente pelo ISCTE-IUL será dinamizada mais proactivamente através da divulgação junto de potenciais clientes.
3. Será avaliada a possibilidade de continuar o restauro estrutural do Edifício I em termos de redes elétricas, de ar condicionado e de comunicações, assim como a instalação de sinalética interior e alguns melhoramentos em gabinetes de docentes, na medida das disponibilidades financeiras no próximo ano.
4. Será iniciado o processo de renovação das instalações de ar condicionado da ALA AUTÓNOMA, dado que todo o sistema existente terá de ser desativado pela obsolescência dos equipamentos e pelos compromissos do acordo de Quioto até 2014/15.

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

1. Um dos objetivos estratégicos deste eixo consiste na expansão dos fundos bibliográficos e alargamento do serviço da biblioteca. Para a concretização deste objetivo, em 2013, será continuado o investimento em acessos online a bases bibliográficas e a bases de dados estatísticos, bem como na consolidação do Repositório ISCTE-IUL (que agrega a produção científica dos seus docentes, investigadores e alunos), aumentando a sua visibilidade e promovendo a sua internacionalização.
2. Continuarão a ser inventariados recursos de informação em acesso livre, relevantes para as áreas científicas de docência e investigação existentes no ISCTE-IUL, de forma a facilitar o acesso e utilização desses recursos pela comunidade ISCTE-IUL.
3. 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.
4. Tendo sido implementado, em 2012, o Portal Agregador de Conteúdos (pesquisa federada - RETRIEVO), que permite efetuar a pesquisa em vários recursos de informação, em 2013, será desenvolvido um esforço na promoção da sua utilização, consubstanciado na realização de ações de formação. Também nesta linha continuarão a ser realizadas ações de formação (quer por oferta da Biblioteca quer a pedido dos docentes) com o objetivo de capacitar os públicos da Biblioteca na utilização e exploração dos recursos de informação *online* disponíveis.
5. Em 2013, abrirá ao público a Sala de Material Audiovisual e Multimédia e de Apoio a Alunos com Necessidades Educativas Especiais (NEE). Esta iniciativa traduz a preocupação do ISCTE-IUL com a inclusão dos alunos com NEE através de um acesso facilitado aos recursos de informação necessários para o desempenho das suas atividades académicas.
6. No âmbito da expansão e modernização dos recursos tecnológicos de comunicação interna e externa, encontra-se em curso o projeto Balcão Único do ISCTE-IUL com o apoio do Programa Operacional Fatores de Competitividade (COMPETE) no âmbito do qual, será realizado o levantamento e representação de processos organizacionais tendo em vista a implementação de um sistema de gestão documental que permitirá maior eficiência na gestão de processos assim como o desenvolvimento de novas funcionalidades no sistema Fénix, aumentando a abrangência no suporte aos processos de gestão académica.

7. Em termos de infraestrutura tecnológica será reforçada a cobertura da rede WI-FI no campus do ISCTE-IUL e será continuado o esforço de desenvolvimento da infraestrutura de virtualização, numa perspetiva de *cloud computing*, contribuindo de forma expressiva para a melhoria da qualidade de serviço prestado, concretamente no que se refere aos aspetos de segurança, acessibilidade, capacidade e performance dos SI. Neste âmbito, serão introduzidos terminais virtuais (VDI) nos laboratórios de informática e em alguns postos de trabalho.
8. Em 2013, está também previsto elaborar um projeto de candidatura ao QREN para o financiamento de uma infraestrutura suporte ao processo de recolha e distribuição de registos audiovisuais. Trata-se de implementar uma rede de recolha de som e imagens nos auditórios do campus do ISCTE-IUL, com operação centralizada, sistematizando a classificação e arquivo dos registos, materializando o *output* desta atividade num produto multiplataforma pronto a consumir em processos de *e-learning*, ensino à distancia, eventos e *corporate tv*.
9. Na área da comunicação será novamente um ano de aposta na comunicação digital estando previsto o desenvolvimento de uma aplicação mobile para smartphones e Tablets assim como de um site mobile para smartphones na sequência da constatação que 55% dos utilizadores acedem à internet através do telemóvel. Estas aplicações irão estar integradas com o Fénix e o Portal do ISCTE.
10. Será desenvolvida uma e-newsletter institucional com informação em formato digital para envio periódico por e-mail para uma extensa base de dados de alunos, ex-alunos e colaboradores e 2013 será também um ano de reforço da utilização e melhor aproveitamento do Canal corporate-TV.
11. Está previsto o início da conceção de uma nova intranet que permita melhorar a gestão da comunicação interna no ISCTE-IUL, tornando a sua utilização mais apelativa e amigável e aumentando a eficiência de alguns processos internos. Será ainda avaliada a possibilidade de criar um portal para comunicação com os potenciais alunos do secundário e respetivas escolas.
12. No âmbito da comunicação com os alunos do secundário além da já habitual participação na Futurália (maior feira de ensino superior em Portugal) e da realização da Academia ISCTE-IUL (visita ao ISCTE de um conjunto de cerca de 150 alunos do secundário selecionados com apresentações das várias áreas de ensino), está previsto uma iniciativa conjunta com o Ciência Viva de formação na área das tecnologias para os melhores alunos das secundárias com intuito de captar mais e melhores alunos.

