

17  
EST.  
59

# PLANO DE ATIVIDADES 2022



## **FICHA TÉCNICA**

### **TÍTULO**

Plano de Atividades 2022

### **CONTACTOS**

Av. Miguel Bombarda, n.º 20

1069-035 Lisboa

## **APROVAÇÃO DO DOCUMENTO**

### **RESPONSÁVEL**

Presidente do ISCAL

### **APROVAÇÃO**

Conselho de Representantes

### **DIVULGAÇÃO**

Instituto Politécnico de Lisboa e Comunidade Académica (intranet).

## ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA.....	1
MISSÃO, VISÃO, PRINCÍPIOS E VALORES .....	2
CARATERIZAÇÃO DO ISCAL.....	3
INVESTIGAÇÃO .....	6
RECURSOS HUMANOS.....	7
PROPOSTA DE ORÇAMENTO DO ISCAL PARA 2022.....	10
PLANO DE AÇÃO DE 2022.....	12
MATRIZ DE COERÊNCIA E IMPLICAÇÃO.....	13
CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO ISCAL.....	15
NOTA FINAL .....	17

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - N.º Global de alunos por Ciclos e Total .....	5
Gráfico 2 – Docentes por carreira/categoria.....	7
Gráfico 3 - Graus/Títulos Académicos (ETI) do Pessoal Docente .....	8
Gráfico 4 - Pessoal não docente por carreira/categoria .....	9
Gráfico 5 - Habilitações Académicas do Pessoal Não Docente .....	9
Gráfico 6 - Carreiras do pessoal não docente .....	10

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Oferta formativa .....	4
Tabela 2 - Evolução do principal indicador da investigação técnico-científica .....	6
Tabela 3 - Previsão orçamental da despesa (2021).....	11
Tabela 4 - Previsão de receita do ISCAL 2021 .....	11
Tabela 5 - Objetivos do parâmetro Eficácia .....	12
Tabela 6 - Objetivos do parâmetro Eficiência.....	12
Tabela 7 - Objetivos do parâmetro Qualidade.....	13
Tabela 8 - Matriz da percentagem dos objetivos operacionais.....	13
Tabela 9 - Matriz de percentagem dos objetivos estratégicos ISCAL.....	14
Tabela 10 - Definição das metas para o ano 2022 dos objetivos estratégicos .....	16

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Enquadramento dos objetivos por parâmetros.....	14
--	----

## NOTA INTRODUTÓRIA

O ano de 2022 marca o regresso pleno às atividades letivas em formato presencial, sem qualquer tipo de restrições relacionadas com a situação de saúde público que pautou os anos letivos anteriores.

Assim, ao longo deste ano espera-se ser possível retomar alguns dos objetivos previstos no plano de estratégico apresentado e cuja implementação foi fortemente condicionada pelos aspetos acima mencionados.

Este ano ficará ainda marcado pela eleição do novo Presidente do ISCAL, bem como dos novos membros que compõem os órgãos de governo da Instituição.

Conjuntamente, o ano de 2022, será novamente marcado pelo subfinanciamento do ensino superior politécnico, facto este que conduz a um subfinanciamento crónico do ISCAL, sendo assim condicionada, de forma severa, o desenvolvimento da Instituição.

Não obstante os constrangimentos existentes, importa salientar que o documento que aqui se reproduz tem como finalidade principal constituir-se como documento orientador da atividade do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para o ano de 2022.

Trata-se de um instrumento de gestão cuja estratégia a seguir hierarquiza opções, programa ações, afeta e mobiliza os diversos recursos – humanos, materiais e financeiros – necessários ao cumprimento dos objetivos propostos a alcançar e reflete o posicionamento do ISCAL no que concerne a toda a sua atividade.

O conjunto de ações apresentadas neste documento reflete, por um lado, o já referido constrangimento orçamental e, por outro, a ambição em continuar a desenvolver o ISCAL nas mais diversas áreas de atuação, procurando contribuir para a sua consolidação como instituição de referência nos planos nacional e internacional.

Por último, deve ser salientado o facto deste Plano de Atividades ter presente e como suporte as orientações do Plano Quadrienal (2018-2021) do Instituto Politécnico de Lisboa e o Plano Estratégico do ISCAL (2019-2022).

## MISSÃO, VISÃO, PRINCÍPIOS E VALORES<sup>1</sup>

O ISCAL tem como visão institucional a excelência nas suas atividades, numa perspetiva de melhoria contínua da qualidade das mesmas, promovendo condições para um exercício profissional relevante e pertinente por parte de diplomados altamente qualificados.

O ISCAL tem como missão produzir, ensinar e divulgar conhecimento, bem como prestar serviços à comunidade, nas áreas em que dispõe de competências, contribuindo para a sua consolidação como instituição de referência nos planos nacional e internacional.

O ISCAL como instituição assume o compromisso de se reger pelos seguintes princípios de conduta com aplicação universal:

- a) Serviço público;
- b) Competência e responsabilidade;
- c) Igualdade, diversidade e inclusão;
- d) Democracia e participação;
- e) Ética;
- f) Avaliação.

