



Plano Estratégico 2016-2019

**Aveiro,
Dezembro de 2015**



Índice

1. Introdução.....	3
2. Missão, princípios e valores	5
3. Definição estratégica	6
4. Análise SWOT.....	7
5. Eixos estratégicos e Linhas de ação	9
5.1. Eixo Estratégico 1 – Formação e públicos-alvo.....	10
5.2. Eixo Estratégico 2 – Investigação, Ciência e Tecnologia.....	11
5.3. Eixo Estratégico 3 – Internacionalização em rede	12
5.4. Eixo Estratégico 4 – Cooperação Empresarial e Institucional	13
5.5. Eixo Estratégico 5 – Estudantes.....	14
5.6. Eixo Estratégico 6: Gestão e Condições Materiais.....	15
6. Monitorização, acompanhamento e ajustamento.....	17

1. Introdução

O Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), estabelecido pela Lei nº 62/2007, de 10 de setembro, veio a consagrar, entre outras matérias inovadoras, novos procedimentos e instrumentos de gestão que se constituem hoje como elementos essenciais do processo gestor das organizações e que também devem ser adotados pelas IES.

De entre os instrumentos que estão consagrados no processo de organização e de gestão das IES a existência de Planos Estratégicos de médio prazo assume-se como um dos mais positivos a serem adotados, tendo em atenção, nomeadamente, os mecanismos processuais e de envolvimento dos diferentes *stakeholders* que estão subjacentes à sua elaboração.

De acordo com o RJIES os Planos Estratégicos de Médio Prazo das IES devem ser aprovados pelo Conselho Geral da Instituição (Artigo 82.º, n.º 2, al. a)), sob proposta apresentada pelo Diretor (Artigo 92.º, n.º 1, al. a), i)); prevê ainda o RJIES que o Relatório anual a elaborar pela instituição deve dar conta do grau de cumprimento do plano estratégico, tendo ficado igualmente previsto que os antigos estudantes e as respetivas associações devem contribuir para o desenvolvimento estratégico da instituição., situação que veio a ser consagrada nos Estatutos do ISCIA (Artigo 24.º, n.º 5).

É neste quadro de referência, mas também em resultado do reconhecimento de que, para uma boa gestão das instituições, é determinante promover e aplicar uma estratégia de reflexão e intervenção bem ponderada e bem definida através da aprovação e implementação do Plano Estratégico de Médio Prazo, em referência ao período 2016-2019.

Tendo presente a definição de uma linha estratégica assumida pela administração da FEDRAVE, como entidade instituidora e pela Direção do ISCIA, como unidade orgânica integradora das atividades de formação e ensino e em presença dos desafios de mudança e de instabilidade na vida social e cultural em que o ISCIA se insere, será possível delinear os grandes eixos estratégicos em que a atividade futura da Instituição se desenvolverá e que serão estruturadas nas seguintes linhas de desenvolvimentos:

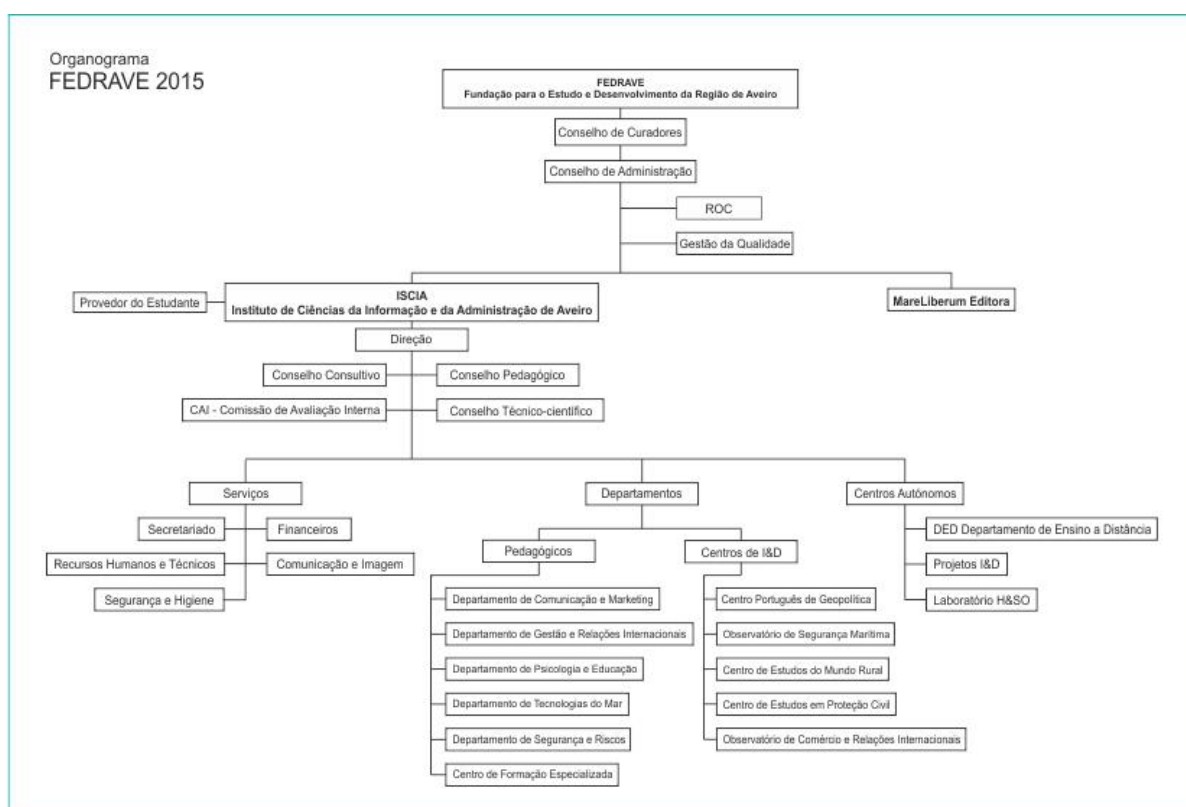
- No aperfeiçoamento, reorganização e reestruturação da oferta educativa, ajustando as suas principais componentes aos desafios do mercado e cativando novos candidatos, em particular de estudantes internacionais;
- No reforço e valorização de processos de investigação aplicada;
- Na gestão rigorosa e eficiente de acordo com os mais exigentes padrões de qualidade e de avaliação;
- Na melhoria constante das condições materiais em que se suportam os processos educativos;
- Na clara opção de promover as iniciativas de colaboração nacional e internacional como fator de transferência de conhecimento e de tecnologia, fomentando redes de parcerias integradoras.

Do ponto de vista do trabalho metodológico de preparação do Plano Estratégico de Médio Prazo da FEDRAVE/ISCIA, deverão ser reunidos contributos dos diferentes intervenientes na vida da

instituição, nomeadamente os principais órgãos de gestão e liderança científica e pedagógica, mas também as unidades orgânicas, como primeiras responsáveis pelo desenvolvimento dos processos de gestão pedagógica e administrativa de toda a estrutura curricular.

A preparação e elaboração do Plano Estratégico do ISCIA para o período 2016-2019 foi ainda apoiada pela reflexão suscitada junto do Conselho Geral, na sua reunião realizada em finais de 2015, além de ter contado com o contributo dos Estudantes em diferentes reflexões e contactos de avaliação estratégica.

Para melhor identificação dos principais intervenientes no processo interno de planeamento estratégico deixa-se o organigrama vigente na FEDRAVE/ISCIA, aprovado em Abril de 2015.



O plano tem uma vigência de quatro anos, período que permite perspetivar um ciclo de vida com alguma estabilidade e identifica os temas estratégicos e as linhas de ação que configuram as perspetivas para o desenvolvimento estratégico da atividade da Instituição.

Do ponto de vista operacional, não se deixa de ter em tenção que a preparação e execução de um plano estratégico constitui um exercício sempre dinâmico e colaborativo, que é sempre ajustado pela concretização por via de planos anuais e, o que suscitará a ponderação de ajustamentos na linha estratégica definida justificados pelas condições reais em que a atividade se vai efetivamente concretizando.

2. Missão, princípios e valores

Criado no ano de 1989, o ISCIA assume-se como uma instituição privada de ensino superior do subsistema politécnico que releva como missão essencial prosseguir o primado ao saber aplicado, à investigação e à cultura, numa perspetiva de respeito e promoção pela pessoa humana e pelos seus direitos fundamentais e sua integração na sociedade.