III RECURSOS

1. RECURSOS HUMANOS

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

Órgãos de gestão

Cargo	N
Reitor	1
Vice-Reitor	3
Pró-Reitor	3
Administradora	1
Diretora Coordenadora	1
Direção Intermédia de Grau 1	3
Direção Intermédia de Grau 2	8
Direção Intermédia de Grau 3	5
Total	25

Docentes em efetividade de funções

Categoria	N
Professor Catedrático	21
Professor Associado Com Agregação	14
Professor Associado	30
Professor Auxiliar Com Agregação	6
Professor Auxiliar	194
Assistente	22
Monitor	1
Leitor	3

Convidados e Visitantes

Professor Catedrático Convidado	5
Professor Catedrático Visitante	2
Professor Associado Convidado Com Agregação	4
Professor Associado Convidado	7
Professor Auxiliar Convidado	57
Professor Auxiliar Visitante	2
Assistente Convidado	52
Total	420

Pessoal não docente e não investigador

Categoria	N
Consultor	6
Técnico Superior	76
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	92
Assistente Operacional	20
Total	205

2. RECURSOS FINANCEIROS

As atividades previstas no plano de atividades serão financiadas pelo orçamento do ISCTE-IUL, entre o subsídio do Estado (insuficiente para cobrir os custos com pessoal) e receitas próprias num total de receitas na ordem de 31 milhões de euros para o ano civil de 2013.

