

# Plano Estratégico



**ipluso**  
Instituto Politécnico da Lusofonia



Índice

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. CONTEXTO.....</b>	<b>1</b>
2.1. <i>Valores .....</i>	<i>1</i>
2.2. <i>Objetivo e Missão.....</i>	<i>3</i>
2.3. <i>Visão Estratégica.....</i>	<i>3</i>
2.4. <i>Política Institucional .....</i>	<i>5</i>
2.5. <i>Atividade principal .....</i>	<i>5</i>
2.6. <i>Projeto Educativo Resumido.....</i>	<i>5</i>
2.7. <i>Desafios permanentes .....</i>	<i>7</i>
<b>3. INTERVENÇÃO .....</b>	<b>7</b>
3.1. <i>Plano IPLUSO 2025 .....</i>	<i>8</i>
3.2. <b>Objetivos do Plano Estratégico: Plano IPLUSO2025 .....</b>	<b>9</b>
OE1. <i>Atratividade e diversidade da oferta formativa .....</i>	<i>9</i>
OE2. <i>Investigação e desenvolvimento de alto nível .....</i>	<i>10</i>
OE3. <i>Cooperação Institucional .....</i>	<i>13</i>
OE4. <i>Reforço da relação com parceiros sociais .....</i>	<i>13</i>
OE5. <i>Dinamização da mobilidade.....</i>	<i>14</i>
OE6. <i>Apoio a estudantes e diplomados.....</i>	<i>14</i>
OE7. <i>Gestão eficiente e efetiva .....</i>	<i>15</i>
OE8. <i>Recursos competitivos a nível nacional .....</i>	<i>16</i>
OE9. <i>Comunicação e Imagem .....</i>	<i>17</i>
3.3. <i>Pontuação para os Indicadores de Desempenho.....</i>	<i>18</i>
3.4. <i>Implementação e calendarização .....</i>	<i>19</i>
3.5. <i>Documentação de apoio .....</i>	<i>19</i>
3.6. <i>Avaliação e verificação .....</i>	<i>20</i>

---



## 1. INTRODUÇÃO

O presente documento enuncia e explicita as principais orientações estratégicas subjacentes ao projecto de criação do IPLUSO – Instituto Politécnico da Lusofonia. Este plano foi concebido de modo a que possa ser útil, não só na identificação das vantagens competitivas e factores de diferenciação que se julgam relevantes e de interesse para o êxito do IPLUSO – Instituto Politécnico da Lusofonia, definição de objectivos de médio e longo prazo e definição de modelo de acompanhamento da execução das actividades subjacentes à implementação deste plano. Este plano estratégico sintetiza assim as orientações de gestão do IPLUSO para os próximos 10 anos e será a base de trabalho para os sucessivos Relatórios de Actividades que deverão ser elaborados no final de cada ano lectivo pelos órgãos responsáveis da instituição.

O **Plano IPLUSO 2025** é um plano estratégico ambicioso que define as variáveis inerentes à constituição e implementação deste novo projecto educativo bem como ao seu desenvolvimento e sustentabilidade futura.

## 2. CONTEXTO

A criação do IPLUSO insere-se num processo global de reorganização de um conjunto dos estabelecimentos de ensino superior de natureza politécnica que partilham entre si os valores de promoção da lusofonia e dos países que integram este espaço linguístico e cultural, a saber, a ESEAG – Escola Superior de Educação Almeida Garrett, a ERISA – Escola Superior de Saúde Ribeiro Sanches, o ISPO – Instituto Superior Politécnico do Oeste e o ISCAD – Instituto Superior de Contabilidade e Administração, que por via deste processo serão extintos e passarão a integrar este novo instituto Politécnico. A criação do IPLUSO pretende reforçar a rede de ensino superior de natureza Politécnica no nosso País, reforçando a sua competitividade e contribuindo para a capacidade deste sub-sector de melhor responder aos desafios da nossa sociedade na próxima década.

As diferentes escolas que irão integrar o IPLUSO (*ERISA – Escola Superior de Saúde Ribeiro Sanches, ESPA – Escola Superior de Saúde, Protecção e Bem Estar Animal; ESEAG – Escola Superior de Educação Almeida Garrett; ESCAD – Escola Superior de Ciências da Administração; ENP- Escola Superior de Novas Profissões: Turismo, Hotelaria e Restauração; ECIA – Escola Superior de Comunicação, Inovação e Artes; EET – Escola Superior de Engenharia e Tecnologia, ESTGO – Escola Superior de Turismo e Gestão do Oeste*) materializam não só o desejo de continuar por novos e mais adequados meios o projecto educativo desses estabelecimentos de ensino, mas principalmente de reforçar a capacidade de sistema de promover o desenvolvimento de oferta de nível superior com um cariz mais vocacional e profissionalizante apta a responder aos desafios e necessidades de formação de Portugal e dos diferentes países que integram o espaço da lusofonia.

### 2.1. Valores

Como Instituição de Ensino Superior, o IPLUSO defende elevados padrões académicos, científicos e profissionais, obrigações sociais, culturais e económicas, sustentabilidade ambiental, diversidade, igualdade de oportunidades, integridade e a liderança. Valoriza a boa gestão financeira, como meio de garantir a sua atividade académica, assumindo o controlo do seu próprio destino.

No IPLUSO, a pesquisa aplicada, o ensino e a transferência de conhecimentos estão a par com o propósito de cumprir a sua visão e satisfazer as necessidades dos seus estudantes.

O IPLUSO compartilha os seguintes valores:

- Enfoque no desenvolvimento de programas de formação originais que cubram as mais variadas áreas do saber sempre com um claro pendor profissionalizante e adequado às reais necessidades de quadros e profissionais do País;
- Enfoque em programas que aliem competências especializadas relevantes com o potencial de transferência de saberes aplicados;
- Trabalho em equipa e comunicação;

- Focalização no colaborador;
- Responsabilidade + integridade = propriedade;
- Melhoria contínua;
- Ajudar os seus estudantes a atingir os seus objetivos.

## **2.2. Objetivo e Missão**

A missão do IPLUSO é ser um instituto de referência no ensino superior de cariz técnico, tecnológico e aplicado no contexto de Portugal e do Espaço Lusófono, sem relegar para um plano secundário a inserção de Portugal num espaço europeu onde cada vez mais os saberes aplicados e transferíveis assumem particular relevância. O principal objetivo do IPLUSO é ser líder no ensino superior politécnico em Portugal, ampliando e aprofundando o legado do conhecimento gerado no seu interior em ordem a passar os benefícios desse conhecimento para outros, nomeadamente para os actores mais relevantes do tecido económico, social e cultural de Portugal e de todo o espaço Lusófono. A sua missão é ser competitivo, ser intensivo no conhecimento aplicado, colocar o estudante no centro da aprendizagem, tendo em consideração as responsabilidades económicas, sociais e culturais da Instituição, numa perspectiva local e regional, sem esquecer ainda os outros mercados em que intervém. Estando localizado na região de Lisboa e Vale do Tejo, o instituto tem como particular missão poder contribuir para o reforço da competitividade desta região e para a ampliação da sua capacidade de poder formar quadros aptos a competir nos mais variados contextos nacionais e internacionais, bem como atrair estudantes desejosos de um ensino aplicado e válido no contexto social e económico de cada vez maior complexidade e incerteza.

## **2.3. Visão Estratégica**

Em 2025 o IPLUSO pretende ser reconhecido como uma Instituição de Ensino Superior privada relevante no contexto da Lusofonia, com impacto globalizante e uma reputação em linha com as demais instituições congéneres. Para isso a Instituição entende o seu crescimento e consolidação como devendo estar suportado em parcerias (nacionais e internacionais) sólidas que se articulem claramente com os domínios de saber onde o instituto desenvolve as suas actividades de I&D em ordem à sua afirmação nos domínios para que se vocaciona. A orientação geral dos cursos é a de construir uma aliança estratégica nacional e internacional constituída por relações multilaterais com instituições de Ensino Superior de prestígio, nacionais e estrangeiras, nomeadamente do mundo lusófono. Assim, procuramos:

- Uma forma de ajudar a cumprir os nossos desígnios e obrigações sociais, económicas e culturais;
- A colaboração nacional e internacional em pesquisa aplicada;
- Adopção e partilha das melhores práticas no ensino e aprendizagem, focando a aprendizagem no estudante;
- A adopção de uma estratégia de marketing partilhada e perfis de oportunidades e influência global com um enfoque académico sobre os desafios globais;

Esta aliança estratégica nacional e internacional será apoiada por uma forte base, em que:

