

ASIGQ/21/00007 — Relatório preliminar da CAE

1. Introdução

1. Instituição de ensino superior / Entidade instituidora:
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

1.1.a. Identificação da Instituição de ensino superior / Entidade instituidora (Proposta em associação)
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

1.2. Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.):
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

1.2.a. Identificação da Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.) (Proposta em associação):
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

1.3. Breve descrição da forma como decorreu o processo de auditoria:

A visita ao ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL, adiante apenas Iscte) decorreu nos dias 9, 10, 11 e 12 de maio de 2022, em formato virtual. O relatório oral foi apresentado pela CAE no dia 12 de maio perante os participantes nas reuniões.

O Plano de Reuniões foi previamente definido pela CAE tendo por base, com a adaptação necessária, o Programa-tipo aprovado pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) que foi enviado previamente ao Iscte.

Realizaram-se as seguintes reuniões: 1ª - Autoridade académica máxima, representada pela Vice-Reitora para o Ensino e Acreditações do Iscte, Profª Maria de Fátima Ferreira; 2ª e 3ª reuniões - Equipa responsável pela autoavaliação e pela Estrutura de Coordenação Estratégica do SGQ, incluindo, em ambas, o Vice-Reitor para a Investigação e Modernização Tecnológica e Membro do Grupo de Autoavaliação para a recertificação (GAR) do SIGQ, a Administradora do ISCTE, a Diretora da Qualidade e Membro do Grupo de AA para a recertificação do SIGQ, a Diretora dos Serviços de Gestão de Ensino e Membro do GAR do SIGQ, a Gestora da Qualidade e Membro do GAR do SIGQ, a Gestora da Sustentabilidade, a Coordenadora da Unidade de Gestão Curricular e membro do GAR do SIGQ. 4ª - Unidade Orgânica sobre a vertente de ensino aprendizagem no SIGQ, a Escola de Tecnologias e Arquitectura (ISTA); 5ª – Unidade Orgânica sobre a vertente de investigação e desenvolvimento, a Escola de Sociologia e Políticas Públicas (ESPP). 6ª – Docentes não integrados nas estruturas de acompanhamento e coordenação do SIGQ; 7ª – Estudantes de 1º ciclo, 3 de 2 cicloº, 1 de 3º ciclo e estudantes internacionais; 8ª – Serviços de apoio, incluindo coordenadores de serviços; 9ª – Reunião com a autoridade máxima para apresentação de uma breve síntese sobre o processo de auditoria e, finalmente, a reunião com todos os participantes nas reuniões anteriores para apresentação das principais conclusões da visita.

Em todas as reuniões a CAE salientou a natureza voluntária do exercício de auditoria e enquadrando o objeto da sua visita, sublinhando não ser sua função avaliar a qualidade do desempenho da IES, mas sim aferir se o seu SIGQ está não só concebido como parte integrante da gestão estratégica da instituição, mas também bem documentado, monitorizado, dotado de estruturas próprias e de instrumentos e procedimentos adequados, a funcionar de forma abrangente e eficaz, capaz de contribuir para o desenvolvimento e a melhoria contínua da instituição.

O Relatório de Autoavaliação (RAA) facultou informações e documentação fundamental sobre a Gestão da Qualidade no Iscte, a quase totalidade acessível diretamente através do SI da Instituição, em acesso livre.

No conjunto das reuniões realizadas foram ouvidos representantes dos vários corpos e estruturas da instituição, cobrindo as diversas áreas de atividade do Iscte, verificando-se que os participantes estavam familiarizados e comprometidos com o SIGQ.

1.3. Brief comment on the auditing proceedings:

The visit to Iscte - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL, ahead only Iscte) took place on 9, 10, 11 and 12 May 2022, in virtual format. The oral report was presented by the External Assessment Team (EAT) on 12 May before the participants in the meetings.

The Visit Plan was previously defined by the EAT based, with the necessary adaptation, on the Model Programme approved by the A3ES, previously sent to IscteL. The following meetings were held: 1st - Highest academic authority, represented by the Vice-Rector for Teaching and Accreditation of Iscte, Prof. Maria de Fátima Ferreira; 2nd and 3rd meetings - Team responsible for self-assessment and the (Integrated Quality Assurance System (IQAS) Strategic Coordination Structure, including, in both, the Vice-Rector for Research and Technological Modernisation and Member of the Self-assessment Group for QMS recertification (GAR), the Iscte Administrator the Director of Quality and Member of the Self-Assessment Group for the recertification of the IQAS, the Director of the Teaching Management Services and Member of the GAR of the IQAS, the Manager of Quality and Member of the GAR of the IQAS, the Manager of Sustainability, the Coordinator of the Curriculum Management Unit and Member of the GAR of the IQAS. 4th - Organic Unit for teaching and learning activities within IQAS, the School of Technologies and Architecture (ISTA); 5th - Organic

Unit for research and development, the School of Sociology and Public Policies (ESPP). 6th - Teaching staff not integrated in the IQAS follow-up and coordination structures; 7th - 1st cycle students, 3 2nd cycle students, 1 3rd cycle student and international students; 8th - Support services, including office coordinators; 9th - Meeting with the highest authority to present a brief summary of the audit process and, finally, the meeting with all the participants in the previous meetings to present the main conclusions of the visit.

In all meetings, EAT underlined the voluntary nature of the audit exercise and framed the object of its visit, stressing that its function is not to evaluate the quality of the HEI's performance, but rather to assess whether its Internal Quality Assurance System is not only conceived as an integral part of the institution's strategic management, but also well documented, monitored, endowed with its own structures and adequate instruments and procedures, operating in a comprehensive and effective way, capable of contributing to the development for the continuous improvement of the institution.

The Self-Assessment Report (SAR) provided fundamental information and documentation on Quality Management at Iscte, almost all directly accessible through the Institution's information system (IS) in free access.

In all the meetings, representatives of the various bodies and structures of the institution were heard, covering the different areas of activity of Iscte, and the participants were found to be familiar and committed to the IQAS.

2. Apreciação do grau de desenvolvimento do sistema interno de garantia da qualidade

Nota Introdutória

2.1. Definição e documentação da política institucional para a qualidade

2.1.1 Definição e documentação da política institucional para a garantia da qualidade (estratégia institucional para a qualidade e objetivos de qualidade; organização do sistema de garantia da qualidade, respetivos atores e níveis de responsabilidade; documentação do sistema)

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Muito avançado

2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O Iscte tem definida uma estratégia e uma política de qualidade (conforme explicitado no seu Manual da Qualidade - MQ), assumidamente alinhada com o Plano Estratégico (PE) da Instituição (2018-2021). Essa política está traduzida em diversos mecanismos e processos de melhoria e de sustentabilidade institucional. Como o revela o Relatório de Autoavaliação (RAA) e a CAE pôde confirmar durante a visita, esta sustentabilidade institucional conta com a participação de todas as partes interessadas (PI), internas e externas, e assenta em três vertentes claramente identificadas: planeta (ambiente), pessoas (social) e prosperidade (económica). O SIGQ abrange as áreas fundamentais da missão institucional, incluindo não só «o ensino e a aprendizagem (graduada e pós-graduada), a investigação, a interação com a sociedade e a internacionalização nas áreas disciplinares do Iscte», mas também todas as atividades e os recursos da Instituição.

Politicamente alinhada com normas internacionais e com os referenciais da A3ES, a política de gestão da qualidade tem no MQ (cuja última atualização data de 2020) a expressão do compromisso institucional com a melhoria contínua, através da definição dos processos (dos macroprocessos aos procedimentos concretos) e das atividades e dos recursos necessários em cada um, da elaboração de planos e relatórios que permitem a monitorização crítica da sua qualidade, do seu desempenho e dos seus resultados.

Também no RAA, os processos estão definidos e explicitados de acordo com os seus distintos planos: «1 - Integradores (governança, sustentabilidade e melhoria contínua)»; «2 - Nucleares (ensino e aprendizagem, investigação e interação com a sociedade)»; 3 - Suporte (recursos humanos, recursos financeiros e materiais e serviços de apoio)». Para a sua concretização, o SIGQ apoia-se, por um lado, num vasto leque de documentação que inclui, além do MQ, o Relatório de Sustentabilidade, modelos e listas de documentos de suporte, plano de auditorias, plano de formação, plano de comunicação, plano de simulacros e outros documentos que permitem a recolha e tratamento da informação necessária ao processo de gestão da qualidade nas diversas áreas da missão institucional. Por outro lado, conta com um conjunto de estruturas organizacionais, devidamente identificadas, que o operacionalizam de vários modos, de acordo com as respetivas competências.

Merecem especial destaque as distintas (mas complementares) estruturas de gestão da qualidade: a Comissão de Garantia da Qualidade e Sustentabilidade (CGQS), o Conselho Consultivo da Qualidade e Sustentabilidade (ConCQS), a Comissão de Análise Curricular (CAC) e o Gabinete de Estudos, Planeamento e Qualidade (GEPQ, gerido pelo Vice-Reitor(a) para a área. Num plano mais operacional, as figuras do Diretor(a) da qualidade, do Gestor(a) da qualidade, do Diretor(a) de sustentabilidade e do Gestor(a) de sustentabilidade. Deve ainda salientar-se a existência de interlocutores da qualidade e sustentabilidade em cada uma das diferentes unidades do ISCTE – ensino, investigação e outras – que, no seu conjunto, contribuem não só para a definição e revisão da política da qualidade, mas também para a coordenação do SIGQ com e entre as unidades orgânicas.

A instituição não só cumpre com as obrigações legais de apresentação e de aprovação anual, pelos órgãos competentes, do Plano de Atividades e Orçamento e do Relatório de Atividades e Contas, disponíveis no portal do

ISCTE-IUL, mas também elabora e disponibiliza à comunidade académica e a outras partes interessadas (PI) diversos documentos de suporte à transparência institucional e gestão da qualidade das várias áreas de ação, incluindo orientações e normas aplicáveis a toda a instituição. Destacam-se, neste domínio, o Código de Conduta Académica do Iscte e Regulamento Disciplinar de Discentes, o Código de Conduta na Investigação, assim como diversos regulamentos aplicáveis às várias áreas da missão e atuação do Iscte. Estão definidos formalmente diversos procedimentos, modelos e listas de documentos, planos de formação, de auditoria e de comunicação, assim como «outros documentos/matrizes de apoio à gestão do SIGQ», devidamente identificados no RAA e facilmente acessíveis, quer à CAE, quer ao público em geral.

É de salientar ainda a elaboração do Relatório de Meta Avaliação, incluindo o Relatório integrado de atividades e gestão 2019, assim como vários outros relatórios disponíveis no portal do ISCTE-IUL, nomeadamente: o Relatório de Sustentabilidade 2018-2019; os Relatórios de monitorização pedagógica; o Relatório de auditoria e o do Clima organizacional; os Relatórios de Satisfação dos Utilizadores da Biblioteca, entre outros.

Merecem ainda uma referência especial os relatórios específicos das unidades orgânicas (UO) – nomeadamente, os Relatórios-síntese de autoavaliação, em especial os que focam o desempenho na área do ensino aprendizagem –, revelando claro alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição.

Durante a visita, a CAE foi informada da evolução de alguns processos desde a data da submissão do RAA, com especial realce para 2 importantes processos: o arranque do desenvolvimento de uma plataforma informática – que a instituição designou como «plataforma da qualidade» – e que deverá permitir agregar todos os indicadores necessários aos planos de melhoria; a criação de uma comissão de acompanhamento do sucesso e abandono escolar (nomeadamente nos 2ºs e 3ºs ciclos).

A CAE recomenda algumas melhorias, nomeadamente:

- Dar mais visibilidade, em particular junto de todos os docentes e dos estudantes, ao impacto do sistema, evidenciando o seu contributo para a melhoria contínua do ISCTE e o esforço de minimização, tanto quanto possível, da carga burocrática.

- Instituir mecanismos ágeis que permitam a prevenção, ágil identificação e eficaz resolução de eventuais situações de assédio, racismo ou xenofobia.

2.1.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

Iscte has defined a strategy and a quality policy (as explained in its Quality Manual - QM), admittedly aligned with the Strategic Plan (PE) of the Institution (2018-2021). This policy is translated into various mechanisms and processes of improvement and institutional sustainability. As revealed in the Self-Assessment Report (SAR) and confirmed by the EAT during the visit, this institutional sustainability relies on the participation of all stakeholders, internal and external, and is based on three clearly identified strands: planet (environment), people (social) and prosperity (economic). The IQAS covers the fundamental areas of the institutional mission, including not only "teaching and learning (undergraduate and postgraduate), research, interaction with society and internationalisation in the Iscte disciplinary areas", but also all the activities and resources of the Institution.

Politically aligned with international standards and with the A3ES benchmarks, the quality management policy has in the QM (whose last update dates from 2020) the expression of the institutional commitment to continuous improvement, through the definition of processes (from macroprocesses to concrete procedures) and of the activities and resources required in each one, the preparation of plans and reports that allow the critical monitoring of its quality, performance and results.