O ISCAL assume os seguintes valores institucionais:

- a) Excelência do ensino;
- b) Excelência da investigação e desenvolvimento;
- c) Abertura e participação na sociedade;
- d) Responsabilidade social;
- e) Cultura de mérito;
- f) Cooperação e intercâmbio científico, em especial com os países europeus e de expressão oficial portuguesa.

---

<sup>1</sup> Estatutos do ISCAL - Despacho n.º 3182/2020, de 10 de março

## CARATERIZAÇÃO DO ISCAL

De acordo com os Estatutos o ISCAL tem como visão institucional a excelência nas suas atividades, numa perspetiva de melhoria contínua da qualidade das mesmas, promovendo condições para um exercício profissional relevante e pertinente por parte de diplomados altamente qualificados e como missão ensinar e divulgar conhecimento, bem como prestar serviços à comunidade, nas áreas em que dispõe de competências, contribuindo para a sua consolidação como instituição de referência nos planos nacional e internacional.

O ISCAL, assume o compromisso de se reger pelos seguintes princípios de conduta com aplicação universal: Serviço público, Competência e responsabilidade, Igualdade, diversidade e inclusão, Democracia e participação, Ética e Avaliação.

O ISCAL é constituído pela Presidência, Conselho de Representantes, Conselho Técnico-científico, Conselho Pedagógico e Organização administrativa.

O ISCAL apoia formas de associação académica de estudantes, desde 1981, tendo sido legalmente criada, em 16 de março 1981, a Associação de Estudantes do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, fruto da necessidade da representação dos estudantes numa estrutura organizativa e oficial que defendesse os seus interesses.

Mais recentemente, procedeu-se à criação da Associação de *Alumni* ISCAL e facultou-se apoio aos movimentos associativos criados por estudantes do ISCAL, tais como *ManagementTalks*, *GirlsUp*, ISCAL Faz a diferença, Núcleo de Estudantes de Comércio e Negócios Internacionais, *Financial Markets Club* e *Junior Business Solutions*.

Este aumento da criação de diferentes movimentos associativos estudantes reflete o dinamismo e a vontade demonstrada pelos estudantes do ISCAL em desenvolverem um conjunto de atividades em prol da Instituição.

Seguidamente será apresentada uma breve análise da conjuntura existente no ISCAL relativamente a um conjunto de parâmetros considerados fulcrais numa instituição de ensino superior.

A referida análise incidirá sobre a oferta formativa, os estudantes, os recursos humanos (docentes e não docentes).



## OFERTA FORMATIVA

Compõem a oferta formativa do ISCAL doze ciclos de estudos conferentes de grau, cinco cursos de primeiro ciclo (licenciatura), sete cursos de segundo ciclo (mestrados).

O ISCAL participa, ainda, sob diferentes modalidades, noutros cursos, em parceria com instituições nacionais e estrangeiras, nomeadamente com o Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP-UL) no âmbito dos cursos de Pós-Graduação em Contabilidade e Gestão Pública e em Administração e Gestão Financeira Pública, com o Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais (ISCEE) de Cabo Verde no âmbito dos Mestrados em Auditoria, Fiscalidade e Gestão das Instituições Financeiras e com o Instituto Superior de Contabilidade e Auditoria de Moçambique (ISCAM) no âmbito do Mestrado em Auditoria.

Centrada nas necessidades de mercado, a oferta formativa do ISCAL contém uma importante componente prática, associada a uma sólida componente científica, dotando assim os alunos do ISCAL de um conjunto de competências que lhes permite uma rápida e relevante inserção no mercado de trabalho.

Tipo de Curso	Grau/Ciclo	Designação	Créditos
Licenciatura	Licenciado/1º	Comércio e Negócios Internacionais	180
Licenciatura	Licenciado/1º	Contabilidade e Administração	180
		Ramo Contabilidade	180
		Ramo de Gestão e Administração Pública	180
		Ramo de Fiscalidade	180
Licenciatura	Licenciado/1º	Finanças Empresariais	180
Licenciatura	Licenciado/1º	Gestão	180
Licenciatura	Licenciado/1º	Solicitadoria	180
Mestrado	Mestre/2º	Análise Financeira	120
Mestrado	Mestre/2º	Auditoria	120
Mestrado	Mestre/2º	Contabilidade	120
Mestrado	Mestre/2º	Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras	120
Mestrado	Mestre/2º	Controlo de Gestão e dos Negócios	120
Mestrado	Mestre/2º	Fiscalidade	120
Mestrado	Mestre/2º	Gestão e Empreendedorismo	120
	Pós-graduação	Contabilidade e Gestão Pública	60
	Pós-graduação	Administração e Gestão Financeira Pública	60

Tabela 1 - Oferta formativa

## CARACTERIZAÇÃO DOS ESTUDANTES

No ano letivo de 2020/2021, matricularam-se no ISCAL 3747 estudantes tendo-se atingido, uma vez mais, uma taxa de colocação de 100%, no concurso nacional de acesso ao ensino superior, originando o preenchimento integral de 668 vagas.

Face ao exposto, verificou-se que em 2020/2021 existiu um acréscimo de aproximadamente 2% de estudantes inscritos, face ao ano de 2019/2020.