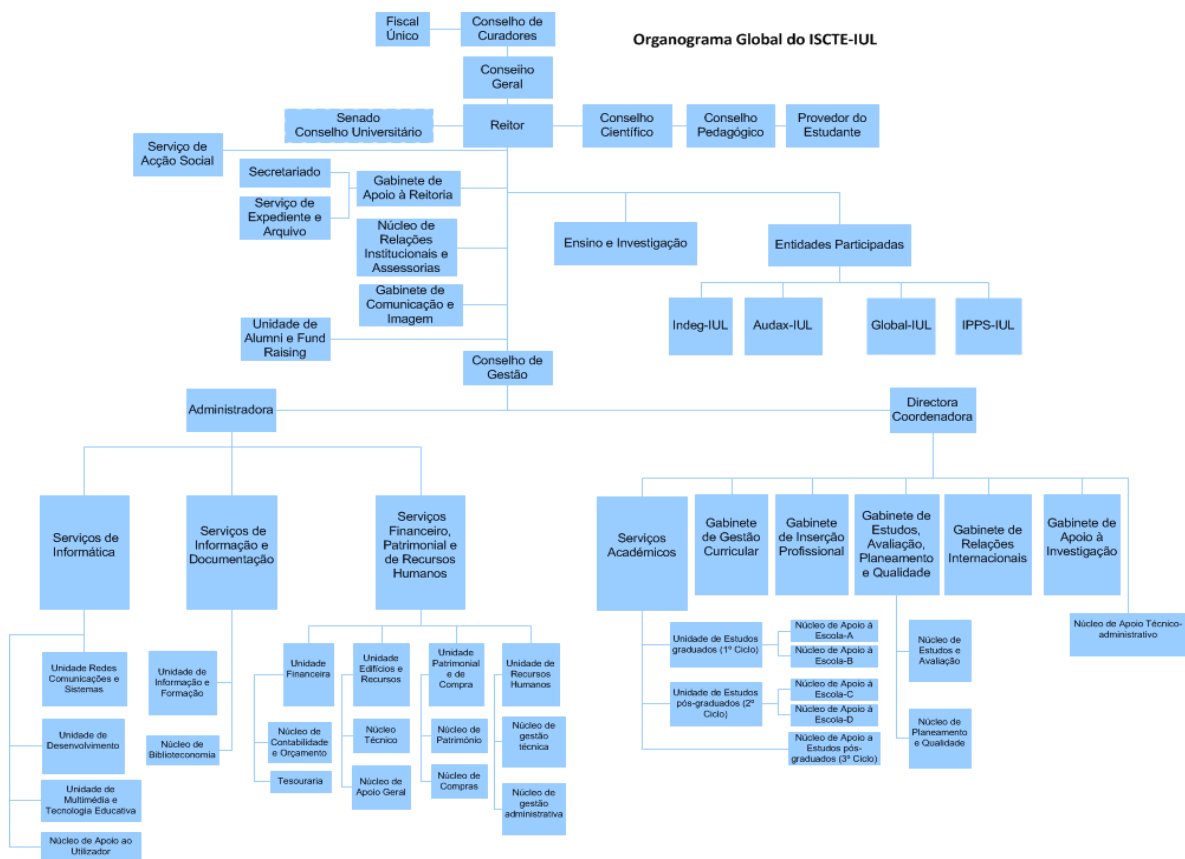
Deste total, 23,8 milhões serão afetados a custos com pessoal, 6 milhões destinam-se a despesas correntes e em 2012 rubricas de investimento (capital) está previsto o valor de 1,2 milhões euros, dos quais 990 mil euros são para amortização da aquisição do imóvel “IMTT”.