Also in the SAR, the processes are defined and explained according to their different plans: "1 - Integrating (governance, sustainability and continuous improvement)"; "2 - Core (teaching and learning, research and interaction with society)"; "3 - Support (human resources, financial and material resources and support services)". For its implementation, the IQAS is based, on the one hand, on a wide range of documentation that includes, besides the MQ, the Sustainability Report, models and lists of support documents, audit plan, training plan, communication plan, simulation plan and other documents that allow collecting and processing the necessary information for the quality management process in the various areas of the institutional mission. On the other hand, it has a set of organisational structures, duly identified, which operationalise it in various ways, according to their respective competences. The distinct (but complementary) structures of quality management deserve special mention: the Commission for Quality and Sustainability Assurance (CGQS), the Advisory Council for Quality and Sustainability (ConCQS), the Commission for Curriculum Analysis (CAC) and the Office of Studies, Planning and Quality (GEPQ, managed by the Vice-Rector for the area). On a more operational level, the figures of the Director of Quality, the Quality Manager, the Director of Sustainability and the Sustainability Manager. It should also be noted the existence of interlocutors for quality and sustainability in each of the different ISCTE units - teaching, research and others - who, as a whole, contribute not only to the definition and revision of the quality policy, but also to the coordination of the QSIS with and among the organic units.

The institution not only complies with the legal obligations of presentation and annual approval by the competent bodies of the Activities and Budget Plan and the Activities and Accounts Report, available on the Iscte portal, but also prepares and makes available to the academic community and other stakeholders several documents supporting institutional transparency and quality management of the various areas of action. These includes guidelines and standards applicable to the whole institution. In this domain, we highlight the Iscte Code of Academic Conduct and Disciplinary Regulations for Students, the Code of Conduct in Research, as well as several regulations applicable to the various areas of Iscte's mission and action. Several procedures, models and lists of documents, training, auditing and communication plans are formally defined, as well as "other documents/ guidelines to support the IQAS management", duly identified in the SAR and easily accessible, both to the EAT and to the public.

It is also worth mentioning the preparation of the Meta Evaluation Report, including the Integrated Activity and

Management Report 2019, as well as several other reports available on the Iscte portal, namely: the Sustainability Report 2018-2019; the pedagogical monitoring reports; the Audit Report and the Organisational Climate Report; the Library User Satisfaction Reports, among others.

Special reference should also be made to the specific reports of the organic units, namely, the self-assessment synthesis reports, especially those focusing on the performance in the area of teaching and learning. They reveal a clear alignment with the strategic objectives of the institution.

During the visit, the EAT was informed of the evolution of some processes since the date of submission of the SAR, with special emphasis on 2 important processes: the start of the development of a computer platform - which the institution designated as "quality platform" - and which should allow the aggregation of all the indicators necessary for the improvement plans; the creation of a monitoring committee on school success and school dropouts (namely in the 2nd and 3rd cycles).

The EAT recommends some improvements, namely

- To give more visibility, particularly to all academic staff and students, to the impact of the system, highlighting its contribution to the continuous improvement of Iscte and the effort to minimize, as much as possible, the bureaucratic burden.

- To institute agile mechanisms that allow the prevention, quick identification and efficient resolution of eventual situations of harassment, racism or xenophobia.

2.2. Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade

2.2.1.1 No ensino e aprendizagem

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Decorrente da política de gestão da qualidade na instituição, a abrangência dos procedimentos e estruturas desenhadas para a qualidade na área do ensino-aprendizagem está munida de diversos instrumentos, grande parte dos quais se revela fundamental para a aferição da qualidade e dos processos de melhoria desta área, especialmente para a qualidade da formação dos estudantes e para a afirmação dos diplomados no mercado de trabalho.

Existe uma política estruturada para promover a melhoria contínua dos ciclos de estudos, como o comprovam não só a obrigatoriedade de disponibilização das fichas de UC e de elaboração dos sumários das aulas, mas também a produção de relatórios analíticos da avaliação de resultados obtidos pela aplicação de instrumentos de recolha de informação, de autoavaliação de UC e relatórios anuais de autoavaliação de curso.

Os processos de criação e de alteração de cursos estão suportados por procedimentos e circuitos formais, merecendo especial destaque as competências atribuídas à CAC (Comissão de análise curricular), nomeadamente a análise das propostas de alteração ou de criação de novos cursos, com base numa política de bottom-up, segundo informação registada no RAA e confirmada durante a visita. Esta política envolve os diretores de curso e os docentes, em reuniões que decorrem ao nível dos departamentos; os estudantes, através da realização de conselhos de ano nos cursos de 1º e 2º ciclo. Por sua vez, eventuais situações críticas são analisadas nas Comissões Pedagógicas das Escolas e, sempre que necessário, no Conselho Pedagógico (CP) do Iscte. Com base na informação compilada nos Relatórios de Unidade curricular (RUC) e no Relatório de Autoavaliação de Curso (RAC), os diretores de curso e o diretor da respetiva Escola procedem à revisão periódica dos cursos.

As Fichas de unidade curricular (FUC) são preenchidas, por norma, antes do início do ano escolar e as suas alterações estão sujeitas à validação do coordenador de ECTS (European Credit Transfer System), que verifica os objetivos de aprendizagem, os métodos de ensino e aprendizagem e os processos de avaliação.

Merece ainda destaque a inclusão no sistema do tratamento dos resultados do inquérito intercalar de monitorização do CE, aplicado aos estudantes e por estes valorizado (por permitir correção de situações), e do inquérito pedagógico semestral, aplicado não só ao 1º ciclo, mas também às componentes curriculares dos 2º e 3º ciclos. A CAE teve acesso a exemplos de relatórios específicos de análise destes inquéritos, cujos resultados globais são também incluídos nos relatórios de atividades. Durante a visita, a CAE foi informada de que está em preparação a sua aplicação às UC de dissertação e tese e aos estudantes de mobilidade IN. Foi ainda informada dos procedimentos aplicáveis às situações críticas identificadas, nomeadamente através das auditorias pedagógicas, sempre que são detetadas situações que necessitem de correção/melhoria.

Destaque ainda para outros mecanismos de monitorização do processo de ensino e aprendizagem:

- Desde 2010/2011, é efetuada a aplicação de inquérito aos novos estudantes do 1.º ciclo, desde 2011/12 ao 2º ciclo e em 2015/16 ao 3.º ciclo e, desde 2011, um inquérito aos empregadores dos diplomados do Iscte. De referir ainda o trabalho realizado pelo o Alumni Clube, nomeadamente no Think Tank, em que os antigos alunos são chamados a dar os seus contributos relativamente às necessidades de formação dos futuros diplomados.

Nos termos do RAA e de informações recolhidas pela CAE durante a visita, tem sido promovida e apoiada a flexibilização curricular, para permitir aos estudantes percursos optativos e formações mais práticas, nomeadamente com recurso a estágios, e iniciação a atividades de investigação, sendo ainda, «estrategicamente estimulado o aprofundamento das colaborações interdepartamentais e interdisciplinares», coordenadas pela CAC.

A instituição dispõe de um Gabinete de Aconselhamento ao Aluno (GAA) enquadrado no SAS e de políticas definidas para os ingressados pelos regimes especiais e estudantes NEE.

A auscultação e monitorização das opiniões das PI é também realizada através da recolha de informação (incluindo a recolha de elogios, sugestões e reclamações, objeto de análise pelo GEPQ) e através da participação dos estudantes

em diversos órgãos.

Foram implementados recentemente no Fénix os primeiros Relatórios de Unidade Curricular e os Relatórios de Autoavaliação dos Cursos, a aplicação padronizada dos Planos e Orçamentos e Relatórios Anuais de Escola, Serviço/Unidade e também generalizados a outras estruturas mais autónomas.

São realizadas auditorias anuais de certificação do SIGQ segundo os referenciais normativos que o regulam, nomeadamente por via da «padronização dos procedimentos mais relevantes em todas as áreas e na informatização e divulgação cada vez mais generalizada de todos os aspetos essencialmente relacionados com o ensino: planeamento de aulas, sumários, inscrições, propinas, inquéritos, indicadores de desempenho, sucesso e abandono».

São aplicados lembretes automáticos para alertar sobre os prazos de lançamento de notas e preenchimento de sumários, da ficha de unidade curricular (FUC), do RUC e do RAC e a sua interligação com o sistema informático de avaliação do desempenho dos docentes - i-Meritus.

A CAE também apreciou a existência de um LCT - Laboratório de Competências Transversais, com ofertas de formações diversificadas sobretudo para estudantes, a relevância de outros recursos ou instrumentos, como a referida CAC, o RUC e o RAC, além de outras estruturas que potenciam a integração e apoio aos estudantes.

Existe regulamentação para os acordos de título de doutoramento Europeu, cotutelas e duplos graus, nacionais e internacionais.

A CAE recomenda algumas melhorias:

- Clarificar a política, ao nível dos órgãos competentes, relativa às condições específicas de ingresso nos segundos e terceiros CE (para ultrapassar as dificuldades reconhecidas pelo Iscte no que diz respeito ao abandono em mestrados e doutoramentos).

- Melhorar a identificação das situações de insucesso ou abandono nos 2ºs e 3ºs ciclos, alargando a todas as escolas/CE o projeto-piloto de uma Comissão de acompanhamento do sucesso/abandono escolar, nomeadamente nas componentes de dissertação e tese (2ºs e 3ºs ciclos), com identificação das causas e medidas para as minimizar.

- Dar feedback aos estudantes dos resultados e do impacto na melhoria pedagógica resultante da sua participação nos inquéritos pedagógicos de final de semestre, mostrando o seu uso como instrumentos de melhoria e, nessa perspetiva, o contributo dos estudantes para a melhoria de todo o processo de ensino-aprendizagem.

2.2.1.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

As a result of the quality management policy of the institution, the scope of the procedures and structures designed for quality in the teaching-learning area is equipped with several instruments. Most of them are fundamental for measuring the quality and the improvement processes in this area, especially for the quality of the students' training and for the affirmation of the graduates in the labour market.

There is a structured policy to promote the continuous improvement of the study cycles, as proved not only by the obligation of making available the course sheets and the elaboration of the class summaries, but also by the production of analytical reports of the evaluation of the results obtained by the application of information gathering instruments, of courses self-assessment and of annual programme self-assessment reports.

The processes of creation and alteration of courses are supported by formal procedures and circuits, with special emphasis on the competences attributed to the CAC (Commission for Curricular Analysis), namely the analysis of the proposals for alteration or creation of new courses, based on a bottom-up policy, according to information recorded in the SAR and confirmed during the visit. This policy involves the course directors and teaching staff in meetings that take place at departmental level; the students, through the holding of year councils in the 1st and 2nd cycle courses. In turn, possible critical situations are analysed by the Pedagogical Committees of the Schools and, whenever necessary, by the Pedagogical Council (PC) of Iscte. Based on the information compiled in the course unit report and Programme self-evaluation report, the programme directors and the director of the School review the courses periodically.

The course units sheet are normally filled in before the beginning of the academic year and their changes are subject to the validation of the ECTS (European Credit Transfer System) coordinator, who verifies the learning objectives, the teaching and learning methods and the assessment processes.

It is also worth mentioning the inclusion in the system of the processing of the results of the interim survey for monitoring the study cycle (SC), applied to students and valued by them (for allowing the correction of situations), and the semester pedagogical survey, applied not only to the 1st cycle, but also to the curricular components of the 2nd and 3rd cycles. The EAT had access to examples of specific analysis reports of these surveys, whose global results are also included in the activity reports. During the visit, the EAT was informed that it is in preparation its application to dissertation and thesis components and to Incoming mobility students. It was also informed of the procedures applicable to the critical situations identified, namely through pedagogical audits, whenever situations that need correction/improvement are detected.

Other mechanisms for monitoring the teaching and learning process should also be highlighted:

- Since 2010/2011, a survey is applied to new 1st cycle students, since 2011/12, to 2nd cycle students and, in 2015/16, to 3rd cycle students. Since 2011, a survey is applied to employers of Iscte graduates. Also worth mentioning is the work carried out by the Alumni Club, namely in the Think Tank, where former students are called upon to give their contributions regarding the training needs of future graduates.

According to the SAR and information gathered by the EAT during the visit, curricular flexibility has been promoted and supported in order to allow students optional paths and more practical training. For instance, with recourse to internships, and initiation of research activities, or even "strategically stimulating the deepening of interdepartmental and interdisciplinary collaborations", coordinated by the CAC.

The institution has a Student Counselling Office which is part of the SAS and has defined policies for students under special regimes and students with special education needs.

The listening and monitoring of the opinions of pedagogical surveys is also carried out through the collection of

information (including the collection of compliments, suggestions and complaints, object of analysis by GEPQ) and through the participation of students in various bodies.

The first Curricular Unit Reports (RUC) and the Courses' Self-Assessment Reports (RAC) were recently implemented in Fénix, the standardized application of Plans and Budgets and Annual Reports of the School, Service/Unit and also generalized to other more autonomous structures.

Annual certification audits of the IQAS are carried out according to the normative references that regulate it, namely through the "standardization of the most relevant procedures in all areas and the increasingly generalized computerization and dissemination of all aspects essentially related to teaching: planning of classes, summaries, registrations, fees, surveys, performance indicators, success and dropout".

Automatic reminders are applied to alert about the deadlines for posting grades and filling in summaries, the course unit sheet, the RUC and the RAC and their interconnection with the computer system for teachers' performance evaluation - i-Meritus.