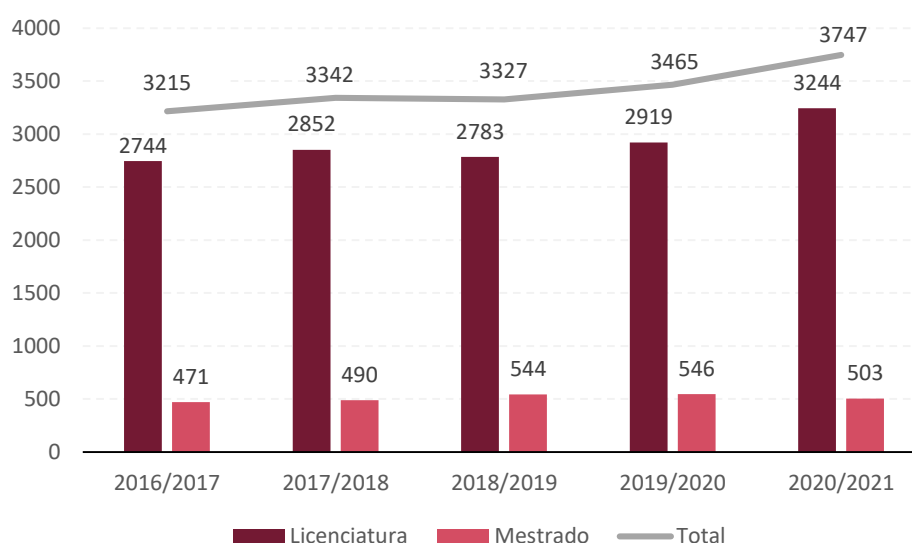


Gráfico 1 - N.º Global de alunos por Ciclos e Total

Dos 3747 estudantes inscritos no ISCAL, no ano letivo 2020/2021, aproximadamente 86,5% são estudantes de cursos de 1º Ciclo e aproximadamente 13,4% são estudantes de cursos de 2º Ciclo.

Quanto à nacionalidade dos estudantes que frequentam o ISCAL, é possível constatar que aproximadamente 12,3% dos estudantes não são de nacionalidade portuguesa. Ainda relativamente ao ano letivo de 2020/2021 diplomaram-se 599 estudantes, dos cursos de primeiro e segundo ciclo, o que comparativamente com o ano letivo transato representa um aumento de 13,2%.

## INVESTIGAÇÃO

A investigação técnico-científica é uma componente fundamental do trabalho académico desenvolvido em qualquer instituição de ensino superior.

Uma parte significativa dos docentes do ISCAL desenvolve atualmente atividades de investigação técnico-científica, o que é patente ao nível do crescente número de participações em conferências, seminários, workshops, grupos de discussão, e outros, bem como ao nível do crescimento significativo da quantidade e qualidade das publicações técnicas e científicas produzidas nos respetivos domínios de atuação.

Esta mudança de paradigma resulta, sobretudo, do aumento gradual, mas generalizado, das qualificações do corpo docente do ISCAL, que resulta, no final de 2021, na existência de mais de 45% de professores detentores do grau de Doutor (representa um acréscimo de aproximadamente 7% face ao período homólogo), quando há uma década atrás o número de doutores poderia ser considerado residual.

Um indicador importante é a presença assídua dos professores do Instituto nas candidaturas ao financiamento atribuído pelo Instituto Politécnico de Lisboa, no âmbito do programa IDI&CA.

Este programa encontra-se na sua sexta edição e tem contado com candidaturas e projetos aprovados em diversas áreas de interesse do ISCAL, nomeadamente: (1) Aumento da competitividade das PME baseada na inovação; (2) O impacto da classificação ESG na avaliação de Empresas: uma comparação internacional. Estes projetos refletem uma visão multidisciplinar e abrangente das áreas de conhecimento existentes no ISCAL.

Outro importante indicador da evolução da investigação técnico-científica que se desenvolve no ISCAL é a produção científica, que tem vindo a ser publicada, revelando esta gradual aumento de quantidade e qualidade. A Tabela que seguidamente se apresenta permite efetuar um resumo desta evolução nos últimos 4 anos.

Ano	Artigos		Total
	Scopus/WoS	Sem indexação	
<b>2018</b>	14	18	<b>37</b>
<b>2019</b>	17	9	<b>28</b>
<b>2020</b>	15	25	<b>41</b>
<b>2021</b>	35	21	<b>31</b>

Tabela 2 - Evolução do principal indicador da investigação técnico-científica

## RECURSOS HUMANOS

A publicação do decreto-lei nº 65/2018, de 16 de agosto, diploma que procedeu à alteração do regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior, veio determinar que o corpo docente próprio para efeitos de acreditação é o corpo docente ou investigador de carreira e não os docentes a tempo integral fora da carreira, o que estimula o recrutamento para posições de mapa. É também exigido que a coordenação de licenciaturas, mestrados e doutoramentos seja feita por docentes ou investigadores integrados na respetiva carreira.