Apostando num ensino superior pautado por rigorosos padrões e critérios de qualidade, optando pela primazia conferida aos Cursos Superiores nos novos domínios do conhecimento e do saber, considerando fundamental a valorização da componente prática assegurada por uma efetiva ligação ao mundo empresarial, dos serviços e da administração, nas suas vertentes pública e privada, o ISCIA pretende constituir um polo de desenvolvimento científico e cultural da comunidade onde se radica, na certeza de que assim justificará a sua criação e de que assim cumprirá a sua missão.

Do ponto de vista das orientações estatutárias (Artigo 2.º dos Estatutos do ISCIA), poderão ser identificados os seguintes princípios e orientações para o desenvolvimento estratégico das atividades da Instituição:

- a) Ministrar o ensino superior politécnico em diferentes áreas do conhecimento científico e tecnológico;
- b) Educar para a cidadania no respeito pela ética e pelos direitos humanos;
- c) Ensinar, formar e diplomar cidadãos que, pela formação científica, cultural e técnica obtida, possam responder às necessidades do meio envolvente e contribuir, de forma decisiva, para o desenvolvimento da sociedade portuguesa em geral e da Região de Aveiro em particular;
- d) Contribuir para a formação contínua e recorrente dos seus diplomados e de outros profissionais nas áreas do saber ministradas no Instituto;
- e) Incentivar a pesquisa e a investigação científica fundamental e, sobretudo, aplicada, preferencialmente nos domínios que se reconhecem essenciais para a modernização do tecido social e económico português, que o mercado de trabalho procura, e, nomeadamente, nas áreas que correspondem à sua atividade de ensino ou a elas afins;
- f) Estimular a criatividade e a capacidade crítico-analítica dos seus diplomados, de modo a promover a produção e a divulgação, didática e editorial, dos conhecimentos que façam aumentar os capitais científicos, culturais e técnicos da região em que se insere e da sociedade portuguesa, tornando -os agentes ativos em áreas do conhecimento aplicado;
- g) Desenvolver o interesse científico nos seus Estudantes a fim de que possam ser, de facto, cidadãos esclarecidos e empenhados nos problemas sociais e culturais da comunidade local, regional, nacional e internacional.

Poder-se-á, assim, destacar que constituem valores determinantes para o desenvolvimento estratégico do ISCIA a prioridade que é dada a um conhecimento baseado no “saber-fazer”, criando no estudante um quadro de referência mental que aceite a diversidade como fonte de criação de valor e uma visão estratégica que equilibre a perceção das diversas funções dos mercados, nas suas vertentes de internacionalização e de concorrência tendencialmente globalizada.

3. Definição estratégica

Em termos da perspetiva de alinhamento de uma definição estratégica para o desenvolvimento do Plano, importa referir que no projeto educativo do ISCIA é possível destacar alguns objetivos que justificam e suportam a criação dos diferentes ciclos de estudos, entre os quais se salienta o de “ensinar, formar e diplomar cidadãos que, pela formação científica, cultural e técnica obtida, possam responder às necessidades do meio envolvente e contribuir, de forma decisiva, para o desenvolvimento da sociedade portuguesa em geral...”, e ainda “desenvolver o interesse científico nos seus estudantes a fim de que possam ser, de facto, cidadãos esclarecidos e empenhados nos problemas sociais e culturais da comunidade local, regional, nacional e internacional”.

O desenvolvimento estratégico do ISCIA pode, assim, ser sustentado em linhas programáticas que identifiquem a Instituição como um centro de gestão de conhecimento de geometria variável, um nodo de uma rede dinâmica de conhecimento, integrando uma perspetiva de *lifelong learning*.

Para prosseguir tal desiderato deve o ISCIA trabalhar em rede científico-pedagógica, potenciar as tecnologias digitais de integração, desenvolver projetos na interface de distintas áreas do conhecimento (*intersection*), suportado em qualidade pedagógica e científica, flexibilidade cognitiva e funcional dos processos ensino-aprendizagem.

4. Análise SWOT

Em apoio ao processo de desenvolvimento da linha estratégica para o estabelecimento do Plano de Médio Prazo, identificam-se os elementos essenciais de análise SWOT que foi realizada, em resultado da auscultação dos deferentes *stakeholders*, mas também com os contributos que foi possível recolher de processos de acreditação que foram sendo realizados recentemente.