The EAT also appreciated the existence of an LTC - Laboratory for Transversal Competences, with diversified training offers mainly for students, the relevance of other resources or instruments, such as the referred CAC, the course unit report and the programme self-evaluation report, besides other structures that enhance the integration and support of students.

There are regulations for European doctoral degree agreements, cotutella and double degrees, both national and international.

The EAT recommends some improvements:

- Clarify the policy, at the level of the competent bodies, regarding the specific conditions for entry into the second and third SC (to overcome the difficulties recognized by Iscte regarding dropouts in master's and doctoral degrees).

- To improve the identification of situations of failure or dropout in the 2nd and 3rd cycles, extending to all SC/Schools the pilot project of a Success/Dropout Monitoring Committee, namely in the dissertation and thesis components (2nd and 3rd cycles), with identification of the causes and measures to minimize them.

- To give feedback to students on the results and the impact on pedagogical improvement resulting from their participation in the end-of-semester pedagogical surveys, showing their use as instruments for improvement and, in that perspective, the students' contribution for the improvement of the whole teaching-learning process.

2.2.2.1 Na investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.2.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O Iscte incorpora oito unidades de investigação (UI), todas avaliadas com muito bom ou excelente pela FCT, e está bem-dotado de mecanismos para promover, avaliar e melhorar a sua investigação e desenvolvimento. Como refere o RAA, cada UI dispõe de um órgão de direção, de uma comissão científica, de um conselho científico e de uma unidade de acompanhamento externa, assim como um interlocutor da qualidade e sustentabilidade. Deste modo, a investigação integra a política institucional para a qualidade e o SIGQ, incluindo os seguintes processos relevantes: gestão científica, investigação e desenvolvimento, valorização do conhecimento, internacionalização do ensino e investigação.

São atribuídos anualmente prémios de investigação, devidamente regulamentados. Existe uma política de articulação da investigação com o ensino (que foi objeto de um manual de boas práticas, publicamente acessível). Como referido no RAA e a CAE pôde comprovar durante a visita, são atribuídas bolsas específicas de iniciação à investigação e bolsas de mérito. Embora o número de bolsas seja limitado, há oportunidades para os estudantes participarem para além das atividades apoiadas por bolsas, incluindo participação em projetos de investigação.

Durante a visita a CAE foi informada de que, em geral, os estudantes estrangeiros tendem a apresentar mais dificuldades em competências de investigação, estando a ser pensadas formas de lidar com este problema ao nível do mestrado e doutoramento. Neste sentido, o Conselho Pedagógico pretende criar um procedimento para envolver os diretores de curso e comissões pedagógicas das escolas, apoiado por uma ferramenta informática para acompanhar as orientações. Está ainda em discussão a passagem de unidades curriculares sobre questões metodológicas de investigação para mais cedo nos planos curriculares, para melhor apoiar a componente de investigação dos cursos.

O sucesso escolar ao nível da pós-graduação, nomeadamente na componente de dissertação e tese, tem sido identificado como problemático, estando a ser desenhadas medidas para diminuir a taxa de abandono, nomeadamente nos mestrados, e aumentar a taxa de sucesso, seja por via da referida atribuição de bolsas, seja pela promoção do ambiente de investigação através da inserção dos estudantes nos centros de I&D ou em projetos de investigação, ou da realização dos colóquios doutorais, ou de webinars sobre questões de âmbito científico.

Nos últimos anos o Iscte desenvolveu iniciativas específicas para a valorização do conhecimento e da interdisciplinaridade, nomeadamente: criação do Iscte Conhecimento e Inovação, através do Centro de Valorização e Transferência de Tecnologias, para promover a articulação de duas áreas relevantes, nomeadamente as ciências humanas e as tecnologias digitais, visando a criação de soluções integradas de transferência de conhecimento sobre a sociedade, as organizações, as empresas e a administração pública; O Iscte saúde, para agregar a formação, investigação e intervenção multidisciplinar na área da saúde; o Sociodigital Lab for Public Policy, agregando as oito UI do Iscte, e que submeteu ao concurso nacional para atribuição do estatuto de Laboratório Associado. O Iscte é ainda fundador do laboratório colaborativo CoLABOR.

Os resultados da avaliação da investigação têm repercussão no plano de carreira dos docentes e dos investigadores. A plataforma informática Ciência-IUL agrega a informação relativa à investigação que se faz no Iscte.

A avaliação de desempenho dos docentes inclui o desempenho na investigação, e os investigadores (de carreira ou

contratados) são avaliados de acordo com os critérios definidos nos Regulamentos aplicáveis, a que a CAE teve acesso, e a carreira de investigador está regulada pelo Regulamento da Carreira de Investigação, recentemente publicado.

A publicação internacional conta com apoio, por exemplo, à tradução e à publicação de artigos em revistas dos dois primeiros quartis. O apoio a atividades de mobilidade dos académicos e dos estudantes é assegurado pelo gabinete de internacionalização e o gabinete de apoio à investigação colabora nas candidaturas a projectos de investigação.

A CAE recomenda que sejam melhorados (aprofundando e regulando) os mecanismos de articulação entre o ensino e a investigação, designadamente no que se refere ao contacto dos estudantes com atividades de investigação e inovação desde os primeiros anos da licenciatura (alargando algumas medidas pontuais que já têm sido instituídas).

2.2.2.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

Iscte incorporates eight research units (RU), all evaluated as very good or excellent by FCT. Iscte is well endowed with mechanisms to promote, evaluate and improve its research and development. As stated in the SAR, each RU has a governing body, a scientific commission, a scientific council and an external monitoring unit, as well as an interlocutor for quality and sustainability. Thus, research integrates the institutional policy for quality and the IQAS, including the following relevant processes: scientific management, research and development, knowledge enhancement, internationalisation of teaching and research.

Research prizes are awarded annually, duly regulated. There is a policy of articulating research with teaching (which was the object of a manual of good practices, publicly accessible). As stated in the SAR and verified by the EAT during the visit, specific scholarships for research initiation and merit-based scholarships are awarded. Although the number of grants is limited, there are opportunities for students to participate beyond the activities supported by grants, including participation in research projects.

During the visit, the EAT was informed that, in general, some foreign students tend to present more difficulties in research skills, and ways to deal with this problem at master and doctoral levels are being thought. In this sense, the Pedagogical Council intends to create a procedure to involve the course directors and pedagogical commissions of the schools, supported by a computer tool to monitor the orientations. It is also under discussion the move of curricular units on research methodological issues to earlier in the curricular plans, to better support the research component of the courses.

The academic success at post-graduate level, namely in the dissertation and thesis component, has been identified as problematic. Some measures are being designed to decrease the dropout rate, namely in master's degrees, and to increase the success rate, either through the aforementioned attribution of scholarships, or by promoting the research environment through the insertion of students in R&D centres or in research projects, or by holding doctoral colloquia, or webinars on scientific issues.

In recent years, Iscte has developed specific initiatives for the valorisation of knowledge and interdisciplinarity, namely: creation of Iscte Knowledge and Innovation, through the Centre for Valorisation and Technology Transfer, to promote the articulation of two relevant areas, namely human sciences and digital technologies, aiming at the creation of integrated knowledge transfer solutions on society, organisations, companies and public administration; Iscte health, to aggregate training, research and multidisciplinary intervention in the area of health; Sociodigital Lab for Public Policy, aggregating the eight IUs of Iscte, and which submitted to the national tender for the attribution of the status of Associated Laboratory. Iscte is also founder of the collaborative laboratory CoLABOR.

The results of the evaluation of research have repercussions on the career plan of teachers and researchers. The Ciência-IUL computer platform aggregates the information on the research carried out at Iscte.

The performance evaluation of teaching staff includes performance in research, and researchers (career or temporary contracted) are evaluated according to the criteria defined in the applicable Regulations, to which EAT had access, and the researcher career is regulated by the recently published Research Career Regulations.

International publication is supported, for example, for translation and publication of articles in top two quartile journals. Support to mobility activities of academics and students is ensured by the internationalisation office and the research support office collaborates in the applications to research projects.

The EAT recommends improving (deepening and regulating) the mechanisms of articulation between teaching and research, namely regarding the contact of students with research and innovation activities from the first years of the degree (extending some specific measures that have already been instituted).

2.2.3.1 Na colaboração interinstitucional e com a comunidade

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O Iscte realiza uma colaboração estruturada através de Entidades Participadas consolidadas e estreitamente ligadas aos objetivos institucionais do Iscte.

O INDEG-Iscte Executive Education (<https://execed.iscte-iul.pt/>): dedica-se à formação de executivos para o sector privado na área da Gestão. A participação direta no SIGQ faz-se através do respetivo interlocutor e do envio mensal à reitoria de um relatório de atividade.

O IPPS-Iscte Instituto para as Políticas Públicas e Sociais (<https://ipps.iscte-iul.pt/>): tem como principais linhas estratégicas a formação para dirigentes. É recolhida a satisfação por parte dos participantes em todos os eventos e cursos. São realizadas reuniões periódicas com estudantes e docentes.

O AUDAX-Iscte Centro de Empreendedurismo (<https://audax.iscte-iul.pt/>): dedica-se à promoção da Inovação e

Empreendedorismo; capacitação e apoio a ideias e projetos de negócios de origem universitária; criação de startups e spinoffs; elaboração de projetos e estudos para as organizações públicas e privadas. Por exemplo, gere a incubadora LABS Lisboa, uma parceria com a Câmara Municipal de Lisboa e com a Fundação Calouste Gulbenkian.

O IscteE-CVTT: Centro de Valorização do Conhecimento e Transferência de Tecnologia

(<https://conhecimentoinovacao.iscte-iul.pt/>): Assenta na conjugação de duas áreas, as ciências sociais e humanas e as tecnologias digitais, com o objetivo de fornecer soluções integradas de transferência de conhecimento sobre a sociedade, as organizações, as empresas e a administração pública.

O Iscte participa no programa UpSkill: Digital Skills & Jobs (Ik. 35), dirigido prioritariamente a jovens que estejam desempregados ou que queiram prosseguir uma carreira de programadores informáticos.

As atividades do Alumni Clube Iscte (<https://alumni.iscte-iul.pt/>) fornecem informação sobre as atividades desta associação, nomeadamente formação e divulgação, laboratórios de geração de ideias e programas de mentoria.

Merecem ainda destaque as páginas web do Iscte, que permitem consultar os planos de ação destas entidades e o Relatório Integrado de Atividades e de Gestão do Iscte 2020 inclui uma descrição das suas atividades.

Em 2019 formalizou-se a existência de um responsável para a articulação com as autarquias locais, cujo objetivo é centrado na promoção de estágios curriculares, bolsas de projetos de investigação e a criação de ofertas formativas na área das políticas públicas.

No cenário internacional, a Colaboração Interinstitucional é reforçada por meio da participação do Iscte em redes.

A CAE considera ser recomendável reforçar ou dar mais visibilidade à diversidade de atividades de colaboração com a comunidade (incluindo local), nomeadamente com o setor social, assim como os contributos para o desenvolvimento nacional e regional.

Também considera necessário melhorar o impacto na comunidade das atividades próprias de uma instituição de Educação Superior.

Recomenda ainda que se explicitem melhor os mecanismos de Gestão da Qualidade na colaboração interinstitucional e com a comunidade, uma vez que não estão suficientemente claros ou valorizados no RAA.

2.2.3.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

Iscte performs a structured collaboration through consolidated Affiliates closely linked to the institutional objectives of Iscte.

INDEG-Iscte Executive Education (<https://execed.iscte-iul.pt/>): dedicated to the training of executives for the private sector in the area of Management. The direct participation in SIGQ is made through the respective interlocutor and the monthly sending of an activity report to the Rector.

The IPPS-Iscte Institute for Public and Social Policies (<https://ipps.iscte-iul.pt/>): its main strategic lines are training for managers. Participant satisfaction is collected in all events and courses. Regular meetings are held with students and teachers.

The AUDAX-Iscte Centre for Entrepreneurship (<https://audax.iscte-iul.pt/>): dedicated to the promotion of Innovation and Entrepreneurship; capacity building and support to business ideas and projects of university origin; creation of startups and spinoffs; elaboration of projects and studies for public and private organizations. For example, it manages the incubator LABS Lisboa, a partnership with the Lisbon City Council and the Calouste Gulbenkian Foundation.

The IscteE-CVTT: Centre for the Valorisation of Knowledge and Technology Transfer

(<https://conhecimentoinovacao.iscte-iul.pt/>): It is based on the combination of two areas, the social sciences and humanities and digital technologies, with the aim of providing integrated knowledge transfer solutions on society, organisations, companies and public administration.

Iscte participates in the programme UpSkill: Digital Skills & Jobs (Ik. 35), directed primarily to young people who are unemployed or who want to pursue a career as computer programmers.

The activities of the Iscte Alumni Club (<https://alumni.iscte-iul.pt/>) provide information on the activities of this association, namely training and dissemination activities, idea generation labs and mentoring programmes.

It is also worth mentioning the Iscte web pages, which allow to consult the action plans of these entities and the Integrated Activity and Management Report of Iscte 2020 includes a description of its activities.

In 2019 it was formalized the existence of a responsible for the articulation with local authorities to promote the articulation between the RUs, the Affiliated entities (AI) and the local authorities, whose objective is focused on the promotion of curricular internships, research project grants and the creation of training offers in the area of public policies.

In the international scenario, Inter-Institutional Collaboration is reinforced through the participation of Iscte in networks.