Estabelece-se, ainda, como condição geral de acreditação de todos os ciclos de estudos, o cumprimento do disposto nos estatutos de carreira docente, no que concerne a rácios de professores de carreira e convidados e à distribuição de categorias entre professores de carreira.

Assim, de forma a que se possa cumprir os rácios estipulados no diploma suprarreferido está em marcha um plano de ação que passa pela abertura de procedimentos concursais para as categorias de Professor Coordenador e Professor Adjunto.

Relativamente ao pessoal docente, em 31 de dezembro de 2021, este é composto por 202 docentes (152,65 ETI), o que representa um aumento 3,1%. A decomposição do corpo docente, por carreira/categoria é a que consta no Gráfico seguinte.

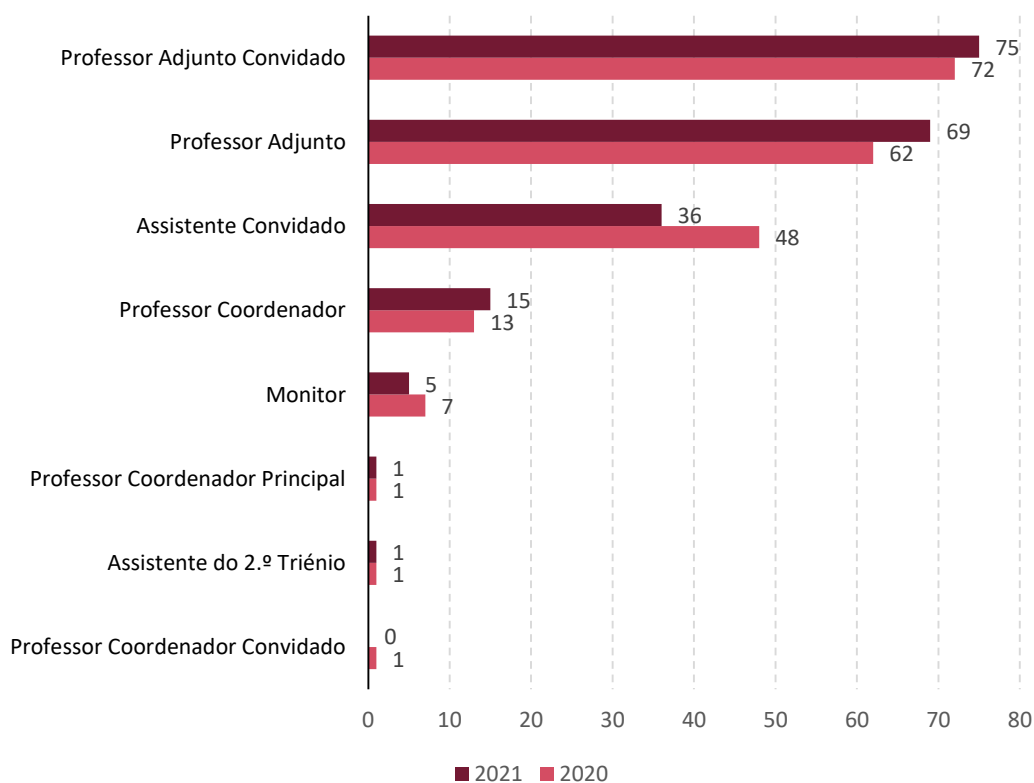


Gráfico 2 – Docentes por carreira/categoria

Tendo em consideração as habilitações académicas do corpo docente, o número de docentes (ETI) com o grau de Doutor aumentou em aproximadamente 4% face ao ano de 2020, tendo existido uma estabilização do número de professores a quem foi atribuído o título de especialista, ocorrendo concomitantemente uma diminuição de cerca de 5% no grupo mestre/licenciado.

Importa salientar que 74.1% do corpo docente (ETI) é composto por docentes detentores do grau de Doutor ou detentores do título de Especialista obtido através de provas públicas.

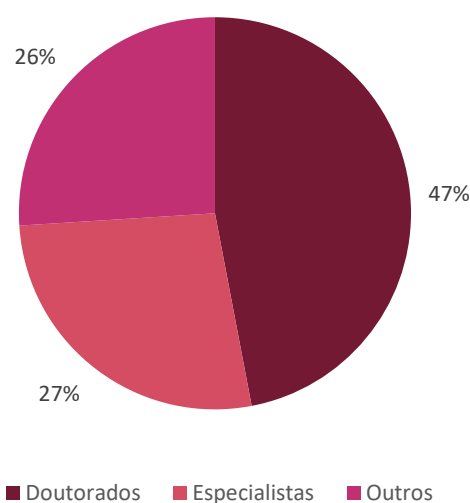


Gráfico 3 - Graus/Títulos Académicos (ETI) do Pessoal Docente

Outro dado importante a ter em consideração é o número de docentes no mapa de pessoal, que no final do ano de 2021 era de 86, um crescimento de 13,2%, face ao ano anterior, sendo que estes representam 55,7% dos ETI existentes, representando um aumento de 5,5% face ao ano anterior.

O ISCAL dispõe também de um mapa de pessoal não docente com dotação para 39 colaboradores, sendo que, em 31 de dezembro de 2021, integrava 31 não docentes, divididos em termos de categoria profissional de acordo com o gráfico seguinte.