- Se garanta por via da criação de uma ampla estrutura de escolas autónomas em funcionamento no interior do instituto, a cobertura de todas as áreas de saber que se consideram relevantes para a consolidação deste projecto como instituição de grande porte, apta a responder a necessidades de formação e investigação aplicada nos mais variados domínios do saber;
- Se integre dentro dessas mesmas estruturas, unidades vocacionadas não só para o ensino mas também para a prestação de serviços que resultem essencialmente da transferência de conhecimento gerado no interior do IPLUSO;
- Se garanta o cumprimento das nossas aspirações académicas, quer de investigação aplicada, quer de ensino;
- Nos permita cumprir as nossas responsabilidades económicas, sociais e culturais no âmbito local, regional e nos mercados em que atuamos;
- Nos permita satisfazer as aspirações do governo numa dimensão da clara necessidade de existência de um ensino superior gerido de forma privada, mas prestando um serviço público numa ampla participação na qualificação do país;

- Se reconheça o nosso envolvimento enquanto empregador qualificado e enquanto entidade geradora de pessoas qualificadas para um mercado exigente;
- Se possa ajudar a proteger a nossa posição em termos de recrutamento;
- Permita identificar e construir uma estrutura de conhecimento assente em modelos de envolvimento e parceria entre estudante e docente;
- Procure incentivar o mérito dos estudantes através da implementação gradual de bolsas de mérito induzindo a sã competição;
- Possa concorrer para um conhecimento alargado do estudante trazendo à Instituição actividades complementares;
- Garanta a melhoria contínua do sentido de pertença da Instituição com o meio em actividades de responsabilidade social sob as suas variadas formas, numa óptica de parceria sustentável;
- Determine a opção de servir o mercado e o diplomado com soluções que permitam uma actualização e requalificação permanentes com uma oferta ajustada de formação no seu sentido mais lato.



### **2.4. Política Institucional**

O IPLUSO deseja contribuir para o seu desenvolvimento económico, social e cultural da região de Lisboa e Vale do Tejo em que se insere, mas também de todo o espaço Lusófono com que de uma forma mais global se identifica. Neste sentido a sua política é orientada para, nomeadamente:

- Desenvolver programas de formação originais adequados às necessidades específicas do quadro regional em que se insere;
- Desenvolver programas de formação relevantes no contexto mais amplo da formação de natureza profissionalizante e vocacional adequada às necessidades do Espaço da Lusofonia;
- Desenvolver programas de formação de curta e longa duração, actividades de I&D e iniciativas de prestação de serviços, que garantam o cumprimento dos objectivos institucionais bem como das prioridades definidas, nomeadamente pela EU, para o espaço nacional;
- Impulsionar a criação cultural e a formação do espírito científico;
- Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituam património da humanidade e disseminar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- Prestar serviços especializados à comunidade, designadamente em matérias de metodologia e instrumentos de ensino, e estabelecer com estas relações de reciprocidade;
- Continuar a formação cultural e profissional dos cidadãos pela promoção de meios adequados de extensão cultural;
- Estabelecer fórmulas de cooperação com empresas;
- Estabelecer redes de formação e investigação aplicada no contexto regional, nacional e internacional;
- Cooperar com instituições públicas e privadas, no âmbito científico e pedagógico.

### **2.5. Actividade principal**

O IPLUSO – Instituto Politécnico da Lusofonia ministra cursos Técnicos Superiores Profissionais, cursos de 1º Ciclo, conducentes ao grau de Licenciatura, e cursos de 2º Ciclo, conducentes ao grau de Mestrado, e atribui diplomas de pós-graduação nas áreas para que está vocacionado, bem como outros diplomas, títulos ou certificados, tendo como principal objectivo assegurar uma sólida formação científica, técnica e humanista que habilite os seus estudantes para o exercício da sua actividade profissional e para a cidadania, através de actividades que facilitem o desenvolvimento de competências de análise crítica e criativa, bem como outras competências específicas relevantes em contexto profissional.

Tendo em conta a oferta formativa disponível e as necessidades do mercado, o IPLUSO procura que cada uma das Unidades Orgânicas que o integram se especialize em determinadas áreas específicas ministrando cursos devidamente adequados às directrizes de Bolonha e aprovados e acreditados pelos órgãos da tutela, tanto de cursos profissionalizantes, como a nível do 1º Ciclo e do 2º Ciclo.

### **2.6. Projecto Educativo Resumido**

O ensino politécnico do IPLUSO segue as seguintes grandes linhas de orientação que constituem o seu projecto educativo:

- Ser capaz de permanentemente desenvolver novas ofertas e planos de estudo actualizados e adequados ao contexto regional e nacional em que se insere;
- Ser capaz de reunir um corpo docente jovem e altamente competente, englobando docentes de carreira e docentes convidados com fortes ligações à realidade profissional;

- Aplicar nas suas actividades uma pedagogia teórico-prática que dá ao estudante, não só uma sólida fundamentação teórica, mas também formação prática relevante conducente à sua integração harmoniosa no mercado de trabalho;
- Desenvolver permanentemente actividades de internacionalização nomeadamente aquelas que dizem respeito ao intercâmbio com escolas estrangeiras de prestígio de estudantes e docentes, mas também aquelas que dizem respeito à sua capacidade de atrair estudantes internacionais, tudo isto num contexto de melhor aproveitamento das possibilidades de financiamento à disposição nomeadamente no contexto do programa Europeu Erasmus +;
- Oferecer regime diurno e nocturno, o segundo especialmente adequado a trabalhadores estudantes;
- Garantir o apoio à gestão da carreira dos seus *alumni* no mercado de trabalho, nomeadamente através do seu programa de estágios baseado em protocolos e relacionamentos privilegiados com empresas e em acções livres de formação específica, proporcionadas aos estudantes dos vários cursos.

### **2.7. Desafios permanentes**

Como em qualquer Instituição de Ensino Superior, deve-se permanentemente:

- Garantir o cumprimento legal e a adequabilidade dos estatutos e regulamentos;
- Manter a adequabilidade e o cumprimento efectivo da estrutura funcional;
- Controlar a qualidade e a adequabilidade do ensino ministrado;
- Manter um corpo docente próprio;
- Dispor de equipamento e instalações adequados;
- Manter cooperação estreita com outras Instituições de Ensino Superior e empresas, regionais, nacionais e estrangeiras;
- Garantir o desenvolvimento de propostas competitivas a submeter a concurso em programas nacionais e internacionais de financiamento de I&D e transferência de conhecimento;
- Assegurar sempre que possível o acesso a apoio financeiro (projectos co-financiados);
- Manter as despesas sob controlo.

### **3. INTERVENÇÃO**

A implantação de um Estabelecimento de Ensino Superior Politécnico enquadra-se numa estratégia nacional de racionalização e reforço do ensino superior em que a rede de ensino privada actua em paralelo com a rede do ensino público em ordem à satisfação nas necessidades de aumento de competitividade e capacidade de atractividade de todo o sector em termos nacionais e internacionais. Neste sentido, e tendo em conta tudo o que atrás já foi referido, torna-se imprescindível traçar um plano estratégico que garanta a qualidade do IPLUSO como instituição de Ensino Superior Politécnico de prestígio e reputação universalmente reconhecido.

As melhores escolas a nível internacional são destinos de preferência para muitos dos melhores estudantes, professores, estudiosos e investigadores de todo o mundo. São empregadoras exemplares, dando grande importância ao apoio, desenvolvimento e reconhecimento dos seus colaboradores. Elas proporcionam aos seus estudantes uma extraordinária experiência de aprendizagem e proporcionam aos seus investigadores as melhores condições para investigação e eficiente apoio técnico e financeiro com uma gestão eficaz. São instituições modelo. Os seus símbolos representam qualidade por excelência; os seus docentes são reconhecidos publicamente; e para os seus graduados, os seus nomes e reputação abrem portas para as melhores oportunidades de emprego e de prestígio a nível mundial.

Devido a grandes fundos públicos de financiamento, enormes doações, propinas de valor elevado ou receitas resultantes de relações com a indústria, ou qualquer combinação delas e outras receitas, essas escolas podem investir grandes recursos nas funções que desempenham. São instituições chave a nível nacional e internacional, não só no ensino superior, mas também de um modo mais lato no enriquecimento da cultura e melhoria da qualidade de vida da sociedade que servem. Sem elas, é difícil imaginar o progresso do conhecimento, economia ou de uma sociedade verdadeiramente civilizada envolvida eficientemente em qualquer sociedade do mundo moderno.