Nevertheless, the EAT considers to be advisable to reinforce or give more visibility to the diversity of collaboration activities with the community (including local), namely with the social sector, as well as the contributions to national and regional development.

It also considers it necessary to improve the impact on the community of the activities of a Higher Education institution.

It also recommends that the mechanisms of Quality Management in inter-institutional collaboration and with the community should be more explicit, since they are not sufficiently clear or valued in the SAR.

2.2.4.1 Nas políticas de gestão do pessoal

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O Iscte tem mecanismos para assegurar a qualidade e desenvolvimento do pessoal. A política da qualidade inclui o envolvimento e a participação das partes interessadas, que inclui os trabalhadores, e a auscultação das suas necessidades e expectativas com vista não só à sua satisfação, mas também à melhoria contínua do seu desempenho. O código de conduta ética vincula todos os trabalhadores.

O Iscte tem incluído o desenvolvimento de carreiras dos trabalhadores docentes, não docentes e investigadores no âmbito do SIGQ. A nível institucional, a Reitoria pediu aos departamentos para desenvolver planos de carreira dos docentes, no sentido de informar as progressões (concursos internos) e recrutamento de novos docentes em função das aposentações. A nível individual, os diretores de departamento consultam os docentes e, mais recentemente, os investigadores, aquando da avaliação anual, relativamente às suas expectativas de carreira. O Iscte tem vindo a lidar com o problema da precariedade dos investigadores abrindo concursos para investigadores de carreira, tendo em vista a promoção da qualidade da investigação.

Há um plano anual de formação dos trabalhadores não docentes com ligação explícita à avaliação de desempenho. Para a sua elaboração, os recursos humanos auscultam os serviços sobre as necessidades de formação e é construído um plano de formação à medida de cada serviço, no sentido de melhorar as competências dos seus trabalhadores. São disponibilizadas oportunidades de mobilidade internacional para o pessoal não docente, mas a sua divulgação requer melhorias, já que a adesão é baixa.

Os dirigentes têm também um plano de formação, com indicação para fazerem o FORGEP. As avaliações dos trabalhadores têm tido repercussão no posicionamento de carreira, mas têm sido detetadas falhas na avaliação de desempenho, que o Iscte tem tentado colmatar.

É disponibilizada aos docentes uma verba para desenvolvimento da sua carreira (sobretudo idas a congressos, seminários, oficinas de trabalho) e oportunidades de mobilidade internacional. A formação dos docentes está presentemente a ser equacionada, havendo a intenção de instituir um laboratório de formação específica, que vá além da formação realizada no contexto particular da pandemia, de transição digital do ensino. O Conselho Pedagógico tem-se associado às Jornadas Interinstitucionais de Desenvolvimento Pedagógico e promovido a participação nelas dos docentes.

As avaliações intercalares de cada ano pelos estudantes, com participação de alunos e docentes, tem possibilitado alteração em tempo oportuno de práticas e situações a melhorar. Há inquéritos de satisfação aos alunos no final do semestre. Quando as avaliações dos pares docente/UC são baixas, sobretudo em anos consecutivos, os docentes são assinalados, convidados para uma reunião formal que resulta num plano de melhoria. Em casos mais graves, é aberta uma auditoria pedagógica com uma análise mais aprofundada, com identificação de ações que permitam ultrapassar os problemas. No caso dos professores convidados, o seu contrato não é renovado.

Os resultados das avaliações são tidos em consideração nas promoções e nas provas de agregação, e são utilizados na avaliação do desempenho anual dos docentes. Existe uma plataforma de apoio à avaliação do desempenho docente i-meritus que importa informação do Fénix (gestão de ensino) e Ciência-IUL (gestão da investigação), e que cobre as várias atividades dos docentes. A informação de cada docente é validada pelo diretor, que dá feedback aos seus docentes e que informa os planos de carreira que são discutidos com cada docente. Existe o SIADAP para os não docentes em funções públicas, e sistema idêntico para os outros não docentes. Recentemente foi criado o regulamento de avaliação de desempenho dos investigadores.

Durante a visita, a CAE foi informada da intenção de se fazer melhor seguimento da avaliação dos trabalhadores com planos de desenvolvimento pessoal. Este problema está diagnosticado e o Iscte pretende melhorar esta situação com maior desenvolvimento de planos de carreira.

A CAE recomenda que se invista no reforço de alguns serviços (de que é exemplo o de relações internacionais) para permitir um melhor alcance do objetivo estratégico de internacionalização do ISCTE e que seja concretizado e operacionalizado o conceito do Laboratório para a formação pedagógica dos docentes e que esta, não sendo de caráter obrigatório, seja reconhecida no âmbito da avaliação de desempenho.

2.2.4.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

Iscte has mechanisms to ensure staff quality and development. The quality policy includes the involvement and participation of stakeholders, which includes the workers, and listening to their needs and expectations with a view not only to their satisfaction but also to the continuous improvement of their performance. The code of ethical conduct binds all employees.

Iscte has included the career development of teaching, non-teaching and research workers in the scope of the IQAS. At the institutional level, the Rector's Office has asked departments to develop faculty career plans to inform progressions (internal competitions) and recruitment of new faculty members in light of retirements. At individual level, the department directors consult faculty members and, more recently, researchers, at the time of the annual evaluation, regarding their career expectations. Iscte has been dealing with the problem of researchers' precariousness by opening competitions for career researchers in order to promote the quality of research.

There is an annual training plan for non-teaching staff with an explicit link to performance evaluation. For its elaboration, Human Resources office consults the services on the training needs and a training plan is built, tailored to each service, in order to improve the skills of its workers. International mobility opportunities are made available for non-teaching staff, but their dissemination requires improvement, as take-up is low.

Managers also have a training plan, with an indication to take the FORGEP. The evaluations of the workers have had repercussions in the career positioning, but flaws have been detected in the performance evaluation, which Iscte has tried to remedy.

A budget is made available to the teaching staff for career development (mainly trips to congresses, seminars, workshops) and opportunities for international mobility. The training of teaching staff is currently being considered,

with the intention of setting up a specific training laboratory, which goes beyond the training carried out in the particular context of the pandemic, the digital transition of teaching. The Pedagogical Council has been associated with the Inter-Institutional Pedagogical Development Conferences and promoted the participation of teachers.

The mid-term evaluations of each year by the students, with the participation of students and teaching staff, have allowed for the timely change of practices and situations that need improvement. There are also end-of-semester student satisfaction surveys. When evaluations of teaching staff/courses are low, particularly in consecutive years, lecturers are signalled, invited to a formal meeting which results in an improvement plan. In more serious cases, a pedagogical audit is opened with a more in-depth analysis, identifying actions to overcome the problems. In the case of invited teachers, their contract is not renewed.

The results of the evaluations are taken into consideration in the promotions and aggregation tests, and are used in the annual performance evaluation of the teaching staff. There is an i-meritus platform to support the evaluation of teaching performance which imports information from Fénix (teaching management) and Ciência-IUL (research management), and covers the various activities of the teaching staff. The information on each lecturer is validated by the Director, who gives feedback to his or her lecturers and who informs the career plans that are discussed with each lecturer. SIADAP exists for non-teaching staff in public functions and an identical system exists for other non-teaching staff. Recently, the regulation for the performance evaluation of researchers was created.

During the visit, the EAT was informed of the intention to better follow up the evaluation of workers with personal development plans. This problem is diagnosed and Iscte intends to improve this situation by further developing career plans.

The EAT recommends that investments should be made in the reinforcement of some services (such as international relations) to allow a better achievement of the strategic objective of internationalisation of ISCTE and that the Laboratory concept for the pedagogical training of teachers should be implemented and operationalized and that this training, not being compulsory, should be recognized in the performance evaluation.

2.2.5.1 Nos Serviços de Apoio

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Muito avançado

2.2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Em 2018 e 2019 foi realizada uma reestruturação dos serviços centrais, que se traduziu na extinção, modificação ou criação de unidades orgânicas. Consequentemente, as funções financeiras estão separadas das de compras, instalações e equipamentos, com competências bem definidas, baseadas no princípio da segregação de funções. A descentralização de responsabilidades é buscada em todas as etapas do circuito de gastos sob o princípio do controle interno.

Foi criada em cada escola uma “Unidade de Apoio Técnico e Administrativo (UATA)” para assegurar, em regime de maior proximidade, o apoio a estudantes e docentes. As UATA possuem circuitos comuns de informação, decisão e comunicação.

Foram também criados o Gabinete Jurídico, a Unidade de Cultura e Desporto e um núcleo de apoio e secretariado aos órgãos de gestão e aos órgãos consultivos e de coordenação, que atuam de forma autónoma relativamente aos serviços da reitoria.

O Serviço de Ação Social (SAS) desempenha um papel ativo na promoção da igualdade de oportunidades para os estudantes: realizando iniciativas e workshops de sensibilização sobre diversidade e inclusão; ações de formação de docentes e técnicos para a promoção e adoção de boas práticas e elaboração de procedimentos e manuais de acolhimento e integração.

O SIGQ é certificado pelos referentes de responsabilidade social, meio ambiente e qualidade.

O Iscte iniciou, em 2020, os trabalhos preparatórios da transição e migração de dados para o novo sistema ERP/SINGAP (Sistema de Gestão Empresarial/informação contabilística, financeira, patrimonial e operacional), que irá facilitar a contabilidade analítica, inclusive a que se reporta aos custos dos cursos e UCs, importantes para a tomada de decisão.

A migração de dados para o novo ERP|SINGAP permitirá uma melhoria substancial na gestão do controlo e acompanhamento do desempenho das diferentes áreas, através da otimização dos mecanismos de recolha e análise de informação relativa à manutenção, gestão e adequação de recursos materiais e serviços de apoio.

Em 2019 e 2020 foi reforçado o estabelecimento de Objetivos anuais para cada serviço – numa lógica de contratualização interna – alinhados com os objetivos estratégicos do Iscte, acompanhado do relatório anual sobre o cumprimento desses objetivos.

Merece ainda destaque o facto de terem sido também estabelecidos orçamentos próprios nos Serviços/Unidades, delegando competências administrativas e financeiras aos diretores das Unidades de Investigação e aos diretores das Escolas.

O Relatório de Atividades 2020 e o Plano de Atividades e Organização 2021, elaborados pelo Gabinete de Estudos, Planeamento e Qualidade (GEPQ), contribuíram e contribuem para uma reflexão crítica das unidades sobre os objetivos e atividades a desenvolver, bem como o alinhamento dos objetivos operacionais com as linhas estratégicas do Plano Estratégico. Os planos contemplam os pontos fortes e aspetos a serem melhorados e estabelecem seu acompanhamento pelos respetivos gestores.

No primeiro trimestre, é elaborado o Relatório Integrado de Atividades e de Gestão (RIAG) e avaliado o nível de cumprimento das atividades previstas no Plano Integrado de Atividades e Orçamento (PIAO). Estes documentos estão disponíveis em acesso livre no portal do Iscte.

O Gabinete de Estudos, Planeamento e Qualidade (GEPQ) recolhe e analisa informação de auditorias, gestão de

incidentes (elogios / reclamações/ sugestões) e inquéritos para promover a adequação dos recursos e atividades de apoio às necessidades da comunidade do Iscte.

O inquérito aos estudantes incide também sobre a qualidade dos espaços físicos, recursos e serviços do Iscte, bem como a sua opinião sobre o SIGQ. Os resultados quantitativos e as respostas às questões abertas são encaminhados para os respetivos diretores de serviço e, quando identificadas situações que não atendem aos requisitos de qualidade exigidos, o GEPQ elabora planos de melhoria.

O GEPQ passou a realizar um levantamento interno, a cada 3 anos, para analisar a evolução dos principais aspetos a serem melhorados e obter um panorama dos mesmos visando a melhoria contínua.

A CAE recomenda que seja melhorada a agilidade do apoio informático aos estudantes e, em geral, das respostas aos pedidos colocados no SI.

2.2.5.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

In 2018 and 2019, a restructuring of the central services was carried out, which resulted in the extinction, modification or creation of organic units. Consequently, the financial functions are separated from those of procurement, facilities and equipment, with well-defined competences based on the principle of segregation of functions. Decentralisation of responsibilities is sought at all stages of the expenditure circuit under the principle of internal control.

A "Technical and Administrative Support Unit (UATA)" has been created in each school to provide close support to students and teachers. The UATA have common information, decision and communication circuits.

The Legal Office, the Culture and Sports Unit and a nucleus of support and secretariat to the management bodies and to the consultative and coordination bodies were also created, which act autonomously in relation to the services of the rector.

The Social Services (SAS) play an active role in promoting equal opportunities for students: conducting awareness-raising initiatives and workshops on diversity and inclusion; training teachers and technicians for the promotion and adoption of good practices and preparation of procedures and manuals on welcome and integration.

The IQAS is certified by the social responsibility, environment and quality referents.

Iscte started, in 2020, the preparatory works for the transition and migration of data to the new ERP/SINGAP system (Enterprise Management System/accounting, financial, patrimonial and operational information), which will facilitate the analytical accounting, including that related to the costs of programmes and courses, important for decision making.

The migration of data to the new ERP/SINGAP will allow a substantial improvement in the management of control and monitoring of the performance of the different areas, through the optimisation of the mechanisms for collecting and analysing information regarding the maintenance, management and adequacy of material resources and support services.