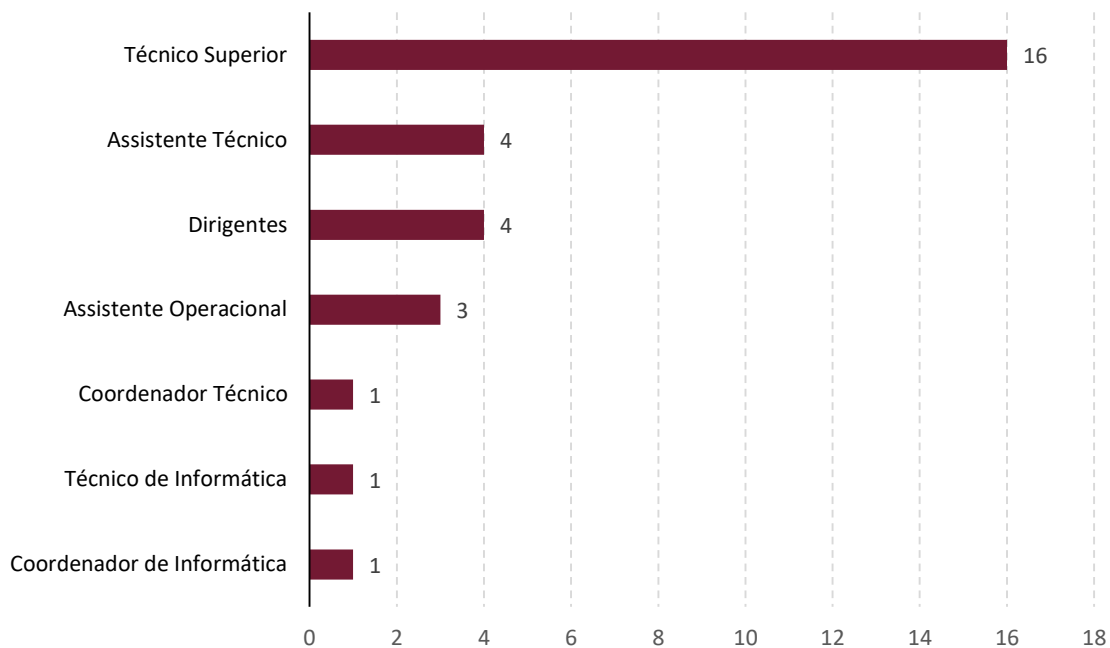


Gráfico 4 - Pessoal não docente por carreira/categoria

Ao nível das habilitações académicas, os funcionários não docentes com o grau de mestre ou de licenciado superam os 65% revelando um elevado nível de qualificação académica.