Considerando:

- A legislação em vigor;
- A contínua redução de potenciais candidatos ao Ensino Superior e o aumento contínuo do número de vagas nas instituições públicas;
- Os atuais cursos ministrados e a necessidade de os reformular e continuar a apostar na leccionação de cursos efectivamente necessários às necessidades do país e passíveis de atrair estudantes internacionais;

- O facto de a região de Lisboa e Vale do Tejo ser aquela que concentra maior número de IES em termos nacionais mas também aquela que atrai maior número de estudantes;
- A escassez generalizada de quadros técnicos especializados;
- A necessidade de dinamizar a investigação aplicada e o desenvolvimento;
- A necessidade de promover mecanismos de transferência de conhecimento entre empresas e IES;
- A necessidade de promover programas de formação originais que integrem numa mesma realidade o mundo empresarial e o mundo académico através de processos originais e inovadores;
- A necessidade da contínua melhoria das instalações, equipamentos e laboratórios;
- E a necessidade de actualizar permanentemente as normas e os procedimentos;

rapidamente se conclui que, dado o ambiente em que se insere, o IPLUSO deve manter actualizadas as suas práticas, de forma a garantir a manutenção de uma estrutura moderna, dinâmica, flexível, pronta a adaptar-se às necessidades que o mercado obriga.

### 3.1. Plano IPLUSO 2025

O **Plano Estratégico 2025** do IPLUSO pretende sistematizar o processo de criação de uma nova IES a partir de um conjunto de IES existentes em Outubro de 2014. Este plano estratégico é portanto uma proposta para um **“grande passo em frente”**

**O “ideal de futuro”  
para o IPLUSO em 2025**

Uma simples melhoria não será suficiente.

Como exercício de planeamento estratégico, o Plano IPLUSO 2025 começa, não com o que se pretendia ser em Outubro de 2015 mas com o “ideal de futuro”, visualizando IPLUSO em 2025 como **instituição de ensino superior de referência a nível nacional no ensino politécnico**. A criação do “ideal de futuro” é a essência deste plano estratégico.

O IPLUSO, enfrentando desvantagens competitivas em relação a uma série de instituições nacionais concorrentes, nomeadamente estatais, tem que assumir uma estratégia que reduza e/ou compense essas desvantagens.

Neste sentido, o **Plano IPLUSO 2025** procura maximizar as principais vantagens competitivas do IPLUSO:

- **Ser composto por Unidades Orgânicas pequenas e variadas e que cobrem diferentes áreas do saber onde já existe Know-How acumulado**  
“Dimensão” não é sinónimo de “qualidade”.
- **Ser entidade privada**  
É certo que uma instituição de Ensino Superior privada tem grandes desvantagens em relação às suas congéneres do ensino estatal, em particular no que diz respeito à autonomia académica. No entanto, entre outros, uma instituição de Ensino Superior privada pode ter uma estrutura funcional muito mais eficaz.
- **Estar bem localizada em termos de região**  
Lisboa é a Cidade com maior poder de atracção a nível do País.
- **Fazer parte de um grupo**  
O IPLUSO faz parte do maior grupo de ensino superior privado de Portugal.

O compromisso para este **“grande passo em frente”** deverá ser assumido pessoalmente por todos os funcionários, professores e estudantes.

Planos Intercalares, traduzidos sob a forma de objectivos mensuráveis e respectivos calendários, servirão como orientação através dos quais se poderá avaliar os sucessos e/ou fracassos a todos os níveis da Instituição no decorrer dos próximos anos. Com o desenvolvimento destes Planos Intercalares, o Plano IPLUSO 2025 será implementado com a indicação de como, quanto e quando a Instituição terá de melhorar em qualidade, reputação e desempenho se pretende o “ideal de futuro” em 2025.

Com esta revisão intercalar pretende-se ajustar o actual plano estratégico tendo em conta as alterações internas e externas.

### 3.2. Objectivos do Plano Estratégico: Plano IPLUSO 2025

Objectivo Global	Objectivos Específicos	Ponderação
<p>O “ideal de futuro” para o IPLUSO em 2025</p> <p>Escola de referência no ensino politécnico a nível nacional</p>	<b>EFICÁCIA</b>	<b>50 %</b>
	<i>OE1. - Atractividade e diversidade da oferta formativa</i>	60 %
	<i>OE2. - Investigação e desenvolvimento de alto nível</i>	30 %
	<i>OE3. - Cooperação Institucional</i>	10 %
	<b>EFICIÊNCIA</b>	<b>25 %</b>
	<i>OE4. - Reforço da relação com parceiros sociais</i>	40 %
	<i>OE5. - Dinamização da mobilidade</i>	20 %
	<i>OE6. - Apoio a estudantes e diplomados</i>	20 %
	<i>OE7. - Gestão eficiente e efectiva</i>	20 %
	<b>QUALIDADE</b>	<b>25 %</b>
	<i>OE8. - Recursos competitivos a nível nacional</i>	60 %
	<i>OE9. - Comunicação e imagem</i>	40 %

#### **EFICÁCIA**

##### **OE1. Atractividade e diversidade da oferta formativa**

Colocar o IPLUSO, até 2025, como um reconhecido centro de formação, desenvolvimento e investigação, procurando competir com as escolas que em Portugal liderem na atracção e detenção de professores, investigadores e equipas de investigação aplicada geradoras de “massa crítica” da maior qualidade. O IPLUSO quer-se assumir como um estabelecimento de ensino superior igualável aos *standards* académicos internacionais de excelência, e com liderança, desenvolvimento, investigação e ensino reconhecidos e estimulantes.

O IPLUSO tem de alargar a sua oferta formativa de forma a proporcionar aos seus estudantes e graduados a possibilidade de se manterem permanentemente actualizados e devidamente preparados para o mercado de trabalho, proporcionando formação de qualificação, de especialização e de conversão profissional.

Adicionalmente, tem de proporcionar aos estudantes serviços de apoio, ambiente de ensino, professores e infra-estruturas de ensino e aprendizagem em convergência com o que de melhor exista a nível mundial.

A qualidade das melhores escolas a nível nacional e internacional torna-as detentoras dos melhores estudantes, e é fortalecida pela satisfação e sucesso dos seus graduados, resultante da sua relação com a Instituição. Consequentemente, essas escolas colocam a sua reputação em risco se a experiência dos seus graduados não corresponde às grandes expectativas dos estudantes que atraem.

Atividades	Indicadores de Desempenho Critério	Peso
<p><b>OE1.1. Consolidação da oferta formativa com atribuição de diploma</b></p> <p>O estudo das tendências no posicionamento do IPLUSO na óptica da procura de formação concentra-se no número de estudantes inscritos pela primeira vez nos diversos níveis de formação, na empregabilidade, no feedback dos diplomados que já se encontram no mercado de trabalho e na oferta formativa disponível na região.</p> <p>Com base nos resultados desta análise, o IPLUSO gere a oferta formativa que dispõe, investe na captação de novos estudantes e procura criar novos cursos de modo a satisfazer novas necessidades. A oferta formativa a desenvolver pelo IPLUSO no contexto deste plano estratégico encontra-se provisoriamente definida em anexo como “roadmap oferta formativa 2025”</p>	<p>Taxas de preenchimento de vagas em outubro</p> <p><math>(\text{Vagas preenchidas} / \text{Vagas disponíveis}) \times 100</math></p>	<b>30%</b>
<p><b>OE1.2. Consolidação da oferta formativa com atribuição de certificado</b></p> <p>À semelhança da formação com atribuição de diplomas, o IPLUSO define o seu posicionamento tendo em conta o número de estudantes inscritos nos diversos níveis de formação que atribuem certificado, na empregabilidade, no feedback dos que já se encontram no mercado de trabalho e na oferta formativa disponível na região.</p>	<p>Índice de procura racional</p> <p><math>(\text{Candidaturas} / \text{Vagas}) \times 100</math></p>	<b>20%</b>
<p><b>OE1.3. Disponibilidade de formação certificada</b></p> <p>O IPLUSO tem de alargar a sua oferta formativa de forma a proporcionar aos seus estudantes e graduados a possibilidade de se manterem permanentemente actualizados e devidamente preparados para o mercado de trabalho, proporcionando formação de qualificação, de especialização e de conversão profissional.</p> <p>Por outro lado, o IPLUSO deverá procurar estabelecer protocolos de cooperação com entidades devidamente credenciadas de modo a permitir que, para além dos normais diplomas, os seus graduados possam obter certificados a nível nacional e internacional que, inclusivamente, complemente a formação que dispõe, com atribuição de diploma ou certificado.</p>	<p>Taxas de estudantes em relação a cursos disponíveis</p> <p><math>(\text{Estudantes} / \text{Cursos}) / 100</math></p> <p>Taxa de creditação de novos cursos pela A3ES</p> <p><math>(\text{Cursos aprovados} / \text{Cursos submetidos}) / 100</math></p> <p>Formação certificada</p>	<b>20%</b>
		<b>10%</b>

## OE2. Investigação e desenvolvimento de alto nível

Colocar o IPLUSO até 2025 entre as mais fortes escolas portuguesas na área da investigação aplicada e desenvolvimento segundo os critérios da avaliação universalmente aceites para I&D de excelência e actuação. Para tal o IPLUSO pretende apostar numa dinâmica de rede onde se constitua como pólo de teste e desenvolvimento aplicado de actividades de I&D geradas internamente ou em instituições parceiras.