In 2019 and 2020 the establishment of annual objectives for each service was reinforced - in a logic of internal contracting - aligned with the strategic objectives of Iscte, accompanied by the annual report on the achievement of those objectives.

It should also be noted that the Services/Units have also established their own budgets, delegating administrative and financial powers to the directors of the Research Units and the directors of the Schools.

The Activity Report 2020 and the Activity and Organisation Plan 2021, prepared by the Office of Studies, Planning and Quality (GEPQ), contributed and contribute to a critical reflection of the units on the objectives and activities to be developed, as well as the alignment of the operational objectives with the strategic lines of the Strategic Plan. The plans contemplate the strong points and aspects to be improved and establish their follow-up by the respective managers. In the first quarter, the Integrated Activity and Management Report (RIAG) is prepared and the level of fulfilment of the activities foreseen in the Integrated Activity and Budget Plan (PIAO) is evaluated. These documents are freely available in the Iscte portal.

The Office of Studies, Planning and Quality (GEPQ) collects and analyses information from audits, incident management (compliments/complaints/suggestions) and surveys to promote the adequacy of resources and support activities to the needs of the Iscte community.

The student survey also focuses on the quality of Iscte's physical spaces, resources and services, as well as their opinion on the QISMS. The quantitative results and the answers to the open questions are forwarded to the respective service directors and, when situations that do not meet the required quality requirements are identified, GEPQ draws up improvement plans.

The GEPQ started to carry out an internal survey, every 3 years, to analyse the evolution of the main aspects to be improved and obtain an overview of them aiming at continuous improvement.

The EAT recommends improving the agility of the computer support to students and, in general, of the responses to requests placed in the IS.

2.2.6.1 Na internacionalização

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A internacionalização é uma área prioritária para o ISCTE e faz parte da sua Missão e estratégia. O seu impulso depende do/a vice-reitor/a da área.

O "Plano Estratégico 2014-2017" incluía já uma secção dedicada à internacionalização e o "Plano Estratégico e de Ação para o Quadriénio 2018-2021" reforçou os objetivos (16 e 17) focados na melhoria da internacionalização. Para cada um desses dois objetivos, foram descritas as ações a serem realizadas, com seus indicadores e metas. O "Plano

Integrado de Atividades e Orçamento 2021" (PIAO) faz um breve resumo das ações realizadas, acompanhada de uma análise da situação, assinalando as futuras linhas de ação, nomeadamente o "início da informatização (Erasmus without paper) dos vários procedimentos associados à mobilidade de estudantes Erasmus".

Em 2019, foram criados o "Conselho Coordenador para a Internacionalização em Educação" e o "Grupo de Missão para as Mobilidades Internacionais, para coordenar e apoiar a implementação da estratégia de internacionalização na educação. Com o Grupo de Missão, o processo de seleção de estudantes foi mais simplificado.

O Procedimento PQ.GRI.01.04 Mobilidade Internacional, que faz parte do SIGQ desde 2017, estabelece as atividades e os responsáveis, com fluxograma das mesmas, bem definidas, que facilitam uma atuação sistemática para a melhoria contínua da área (assumida como estratégica).

A partir de 2018, o Iscte reforçou o apoio às escolas para desenvolver os planos de internacionalização. Foi reorganizada a "Unidade de Relações Internacionais (URI)" que funciona como uma estrutura de apoio operacional com o objetivo de desenvolver novas iniciativas de Internacionalização de forma sustentada. A URI apresenta candidaturas, coordena e gere o financiamento atribuído no domínio dos programas de educação e formação financiados pela Comissão Europeia e organiza, em conjunto com a UATA, ações de atração, comunicação e acolhimento de estudantes internacionais. Em cada Escola do Iscte, a gestão da mobilidade do Programa Erasmus+ conta com o apoio de docentes, designados Responsáveis Académicos Erasmus+. A CAE recomenda que se melhore a divulgação das oportunidades de mobilidade internacional também para o pessoal técnico e administrativo de todas as áreas, tirando partido também das oportunidades de mobilidade de staff previstas no Erasmus+, assim como, para os estudantes, dos estágios Erasmus+. Recomenda também a recolha de boas práticas observadas durante a mobilidade Outgoing, para que possam ser discutidas internamente e, se consideradas pertinentes, incorporadas ou adaptadas).

O portal e os documentos disponíveis permitem conhecer os critérios de atribuição utilizados pelo "Grupo de Missão para as Mobilidades Internacionais" para a seriação dos estudantes candidatos ao programa Erasmus+, em regime de mobilidade Outgoing.

Os estudantes Outgoing respondem aos inquéritos promovidos pela Agência Nacional e os estudantes Incoming respondem ao inquérito de acompanhamento pedagógico e a um bloco específico relativo à satisfação com a sua experiência no Iscte.

O Iscte oferece cursos de inglês e um número significativo de ciclos de estudos conducentes a duplo diploma ou diploma conjunto e mais de uma centena de docentes do Iscte desenvolvem anualmente atividades em universidades estrangeiras.

A CAE reconhece e realça o papel que tem desempenhado o Laboratório de Competências Transversais na oferta de formações complementares, inclusive para estudantes internacionais de grau (EIG), mas recomenda que sejam aprofundadas as medidas de melhoria dos procedimentos de atenção social aos EIG, para favorecer a sua integração (atendendo às diferentes origens, diversidade ou insuficiência de conhecimentos prévios).

O Grupo de Apoio à Pesquisa foi reforçado para o mapeamento e análise de projetos internacionais.

A monitorização e melhoria contínua da internacionalização é realizada através de mecanismos e ferramentas do SIGQ, tais como: planos de atividades e relatórios, gestão de sugestões/reclamações; auditorias internas e externas e indicadores de ranking internacional, cuja análise tem impacto nos planos de melhoria.

A CAE recomenda a promoção e alargamento de iniciativas de «Internacionalização em casa», tirando partido da presença no campus de investigadores, docentes, estudantes e técnicos internacionais, potenciando a abertura e conhecimento internacional da comunidade que não tem condições para realizar experiências de mobilidade internacional

2.2.6.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

Internationalization is a priority area for Iscte and is part of its Mission and strategy. Its promotion depends on the vice-rector of the area.

The "Strategic Plan 2014-2017" already included a section dedicated to internationalisation and the "Strategic and Action Plan for the Four-Year Period 2018-2021" reinforced the objectives (16 and 17) focused on improving internationalisation. For each of these two objectives, the actions to be carried out were described, with their indicators and targets. The "Integrated Activity and Budget Plan 2021" (PIAO) gives a brief summary of the actions carried out, accompanied by an analysis of the situation, signalling the future lines of action, namely the "start of the computerisation (Erasmus without paper) of the various procedures associated with the mobility of Erasmus students". In 2019, the "Coordinating Council for Internationalisation in Education" and the "Mission Group for International Mobilities" were created, to coordinate and support the implementation of the internationalisation strategy in education. With the Mission Group, the student selection process has been further simplified.

The Procedure PQ.GRI.01.04 International Mobility, which is part of the IQAS since 2017, establishes the activities and the responsible persons, with flowchart of the same, well defined, that facilitate a systematic action for the continuous improvement of the area (assumed as strategic).

From 2018, Iscte reinforced the support to schools to develop internationalisation plans. It was reorganized the "International Relations Unit (IRU)" that works as an operational support structure with the aim of developing new Internationalization initiatives in a sustained way. IRU submits applications, coordinates and manages the funding allocated in the field of education and training programmes funded by the European Commission and organizes, together with UATA, actions to attract, communicate and welcome international students. In each School of Iscte, the management of the mobility of the Erasmus+ Programme is supported by teachers, called Erasmus+ Academic Officers. The EAT recommends improving the dissemination of international mobility opportunities also for technical and administrative staff of all areas, taking advantage also of the staff mobility opportunities provided by Erasmus+, as well as, for students, of the Erasmus+ placements. It also recommends collecting good practices observed during

Outgoing mobility, so that they can be discussed internally and, if considered relevant, incorporated or adapted). The portal and the documents available allow to know the award criteria used by the "International Mobility Task Force" for the seriation of the Erasmus+ Outgoing students.

The Outgoing students answer to the surveys promoted by the National Agency and the Incoming students answer to the pedagogical follow-up survey and a specific block regarding the satisfaction with their experience in Iscte.

Iscte offers English language courses and a significant number of study cycles leading to double or joint degrees and more than a hundred Iscte teachers develop activities in foreign universities every year.

The EAT recognises and highlights the role that the Transversal Skills Laboratory has played in offering complementary training, including for international degree students, but recommends that measures to improve the procedures of social attention to International degree students be deepened, to favour their integration (given the different origins, diversity or insufficiency of previous knowledge).

The Research Support Group was strengthened for the mapping and analysis of international projects.

The monitoring and continuous improvement of internationalisation is carried out through the mechanisms and tools of the IQAS, such as: activity plans and reports, management of suggestions/complaints; internal and external audits and international ranking indicators, whose analysis impacts on the improvement plans.

The EAT recommends the promotion and expansion of initiatives of "Internationalisation at home", taking advantage of the presence on campus of international researchers, teachers, students and technicians, enhancing the openness and international knowledge of the community that does not have conditions to perform international mobility experiences

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

2.3.1 Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição **Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:**

Muito avançado

2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A articulação entre o SIGQ e os órgãos de governação e gestão do Iscte é concretizada pelo Vice-reitor para a área e está definida nos estatutos do Iscte e no anexo 6 do MQ.

O modelo organizacional do SIGQ e o seu modo de funcionamento está claramente descrito no RAA, de acordo com uma hierarquia institucional bem definida: 1) a CGQS, a que compete propor a política institucional e os objetivos estratégicos para a qualidade e a sustentabilidade e os respetivos procedimentos operacionais, é presidida pelo Vice-Reitor para a área e inclui a Administradora, os Presidentes dos Conselhos Científico e Pedagógico, os Diretores da Qualidade e da Sustentabilidade e, ainda, os interlocutores da qualidade e sustentabilidade das escolas, das UIs e das EP. Tem reuniões semestrais (registadas em atas). 2) O ConCQS, ao qual compete a articulação com as PI internas e externas, integra um grupo alargado de partes interessadas, é presidido pelo Reitor e inclui os Vice-Reitores, diretores das unidades orgânicas e das entidades participadas, Provedor de Estudante, Presidente da Comissão de Ética, Encarregado de Proteção de Dados, interlocutores da Qualidade e Sustentabilidade, Presidente da Associação de Estudantes do Iscte, Presidente do Alumni Clube Iscte, representantes dos alumni, de empregadores, de entidades públicas e sociais e membros externos e peritos na área da qualidade e da sustentabilidade. Pela sua dimensão, é compreensível que reúna só uma vez por ano, mas também é de difícil aferição o seu impacto na melhoria do sistema. 3) a Comissão de Análise Curricular (CAC), a que compete garantir a qualidade da oferta formativa e o cumprimento das normas aplicáveis, é presidida pelo Vice Reitor para a área, inclui Vice Reitores para as áreas do ensino, da qualidade, da investigação, da internacionalização e dos recursos humanos, o Presidente do CC, o Presidente do CP e Diretores de Escola, tendo em vista garantir a articulação da oferta formativa entre as várias escolas. 4) O GEPQ, é a estrutura de apoio técnico e logístico ao SIGQ, coordenada pelo Diretor da Qualidade.

O SIGQ dispõe de um interlocutor da qualidade e sustentabilidade em cada serviço, escola, Unidades de Investigação (UI), serviços e EP, tendo em vista o reforço da articulação entre o SIGQ e as unidades orgânicas ou participadas do Iscte.

O SIGQ é suportado por um sistema integrado de informação e gestão, que permite – ainda que não de modo plenamente desenvolvido – a recolha, sistematização e automatização da informação necessária a garantir a qualidade do ensino, investigação e transferência de conhecimento.

A estrutura orgânica da instituição e a forma como o sistema de garantia da qualidade se interliga com essa estrutura estão claramente apresentadas no RAA e foram confirmados pela CAE durante a visita.

Particularmente relevantes neste domínio são os balanços da qualidade, elaborados semestralmente pela CGQS. Esta comissão passou a integrar, desde 2020, os interlocutores da qualidade e sustentabilidade, tornando-os assim atores mais comprometidos com a estratégia da qualidade da instituição.

As medidas em curso no que diz respeito ao desenvolvimento de uma «plataforma da qualidade» poderá ajudar a ultrapassar limitações na recolha e tratamento, que se deseja menos burocrático, da informação relevante para a tomada de decisão em diversos planos de gestão institucional e de processos de melhoria.

2.3.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The articulation between IQAS and the governance and management bodies of the Iscte is carried out by the Vice-Rector for the area and is defined in the statutes of the Iscte and in Annex 6 of the QM.