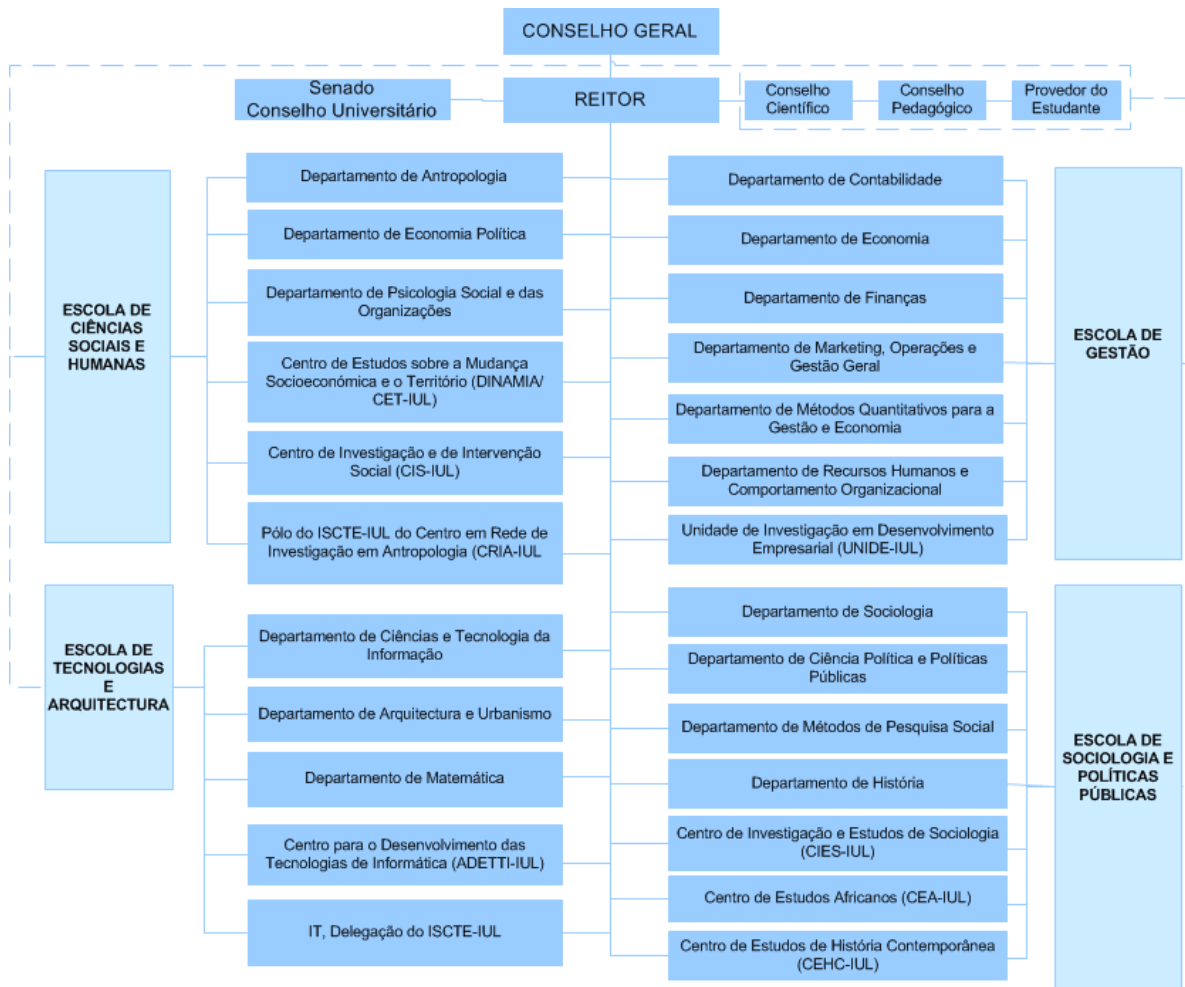
No quadro seguinte apresentam-se as despesas orçamentadas por eixo, totalizando o valor de 1.295.414€.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO	ORÇAMENTO 2013
1 .QUALIFICAR AS ATIVIDADES DE ENSINO, CENTRANDO O SEU DESENVOLVIMENTO NO SEGUNDO E TERCEIRO CICLOS	500.000 €
<i>1.1.1 Reforçar o peso do ensino pós-graduado</i>	150.000 €
<i>1.1.2 Aumentar a mobilidade nacional e internacional de alunos e professores e a internacionalização das atividades de ensino</i>	250.000 €
<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 €
2 REFORÇAR E INTERNACIONALIZAR A INVESTIGAÇÃO E AS SUAS ARTICULAÇÕES COM O ENSINO	110.000 €
<i>2.1.1 Aumentar a produção científica e a sua internacionalização</i>	30.000 €
<i>2.1.2 Intensificar os laços da investigação com o ensino</i>	30.000 €
<i>2.1.3 Reforçar os recursos da investigação</i>	50.000 €
3 REORGANIZAR E PROFISSIONALIZAR A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	15.000 €
<i>3.1.2 Desenvolver e institucionalizar a área de empreendedorismo e inovação</i>	15.000 €
4 REORGANIZAR, QUALIFICAR E OTIMIZAR OS RECURSOS HUMANOS, OS PROCESSOS DE GESTÃO E OS SERVIÇOS DE AÇÃO SOCIAL	320.414 €
<i>4.1.2 Reorganizar, qualificar e otimizar os procedimentos de gestão</i>	320.414 €
5 EXPANDIR E MODERNIZAR AS INFRAESTRUTURAS	200.000 €
<i>5.1.1 Requalificar os espaços de ensino, investigação e prestação de serviços</i>	100.000 €
<i>5.1.3 Requalificar e ampliar os espaços com funções sociais</i>	50.000 €
<i>5.1.4 Modernizar os edifícios existentes</i>	50.000 €
6 EXPANDIR E MODERNIZAR OS RECURSOS DE APOIO AO ENSINO, À INVESTIGAÇÃO E À COMUNICAÇÃO	150.000 €
<i>6.1.1 Expandir os fundos bibliográficos e alargar o serviço da biblioteca</i>	100.000 €
<i>6.1.3 Expandir e modernizar os recursos tecnológicos de comunicação interna e externa</i>	50.000 €
TOTAL	1.295.414 €