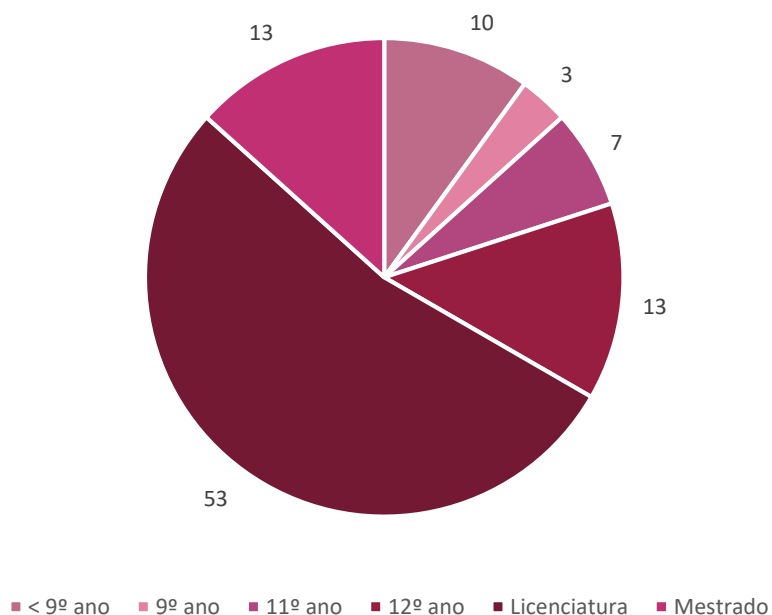


Gráfico 5 - Habilitações Académicas do Pessoal Não Docente

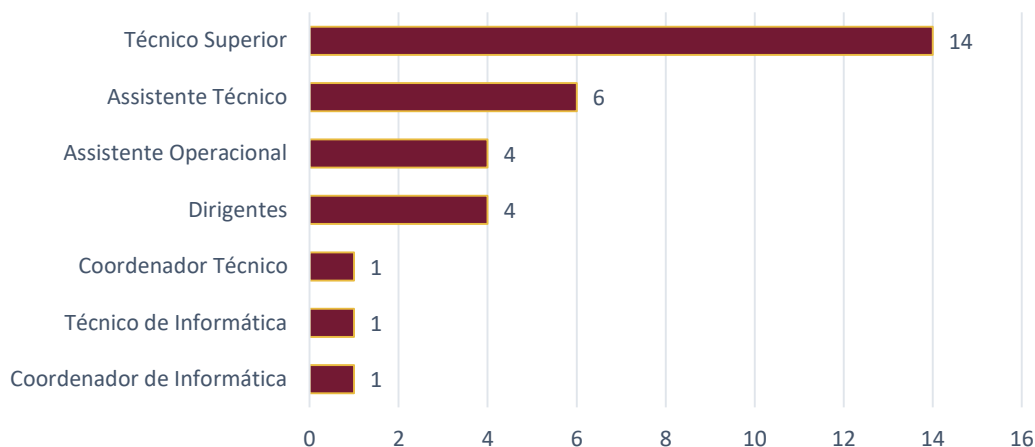


Gráfico 6 - Carreiras do pessoal não docente

Efetivamente, o número de colaboradores não docentes é manifestamente insuficiente para as necessidades do serviço, tal facto resulta da dificuldade em captar recursos humanos por regimes de mobilidade ou concurso, o que é comum a outras organizações da Administração Pública e sintomático do envelhecimento da função pública e da ausência de políticas públicas de criação de emprego.

A retenção de talento nos diferentes organismos da Administração Pública é outras dos desafios que estes enfrentam. Neste particular, o ISCAL tem sido bem-sucedido, apresentando uma taxa de rotação bastante reduzida.

## PROPOSTA DE ORÇAMENTO DO ISCAL PARA 2022

Relativamente ao Orçamento do ISCAL 2022 (OISCAL 2022), o IPL, como as demais instituições de ensino superior públicas, tem estado sujeito a vários constrangimentos, provocados pela disciplina orçamental imposta a nível nacional, refletindo-se num progressivo subfinanciamento do Estado às instituições de ensino superior, o que naturalmente se transmite à realidade do ISCAL.

O ISCAL tem crescido em número de estudantes e, também, em custos com o pessoal, não tanto pelo aumento significativo de pessoal não docentes e docente, mas sobretudo pelo aumento dos encargos com o pessoal e, mais recentemente, por via da reposição salarial e pela necessidade de cativar, por via de cabimento prévio, as verbas para a abertura dos procedimentos concursais necessários e ao cumprimento de rácios, em termos de ocupação de lugares vagos no mapa e ao número de Doutores.

É neste cenário de subfinanciamento por via do Orçamento de Estado (OE) que se construiu a proposta de orçamento do ISCAL para 2022, com o objetivo de dar suporte às atividades planeadas, bem como fazer refletir as decisões tomadas a nível da necessidade imperiosa de reestruturação do mapa de pessoal e qualificação do respetivo corpo docente, em virtude das novas exigências de acreditação de cursos a que já se fez menção anteriormente.

	Previsão de Despesa 2022	%
Despesas com pessoal	8.101.415,20€	86,2%
Aquisições de bens e serviços	1.290.157,56€	13,8%
<b>Total da Despesa</b>	<b>9.391.572,76€</b>	<b>100%</b>

Tabela 3 - Previsão orçamental da despesa (2021).

Na perspetiva orçamental, do lado da Receita, é objetivo da presidência do ISCAL dar continuidade à política de identificação de fontes de financiamento complementares, nomeadamente, por via do desenvolvimento de projetos de investigação, prestação de serviços, desenvolvimento de oferta não conferente de grau e internacionalização.

Assim, enunciado o enquadramento anterior, a previsão de receita para o ano de 2022, é a seguinte:

Fonte de Financiamento	Previsão de Receita 2022	%
Esforço financeiro nacional (Orçamento de Estado)	5.006.325,51€	53,8%
Receitas Próprias	4.304.052,27€	46,2%
<b>Saldo</b>	<b>9.310.377.78€</b>	<b>100%</b>

Tabela 4 - Previsão de receita do ISCAL 2021

Da análise ao saldo da previsão de receita e de despesa, apura-se um défice orçamental isto porque existem, ainda, necessidades que precisam de ser sanadas a curto prazo, nomeadamente no que respeita à reestruturação do mapa de pessoal e qualificação do respetivo corpo docente, a par da conservação e reparação do edifício, aquisição de material básico de escritório e equipamento informático.



## PLANO DE AÇÃO DE 2022

Nesta secção apresentaremos os Objetivos Estratégicos e Operacionais que integram o QUAR do ISCAL para o ano de 2022 e os objetivos que se inscrevem no Plano de Atividades. A informação foi delineada, privilegiando a continuidade e a estabilidade, sem que se tivesse que abdicar da inovação.

A apresentação dos objetivos obedece aos parâmetros de referência previstos no QUAR de eficácia, eficiência e qualidade, encontrando-se os pesos dos parâmetros e as ponderações de cada indicador expressas no QUAR.