The organisational model of IQAS and its operation mode is clearly described in the SAR, according to a well-defined

institutional hierarchy: 1) the CGQS, which is responsible for proposing the institutional policy and strategic objectives for quality and sustainability and the respective operational procedures, is chaired by the Vice-Rector for the area and includes the Administrator, the Presidents of the Scientific and Pedagogical Councils, the Directors of Quality and Sustainability, as well as the quality and sustainability interlocutors of the schools, the RU and the affiliated entities. It meets every six months (recorded in minutes). 2) The Council for Quality and Sustainability, which is responsible for the coordination with the internal and external stakeholders, integrates a broad group of stakeholders, is chaired by the Rector and includes the Vice-Rectors, directors of organic units and affiliated entities, Student Ombudsman, President of the Ethics Committee, Data Protection Officer, Quality and Sustainability interlocutors, President of the Iscte Students Association, President of the Iscte Alumni Club, representatives of alumni, employers, public and social entities and external members and experts in the area of quality and sustainability. Due to its dimension, it is understandable that it meets only once a year, but it is also difficult to measure its impact on the improvement of the system. 3) The Curriculum Analysis Committee (CAC), which is responsible for ensuring the quality of the formative offer and the compliance with the applicable norms, is chaired by the Vice Rector for the area, includes Vice Rectors for the areas of teaching, quality, research, internationalization and human resources, the Chairperson of the Scientific Council, the Chairperson of the Pedagogical Council and School Directors, with the purpose of ensuring the articulation of the formative offer among the various schools. 4) The GEPQ is the technical and logistic support structure to IQAS, coordinated by the Director of Quality.

IQAS has a quality and sustainability interlocutor in each service, school, Research Units (RU), services and affiliated entities, with the purpose of strengthening the articulation between IQAS and the organic or participated units of Iscte. The IQAS is supported by an integrated information and management system, which allows - although not fully developed - the collection, systematization and automation of the necessary information to ensure the quality of teaching, research and knowledge transfer.

The organic structure of the institution and the way the quality assurance system is interconnected with that structure are clearly presented in the SAR and were confirmed by the EAT during the visit.

Particularly relevant in this domain are the quality reviews, prepared every six months by the CGQS. This committee has integrated, since 2020, the quality and sustainability interlocutors, thus making them actors more committed to the quality strategy of the institution.

The ongoing measures regarding the development of a "quality platform" may help to overcome limitations in the collection and processing, which is desired to be less bureaucratic, of relevant information for decision-making in various institutional management plans and improvement processes.

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

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

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:

As partes interessadas têm participação prevista nos órgãos estatutários da IES. O Conselho Geral tem a participação dos professores e investigadores, dos estudantes, do pessoal não docente e não investigador e de personalidades externas de reconhecido mérito, externas à instituição. A representação dos estudantes é assegurada, também no Conselho Universitário, através do Presidente da Associação de Estudantes, ou aluno em sua representação. No que respeita ao Senado, também existe representação das partes interessadas, nomeadamente da Associação de Estudantes e representantes dos estudantes eleitos para o Conselho Pedagógico; já no que respeita ao pessoal docente, está prevista a representação dos presidentes dos conselhos Científico e Pedagógico e dos diretores das unidades orgânicas descentralizadas.

O Conselho Científico, composto por 25 membros, é eleito do conjunto de Professores e investigadores de carreira; restantes docentes e investigadores em regime de tempo integral, com contrato de duração não inferior a um ano, que sejam titulares do grau de doutor; e até oito representantes das unidades orgânicas de investigação.

O Conselho Pedagógico é composto por quatro representantes dos professores de cada escola e quatro representantes dos estudantes de cada escola e cuja Comissão Permanente reúne, de acordo com o Regimento deste órgão, ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que convocada. O Plenário reúne duas vezes por ano. Em cada uma das Escolas existe uma Comissão Pedagógica que funciona como um órgão de coordenação dos processos de concertação entre professores e estudantes que frequentam os cursos oferecidos. É composta pelo Diretor da Escola, por quatro representantes dos docentes e investigadores das unidades orgânicas que constituem a Escola e por igual número de representantes dos estudantes inscritos nos cursos.

Foram fornecidas evidências do funcionamento dos grupos de trabalho, nomeadamente do Grupo de Autoavaliação para recertificação do SIGQ e do Conselho Consultivo da Qualidade e Sustentabilidade.

Durante a visita foi evidenciada a especial relevância para todas as partes interessadas do processo da monitorização intercalar, que compreende a auscultação dos alunos de forma ativa, numa primeira fase e uma reunião posterior com o coordenador de ano, delegado/subdelegado de ano e docentes do ano e que termina com a publicação das respetivas atas na intranet. Foi igualmente identificada a boa-prática de tratamento e discussão, nas comissões pedagógicas e no Conselho Pedagógico, dos resultados dos inquéritos pedagógicos semestrais.

Não obstante as previsões regulamentares, durante a visita foi identificada a necessidade de promover o papel mais ativo dos estudantes e professores no processo de melhoria contínua.

Relativamente aos estudantes, é especialmente importante que lhes sejam dadas a conhecer melhor a existência e a

possibilidade de participação nos diferentes órgãos os resultados e o impacto na melhoria pedagógica.

2.4.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The stakeholders have participation foreseen in the HEI's statutory bodies. The General Council has the participation of teachers and researchers, students, non-teaching and non-researching staff and external personalities of recognised merit, external to the institution. The students are also represented in the University Council by the President of the Students' Association or by the students' representative. As far as the Senate is concerned, there is also representation of the stakeholders, namely the Students' Association and the student representatives elected for the Pedagogical Council; as far as the teaching staff is concerned, the presidents of the Scientific and Pedagogical councils and the Directors of the decentralised organic units are also represented.

The Scientific Council, with 25 members, is elected from the group of professors and researchers with a career degree; other full-time professors and researchers with a contract of no less than one year and holding a PhD degree; and up to eight representatives from the research organic units.

The Pedagogical Council is composed of four faculty representatives from each school and four student representatives from each school. In accordance with the regulations of this body, its Permanent Committee meets ordinarily once a month and extraordinarily whenever convened. The Plenary meets twice a year. In each school there is a Pedagogical Commission which functions as a coordinating body for the consultation processes between teachers and students attending the courses offered. It is composed of the School Director, four representatives of teachers and researchers from the organic units that constitute the School and an equal number of representatives of the students enrolled in the courses.

Evidence was provided of the functioning of the working groups, namely the Self-Assessment Group for the IQAS recertification and the Quality and Sustainability Advisory Board.

During the visit, it was highlighted the special relevance for all stakeholders of the interim monitoring process, which comprises an active consultation of the students in a first phase and a subsequent meeting with the year coordinator, delegate/sub-delegate of the year and teachers of the year, ending with the publication of the respective minutes on the intranet. It was also identified the good practice of treatment and discussion in pedagogical commissions and the Pedagogical Council, of the results of biannual pedagogical surveys.

Notwithstanding the regulatory provisions, the visit identified the need to promote a more active role for students and teachers in the process of continuous improvement.

At the students' level, it is especially important that they are made more aware of the existence and the possibility of participation in the different bodies, the results and the impact on pedagogical improvement.

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

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

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O Iscte encontra-se dotado de mecanismos e sistemas informáticos que garantem a recolha, análise e utilização de um conjunto de informação relevante, incluindo dados do desempenho da instituição nas suas diferentes áreas de missão, para a gestão eficaz dos diferentes processos institucionais. Destaca-se a este nível um conjunto de diferentes plataformas articuladas entre si, que incluem a gestão da informação académica (Fenix), da avaliação do desempenho de docentes e investigadores (i-meritus), da produção científica de docentes e investigadores (Ciência-IUL), da gestão de bibliotecas (Koha), da gestão documental (Edoclink) e da contabilidade, finanças e património (SINGAP). De referir também a existência de um repositório institucional (Dspace), articulado com o Ciência-IUL, e de uma intranet (Mylscte), que permite a partilha de informação de teor operacional e estratégico. O portal do Iscte disponibiliza informação relativa à instituição e à sua atividade, útil não apenas para as diferentes PI internas, mas também para quem procura a instituição pela primeira vez. O portal inclui uma secção específica para a qualidade dedicada à partilha aberta de informação de carácter estratégico sobre o SIGQ e de estudos realizados sobre a população estudantil e a inserção na vida ativa. A CAE nota, contudo, que esta secção se encontra sobretudo direcionada para o processo de ensino e aprendizagem, devendo no futuro promover-se o seu desenvolvimento no sentido da inclusão de mais informação sobre os mecanismos e os resultados da garantia da qualidade dos restantes processos nucleares. A CAE considera como muito positivo o arranque de dois projetos que permitirão à instituição colmatar as fraquezas por ela própria identificadas no RAA relativamente ao seu sistema de informação. Por um lado, está-se a trabalhar na integração do sistema de gestão académica com a gestão financeira, contabilística e do património, através da implementação do ERP|SINGAP, capaz de assegurar uma melhoria substancial no controlo de gestão e de acompanhamento do desempenho das diversas áreas, possibilitando também uma melhoria do funcionamento dos serviços e da comunicação entre eles. Por outro, pretende-se desenvolver uma plataforma da qualidade, uma ferramenta informática de suporte à garantia da qualidade do Iscte, que permitirá uma maior sistematização e automatização dos mecanismos de garantia da qualidade (atualmente o acompanhamento do SIGQ é sobretudo realizado através de ficheiros excel e emails, o que pode gerar uma menor eficiência), bem como a produção e disponibilização automática de indicadores de desempenho dos vários processos institucionais. A informação proveniente dos sistemas de

informação é usada pelos órgãos de governo e gestão para suporte à tomada de decisão e para a melhoria contínua dos diferentes processos institucionais e do próprio SIGQ.

O Iscte recolhe informação sobre resultados e outros dados e indicadores relevantes. De destacar os inquéritos de monitorização pedagógica aos estudantes de todos os ciclos de estudo, que incluem não apenas questões relativas à satisfação com as diferentes UCs e docentes, mas também relativas à qualidade dos espaços físicos, recursos e serviços do Iscte e ao próprio SIGQ. A instituição realiza ainda inquéritos sobre a inserção na vida ativa dos seus diplomados, estudos de satisfação das entidades empregadoras e estudos de caracterização dos novos estudantes. Também relevantes são os questionários de satisfação realizados aos participantes nos programas de formação promovidos pelo IEE e pelo IPPS e nas atividades desenvolvidas pelo AUDAX.

A partir dos dados recolhidos pelas diferentes plataformas existentes, o GEPQ produz indicadores-chave de desempenho e elabora diferentes relatórios de controlo de gestão, nomeadamente sobre a oferta formativa da instituição, que permitem atuar ao nível da melhoria dos processos e resultados e do correspondente follow-up. Tendo em consideração toda a informação disponibilizada pelo Iscte sobre o seu sistema de informação, bem como as conversas com os diferentes painéis aquando da visita à instituição, a CAE recomenda que o Iscte continue a trabalhar no sentido da agilização da integração plena de todas as plataformas, para desburocratizar e otimizar o tempo de uso dos recursos digitais. Recomenda ainda que a instituição invista em desenvolvimentos informáticos que permitam desmaterializar e cobrir todas as atividades administrativas e formais da instituição.

2.5.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

Iscte is equipped with mechanisms and computer systems that ensure the collection, analysis and use of a set of relevant information, including data on the performance of the institution in its different mission areas, for the effective management of the different institutional processes. At this level a set of different platforms articulated among themselves stands out, which include the management of academic information (Fenix), the evaluation of the performance of teachers and researchers (i-meritus), the scientific production of teachers and researchers (Ciência-IUL), library management (Koha), document management (Edoclink) and accounting, finances and assets (SINGAP). It should also be mentioned the existence of an institutional repository (Dspace), articulated with Ciência-IUL, and of an intranet (Mylscte), which allows the sharing of operational and strategic information. The Iscte portal provides information on the institution and its activity, useful not only for the different internal IPs, but also for those who are visiting the institution for the first time. The portal includes a specific section for quality dedicated to the open sharing of information of a strategic nature on the QISG and of studies carried out on the student population and insertion in working life. The EAT notes, however, that this section is mainly focused on the teaching and learning process and that in the future it should be further developed to include more information on the mechanisms and results of quality assurance of the other core processes.

The EAT considers as very positive the start of two projects that will allow the institution to overcome the weaknesses identified by itself in the SAR regarding its information system. On the one hand, work is being done to integrate the academic management system with the financial, accounting and patrimony management, through the implementation of ERP|SINGAP, capable of ensuring a substantial improvement in the management control and performance monitoring of the different areas, also enabling an improvement in the functioning of the services and in the communication between them. On the other hand, it is intended to develop the quality platform, a computer tool to support the quality assurance of the Iscte, which will allow a greater systematization and automation of the quality assurance mechanisms (currently the follow-up of the IQAS). The information from the information systems is used by the governing and management bodies to support decision-making and for continuous improvement of the different institutional processes and the IQAS itself.

Iscte collects information on results and other relevant data and indicators. It is worth mentioning the pedagogical monitoring surveys to students of all study cycles, which include not only questions regarding satisfaction with the different CUs and teaching staff, but also regarding the quality of physical spaces, resources and services of the Iscte and the IQAS itself. The institution also carries out surveys on the insertion in working life of its graduates, satisfaction studies of employing entities and characterisation studies of new students. Also relevant are the satisfaction questionnaires made to the participants in the training programmes promoted by IEE and IPPS and in the activities developed by AUDAX.

From the data collected by the different existing platforms, GEPQ produces key performance indicators and elaborates different management control reports, namely about the institution's training offer, which allow to act at the level of the improvement of the processes and results and the corresponding follow-up.