<p><u>A – PONTOS FORTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelente qualidade e nível académico do corpo docente • Relacionamento de proximidade entre docentes, funcionários e alunos • Forte relacionamento e dinâmicas com o meio empresarial • Fortes parcerias com Associações Empresariais • Crescente dinâmica e reforço de parcerias nos PALOP • Grande adequação dos cursos à realidade empresarial e social • Metodologia Blended Learning em todos os Cursos • Boas perspectivas de desenvolvimento de cursos TeSP • Excelentes dinâmicas de trabalho de grupo em todos os cursos • Excelente relacionamento com os ex-alunos e com as suas empresas • Elevada Taxa de Empregabilidade • Boa organização interna na relação com os Estudantes • Satisfatórias e modernas instalações e apoios aos Estudantes 	<p><u>B - PONTOS FRACOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades inerente à reduzida dimensão da Instituição • Insuficiente reconhecimento da Instituição a nível nacional • Não reconhecimento dos Centros de Investigação • Reduzida produção científica • Biblioteca pouco diversificada • Dificuldades no processo de promoção da oferta de cursos
<p><u>C - AMEACAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Afastamento dos jovens do ensino superior por razões económicas • Prioridade na escolha para as Instituições Públicas • Agressividade da oferta dos grandes <i>players</i> com marcas fortes • Aumento das parcerias dos grandes <i>players</i> com escolas portuguesas • Possibilidade de imitação das metodologias de ensino do ISCIA • Tendência de baixa dos preços da formação executiva, com o aumento da oferta on-line • Crescentes dificuldades financeiras nos alunos com consequências na regularização de propinas 	<p><u>D - OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de aumento de novos cursos e alunos nos TeSP • Possibilidade de abertura de novos locais para lecionar TeSP • Possibilidade de alunos dos TeSp ingressarem na Licenciatura e, a seguir, no Mestrado • Aumento da oferta de cursos com grau conjunto • Perspetivas de afirmação da Instituição a nível internacional • Possibilidades de realização de projetos na área da Consultoria realizada por IES • Potencialidades para o desenvolvimento de parcerias nos PLOP (ensino e consultadoria) • Perspetivas de desenvolvimento de projetos de ensino e consultadoria em áreas de atuação privilegiada (Psicopedagogia; Segurança e Riscos; Mar) • Desafios de cooperação com o setor empresarial (formação e consultadoria)

Em função da reflexão das linhas estratégicas a seguir e tendo presentes os elementos de enquadramento que derivam da análise SWOT, é possível identificar os principais eixos de desenvolvimento para o plano estratégico a definir:

Eixo Estratégico 1 – Formação e públicos-alvo

Eixo Estratégico 2 – Investigação, Ciência e Tecnologia

Eixo Estratégico 3 – Internacionalização em Rede

Eixo Estratégico 4 – Cooperação Empresarial e Institucional

Eixo Estratégico 5 – Estudantes

Eixo Estratégico 6 – Gestão e Condições materiais

Assim e tomando por referência os seis Eixos Temas Estratégicos referidos, pode ser definido m quadro de afirmação da Instituição que, certamente, deverá passar pelos seguintes fatores chave:

- a) Racionalização e melhoria da oferta formativa;
- b) Promoção da formação estruturada e especializada;
- c) Promoção do investimento em I&D em áreas estratégicas;
- d) Criação de condições de cooperação multidisciplinar;
- e) Afirmação dos Centros de Investigação;
- f) Incentivo à participação em projetos internacionais, de formação e investigação;
- g) Aumento sustentado da atividade e produção científica;
- h) Aumento da cooperação com o tecido económico e empresarial em rede;
- i) Melhoria da gestão e reforço dos padrões qualidade da gestão e organização interna;
- j) Reforço das condições materiais de apoio à formação e sua operacionalização.

5. Eixos estratégicos e Linhas de ação

A concretização de uma estratégia de desenvolvimento estratégico para a FEDRAVE/ISCIA é assim suportada num processo de construção em volta dos seis eixos estratégicos e materializa-se na identificação de objetivos estratégicos a prosseguir, cada um deles incorporando objetivos operacionais e linhas de ação que permitam identificar o ambiente organizacional em que se poderão concretizar os principais desafios da Instituição para os próximos quatro anos.