Eficácia		
Objetivo	Indicador	Meta 2022
OP.10 Promover a divulgação científica	Nº de eventos de divulgação de produção científica realizados no ISCAL	4
	Nº de eventos de divulgação de produção científica com participação de docentes do ISCAL	40
OP.6 Aumentar a internacionalização dos estudantes	Nº de estudantes <i>outgoing</i>	20
	Nº de estudantes <i>incoming</i>	60

Tabela 5 - Objetivos do parâmetro Eficácia

Eficiência		
Objetivo	Indicador	Meta 2022
OP.8 Promover a consolidação do corpo docente	Aumento do peso relativo dos docentes com grau de Doutor	+5%
	Peso relativo do número de docentes a participar em reflexões acerca do estímulo à inovação	1%
OP.31 Controlar a despesa	Não execução das atividades previstas no orçamento anual (%)	<5%
OP. 27 Investir na valorização profissional	Horas de formação do pessoal não docente	210
	Nº de medidas implementadas para a consolidação do pessoal docente	2
	Peso relativo dos docentes com o grau de Doutor	50%

Tabela 6 - Objetivos do parâmetro Eficiência

Qualidade		
Objetivo	Indicador	Meta 2022
OP.34 Promover a gestão por objetivos nos diferentes níveis de decisão e estruturas de apoio	Alinhamento dos objetivos dos funcionários não docentes (%)	75%
	Alinhamento dos objetivos das Divisões / Serviços / Gabinetes (%)	75%

Tabela 7 - Objetivos do parâmetro Qualidade

Além destes objetivos operacionais, inseridos no âmbito do QUAR, o ISCAL definiu oito (8) objetivos estratégicos:

- OE1 - Ensino e Formação
- OE2 – Investigação
- OE3 – Internacionalização
- OE4 – Comunicação e Imagem, Relações Externas e Empregabilidade
- OE5 – Organização
- OE6 - Recursos financeiros
- OE7 – Qualidade
- OE8 – Instalações

### MATRIZ DE COERÊNCIA E IMPLICAÇÃO

As matrizes apresentadas permitem visualizar o modo como cada um dos objetivos operacionais concorre para a concretização dos objetivos estratégicos, a sua distribuição pelos parâmetros e por fim as áreas prioritárias assumidas pelo ISCAL.

Parâmetros	Percentagem na avaliação final	Objetivos	Percentagem por objetivo	Relevância para o ISCAL
Eficácia	40%	OP10	40%	Relevante
		OP16	30%	- - -
		OP22	30%	- - -
Eficiência	30%	OP8	25%	- - -
		OP27	25%	- - -
		OP31	50%	Relevante
Qualidade	30%	OP34	100%	Relevante

Tabela 8 - Matriz da percentagem dos objetivos operacionais

Objetivos Estratégicos	Percentagem na avaliação final	Percentagem por objetivo operacional
OE1 – Ensino e Formação	100%	3,03%
OE2 – Investigação		
OE3 – Internacionalização		
OE4 – Comunicação e Imagem, Relações Externas e Empregabilidade		
OE5 – Organização		
OE6 – Recursos Financeiros		
OE7 – Qualidade		
OE8 – Instalações		