O desempenho na I&D é a chave motora para a reputação e posicionamento entre as melhores escolas do mais alto nível. Devido ao seu nível de I&D, as melhores escolas atraem os excelentes estudantes e professores e, como consequência, produzem excelentes graduados.

Contribuir para o desenvolvimento da economia regional e nacional e aumentar significativamente as oportunidades para a Instituição, fazendo com que colaboradores e estudantes beneficiem da comercialização e aplicação da propriedade intelectual desenvolvida no IPLUSO.

A ausência de um forte suporte financeiro e níveis de financiamento contínuo relativamente reduzido, decorrentes em boa parte da situação económica que se vive no país, e comparativamente com melhores escolas do país, obriga-nos a fazer com que o IPLUSO esteja na vanguarda da rentabilização dos resultados da sua propriedade intelectual e na transmissão de conhecimentos e tecnologia para a indústria.

- **Encorajar e apoiar os docentes a tornarem-se progressivamente investigadores ativos**

Várias das instituições que irão dar origem ao IPLUSO ou que com ele partilham dinâmicas de gestão e objectivos estratégicos, têm obtido no contexto nacional e europeu, interessantes resultados em termos de I&D e detêm *know-how* e capacidade crítica que não pode ser menosprezada. Tendo em conta a quantidade de

docentes, e a sua integração num Grupo mais vasto de ensino, esta estratégia deve levar-nos a ter capacidade de produzir numa proporção equivalente a qualquer das melhores instituições portuguesas.

- **Apostar, por Unidade Orgânica, numa área ou duas áreas de I&D chave, com capacidade de participar em projectos a nível nacional e internacional**

Dever-se-á concentrar esforços na construção da qualidade e reputação de equipas de investigação até que incorporem investigadores de reputação nacional e se formem “ninhos” de novos talentos na área de I&D, procurando levar os docentes e o IPLUSO a inscreverem-se em laboratórios e centros de investigação reconhecidos pela FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia, com classificação de Muito Bom ou Excelente.

- **Participar na investigação traduzida, na inovação e no desenvolvimento da pré-comercialização de propriedade intelectual.**

A Instituição deverá manter laços de cooperação com a indústria e outras entidades que investem na I&D (benéficos para todas as partes estabelecidas) e procurar actuar com níveis de eficácia, eficiência e de resposta tornando o IPLUSO um parceiro de interesse para empresas nacionais e internacionais.

- **Investir na prestação de serviços**

Através da estruturação ou participação em centros de recursos especializados, a Instituição deverá manter laços de cooperação com a indústria e outras entidades (benéficos para todas as partes estabelecidas) e procurar actuar com níveis de eficácia, eficiência e de resposta tornando o IPLUSO um parceiro de interesse para empresas nacionais e internacionais. A formação extracurricular poderá ser a via mais fácil para se atingir este objectivo abrindo oportunidades a outros laços de cooperação.

- **Desenvolver normas para a protecção de propriedade intelectual relevante e posicionar a Instituição na vanguarda da melhor prática da transmissão do conhecimento e da tecnologia**

No decorrer do Plano IPLUSO 2025 é dada grande prioridade à criação de vantagens competitivas assentes em normas sobre a propriedade intelectual, concebidas de modo a tornar o IPLUSO um destino relevante para inovadores e criadores de propriedade intelectual na região de Lisboa e Vale do Tejo.

- **Adoptar um sistema de reconhecimento e recompensa reflectindo a grande prioridade dada ao sucesso na investigação aplicada, inovação e transmissão do conhecimento**

Ajustando os critérios de promoção e remuneração como orientação desta estratégia, terá que se ter especial cuidado para não se desvalorizar a imprescindível qualidade no ensino.

- **Captação de financiamento**

O IPLUSO só poderá oferecer aos seus estudantes uma experiência formativa de qualidade, ou atingir os níveis de I&D que pretende alcançar, se reforçar os seus fundos ajustando permanentemente a oferta de formação, nomeadamente, com novos cursos de 1º Ciclo, novos cursos de 2º Ciclo e formação extracurricular (qualificação, especialização e conversão profissional), tirando nos casos aplicáveis, partido de fundos governamentais e europeus.

De facto, uma das razões que nos leva à procura de fundos adicionais é a necessidade de mobilizar recursos suplementares que permitam à Instituição apoiar os melhores estudantes, em especial os que de outra forma não poderiam frequentar o ensino superior por razões financeiras.

- **Dar um “grande passo em frente” na I&D antes das avaliações que serão feitas por Comissões Externas**

Não fixando isso como um objectivo final, é uma estratégia importante na medida em que qualquer avaliação deve ser exigente. Contudo, o resultado será certamente positivo se o IPLUSO demonstrar um progresso significativo e consistente.

Atividades	Indicadores de Desempenho	
	Critério	Peso
<b>OE2.1. Incentivar a produção e transmissão do conhecimento e tecnologia</b> A reputação externa do IPLUSO como instituição de I&D é o factor mais importante que condiciona determinantemente o sucesso do Plano IPLUSO 2025, para além de atrair investigadores de referência através de reuniões e estratégias de desenvolvimento.	Publicações referenciadas	35%
	Projectos internacionais	25%
	Projectos nacionais	10%
	Fóruns científicos nacionais e internacionais	10%
	Iniciativas com financiamento externo	20%



### OE3. *Cooperação Institucional*

Escolas do mais alto nível comportam-se como tal, orgulhosas da sua reputação, defensoras dos seus símbolos, altamente discriminativas nas relações que assumem e conscientes que elas reforçam ou enfraquecem a sua posição a nível nacional e internacional de acordo com a maneira como se posicionam em relação a outras instituições ou grupos de instituições.

Atividades	Indicadores de Desempenho	
	Critério	Peso
<b>OE3.1. Promover protocolos de cooperação</b>		
O IPLUSO está decidido a estabelecer e manter relações construtivas, de valor acrescentado, com outros estabelecimentos de ensino superior, especialmente com as instituições portuguesas e as dos países lusófonos que entendam o seu projecto educativo como mutuamente beneficiário. O interesse nestas relações está necessariamente assente no facto de se poder simultaneamente aproximar e posicionar como uma das escolas de referência. Mantendo um equilíbrio adequado entre estes dois imperativos de referência mantêm um importante desafio estratégico para o seu futuro próximo.	Protocolos nacionais	<b>30%</b>
O IPLUSO, unindo-se às restantes instituições do grupo a que pertence, ganha rapidamente outra dimensão, permitindo-lhe participar mais facilmente em projectos que de outra forma lhe seria mais difícil.		
Consequentemente, o objectivo é maximizar as sinergias de grupo a todos os níveis: humano, infra-estruturas, experiência e posicionamento estratégico ao longo do país e de todas as comunidades de expressão lusófona.	Protocolos internacionais	<b>70%</b>

## EFICIÊNCIA

### OE4. *Reforço da relação com parceiros sociais*

Contribuir para o desenvolvimento social, cultural e económico de Portugal, e do mundo lusófono, e num contexto internacional mais alargado para o desenvolvimento de um futuro seguro, humano, próspero e sustentável da sociedade humana.

Para satisfazer as obrigações nos serviços que competem a todas as melhores escolas, e para merecer o respeito e o apoio de todos os seus parceiros dentro e fora de Portugal, o IPLUSO está empenhado em manter grande qualidade na cultura institucional, grupos e cursos, promovendo valores humanos e apoiando progressivamente políticas sociais, especialmente relacionadas com maiores oportunidades no ensino para grupos tradicionalmente em minoria no ensino superior.

Como parte de uma aproximação multifacetada na mobilização de apoio para o Plano IPLUSO 2025 na região em que se insere, a Instituição deverá desenvolver programas directamente relacionados com as suas linhas estratégicas de acção. Algumas delas deverão ser essencialmente desenvolvidas ao abrigo da lei do mecenato, outras através de fundos nacionais e comunitários, e outras ainda assentes em parcerias financiadas para a inovação e desenvolvimento com a produção de propriedade intelectual na Instituição.

Por conseguinte, o IPLUSO deverá tentar contribuir para o desenvolvimento económico e enriquecer a qualidade de vida da comunidade que serve e aceitar a responsabilidade em alcançar as metas internacionais para o desenvolvimento económico e direitos humanos.