Tendo como suporte estrutural o Plano Estratégico aprovado, a atividade anual será balizada pelos planos anuais, através dos quais será sempre balizada e aferida a estratégia definida e assumidos os ajustamentos necessários resultantes nomeadamente das condições vigentes em termos de ambiente interno e externo.

Em resultado das implicações que o processo de Bolonha trouxe à estrutura curricular dos cursos conducentes a grau, no ano letivo de 2003/2004 o ISCIA procedeu à atualização dos planos curriculares das licenciaturas e passando a ministrar também pós-graduações e mestrados numa perspetiva de favorecer a aprendizagem ao longo da vida.

Ainda com o objetivo de oferecer formação contínua ao seu público-alvo, têm sido desenvolvidos cursos de Mestrado e Licenciatura, cursos de Pós-graduação e de Especialização, cursos de Técnico Superior Profissional e, ainda, cursos de curta duração.

As áreas de atuação do ISCIA resultaram de uma análise orientada para 3 eixos de ação - prospetiva/empregabilidade/estratégia -, tanto em termos absolutos, como em termos de comparação homotética com outras regiões europeias com índices semelhantes aos que tipificavam e caracterizavam a região onde este se insere.

Nesta fase do processo evolutivo da Instituição importa assim salientar que, para além de se prosseguir uma consolidação da oferta de graus e diplomas, se evolua na captação de novos públicos e na formação e qualificação de ativos, se criem as condições objetivas para o desenvolvimento de atividades de investigação e desenvolvimento, se consolide e amplie uma opção clara de internacionalização das atividades, se construam sistemas internos de garantia e de controlo de qualidade.

O desenvolvimento de um ambiente estratégico estruturado e organizado irá permitir que se proceda a uma otimização e racionalização de meios humanos e materiais, de forma a que sejam centrados cada vez mais recursos no público estudantil e no fomento da atratividade nacional e internacional do ensino ministrado no ISCIA, num ambiente que favoreça o ensino e aprendizagem, o estudo e a pesquisa e investigação, sempre com base no aconselhamento, no apoio e inclusão sociais e na integração dos formados no mercado de trabalho.

É neste quadro de referência que são identificadas as principais linhas de ação preconizadas para cada um dos eixos estratégicos, conforme a seguir se apresenta.

5.1. Eixo Estratégico 1 – Formação e públicos-alvo

Objetivo Estratégico:

Dinamizar e consolidar a oferta formativa ajustando às necessidades dos públicos-alvo

Objetivo Operativo:

Melhorar as condições que permitam favorecer uma adequada articulação da formação pós-secundária, graduada e pós-graduada, em processo de aprendizagem ao longo da vida

Ações:

- Clarificar e coordenar as competências nos diferentes níveis de formação/cursos
- Promover reflexão interna por áreas temáticas no âmbito do desenvolvimento curricular nos diferentes níveis de formação/cursos e sua articulação e implementação
- Avaliar as potencialidades dos cursos TeSP numa perspetiva de oferta mais vocacionada para uma empregabilidade mais direta
- Lançar cursos de pós-graduação de curta duração vocacionados a dar respostas em áreas de intervenção local ou regional emergentes
- Melhorar os mecanismos de formação a distância

Objetivo Operativo:

Melhorar as condições de articulação da formação com as necessidades do tecido institucional e empresarial da região

Ações:

- Identificar as competências e os saberes mais necessários pelo mercado de trabalho
- Promover estágios extracurriculares nas instituições/empresas da Região
- Instituir um Observatório sobre a Inserção dos diplomados no mercado de trabalho

Objetivo Operativo:

Melhorar as condições de funcionamento das Plataformas de apoio à formação em Blended learning

Ações:

- Melhorar as condições de funcionamento da Plataforma CAMPUS
- Criar novos produtos de apoio ao ensino à distância

5.2. Eixo Estratégico 2 – Investigação, Ciência e Tecnologia

Objetivo Estratégico:

Incentivar ao aumento e desenvolvimento de atividades de Investigação e Desenvolvimento nos diversos domínios do Instituto

Objetivo Operativo:

Valorizar e avaliar a investigação no ISCIA incentivando as atividades dos Centros constituídos

Ações:

- Estabelecer as condições que permitam potenciar a atividade dos Centros de Investigação criados e promover o seu desenvolvimento e valorização institucional
- Prosseguir a política de apoio à obtenção do grau de Doutor por parte dos Docentes a tempo integral
- Alargar a dinâmica de produção de artigos científicos em áreas científicas em que o ISCIA tem manifestas competências especializadas
- Articular unidades curriculares de Projeto e de Metodologia de Projeto e outras que se considerem pertinentes dos cursos de 1.º e 2.º Ciclos com os projetos de investigação

Objetivo Operativo:

Promover a investigação com entidades externas nacionais e internacionais

Ações:

- Estabelecer parcerias internas e externas com outras unidades de investigação, fomentando a participação em projetos conjuntos, nomeadamente em ambiente europeu
- Estabelecer contactos institucionais e ligações formais a redes de investigação
- Reforçar o apoio aos docentes que promovem a investigação contínua e de valor científico

5.3. Eixo Estratégico 3 – Internacionalização em rede

Objetivo Estratégico:

Aumentar e diversificar a mobilidade internacional numa construção em rede

Objetivo Operativo:

Incrementar a mobilidade internacional nos diferentes domínios

Ações:

- Criar instrumentos informativos sobre as atividades do ISCIA, incluindo em língua inglesa ou outra
- Promover as condições de adesão ao Programa ERASMUS
- Definir e implementar um conjunto de unidades curriculares cuja lecionação possa ser feita em língua inglesa ou outra
- Incrementar a mobilidade internacional e docentes, discentes e pessoal não docente

Objetivo Operativo:

Incrementar o número de parcerias e a participação do ISCIA em redes internacionais

Ações:

- Incrementar e consolidar a rede de cooperação já existente com Instituições de outros países, em particular de países da CPLP
- Estabelecer novos acordos de cooperação, designadamente para a realização de novas atividades de formação, cursos de graduação e pós-graduação e projetos de investigação e desenvolvimento
- Rever as parcerias, identificar as de referência e formalizar novas parcerias
- Tirar partido dos protocolos e acordos internacionais existentes
- Definir um plano de participação ativa em redes internacionais no que respeita às áreas de formação interna

5.4. Eixo Estratégico 4 – Cooperação Empresarial e Institucional

Objetivo Estratégico:

Reforçar o papel do ISCIA como vetor de promoção do desenvolvimento local e regional

Objetivo Operativo:

Progredir no processo de relacionamento com entidades e instituições vocacionadas para a promoção do desenvolvimento local e regional, por forma a favorecer a afirmação do ISCIA, também no contexto nacional

Ações:

- Otimizar a participação ativa em iniciativas de natureza estratégica e nos órgãos das diversas entidades regionais
- Convidar as entidades locais/regionais a participar de forma mais ativa em ações internas do ISCIA
- Estabelecer uma linha de ação que permita valorizar o posicionamento do ISCIA no processo de desenvolvimento económico e social da região

Objetivo Operativo:

Contribuir para o reforço da coesão das identidades regionais em domínios de atuação do ISCIA

Ações:

- Promover uma reflexão regular com a comunidade ISCIA tendo por objetivo identificar ações visando fortalecer a identidade e o desenvolvimento local e regional
- Reforçar a política de realização de eventos que abordem temas das áreas de trabalho do ISCIA e que possam servir para reforçar a identidade e o desenvolvimento local e regional
- Apresentar os resultados de unidades curriculares de projeto, de empreendedorismo e de investigação à comunidade interna e externa
- Dinamizar visitas guiadas e outras atividades destinadas ao contacto dos estudantes com o mundo empresarial e cultural

5.5. Eixo Estratégico 5 – Estudantes

Objetivo Estratégico:

Promover e acompanhar a formação integral do estudante como cidadão e a sua inserção na vida ativa

Objetivo Operativo:

Desenvolver competências pessoais, interpessoais e de cidadania

Ações:

- Dinamizar atividades de formação extracurricular e de integração na sociedade
- Fomentar o relacionamento interpessoal entre os estudantes, na vida académica no seio da comunidade ISCIA
- Estimular a participação cívica, cultural, artística, desportiva, científica e social

Objetivo Operativo:

Preparar e acompanhar o estudante ao longo do percurso académico e na transição para a vida ativa

Ações:

- Dinamizar e apoiar a Associação de Antigos Estudantes
- Desenvolver ações sistemáticas que promovam a integração no mercado de trabalho dos formados