IV. ANEXOS

1. ORGANOGRAMA DO ISCTE-IUL





2. SISTEMATIZAÇÃO DE INDICADORES E METAS PARA 2013

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

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	2013	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 (num total de 8000).	Percentagem de alunos no 2º e 3º ciclo	Concretizado (a manter)	Fonte: RAIDES 2011/2012 50 % de Alunos de 1º Ciclo 50% de Alunos 2º e 3º Ciclo	Manter	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.	Oferta de Cursos de 2º ciclo	Concretizado (a manter)	Fonte: GGC ISTA criou Pós-Graduações de 2º e 3º ciclos A articular com os objectivos das entidades participadas (INDEG e IPPS) ECSH criou cursos de especialização	Manter	Directores de Escola	Directores de Departamento e Comissões Científicas de Departamento

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	2013	Coordenação	Execução
1.1.1. Reforçar o peso do ensino pós-graduado	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. ex: Escola de Gestão – Global MBA)	Nº de programas pós-graduados premium/Escola	Concretizado (a desenvolver)	Fonte: GGC não foram criados novos cursos deste âmbito em 2012 ECSH: Candidatura a Programa Doutoral financiado da FCT do doutoramento em Psicologia	Desenvolver	Directores de Escola	Directores de Departamento e Comissões Científicas de Departamento

Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
					2013	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)	2010/2011: São 6% de UC em língua Inglesa no 1º ciclo; 76% de UC em língua inglesa em 2010/2011 em gestão Fonte: Relatório de Concretização do Processo de Bolonha 2010/2011 ESPP: 10 % das Unidades Curriculares em todas as licenciaturas até 2014	Desenvolver	Directores de Escola	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)	2010/2011: São 13% de UC em inglês em mestrados de continuidade e 13 % de UC em Inglês em mestrado temático; Fonte: Relatório de Concretização do Processo de Bolonha 2010/2011 ESPP: 15 % das Unidades Curriculares nos cursos de mestrado até 2014	Desenvolver	Directores de Escola	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)	Fonte: GGC 100% dos doutoramentos da UNIDE leccionados em Inglês ESPP: 20% das Unidades Curriculares nos cursos de 3º ciclo até 2014	Desenvolver	Directores de Escola	Director de Curso e Coordenadores de UC

Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
					2013	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.	Número de cursos de mestrado e doutoramento com duplo grau com instituições universitárias nacionais	Concretizado (a desenvolver)	Fonte: GGC foi criado um curso de gestão de hospitalidade e turismo com o ISLA ECSH: Mestrado concretizado (Est Urbanos); Doutoramento a desenvolver	Desenvolver	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 IBS:1D+4M ESPP: 1M Sugestão do Departamento de Contabilidade: instituições universitárias estrangeiras acreditadas ECSH: Desenvolver Mestrado PSS com Paris Descartes e Doutoramento Economia e Políticas de Desenvolvementp com Bath	Desenvolver	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)	O crescimento de alunos estrangeiros entre 2008/2009 e 2011/2012 foi de 66% O crescimento de alunos portugueses no estrangeiro entre 2008/2009 e 2011/2012 foi de 21%	Desenvolver	Directores de Escola	Director de Curso e Gabinete de Relações Internacionais

Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	2013	Coordenação	Execução
1.1.2 Aumentar a Mobilidade Nacional e Internacional de Alunos e Professores e a internacionalização das actividades de ensino	1.1.2.7 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)	Os docentes estrangeiros com actividade no ISCTE-IUL cresceram cerca de 75% entre 2008 e 2011. Os Docentes Portugueses com actividade no estrangeiro decresceram cerca de 40% entre 2008 e 2011. Sugestão do Departamento de Contabilidade: o número de docentes do ISCTE com actividades de ensino noutros países e em universidades estrangeiras	Desenvolver	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% (URH, Dezembro 2011)	Desenvolver	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: Relatório de Internacionalização 2012-07 Os acordos e protocolos activos com membros da CPLP representam 11% no universo de protocolos activos do ISCTE-IUL	Desenvolver	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 2012	Observações	Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
					2013	Coordenação	Execução
1.1.3 Melhorar e articular os planos de estudos	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.	Nº de ECTS de contacto directo com investigação no 1º Ciclo	Concretizado (a desenvolver)	Fonte: Gabinete de Gestão Curricular	Parcialmente concretizado a nível de Departamento (plenamente concretizado para a Ciência Política)	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)	Fonte: Gabinete de Gestão Curricular	Manter	Pró-Reitor para a área de inovação curricular	Director de Escola, Director de Curso, LCT

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	2013	Coordenação	Execução
1.1.3 Melhorar e articular os planos de estudos	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.	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 2013/2014 para Gestão Industrial e Logística	Concretizado no Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas	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.	Nº de mestrado inter-escola	Concretizado (a desenvolver)	Fonte: GGC; Gestão e estudos da cultura iniciou em 2012/2013 ECSH: Concretizado com o Mestrado em Estudos do Ambiente	Desenvolver	Pró-Reitor para a área de inovação curricular	Directores de Escola, Gabinete de Gestão Curricular

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	2013	Coordenação	Execução
1.1.4 Melhorar as condições pedagógicas	1.1.4.2 Qualificar pedagogicamente os docentes: participação de cada docente em pelo menos uma actividade de formação pedagógica.	Nº de actividades de qualificação pedagógica por docente	Concretizado (a desenvolver)	Workshops Swot analyses e eLearning para docentes	Desenvolver	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.	Competências de docência nos programas doutorais do ISCTE-IUL	Concretizado (a desenvolver)	IBS concretizado parcialmente; ESPP e ECSH concretizado	Desenvolver	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.	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)	Fonte: GEAPQ	Manter	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 2012	Observações	2013	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.	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)	Existem 6 licenciaturas em PL ECSH: Não nos parece adequado para Psicologia. Já existe em Antropologia	Manter	Vice-Reitor para a área de sistemas de informação	Directores de Escola e Directores de Curso

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	2013	Coordenação	Execução
1.1.4 Melhorar as condições pedagógicas	1.1.4.9. Oferecer cursos em inglês aos docentes e staff administrativo	Nº de docentes e funcionários que frequentam os cursos em inglês					

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	2013	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)	64,05 % (1ºSemestre 2011/2012)	Desenvolver	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)	53% Concluíram com sucesso a dissertação/projecto no 2º ciclo continuidade e 37 % nos temáticos mestrados ESPP: Taxa de sucesso depende do ponto de base: aumentar em 25% o número de dissertação /trabalho de projecto defendida no tempo previsto até 2014. ECSH: Objectivo 65%	Desenvolver	Director de Escola	Coordenadores de Curso

Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
					2013	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)		Manter	Reitor	Directores de Escola
	1.1.5.5 Criar um dispositivo de tutoria dos alunos de primeiro ciclo: todas as licenciaturas.	Tutoria aos alunos do 1º ciclo	Concretizado (a 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.	Bolsa para alunos de doutoramento	Concretizado (a desenvolver)		Desenvolver (Ajustar às condições económicas)	Reitor	Coordenadores de Curso

Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	2013	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.	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	Directora Coordenadora/GIP Escola de Gestão (career services)	Gabinete de Inserção Profissional (GIP) e Career Service

Novos Projectos de Desenvolvimento	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
				2013	Coordenação	Execução
1.2.4 Bolsas de atracção de alunos de 2º ciclo	Bolsas de atracção de alunos de 2º ciclo	Concretizado (a manter)	Criadas em 2011/2012	Manter (Ajustar às condições económicas)		