Atividades	Indicadores de Desempenho	
	Critério	Peso
<b>OE4.1. Dinamizar a cooperação com entidades da região</b>		
Esta promessa aplica-se especialmente à região onde se encontra.	Fóruns culturais	50%
Como instituição com responsabilidade social, esta prioridade é exemplificada pelo apoio do IPLUSO a programas de apoio local, regional e internacional para entender e minimizar a pobreza, desigualdade racial e outras formas de privação económica, cultural e social.	Projectos de prestação de serviço	50%

## OE5. Dinamização da mobilidade

Na era da globalização profissional do mercado de trabalho, das oportunidades e dos laços que se mantêm com os PALOP, a internacionalização do corpo de estudantes enriquece a experiência da aprendizagem de todos.

Atividades	Indicadores de Desempenho	
	Critério	Peso
<b>OE5.1. Dinamizar a mobilidade</b>		
Mesmo que através de propinas mais reduzidas, um aumento de estudantes estrangeiros não afectará os custos fixos e poder-se-á completar os limites de vagas estabelecidos pelo Ministério da tutela.	Estudantes “out”	40%
	Estudantes “in”	50%
	Docentes “out”	10%

## OE6. Apoio a estudantes e diplomados

Fazer com que o IPLUSO seja a instituição de referência entre a procura por IES a nível de Portugal, proporcionando apoio à formação de estudantes nacionais e estrangeiros.

Para o cumprimento da progressiva política nacional tanto de favorecimento a uma participação mais alargada, como o de permitir o acesso à Instituição a estudantes extraordinários de grupos sociais tradicionalmente menos favorecidos, a Instituição adopta estratégias de recrutamento, utiliza critérios de avaliação justos e transparentes, e desenvolve programas de apoio a estudantes que facilitam a admissão de estudantes extraordinários independentemente das suas origens ou situação financeira.

Atividades	Indicadores de Desempenho	
	Critério	Peso
<b>OE6.1. Apoio a estudantes</b>		
A Instituição procura garantir que todos os estudantes, independentemente das suas origens, tenham acesso a programas de apoio flexíveis e permanentemente disponíveis, num ambiente de aprendizagem que permita a conclusão dos seus estudos com sucesso.	Bolsas de estudo	30%
A Instituição está comprometida com valores e políticas no sentido da igualdade racial e social procurando a igualdade no emprego e progressão, e de proporcionar aos seus funcionários, independentemente das suas origens, apoio que permita a satisfação e realização de todos os seus potenciais.	Bolsas de mérito	20%
<b>OE6.2. Apoio a diplomados</b>		
O IPLUSO deverá apoiar a gestão da carreira dos seus diplomados, que já integram o mercado de trabalho, e proporcionar aos finalistas dos vários cursos programas de estágio baseados em protocolos e relacionamentos privilegiados com empresas, assim como acções livres de formação específica.	Empregabilidade	50%

### **OE7. Gestão eficiente e efectiva**

O impacto das medidas de gestão tomadas nos últimos anos nas diferentes IES que virão a integrar o IPLUSO criou uma dinâmica que deve ser aproveitada para enfrentar mais um passo, ainda maior.

O IPLUSO deve procurar manter-se como uma comunidade colegial para a qual são atraídos colaboradores do mais elevado nível, e na qual todos, independentemente das suas funções, possam sentir-se orgulhosos da sua Instituição, se possam identificar com as suas aspirações e sejam informados, respeitados e encorajados a assumir responsabilidades na sua direcção, desenvolvimento e gestão.

Sem oportunidade de fornecer informação relevante para a gestão estratégica e operacional os colaboradores do IPLUSO não se sentirão envolvidos no Plano IPLUSO 2025. Consequentemente dá-se uma prioridade alta a consultoria interna, comunicação e participação para assegurar aprovação e, sempre que possível, assumirem a responsabilidade nos principais processos de mudança.

Todo o pessoal de apoio académico e restante pessoal são encorajados a participar no processo de gestão e a contribuir para a contínua melhoria da Instituição como uma entidade de ensino superior e de I&D.

O objectivo é proporcionar a todos os colaboradores oportunidades para avaliar a eficiência, eficácia e critérios de procedimentos de emprego da Instituição a todos os níveis e em relação a todas as suas funções, e usar os comentários recolhidos para melhorar os níveis de desempenho.

- **Desenvolver e manter estruturas de gestão simples e reduzidas com um mínimo de hierarquia nas relações de supervisão e dependência.**

A Instituição traçou uma estrutura funcional que permite evitar o relacionamento tradicional adoptado pelo ensino superior para permitir a relação inseparável entre os imperativos da eficiência e a necessidade de maximizar oportunidades em tomadas de decisão no envolvimento da Instituição com outras entidades.

- **Desenvolver responsabilidade e controlo para promover espírito de equipa, eficiência e eficácia**

Responsabilidade e controlo estão a ser desenvolvidos nos sectores da Instituição onde existe um maior conhecimento dos procedimentos e uma responsabilização imediata da gestão de resultados das decisões tomadas. Como consequência desta medida de descentralização, tem havido o cuidado de envolver quem possa ser mais afectado por decisões pontuais com oportunidade de participar na definição dessas decisões.

- **Manter *standards* de “boas práticas” de gestão financeira e contabilística**

A Instituição adopta como principal prioridade a gestão financeira eficiente e efectiva de recursos e capitais, e a contabilização regular e sistemática perante a Administração. Há um compromisso de qualidade de sistemas e pessoal, e nível de relação de trabalho com auditores internos e externos. Adicionalmente são chamados especialistas externos sempre que necessário para garantir a qualidade nos procedimentos pontuais e na gestão de grandes projectos.

- **Manter um sistema simples e racional**

Estabelecendo a relação entre a principal actividade da Instituição com linhas de comunicação simples e transparentes entre o Presidente, os Directores das Unidades Orgânicas e os Serviços Académicos e Administrativos, e a própria Administração, o IPLUSO procura combinar uma política efectiva de desenvolvimento e rever potencialidades com oportunidades de melhoria no processo de tomada de decisão da Instituição, a partir da recolha de propostas relevantes provenientes de todos os níveis.

- **Criar e fortalecer uma cultura de serviços orientada para o cliente**

O objectivo é garantir que em todos os seus contactos com entidades externas e o público em geral, e o relacionamento com os seus colaboradores e estudantes, a Instituição seja rápida a responder, construtiva, prestável, envolvida aos mais altos níveis de serviços possíveis, e melhorando continuamente os processos e procedimentos através dos quais gere todas as suas relações humanas.

- **Estabelecer processos eficientes para a identificação sistemática e gestão prudente de riscos em todas as áreas de actividade da Instituição**

Os objectivos são:

- i) Desenvolver e tratar eficientemente as políticas de gestão de riscos, de processos, de procedimentos e controlar os sistemas relacionados com todos os requisitos legais e regulamentares importantes de forma a atingir os mais altos níveis de dever, zelo e gestão de responsabilidades;
- ii) E criar um Conselho de Avaliação da Qualidade, como órgão consultivo do Presidente e da Administração, com informação permanente sobre os riscos da Instituição por forma a verificar a gestão através de toda a organização.

- **Desenvolver uma cultura de grupo**

O objectivo é maximizar sinergias de grupo.

Com a coordenação pela Administração e apoio do Presidente do IPLUSO, deve-se procurar rentabilizar os recursos disponíveis a nível de todas as instituições do Grupo de IES em que o IPLUSO se integra, permitindo reduzir custos, aumentar a eficiência e, inclusivamente, projectar uma imagem de organização e força.

Atividades	Indicadores de Desempenho	
	Critério	Peso
<b>OE7.1. Promover uma cultura de serviços orientada para o cliente</b> Manter sistemas de gestão, processos e serviços a todos os níveis da Instituição que dêem resposta às necessidades académicas, concentrados estrategicamente, em satisfazer exemplarmente todas as obrigações e responsabilidades internas e externas, e proporcionar aos colaboradores segurança, ambiente de trabalho satisfatório, oferecendo oportunidades compensadoras para o desenvolvimento profissional.	Tempo médio de resposta a requerimentos dos estudantes  (Data de resposta - Data de recepção) ÷ Requerimentos dos estudantes	<b>100%</b>

## QUALIDADE

### **OE8. Recursos competitivos a nível nacional**

Como consequência de toda uma conjuntura complexa e altamente desfavorável que o ensino superior atravessa nos últimos anos, em particular o sector privado, o IPLUSO tem de dispor de excelentes académicos e técnicos auxiliares, por forma a proporcionar serviços de excelência e igualar as melhores escolas portuguesas.

Por conseguinte, a criação de um perfil de excelência de classe superior torna-se uma estratégia fundamental e imperativa. Para isso o IPLUSO deverá manter recursos e capital necessário para ser competitivo ao mais alto nível nacional.