Objetivo Operativo:

Melhorar as condições de acesso, de inclusão, de permanência e logísticas e de apoio ao estudante

Ações:

- Identificar e caracterizar as áreas de insucesso e abandono escolar e propor medidas corretivas em articulação com o Conselho Científico e o Conselho Pedagógico
- Proceder ao levantamento das necessidades educativas especiais e definir um plano de intervenção
- Melhorar as operações e condições logísticas dos estudantes deslocados

5.6. Eixo Estratégico 6: Gestão e Condições Materiais

Objetivo Estratégico:

Alocar os recursos disponíveis de forma eficaz, sustentada e eficiente

Objetivo Operativo:

Diminuir os custos de operação do ISCIA

Ações:

- Definir e racionalizar o conjunto de produtos e serviços a adquirir
- Adotar um modelo de análise da relação custo-benefício para investimentos de valor mais elevado
- Elaborar um plano de redução e controlo dos consumos nas instalações técnicas com critérios de sustentabilidade (reutilização, reciclagem e abate sustentáveis)

Objetivo Operativo:

Diversificar as fontes de financiamento e incrementar os recursos disponibilizados à comunidade académica

Ações:

- Fazer o levantamento das necessidades ao nível das infraestruturas e equipamentos, elaborando um plano de intervenção com a identificação das fontes de financiamento
- Criar parcerias com empresas e organizações para apoio e patrocínio das atividades desenvolvidas

Objetivo Operativo:

Melhorar a eficácia dos fluxos de informação

Ações:

- Criar um plano de comunicação que promova a ligação com os públicos-alvo, que inclua a tecnologia social na web, e que defina responsabilidades e modos de atuação pró-ativos na recolha e atualização da informação em todos os canais
- Criar e gerir acessos personalizados com base em perfis de utilizador (áreas pessoais para docentes, não docentes e estudantes com informação académica e pessoal)

Objetivo Operativo:

Aumentar os conteúdos disponíveis e melhorar a sua qualidade

Ações:

- Alargar a divulgação das decisões tomadas nos diferentes órgãos
- Publicação em formato digital de todos os documentos de gestão importantes para análise externa
- Criar um repositório de apresentações sobre temáticas relacionadas com o Instituto

Objetivo Operativo:

Dispor de um sistema interno de qualidade orientado para a melhoria contínua, obtendo a certificação e acreditação em âmbitos selecionados

Ações:

- Consolidar as práticas internas de garantia de qualidade
- Definir e implementar um sistema de garantia da qualidade da formação que possa ser acreditado externamente
- Efetuar a acreditação de cursos, junto de organismos nacionais e internacionais, em âmbitos específicos
- Avaliar o atual modelo organizacional e os serviços reorganizados, visando a sua adequação às necessidades atuais e a sua melhoria contínua
- Elaborar um quadro de indicadores de monitorização e avaliação das principais áreas de atividades do Instituto

6. Monitorização, acompanhamento e ajustamento

A monitorização e acompanhamento é um elemento essencial para garantir a concretização de um Plano Estratégico, assumindo como uma tarefa essencial do processo da sua aplicação, exigindo a definição e implementação de um sistema recolha de informações específicas relativas a cada Ação, nomeadamente sobre o grau de concretização, os resultados alcançados e as dificuldades encontradas, permitindo à gestão da Instituição avaliar os progressos que se alcançaram.

Trata-se de um procedimento que permite acompanhar e controlar o processo de intervenção e identificar eventuais desvios face ao que foi previsto num momento inicial. Deve ser um processo contínuo, com períodos de avaliação anuais, no fim dos quais será feita a atualização da informação e a avaliação dos resultados obtidos até ao momento, de modo a detetar os desvios face ao definido anteriormente, por um lado e, por outro, determinar o grau de evolução já alcançado tendo em conta o que são os resultados finais pretendidos.

Para efeitos de acompanhamento e ajustamento do Plano de Médio Prazo, será feita a avaliação anual do grau de concretização, procurando identificar eventuais desvios e avaliando a necessidade de serem adotadas medidas corretivas que permitam garantir que os objetivos definidos são alcançados.

Aveiro, Dezembro de 2015,

O Diretor,



Prof. Doutor Armando Teixeira Carneiro