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 2012	Observações	2013	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: RA 2011)		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)	2,8 Publicações por doutorado elegível; dos trabalhos científicos 48% representam publicações com revisão científica, com rácio de publicação por doutorado elegível de 1,35 e apenas foram consideradas publicações com publicação definitiva (Fonte: RA 2011)		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 2012	Observações	2013	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.	Disponibilização pública actualizada dos currículos dos docentes e investigadores através da plataforma DeGois	Concretizado (a desenvolver)	65% dos doutorados elegíveis já têm CV na plataforma DeGois e um terço das Unidades de Investigação já têm na plataforma DeGois mais de 75% dos CVs dos doutorados elegíveis (Fonte: GAI)	Desenvolver	Vice-reitor para a área de investigação	Unidades de Investigação do ISCTE-IUL e Gabinete de Apoio à Investigação

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	2013	Coordenação	Execução
2.1.1 Aumentar a produção científica e a sua internacionalização	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.	Percentagem de investigadores com doutoramento/unidade de investigação	Concretizado (a manter/prosseguir)	Todas as Unidades de Investigação já têm mais de 50% dos membros de equipas com doutoramento, dos quais 106 investigadores doutorados a tempo inteiro (Fonte: GAI)		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 UI'S já ultrapassaram 10% de investigadores e bolseiros doutorados estrangeiros, e a média para o conjunto das unidades atingiu já os 19%. Mais de 40% dos investigadores doutorados elegíveis a tempo inteiro são estrangeiros (Fonte: GAI)	Prosseguir	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 2012	Observações	2013	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.	Nº de parcerias nacionais e internacionais em cada unidade de investigação/ano	Concretizado (a desenvolver)	Dois terços 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.	Número de cátedras convidadas	Concretizado (a manter/prosseguir)	1 Cátedra convidada FCT, 4 bolsas Marie Curie, 3 bolsas Welcome, com envolvimento de 4 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.	Prémios de publicação e de investigação	Concretizado (a manter/prosseguir)	O ISCTE-IUL realizou em 2011 a primeira edição dos prémios científicos do ISCTE-IUL que têm como objetivo promover e ilustrar a excelência e o reconhecimento internacional da produção científica do Instituto Universitário de Lisboa	Proseguir	Reitor	Vice-Reitor para a área de investigação

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	2013	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.	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 UIs (89% 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.	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 2012	Observações	2013	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	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, nomeadamente, no 2º e 3º ciclo. 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)	Prosseguimento de reestruturação de cursos de doutoramento e mestrado e criação de novos cursos, 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 2012	Observações	2013	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.	Dotar as unidades de investigação de condições físicas e recursos técnicos	Concretizado (a manter/prosseguir)	Atribuição a todos os bolseiros pós-doc de um posto de trabalho.	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.	Reorganização de estruturas de investigação	Concretizado (a manter/prosseguir)	Reforço continuado 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 2012	Observações	2013	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.	Unidade de Gestão dos Apoios Institucionais	Concretizado (a manter/prosseguir)	Ações de informação e formação sobre projetos europeus. Apoio institucional a candidaturas europeias. Negociação e gestão de projetos europeus. Implementação do módulo de gestão de projetos SAP.	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
Novos Projectos de Desenvolvimento	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	2013	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 pela FCT	Em negociações	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
2.2.4 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

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	2013	Coordenação	Execução
3.1.1 Criar o Instituto de Prestação de serviços do ISCTE (IUL Global)	3.1.1.2 Internacionalizar as áreas de negócio do IUL Global, 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 2012	Observações	2013	Coordenação	Execução
3.1.2 Desenvolver e institucionalizar a área de empreendedorismo e inovação	3.1.2.2 Constituir e iniciar o funcionamento das instituições na área de empreendedorismo e inovação.	Iniciar o funcionamento das instituições na área de empreendedorismo e inovação	Concretizado (a desenvolver)	MIT;Projecto da Roménia; Protocolo EPUL+CML+F Glubenkian	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)		Desenvolver	Reitor	Director da área de empreendedorismo e inovação