A Instituição deverá valorizar os colaboradores, professores e funcionários, que contribuam directamente no apoio à captação, admissão e bem-estar dos estudantes, e para a qualidade da experiência dos estudantes do IPLUSO em geral.

- **Encorajar e recompensar a inovação pedagógica e tecnológica e criatividade no ensino e aprendizagem.**

Nas suas normas e procedimentos de emprego e promoção, a Instituição deve valorizar o ensino de excelência. Deve-se manter uma constante sensibilização para a utilização crescente das novas tecnologias como suporte e complemento ao ensino e à aprendizagem.

- **Enriquecer o ensino presencial e o ensino através de um ambiente de ensino à distância altamente interativo assente no mais alto nível de qualidade internacional.**

Na valorização da excelência de ensino, o IPLUSO fica comprometido com aqueles que exploram oportunidades proporcionadas pelo desenvolvimento pedagógico e/ou tecnológico, tanto para o enriquecimento do ensino praticado na Instituição como com o desenvolvimento de programas para o ensino à distância. Fica também comprometido com criadores de conteúdos programáticos para ensino assistido por computador de modo a beneficiar da exploração comercial da sua propriedade intelectual.

## Plano Estratégico 2025

do IPLUSO – Instituto Politécnico da Lusofonia

- **Melhorar a experiência do estudante do IPLUSO**

O IPLUSO está comprometido em proporcionar aos seus estudantes professores de grande qualidade e experiência, ótimo ambiente de aprendizagem e excelentes serviços de apoio ao estudante.

- **Ouvir os estudantes e os colaboradores**

O IPLUSO deve apostar num sistema de *feedback* válido e independente para cada programa de formação que oferece, e vai dando oportunidades aos representantes dos estudantes para medir e avaliar a capacidade de resposta da Instituição em relação a esse feedback.

Atividades	Indicadores de Desempenho	
	Critério	Peso
<b>OE8.1. Dispor de académicos e investigadores de alto nível</b>		
Recrutar investigadores de valor reconhecido pelos seus pares a nível nacional, em pelo menos duas ou três importantes áreas científicas.	Docentes e especialistas	60%
O objectivo é criar equipas de investigação à volta dessas pessoas de grande calibre de modo a que se possa produzir I&D do mais alto nível.		
<b>OE8.2. Incentivar a inovação pedagógica</b>		
Devido à relativa escassez de recursos financeiros que garantidamente se manterá durante os próximos anos em comparação entre o IPLUSO e a maioria das melhores escolas que procura igualar, uma estratégia imperativa é o sucesso na rentabilização de recursos, e a nível de grupo, de uma forma mais eficaz e eficiente do que é normalmente praticado no sector do ensino superior. Inovação pedagógica é aqui sinónimo de utilização de TIC's no ensino mas também de melhores práticas pedagógicas e didáticas	Acessos a recursos TIC no ensino	40%

### **OE9. Comunicação e Imagem**

O reconhecimento da Instituição a longo prazo, em termos de nível de ensino, *standards*, valores e desempenho, depende em muito da projecção da sua imagem perante o exterior, e de forma especializada.

As estratégias da construção de reputação no centro do Plano IPLUSO 2025 destacam a comunicação, interna e externa, de forma transparente sobre a visão e – como prioridade – o progresso que o IPLUSO vai alcançando.

Atividades	Indicadores de Desempenho	
	Critério	Peso
<b>OE9.1. Promover a imagem institucional</b>		
O principal critério é fazer com que todos os seus parceiros recebam regularmente informação sobre os planos e progressos do IPLUSO, permitindo que eles partilhem os seus sucessos, reconheçam os seus problemas e proporcionem apoio no alcançar dos seus objectivos.	Acessos ao site do IPLUSO	60%
O objectivo é facilitar um verdadeiro “grande passo em frente” do desempenho institucional e assegurar a imagem dessa mudança perante a opinião pública.	Acessos às redes sociais	40%

### 3.3. Pontuação para os Indicadores de Desempenho

Conforme foram já sendo referidos, no ponto anterior foram indicados os Indicadores de Desempenho para cada Objectivo Específico, com o respectivo peso relativo em termos de pontuação.

Com a implementação do **Plano IPLUSO 2025** a Instituição compromete-se a alcançar, ao fim de 10 anos, e assim atingir o objectivo geral a que se propõe, **“O ideal de futuro” para o IPLUSO em 2025** – Instituição de referência a nível nacional no ensino Politécnico.

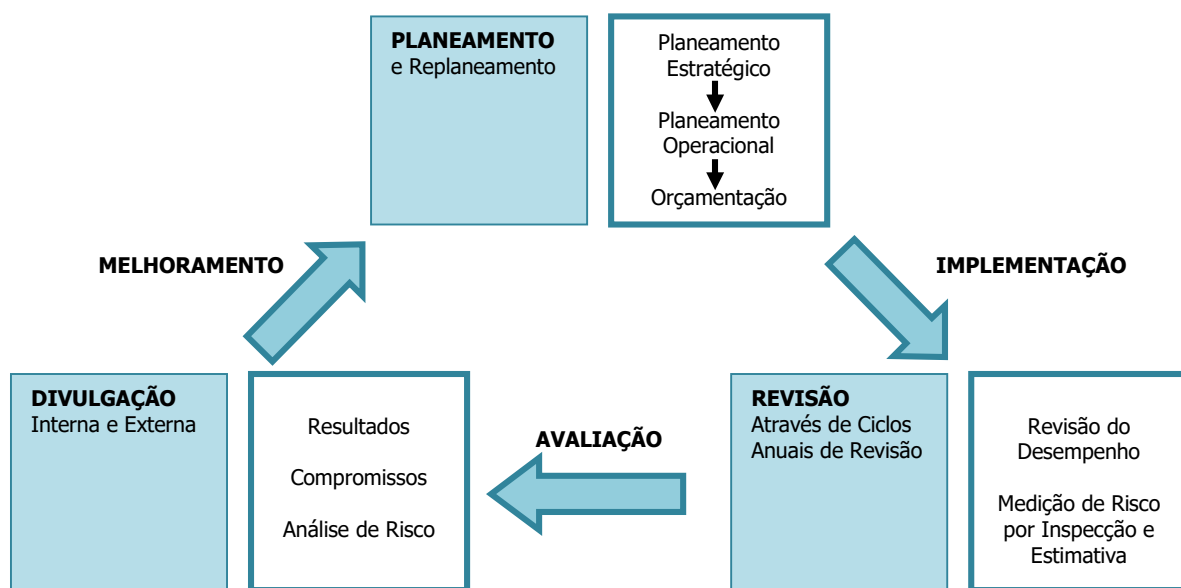
	Lógica de Intervenção	Indicadores de Desempenho	Pontuação	
			Peso relativo	Out 2013 / Out 2025
<b>Objetivo Geral</b>	O “ideal de futuro” para o IPLUSO em 2025 Instituição de preferência a nível nacional			
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Eficácia</b>		<b>50 %</b>	
	1. Atratividade e diversidade da oferta formativa		60 %	
	2. I&D de alto nível		30 %	
	3. Cooperação institucional		10 %	
	<b>Eficiência</b>		<b>25 %</b>	
	4. Reforço da relação com parceiros sociais		40 %	
	5. Dinamização da mobilidade		20 %	
	6. Apoio a estudantes e diplomados		20 %	
	7. Gestão eficiente e efetiva		20 %	
<b>Qualidade</b>		<b>25 %</b>		
8. Recursos competitivos a nível nacional		60 %		
9. Comunicação e Imagem		40 %		
<b>Atividades</b>	1.1. Consolidar a oferta formativa com atribuição de diploma	Taxa de preenchimento de vagas em outubro	30 %	
		Índice de procura racional	20 %	
	1.2. Consolidar a oferta formativa com atribuição de certificado	Taxa de estudantes em relação a cursos disponíveis	20 %	
	1.3. Dispor de formação certificada	Taxa de acreditação de novos cursos pela A3ES	20 %	
		Formação certificada	10 %	
	2.1. Incentivar a produção e transmissão do conhecimento e da tecnologia	Publicações referenciadas	35 %	
		Projetos internacionais	25 %	
		Projetos nacionais	10 %	
		Fóruns científicos nacionais e internacionais	10 %	
		Iniciativas com financiamento externo	20 %	
	3.1. Promover Protocolos de Cooperação	Protocolos nacionais	30 %	
		Protocolos internacionais	70 %	
	4.1. Dinamizar a cooperação com entidades da região	Fóruns culturais	50 %	
		Projetos em PS	50 %	
	5.1. Dinamizar a mobilidade	Estudantes “out”	40 %	
		Estudantes “in”	50 %	
		Docentes “out”	10 %	
	6.1. Apoiar estudantes	Bolsas de estudo	30 %	
		Bolsas de mérito	20 %	
	6.2. Apoiar diplomados	Empregabilidade	50 %	
	7.1. Promover uma cultura de serviços orientada para o cliente	Tempo médio de resposta a requerimentos dos estudantes	100 %	
8.1. Dispor de académicos e investigadores de alto nível	Doutores e especialistas	60 %		
8.2. Incentivar a inovação pedagógica	Acessos ao Moodle	40 %		
9.1. Promover a imagem institucional	Acessos ao site do IPLUSO	60 %		
	Acessos às redes sociais	40 %		

### 3.4. Implementação e calendarização

A implementação do Plano IPLUSO 2025 irá exigir energia, visão, coragem e perseverança. A diferença entre a muito boa Instituição que pretendemos e o nível de qualidade das melhores escolas do país, significa que o sucesso exige não só uma eficiência apurada no alcançar de objectivos ambiciosos, mas também grande qualidade da eficiência organizacional e financeira.