Taking into consideration all the information made available by Iscte about its information system, as well as the conversations with the different panels during the visit to the institution, the EAT recommends that Iscte continues to work towards the streamlining of the full integration of all platforms, in order to reduce bureaucracy and optimise the time of use of digital resources. It also recommends that the institution invest in IT developments that allow dematerialising and covering all the administrative and formal activities of the institution.

2.6 Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas

2.6.1 Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A principal ferramenta de divulgação de informação para as partes interessadas é o portal informático Fénix, que está disponível em português e em inglês. O acesso é feito mediante registo e está disponível para estudantes, candidatos, docentes e funcionários.

No sítio oficial do Iscte é possível encontrar toda a informação institucional (organograma, regulamentos), bem como a oferta formativa e toda a informação relevante, quer para estudantes, quer para candidatos, nomeadamente, as condições de acesso, planos de estudos, calendários, corpo docente, etc. Acresce ainda que em cada unidade curricular estão disponíveis as fichas de unidade curricular, que contêm o programa e os objetivos de aprendizagem. Estão igualmente disponíveis os regulamentos aplicáveis aos estudantes, nomeadamente o Código de Conduta académica e a informação relativa aos Serviços de Ação Social. É ainda possível encontrar as páginas relativas à qualidade e sustentabilidade e que têm informação relevante e atualizada sobre todas as componentes do SIGQ, que está referida no guião de autoavaliação. No mesmo sítio é possível consultar de forma clara, organizada e completa a informação que resulta da ação do GEPQ, nomeadamente os resultados relativos ao percurso dos diplomados e a empregabilidade, a informação sobre a monitorização pedagógica e satisfação dos estudantes e as motivações para escolherem a instituição para frequentar os seus estudos.

Toda a informação relativa à atividade científica do Iscte está disponível de forma agregada, visível, atualizada e completa no portal Ciência-IUL. Nele, é possível confirmar as evidências de produção científica, incluindo as suas classificações nas publicações internacionais e bases de dados de maior reputação (SCOPUS, Web of Science), bem como as contribuições do Iscte para os ODS (muito relevante, atendendo ao seu posicionamento no The University Impact Rankings, que se debruça especificamente sobre esta matéria).

Foi consultado o sítio dos serviços informáticos e verificou-se que está atualizado e dispõe de recursos relevantes para estudantes e professores.

A iniciativa da revista EntreCampus é muito interessante do ponto de vista da divulgação das atividades, mas sobretudo da aproximação das partes interessadas ao que se produz dentro da instituição.

Da análise realizada pela CAE ao sítio oficial verifica-se a quase ausência do conteúdo relativo à colaboração interinstitucional e com a comunidade. No que respeita à página da qualidade, verifica-se que o conteúdo está focado no ensino-aprendizagem, pelo que se pretende um SIGQ verdadeiramente integrado, as restantes áreas, como a Investigação mereceriam também destaque nesta página.

2.6.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The main tool for disseminating information to stakeholders is the Fénix web portal, which is available in Portuguese and English. Access is by registration and is available for students, candidates, faculty and staff.

In Iscte's official website it is possible to find all the institutional information (organisation chart, regulations), as well as the training offer and all the relevant information, both for students and candidates, namely the access conditions, study plans, calendars, teaching staff, etc. In addition, in each course unit there are available the course unit sheets, which contain the syllabus and learning objectives. The regulations applicable to students are also available, namely the Academic Code of Conduct and information regarding the Social Services. It is also possible to find the pages related to quality and sustainability which have relevant and updated information about all the components of the IQAS, which is referred in the self-assessment guide. In the same website it is possible to consult, in a clear, organized and complete way, the information resulting from the action of the GEPQ, namely the results related to the path of the graduates and employability, the information on pedagogical monitoring and student satisfaction and the motivations for choosing the institution for their studies.

All the information concerning the scientific activity of Iscte is available in an aggregated, visible, updated and complete form on the Ciência-IUL portal. There, it is possible to confirm the evidence of scientific production, including its rankings in the most reputable international publications and databases (SCOPUS, Web of Science), as well as Iscte's contributions to the SDGs (very relevant, given its positioning in The University Impact Rankings, which focuses specifically on this matter).

The website of the IT services was consulted and it was found to be updated and to have relevant resources for students and teachers.

The initiative of the EntreCampus magazine is very interesting from the point of view of the dissemination of the activities, but mainly of the approach of the interested parties to what is produced within the institution.

The analysis made by EAT to the official website shows the almost absence of the content related to the inter-institutional collaboration and with the community. Regarding the quality page, the content is focused on teaching-learning, so if we want a truly integrated IQAS, the other areas, such as Research, should also be highlighted on this page.

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

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

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Muito avançado

2.7.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O Iscte tem implementados mecanismos que lhe permitem acompanhar, avaliar e melhorar continuamente o seu SIGQ. A documentação disponibilizada e as entrevistas realizadas durante a visita à instituição permitiram à CAE concluir

que o SIGQ do Iscte se baseia efetivamente numa cultura de autorresponsabilização com base na autoavaliação regular, na autorregulação, e no controlo subsequente da implementação de melhorias resultantes das avaliações realizadas.

Neste âmbito, a CAE destaca a avaliação sistemática e regular que é feita do cumprimento das linhas de orientação estratégica, objetivos, ações, objetivos específicos, indicadores e metas plasmadas no PE do Iscte, espelhada na elaboração do RIAG. Numa lógica de planeamento referida como simultaneamente top-down e bottom-up pelo Iscte, são também elaborados anualmente, em alinhamento com o PE, os planos de atividades das escolas, unidades de investigação, serviços/gabinetes e outras entidades, os quais são também monitorizados através da elaboração de relatórios anuais de atividades.

No que se refere ao processo de ensino e aprendizagem, a sua monitorização e acompanhamento inclui diferentes mecanismos, entre os quais são de destacar os RUC e os RAC. Estes relatórios resultam da avaliação que é feita de cada UC e de cada curso, com base em indicadores de avaliação global de desempenho e nos resultados dos inquéritos de monitorização pedagógica. Neles é espelhada a procura da melhoria contínua de UCs e cursos, através da identificação de pontos fortes e aspetos a melhorar, sendo ainda definidos planos de ação de melhoria para os anos seguintes com métricas associadas, que são posteriormente alvo de acompanhamento. É ainda de destacar, neste processo, a realização de auditorias pedagógicas sempre que são identificados resultados não satisfatórios na avaliação, pelos estudantes, dos pares docente/UC nos inquéritos de monitorização pedagógica. Este mecanismo possibilita um olhar externo sobre cada par, culminando na sugestão de ações a desenvolver a curto e longo prazo com vista à melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem.

Internamente o Iscte realiza semestralmente uma revisão pela gestão do seu SIGQ, a qual é da responsabilidade da CGQS. Nesta revisão são analisadas todas as conclusões dos relatórios de atividades, a grelha de planos de ação de melhoria (com as constatações resultantes de todos os exercícios de avaliação, auditorias, inquéritos ou reclamações), bem como todos os dados disponíveis sobre o funcionamento do SIGQ (entradas para a revisão), sendo depois propostas ações de melhoria que visam colmatar as deficiências encontradas ou os aspetos menos bem conseguidos (saídas da revisão). A CAE congratula o Iscte pela implementação deste mecanismo de revisão pela gestão, que é sistemático e regular, e que permite a melhoria contínua do próprio SIGQ, bem como uma tomada de decisão mais sustentada em termos da governação e gestão da instituição.

Externamente, o Iscte tem também submetido o seu SIGQ a diferentes mecanismos de acompanhamento, avaliação e melhoria contínua. Desde logo é de salientar a certificação do SIGQ pela A3ES em 2015, que conduziu posteriormente à introdução de melhorias no próprio sistema, de que são exemplo a designação de interlocutores da qualidade e sustentabilidade em todas as unidades orgânicas (UO) e serviços ou a realização de várias ações de formação e a elaboração de um plano anual de formação no âmbito do SIGQ. A solicitação da recertificação do SIGQ passados seis anos, mostra novamente o compromisso do Iscte com a monitorização e melhoria contínua do seu sistema. Em simultâneo, o Iscte tem vindo a promover a acreditação dos seus cursos por agências internacionais e foi avaliado institucionalmente pela A3ES em 2018 e pela EUA em 2012. Tendo um sistema de gestão da qualidade certificado de acordo com a ISO 9001:2015, um sistema de Gestão Ambiental certificado de acordo com a ISO 14001: 2015 e um sistema de Gestão da responsabilidade social certificado de acordo com a NP 4469:2019, o Iscte é ainda sujeito a processos de auditorias internas, externas e de avaliação da conformidade legal anualmente, dos quais resultam propostas de ações de melhoria dos sistemas que devem ser implementadas para que se possam manter as certificações.

No âmbito deste ponto do relatório a CAE recomenda que o Iscte continue a aprofundar os mecanismos já existentes, mantendo-se fiel à assunção de que é sempre possível melhorar.

2.7.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

Iscte has implemented mechanisms that allow it to monitor, evaluate and continuously improve its IQAS. The documentation provided and the interviews conducted during the visit to the institution allowed EAT to conclude that the IQAS of the Iscte is effectively based on a culture of self-accountability based on regular self-assessment, self-regulation, and subsequent control of the implementation of improvements resulting from the assessments made. In this context, The EAT highlights the systematic and regular assessment that is made of the fulfilment of the strategic guidelines, objectives, actions, specific objectives, indicators and goals set out in the Strategic Plan (SP) of the Iscte, mirrored in the preparation of the RIAG. In a planning logic referred to as simultaneously top-down and bottom-up by Iscte, the activity plans of schools, research units, services/offices and other entities are also elaborated annually, in alignment with the SP, and are also monitored through the elaboration of annual activity reports.

In what concerns the teaching and learning process, its monitoring and follow-up includes different mechanisms, among which are the course unit report and annual programme report. These reports result from the evaluation that is made of each course unit and each programme, based on global performance evaluation indicators and on the results of the pedagogical monitoring surveys. In them, the search for continuous improvement of course units and programmes is mirrored, through the identification of strengths and aspects to be improved, being also defined improvement action plans for the following years with associated metrics, which are subsequently monitored. In this process, it is also worth mentioning the pedagogical audits whenever unsatisfactory results are identified in the students' evaluation of the teaching / course unit pairs in the pedagogical monitoring surveys. This mechanism allows an external look at each pair, culminating in the suggestion of actions to be developed in the short and long term in order to improve the quality of teaching and learning.

Internally, the Iscte carries out a review every six months by the management of its IQAS, which is the responsibility of the CGQS. In this review all the conclusions of the activity reports, the grid of improvement action plans (with the findings resulting from all the evaluation exercises, audits, surveys or complaints) are analysed, as well as all the available data on the operation of the IQAS (inputs for the review), and then improvement actions are proposed in order

to remedy the deficiencies found or the aspects less well achieved (outputs of the review). The EAT congratulates Iscte for the implementation of this review mechanism by the management, which is systematic and regular, and allows the continuous improvement of the QISMS itself, as well as a more sustained decision making in terms of governance and management of the institution.

Externally, the Iscte has also submitted its IQAS to different follow-up, evaluation and continuous improvement mechanisms. First of all, it should be noted the certification of the IQAS by A3ES in 2015, which subsequently led to the introduction of improvements in the system itself, such as the designation of interlocutors for quality and sustainability in all organic units (OU) and services or the implementation of various training actions and the preparation of an annual training plan under the IQAS. The request for recertification of the IQAS after six years, shows again the commitment of the Iscte with the monitoring and continuous improvement of its system. Simultaneously, Iscte has been promoting the accreditation of its courses by international agencies and was institutionally assessed by A3ES in 2018 and by EUA in 2012. Having a certified quality management system according to ISO 9001:2015, a certified Environmental Management system according to ISO 14001: 2015 and a certified Social Responsibility Management system according to NP 4469:2019, Iscte is also subject to internal and external audits and legal compliance assessment processes annually, which result in proposals for improvement actions of the systems that must be implemented in order to maintain the certifications.

Under this point of the report, the EAT recommends that Iscte continues to deepen the existing mechanisms, remaining faithful to the assumption that it is always possible to improve.

3. Pontos fortes e boas práticas

3.1. Principais pontos fortes do sistema:

A CAE considera serem pontos fortes do sistema:

- Assumida incorporação da gestão e melhoria da qualidade na estratégia do Iscte.
- Orgânica do SIGQ - sistema desenhado para implementação horizontal e vertical, com definição clara dos papéis das várias comissões e estruturas, assim como da sua relação com os órgãos de gestão da instituição: sistema integrado, alinhamento das escolas, das UIs e das EP, dos serviços e das principais PI (esp. docentes, estudantes, e pessoal técnico e administrativo), promovendo o diálogo com as várias estruturas através da figura do Interlocutor da Qualidade.
- Alinhamento dos objetivos da qualidade, espelhados nos PIAO e RAA com o Plano Estratégico do ISCTE (de acordo com os objetivos estratégicos aí definidos), incorporando os contributos de todas as UO de ensino, investigação, transferência de conhecimento e serviços;
- Prática instituída de auditorias internas;
- Elaboração regular de planos de melhoria, com envolvimento de PI e numa lógica partilhada de melhoria contínua;
- Transparência do Sistema, facilmente comprovável através não só da vasta regulamentação, mas também de diversa outra documentação disponibilizada em acesso livre;
- Assumida incorporação da Sustentabilidade nas diversas áreas da missão, sua ligação aos ODS e publicação de Manuais de boas práticas de sustentabilidade (água, resíduos, mobilidade e energia) também em acesso livre;
- Disponibilização de um mecanismo online de apresentação de reclamações, elogios e sugestões por qualquer das PI.