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	2013	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.	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.	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 2012	Observações	2013	Coordenação	Execução
4.1.1 Constituir uma tecnoestrutura de apoio à gestão	4.1.1.5 Desenvolver o sistema de avaliação de pessoal não docente (SIADAP) recorrendo a suporte informático adequado	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 2012	Observações	2013	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.	Desenvolvimento do sistema integrado de gestão académica	Concretizado (a manter)	Candidatura ao QREN aprovada em 2012	Manter	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.	Criação do sistema integrado de gestão financeira	Concretizado (a manter)	Sistema SAP em implementação	Manter	Vice-Reitor para a área de sistemas de informação	Administradora e Serviços Financeiros

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	2013	Coordenação	Execução
4.1.2 Reorganizar, qualificar e otimizar os procedimentos de gestão	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 ações de auditoria no âmbito da certificação	Concretizado (a manter)	Certificação ISO 9001 (Conselho Científico, Conselho Pedagógico e serviços) renovada em Dezembro de 2012.	Manter	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 2012	Observações	2013	Coordenação	Execução
4.1.3 Criar os serviços de acção social	4.1.3.3 Desenvolver os serviços sociais prestados na valência residência: duplicar o número de lugares de residência.	Número de lugares de residência	Concretizado (a manter)		Manter	Reitor	Administrador

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	2013	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 .	Desenvolvimento de unidade integrada de saúde e apoio psicológico	Concretizado (a desenvolver)	Gabinete de Apoio ao Aluno	Desenvolver	Reitor	Administrador
	4.1.3.5 Desenvolver os serviços sociais prestados na valência refeições: alargar o horário de funcionamento da restauração interna.	Horário de funcionamento	Concretizado (a manter)		Manter	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 2012	Observações	2013	Coordenação	Execução
5.1.1 Requalificar os espaços de ensino, investigação e prestação de serviços	5.1.1.3 Reequipar os auditórios de aulas e o anfiteatro Laginha do Edifício Central.	Aquisição de imobiliário	Concretizado (a desenvolver)	Obras em Curso	Desenvolver	Administrador	Unidade de Edifícios e Recursos

Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2013	Observações	Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
					2014	Coordenação	Execução
5.1.3 Requalificar e ampliar os espaços com funções sociais	5.1.3.3 Melhorar o espaço para alojamento de docentes e discentes do Convento Santos-o-Novo.	Desenvolvimento do espaço de alojamento	Concretizado (a desenvolver)		Desenvolver	Reitor	Unidade de Edifícios e Recursos

					Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2013	Observações	2014	Coordenação	Execução
5.1.4 Modernizar os edifícios existentes	5.1.4.2 Realizar o diagnóstico energético dos edifícios e colocar uma central fotovoltaica.	Diagnóstico energético	Não Concretizado	Fonte: UPC		Reitor	Unidade de Edifícios e Recursos

Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
					2013	Coordenação	Execução
6.1.1 Expandir os fundos bibliográficos e alargar o serviço biblioteca	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)	Processo de Melhoria contínua	Manter	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)	Processo de Melhoria contínua	Manter	Reitor	SID
	6.1.1.4 Alargar o horário de funcionamento da Biblioteca.	Alargamento de horário dos SID	Concretizado (a manter)		Manter	SID	SID

Objectivos Gerais	Objectivos Operacionais e Resultados Esperados	Indicador/ Produto	Resultado Obtido 2012	Observações	Metas	Responsabilidade	Responsabilidade
					2013	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).	Expansão de comunicação do Fénix	Concretizado (a manter)	Com a aprovação da candidatura QREN está a ser feito o levantamento exaustivos dos novos desenvolvimentos	Manter	Vice-Reitor para a área de sistemas de informação	SI
	6.1.3.2 Desenvolver uma nova intranet de suporte à comunicação interna.	Nova intranet	Não Concretizado		Concretizar	Reitor	Gabinete de Comunicação e Imagem
	6.1.3.4 Articular os três sistemas: Fenix, intranet, portal.	Nova plataforma integrada	Concretizado (a manter)	Fénix integrado com componente ensino do portal	Manter	Vice-Reitor para a área de sistemas de informação	SI