#### Ciclo de Planeamento e Avaliação:

Planeamento, implementação, avaliação, divulgação e replaneamento

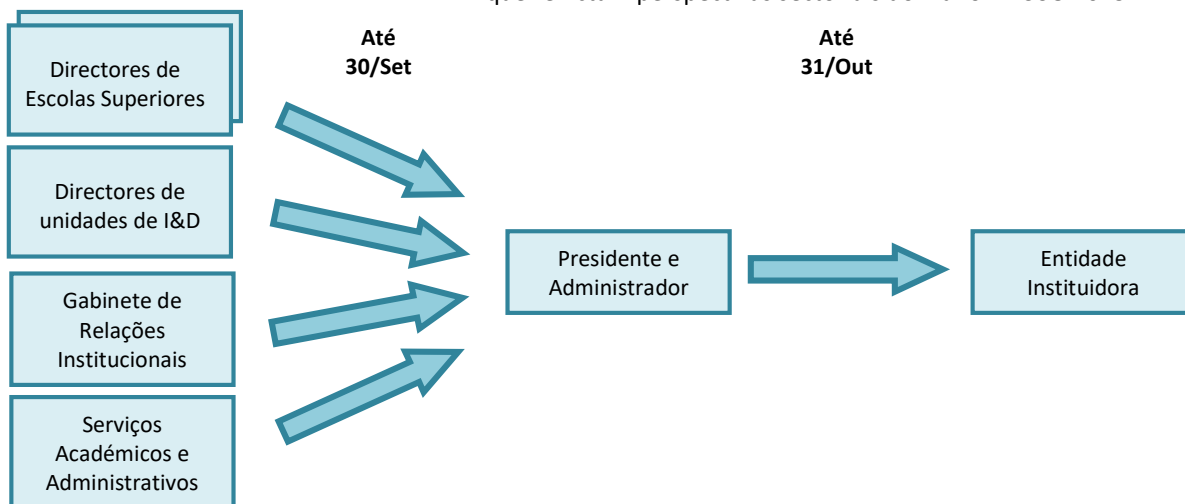


Planeamento não serve de nada se não for essencialmente prático. O Plano IPLUSO 2025 ou afectará profundamente o comportamento do IPLUSO ou será um esforço em vão.

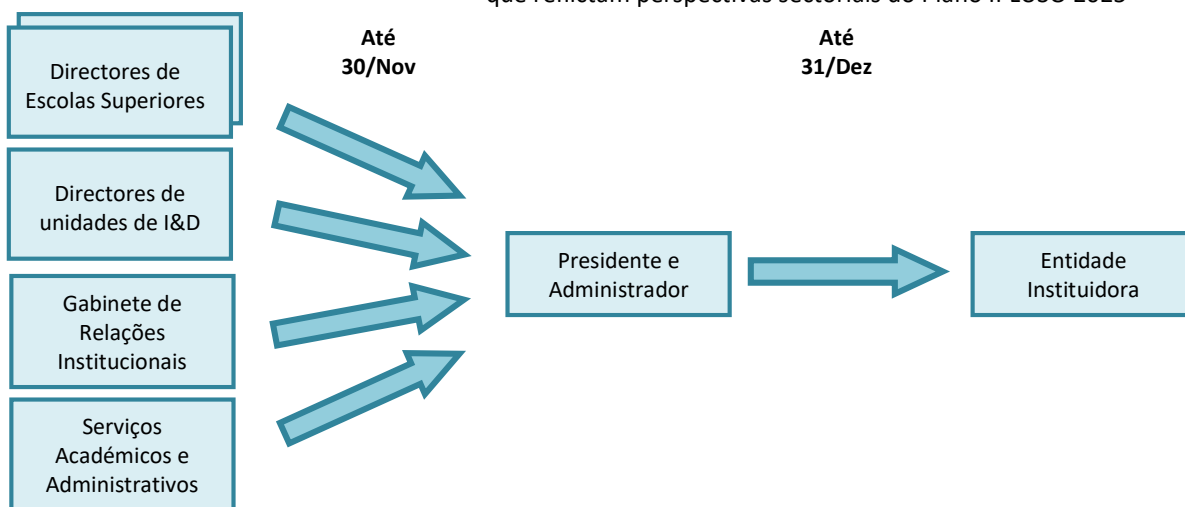
### 3.5. Documentação de apoio

O Plano IPLUSO 2025 pressupõe processos de planeamento semelhantes para cada curso, centro de recursos e serviços e antevê que actividades críticas como gestão do ensino, apoio ao estudante, instalações, equipamento e recursos humanos traduzam de um modo semelhante a visão, valores, objectivos, estratégias e medidas de desempenho deste Plano através dos seus documentos.

*Ciclo de Planeamento e Responsabilização:*



*Ciclo de Planeamento e Responsabilização:*



Relatórios de Resultados/Desempenho concentram-se no grau de cumprimento que, respectivamente, cada sector da Instituição ultrapassou em relação ao ano anterior tendo em conta as metas traçadas no seu plano estratégico. Os Relatórios de Resultados, elaborados anualmente, são usados como base de trabalho para a elaboração do relatório anual de actividades e consequentes planos anuais de actividades, mantendo sempre como linha de orientação o presente plano estratégico.

### 3.6. Avaliação e verificação

De seguida apresenta-se um quadro de avaliação e representação que deve ser preenchida anualmente a respectiva pontuação e confrontada com a avaliação de anos anteriores de modo a que se consiga verificar o cumprimento dos objectivos traçados no presente **Plano IPLUSO 2025**.



## Quadro de Avaliação e Verificação

**Missão:** Ser competitivo, ser intensivo no conhecimento aplicado, colocar o estudante no centro da aprendizagem, tendo em consideração as responsabilidades económicas, sociais e culturais da Instituição, numa perspetiva local e regional, sem esquecer ainda os outros mercados em que intervém.

	Lógica de Intervenção	Indicadores de Desempenho	Fontes de Verificação	
<b>Objetivo Geral</b>	O “ideal de futuro” para o IPLUSO em 2025 Escola de referência a nível nacional		Relatório Anual de Actividades	
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Eficácia</b>			
	1. Atractividade e diversidade da oferta formativa		Relatório dos SAA	
	2. I&D de alto nível			
	3. Cooperação institucional			
	<b>Eficiência</b>			
	4. Reforço da relação com parceiros sociais		Relatório dos SAA	
	5. Dinamização da mobilidade			
	6. Apoio a estudantes e diplomados			
	7. Gestão eficiente e efetiva			
<b>Qualidade</b>				
8. Recursos competitivos a nível nacional		Relatório dos SAA Relatório do CIM		
9. Comunicação e Imagem		Relatório do CIM		
<b>Atividades</b>	1.1. Consolidar a oferta formativa com atribuição de diploma	Taxa de preenchimento de vagas em Outubro Índice de procura racional	(Vagas preenchidas / Vagas disponíveis) / 100 (Candidaturas x Vagas) / 100	
	1.2. Consolidar a oferta formativa com atribuição de certificado	Taxa de estudantes em relação a cursos disponíveis	(Estudantes / Cursos) / 100	
	1.3. Dispor de formação certificada	Taxa de creditação de novos cursos pela A3ES Formação certificada	(Cursos aprovados / Cursos submetidos) / 100	
	2.1. Incentivar a produção e transmissão do conhecimento e da tecnologia	Publicações referenciadas		
		Projectos internacionais		
		Projectos nacionais		
		Fóruns científicos nacionais e internacionais		
	3.1. Promover Protocolos de Cooperação	Iniciativas com financiamento externo		
		Protocolos nacionais Protocolos internacionais		
	4.1. Dinamizar a cooperação com entidades da região	Projectos em PS		
	5.1. Dinamizar a mobilidade	Estudantes “out” Estudantes “in”		
		Docentes “out”		
	6.1. Apoiar estudantes	Bolsas de estudo Bolsas de mérito		
	6.2. Apoiar diplomados	Empregabilidade		
	7.1. Promover uma cultura de serviços orientada para o cliente	Tempo médio de resposta a requerimentos dos estudantes	(Data Resposta - Data Receção) x Requerimentos dos Estudantes	
	8.1. Dispor de académicos e investigadores de alto nível	Doutores e especialistas		
	8.2. Incentivar a inovação pedagógica	Acessos ao Moodle		
	9.1. Promover a imagem institucional	Acessos ao site do IPLUSO		
		Acessos às redes sociais		