3.1. Main strengths of the audited system:

The EAT considers these to be strong points of the system:

- Assumed incorporation of quality management and improvement in Iscte's strategy
- Organic structure of IQAS - system designed for horizontal and vertical implementation, with clear definition of the roles of the various committees and structures, as well as their relationship with the management bodies of the institution: integrated system, alignment of schools, RUs and affiliated entities, services and main stakeholders (esp. teaching staff, students, and technical and administrative staff), promoting dialogue with the various structures through the figure of the Quality Interlocutor.
- Alignment of the quality objectives, mirrored in the PIAO and SAR with the Iscte Strategic Plan (according to the strategic objectives defined therein), incorporating the contributions of all teaching, research, knowledge transfer and services;
- Instituted practice of internal audits;
- Regular elaboration of improvement plans, with stakeholders involvement and in a shared logic of continuous improvement;
- Transparency of the System, easily proven not only through the vast regulations, but also through diverse other documentation made available in free access;
- Assumed incorporation of Sustainability in the various mission areas, its connection to the SDGs and publication of Manuals of good sustainability practices (water, waste, mobility and energy) also in open access;
- Availability of an online mechanism for the presentation of complaints, compliments and suggestions by any of the stakeholders.

3.2. Boas práticas, passíveis de difusão:

A CAE considera serem boas práticas passíveis de difusão:

No ensino:

- Existência do «Conselho de ano» e da realização das «avaliações intercalares», por ano e com participação ativa de estudantes e docentes, com os resultados/atas acessíveis na Intranet;
- Elaboração e disponibilização em acesso livre dos Relatórios de Monitorização Pedagógica (1º ciclo, 2º e 3º nas componentes curriculares), dos Relatórios de inserção na vida ativa/empregabilidade, dos Estudos de satisfação das entidades empregadoras, de Caracterização dos novos estudantes, entre outros.
- Auditorias pedagógicas em situações críticas;
- Criação e oferta formativa do Laboratório de Competências Transversais;
- Assumida cultura de proximidade entre docentes e estudantes

Na investigação:

- Procedimentos instituídos para sistematização e valorização da atividade científica e outras dos docentes (i-Meritus, Ciência IUL);
- Institucionalização de um sistema de avaliação de desempenho dos investigadores;
- Bolsas internas de doutoramento
- Colóquios doutorais anuais

Na transferência de conhecimento:

- Colaboração estruturada através de Entidades Participadas consolidadas e estreitamente ligadas a los objetivos institucionais do Iscte.

Na internacionalização:

- Vasta oferta de CE em associação internacional

Na gestão de pessoal e serviços:

- Existência de «alertas» automáticos no SI para os docentes, tendo em vista o cumprimento regular dos procedimentos instituídos.
- Aplicação do conceito de contratualização interna com os serviços através da definição de objetivos anuais alinhados com os objetivos estratégicos do ISCTE e sua verificação através de relatório sobre o seu cumprimento.

Na publicação de informação:

- A publicitação em acesso aberto de todos os relatórios de monitorização das várias áreas de atividade do Iscte.

3.2. Best practices recommended for diffusion:

The EAT considers these to be good practices that can be disseminated:

In teaching:

- The existence of the "Year Council" and of "interim assessments", by year and with the active participation of students and teachers, with the results/acts accessible on the Intranet;
- Preparation and availability in free access of the Pedagogical Monitoring Reports (1st cycle, 2nd and 3rd in curricular components), of the reports of insertion in active life/employability, of the satisfaction studies of employing entities, of the Characterization of new students, among others.
- Pedagogical audits in critical situations;
- Creation and training offer of the Transversal Skills Laboratory;
- Assumed culture of proximity between teachers and students

In research:

- Instituted procedures for systematising and valuing the scientific and other activity of lecturers (i-Meritus, Ciência IUL);
- Institutionalisation of a performance evaluation system for researchers;
- Internal doctoral scholarships
- Annual doctoral symposia

In knowledge transfer:

- Structured collaboration through affiliated entities consolidated and closely linked to the institutional objectives of Iscte.

On internationalization:

- Vast offer of SC in international association.

On staff and services management:

- Existence of automatic "alerts" in the IS for teaching staff, with a view to regular compliance with the instituted procedures.
- Application of the concept of internal contractualisation with the services through the definition of annual objectives aligned with the strategic objectives of Iscte and their verification through a report on their fulfilment.

In the publication of information:

- The publication in open access of all the monitoring reports of the various areas of activity of Iscte.

4. Recomendações para melhoria do sistema

4.1. Recomendações essenciais – aspectos a requerer acção correctiva

N/A

4.1. Recommendations considered being essential (issues requiring corrective action)

N/A

4.2. Recomendações adicionais, colocadas à consideração da instituição

1. No Ensino e Aprendizagem:

- Clarificar a política, ao nível dos órgãos competentes, relativa às condições específicas de ingresso nos CE (para ultrapassar as dificuldades reconhecidas pelo ISCTE no que diz respeito ao abandono em mestrados e doutoramentos).
- Alargar a todas as escolas/CE o projeto-piloto de uma Comissão de acompanhamento do sucesso/abandono escolar, nomeadamente nas componentes de dissertação e tese, com identificação das causas e medidas para as minimizar.
- Dar feedback aos estudantes dos resultados e do impacto na melhoria pedagógica resultante da sua participação nos inquéritos pedagógicos de final de semestre, mostrando o seu uso como instrumentos de melhoria e, nessa perspetiva, o contributo dos estudantes para a melhoria de todo o processo de ensino-aprendizagem;

2. Na investigação e desenvolvimento:

Melhorar e alargar os mecanismos de articulação entre o ensino e a investigação, designadamente no que se refere à promoção do contacto dos estudantes com atividades de investigação e inovação desde os primeiros anos (alargando algumas medidas pontuais que já têm sido instituídas);

3. Na colaboração interinstitucional e com a comunidade:

- Valorizar ou dar mais visibilidade à diversidade de atividades de colaboração com a comunidade (nomeadamente local), incluindo o setor social, assim como os contributos para o desenvolvimento nacional e regional, realçando o impacto na comunidade das atividades próprias de uma instituição de ensino superior.
- Explicitar melhor os mecanismos de gestão da qualidade na colaboração interinstitucional e com a comunidade, que não estão suficientemente claros ou valorizados no RAA.

4. Nas políticas de gestão do pessoal:

- Investir no reforço de alguns serviços, de que é exemplo o de relações internacionais, para libertar os docentes de algumas tarefas burocráticas e permitir um melhor envolvimento de toda a comunidade no objetivo estratégico de internacionalização do ISCTE
- Concretizar o conceito do Laboratório para a formação pedagógica dos docentes, que facilite a frequência voluntária de formações e o seu reconhecimento no âmbito da avaliação de desempenho

5. Nos serviços de apoio:

- Melhorar o apoio técnico aos estudantes, agilizando as respostas aos pedidos colocados no sistema de informação, que vieram substituir o apoio presencial.

6. Na Internacionalização:

- Melhorar a divulgação das oportunidades de mobilidade internacional também para pessoal técnico e administrativo de todas as áreas, tirando partido também das oportunidades de mobilidade de staff previstas no Erasmus+, assim como, para os estudantes, dos estágios Erasmus+
- Melhorar os procedimentos de atenção social aos estudantes internacionais para favorecer a sua plena integração (atendendo às diferentes origens e lacunas de conhecimentos prévios).
- Promover a recolha de boas práticas identificadas na mobilidade Outgoing, para que possam ser conhecidas e discutidas internamente e, se pertinentes, incorporadas pelo Iscte.
- Promover e alargar iniciativas de «Internacionalização em casa», tirando partido da presença no campus de investigadores, docentes, estudantes e técnicos internacionais, potenciando a abertura e conhecimento internacional da comunidade que não tem condições para realizar experiências de mobilidade internacional

7. No Sistema de Informação:

- Agilizar a integração plena de todas as plataformas, para desburocratizar e otimizar o tempo de uso dos recursos digitais
- Continuar a investir nos desenvolvimentos informáticos que permitam desmaterializar e cobrir todas as atividades administrativas e formais da instituição, assim como a obtenção mais ágil e partilhada de indicadores
- Dar continuidade à programação da implementação do ERP/SINGAP para melhoria da articulação entre os diferentes serviços e obtenção mais ágil e partilhada de indicadores.

8. Na Informação para as partes interessadas:

- **Dar mais visibilidade à participação dos estudantes nos diferentes órgãos, evidenciando o seu contributo para a melhoria pedagógica.**
- **Melhorar a divulgação, acompanhada de reforço, de mecanismos de integração dos estudantes, nomeadamente internacionais, de todos os CE.**
- **Instituir mecanismos e procedimentos ágeis que permitam a prevenção e eficaz resolução de eventuais situações de assédio, racismo ou xenofobia;**
- **Melhorar a informação relativa à colaboração interinstitucional e com a comunidade, quase ausente do portal do ISCTE.**
- **Evidenciar, junto de todas as PI, o impacto do sistema no processo de melhoria contínua do ISCTE, incluindo nele o esforço de diminuição da carga burocrática.**

4.2. Additional recommendations for the consideration of the higher education institution:

1. On Teaching and Learning:

- **Clarify the policy, at the level of the competent bodies, regarding the specific conditions for entry to the SC (to overcome the difficulties recognized by Iscte regarding dropouts in master's and doctoral degrees).**
- **To extend to all SC/Schools the pilot project of a Success/Dropout Monitoring Committee, namely in the dissertation and thesis components, with identification of the causes and measures to minimize them.**
- **To give feedback to students about the results and the impact on pedagogical improvement resulting from their participation in the end-of-semester pedagogical surveys, showing their use as instruments for improvement and, in that perspective, the students' contribution for the improvement of the whole teaching-learning process;**

2. In research and development:

- **To improve and extend the articulation mechanisms between teaching and research, namely regarding the promotion of students' contact with research and innovation activities since the first years (extending some punctual measures that have already been instituted);**

3. In inter-institutional collaboration and with the community:

- **Valuing or giving more visibility to the diversity of collaboration activities with the community (namely local), including the social sector, as well as the contributions to national and regional development, highlighting the impact on the community of the activities of a higher education institution itself.**
- **To better explain the mechanisms for quality management in inter-institutional and community collaboration, which are not sufficiently clear or valued in the SAR.**

4. In staff management policies:

- **To invest in the reinforcement of some services, such as international relations, to free teachers from some bureaucratic tasks and to allow a better involvement of the whole community in the strategic objective of internationalization of Iscte**
- **To implement the Laboratory for pedagogical training of teachers, which facilitates the voluntary attendance of training and its recognition in the performance evaluation**

5. In support services:

- **To improve the technical support to the students, speeding up the answers to the requests placed in the information system, which replaced the face-to-face support.**

6. In Internationalization:

- **To improve the dissemination of international mobility opportunities also for technical and administrative staff from all areas, taking advantage also of the staff mobility opportunities provided by Erasmus+, as well as, for students, of the Erasmus+ internships**
- **To improve the procedures of social attention to international students to favour their full integration (taking into account the different backgrounds and gaps in previous knowledge)**
- **Promote the collection of good practices identified in Outgoing mobility, so that they can be known and discussed internally and, if pertinent, incorporated by Iscte.**
- **To promote and extend "Internationalisation at home" initiatives, taking advantage of the presence in the campus of international researchers, teachers, students and technicians, enhancing the openness and international knowledge of the community that does not have conditions to perform international mobility experiences**

7. On the Information System:

- **To expedite the full integration of all platforms, to debureaucratize and optimize the time of use of digital resources**
- **Continue investing in IT developments that allow dematerialising and covering all the administrative and formal activities of the institution, as well as obtaining more agile and shared indicators**
- **Continue the ERP/SINGAP implementation programme to improve articulation between the different services and obtain more agile and shared indicators.**

8. On Information for Stakeholders:

- To give more visibility to the participation of students in the different bodies, highlighting their contribution to pedagogical improvement.
- To improve the dissemination, accompanied by reinforcement, of integration mechanisms for students, namely international students, of all SC.
- To set up agile mechanisms and procedures which allow for the prevention and efficient resolution of eventual situations of harassment, racism or xenophobia;
- To improve the information regarding inter-institutional and community collaboration, almost absent from the Iscte portal.
- To demonstrate, to all stakeholders, the impact of the system in the continuous improvement process of Iscte, including the effort of reducing the bureaucratic burden.

5. Observações

5. Observações

N/A

5. Other Comments

N/A

6. Conclusão

6.1. O sistema interno de garantia da qualidade auditado cumpre os requisitos mínimos para a sua certificação, de acordo com os critérios definidos no Manual para o Processo de Auditoria?

Sim

6.2. Condições a serem cumpridas e respetiva calendarização, no caso de ser proposta uma decisão de certificação condicional

N/A

6.2. Conditions to be met by the institution and the corresponding deadline, in case a conditional certification is proposed

N/A

6.3. Fundamentação da apreciação de cumprimento assinalada em 6.1

N/A

6.3. Grounds for the judgement issued in 6.1

N/A