## Quadro “Roadmap oferta formativa”

O IPLUSO irá integrar na sua estrutura os actuais estabelecimentos de ensino superior de natureza politécnica a operar na região de Lisboa (ERISA, ESEAG, INP e ISCAD) que se transformam em escolas politécnicas integradas no IPLUSO. Serão ainda criadas novas unidades orgânicas que se especializam em áreas tais como Engenharias, Tecnologias e Saúde animal. O desenvolvimento de toda esta oferta visa garantir o cumprimento do objectivo de transformar o IPLUSO na escola de referência em termos de ensino Politécnico privado no País, o que só pode acontecer se a instituição possuir uma oferta ampla e variada. O desenvolvimento da oferta formativa do IPLUSO decorrerá numa lógica de especialização no âmbito de cada uma das escolas e de reforço da oferta de nível superior em CTeSP.

Oferta a criar em cada escola:

<b>ECIA - Escola Superior de Comunicação, Inovação e Artes</b>		
Ano Registo	Grau	Designação
2016/2017	CTeSP	Comunicação Digital
2016/2017	CTeSP	Desenho
2016/2017	CTeSP	Desenvolvimento de Produtos Multimédia
2016/2017	CTeSP	Realização de Eventos Multimédia
2016/2017	CTeSP	Técnicas de Cinema e Audiovisual
2016/2017	CTeSP	Técnicas de Fotografia
2016/2017	CTeSP	Tecnologia do Som
2015/2016	Licenciatura	Design e Comunicação Visual
2016/2017	Licenciatura	Relações Públicas e Publicidade
2016/2017	Licenciatura	Som e Imagem
2016/2017	Mestrado	Comunicação Integrada

<b>EET Escola Superior de Engenharia e Tecnologias</b>		
Ano Registo	Grau	Designação
2016/2017	CTeSP	Automação e Robótica
2016/2017	CTeSP	Biotecnologia Aplicada
2016/2017	CTeSP	Condução de Obra
2016/2017	CTeSP	Conservação e Reabilitação da Construção
2015/2015	CTeSP	Desenvolvimento de Software e Administração de Sistemas
2016/2017	CTeSP	Energias Renováveis e Electricidade
2014/2015	CTeSP	Gestão de Redes e Sistemas Informáticos
2016/2017	CTeSP	Gestão de Sistemas de Águas e Saneamento
2016/2017	CTeSP	Instalações Eléctricas
2016/2017	CTeSP	Manutenção Industrial
2016/2017	CTeSP	Proteção Civil
2016/2017	CTeSP	Segurança e Qualidade Alimentar
2016/2017	CTeSP	Segurança e Qualidade Industrial
2016/2017	CTeSP	Sistemas de Informação Geográfica

## Plano Estratégico 2025

do IPLUSO – Instituto Politécnico da Lusofonia

2016/2017	CTeSP	Sistemas de Telecomunicações, Eletrónica e Comunicações
2016/2017	CTeSP	Técnicas de Geotecnia e Pavimentação
2016/2017	CTeSP	Tecnologias e Programação de Sistemas de Informação
2016/2017	Licenciatura	Engenharia Alimentar
2015/2016	Licenciatura	Engenharia da Energia
2015/2016	Licenciatura	Engenharia Informática e Sistemas de Informação
2017/2018	Licenciatura	Engenharia Mecânica
2017/2018	Licenciatura	Engenharia Biotecnológica

### ENP Escola Superior de Novas Profissões: Turismo, Hotelaria e Restauração

Ano Registo	Grau	Designação
2015/2016	CTeSP	Cozinha e Pastelaria
2014/2015	CTeSP	Marketing Digital e Turismo
2014/2015	CTeSP	Técnicas e Gestão no Turismo e na Hotelaria
2015/2016	CTeSP	Turismo e Animação do Património Cultural e Natural
2015/2016	Licenciatura	Gestão Hoteleira
2016/2017	Licenciatura	Turismo – Património e Informação Turística

### ERISA Escola Superior de Saúde Ribeiro Sanches

Ano Registo	Grau	Designação
2014/2015	CTeSP	Geriatrica e Gerontologia
2014/2015	CTeSP	Reabilitação Física e Massoterapia
2014/2015	CTeSP	Técnicas de Secretariado Clínico
2015/2016	Licenciatura	Ciências Biomédicas Laboratoriais
2015/2016	Licenciatura	Enfermagem
2015/2016	Licenciatura	Farmácia
2015/2016	Licenciatura	Imagem Médica e Radioterapia
2015/2016	Licenciatura	Medicina Tradicional Chinesa
2015/2016	Licenciatura	Naturopatia
2015/2016	Licenciatura	Osteopatia

### ESCAD Escola Superior de Ciências da Administração

Ano Registo	Grau	Designação
2014/2015	CTeSP	Aplicações Informáticas de Gestão
2016/2017	CTeSP	Contabilidade do Setor Público e Gestão Orçamental
2014/2015	CTeSP	Gestão Administrativa de Recursos Humanos
2014/2015	CTeSP	Gestão Comercial
2016/2017	CTeSP	Gestão da Qualidade
2014/2015	CTeSP	Gestão, Contabilidade e Fiscalidade

2015/2016	CTeSP	Logística e Transportes
2016/2017	CTeSP	Protocolo e Gestão de Eventos
2015/2016	CTeSP	Secretariado Jurídico
2014/2015	CTeSP	Técnicos de Segurança do Trabalho
2015/2016	CTeSP	Técnicos em Gestão de Marketing
2015/2016	Licenciatura	Contabilidade e Administração
2015/2016	Licenciatura	Gestão Comercial e Vendas
2018/2019	Licenciatura	Gestão e Fiscalidade
2016/2017	Licenciatura	Informática de Gestão e Sistemas de Informação
2016/2017	Licenciatura	Secretariado – Assessoria de Direção e Administração
2016/2017	Licenciatura	Gestão de Recursos Humanos

<b>ESEAG Escola Superior de Educação Almeida Garrett</b>		
Ano Registo	Grau	Designação
2014/2015	CTeSP	Técnicas de Educação Sociocomunitária
2015/2016	Licenciatura	Educação Básica
2015/2016	Mestrado	Educação Pré-escolar
2015/2016	Mestrado	Educação Pré-Escolar e Ensino do 1º ciclo
2015/2016	Mestrado	Ensino do 1º Ciclo do Ensino Básico
2015/2016	Mestrado	Ensino do 1º e 2º Ciclo do Ensino Básico

<b>ESPA Escola Superior de Saúde, Proteção e Bem-estar Animal</b>		
Ano Registo	Grau	Designação
2015/2016	CTeSP	Cuidados Veterinários
2015/2016	CTeSP	Treinadores de Cães
2016/2017	Licenciatura	Enfermagem Veterinária
2017/2018	Licenciatura	Engenharia de Produção Animal

<b>ESTGO Escola Superior de Tecnologias e Gestão do Oeste</b>		
Ano Registo	Grau	Designação
2014/2015	CTeSP	Aplicações Informáticas de Gestão
2014/2015	CTeSP	Contabilidade e Gestão
2015/2016	CTeSP	Desenvolvimento de Produtos Multimédia
2015/2016	CTeSP	Design e Multimédia
2015/2016	CTeSP	Gestão Administrativa de Pessoas
2015/2016	CTeSP	Gestão Comercial e Vendas
2015/2016	CTeSP	Gestão de Atividades Turísticas
2015/2016	CTeSP	Redes e Sistemas Informáticos

## Plano Estratégico 2025

do IPLUSO – Instituto Politécnico da Lusofonia

2015/2016	CTeSP	Turismo e Informação Turística
2014/2015	Licenciatura	Contabilidade e Administração
2014/2015	Licenciatura	Gestão de Empresas Turísticas e Hoteleiras
2014/2015	Licenciatura	Gestão de Recursos Humanos
2014/2015	Licenciatura	Informática de Gestão
2015/2016	Licenciatura	Economia
2015/2016	Mestrado	Contabilidade e Fiscalidade
2015/2016	Mestrado	Gestão de Recursos Humanos