Tabela 9 - Matriz de percentagem dos objetivos estratégicos ISCAL

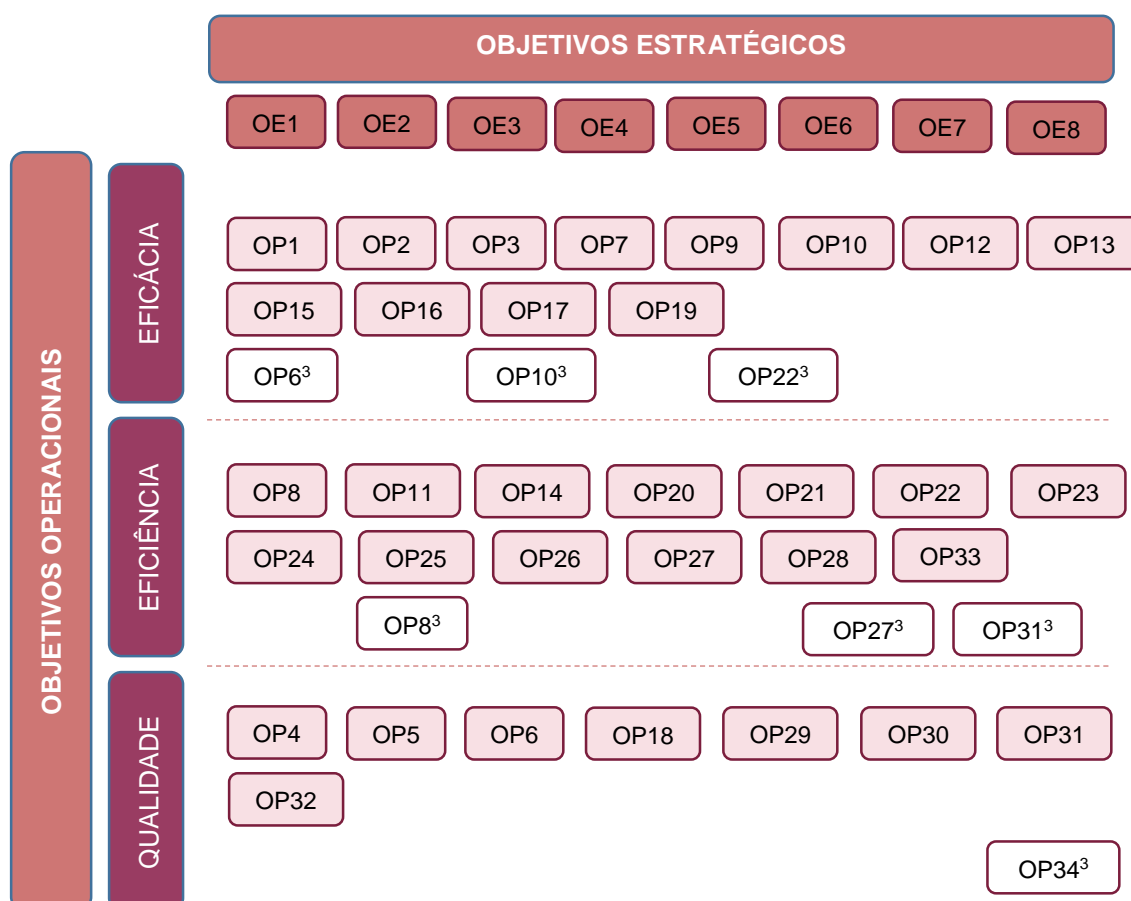


Figura 1 - Enquadramento dos objetivos por parâmetros

<sup>2</sup> Objetivos operacionais provenientes do QUAR do IPL.

## CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO ISCAL

Para cada Eixo Estratégico foram identificadas ações essenciais que procuram contribuir para a execução do objetivo estratégico.

	Indicadores	31/12/2021	31/12/2022
OE1 - Ensino e Formação	OP1 - Aumentar o peso relativo de Doutores ETI	46,8%	50%
	OP2 - Aumentar o número de docentes com contrato por tempo indeterminado	55%	60%
	OP3 - Aumentar a oferta de cursos não conferentes de grau	4	10
	OP4 - Implementar novas abordagens de ensino aprendizagem ( <i>e-learning e b-learning</i> )	Em curso	Em curso
	OP5 - Revisão dos conteúdos programáticos das UCs incrementando a interdisciplinaridade e fomentando a inclusão de competências não formais	Em curso	Em curso
	OP6 - Otimizar o processo de distribuição de serviço docente	Em curso	Concluído
	Indicadores	31/12/2021	31/12/2022
OE2 - Investigação	OP7 - Aumentar o número de projetos de investigação em que participam docentes do ISCAL	6	15
	OP8 - Melhorar os resultados de investigação	80	Manter
	OP9 - Promover a realização de eventos de natureza científica que isoladamente, quer em parceria	25	25
	OP10 - Aumentar a dotação orçamental do ISCAL para apoiar a investigação	27.511,97€	40.000€
	Indicadores	31/12/2021	31/12/2022
OE3 - Internacionalização	OP11 - Aumentar a capacidade de atrair estudantes internacionais (nº de UC em Inglês)	16	30
	OP12 - Aumentar o número de docentes e não docentes em programas de mobilidade (incoming e outgoing)	2	20
	OP13 - Aumentar o número de estudantes em programas de mobilidade (incoming e outgoing)	126	150
	OP14 - Promoção de ciclos de estudos conjuntos	0	2
	Indicadores	31/12/2021	31/12/2022
OE4 - Comunicação e Empregabilidade	OP15 - Realizar eventos no âmbito da promoção da procura de emprego	8	8
	OP16 - Aumentar o número de ações promovidas entre o ISCAL e as demais entidades da sociedade	46	46
	OP17 - Promover as relações com os antigos estudantes e potenciar a sua participação no ISCAL	7	10
	OP18 - Dinamizar a marca ISCAL	1362	1000
	OP19 - Fomentar a oferta formativa em parceria com entidades externas	1	5

	Indicadores	31/12/2021	31/12/2022
<b>OE5 - Organização</b>	OP20 - Nível de satisfação do corpo docente	1	Manter
	OP21 - Nível de satisfação dos não docente	1	Manter
	OP22 - Nível de satisfação dos estudantes	0,93	Manter
	OP23 - Otimizar a eficiência organizacional através da digitalização de processos e procedimentos	Em implementação	Em implementação
	OP24 - Dotar com mais recursos o mapa de pessoal não docente	30	31
	OP25 - Manter elevados níveis de qualificação do pessoal não docente (nº ações)	Todos	Manter
	Indicadores	31/12/2021	31/12/2022
<b>OE6 - Financeiro</b>	OP26 - Aumentar a receita proveniente da realização de cursos não conferentes de grau	0	10%
	OP27 - Aumentar a receita proveniente de projetos financiados	0,5%	0,5%
	OP28 - Aumentar a receita proveniente da prestação de serviços	1,1%	1,5%
	Indicadores	31/12/2021	31/12/2022
<b>OE7 - Qualidade</b>	OP29 - Sistematização de cronograma das atividades relacionadas com o SIGQ	Implementado	Implementado
	OP30 - Ações de formação anuais sobre o SIGQ	1	2
	OP31 - Aumento da qualidade e eficiência do sistema para a garantia interna da qualidade dos projetos de ensino e aprendizagem	Não implementado	Em implementação
	OP32 - Proceder ao mapeamento, revisão e monitorização dos regulamentos relativos aos processos de ensino e aprendizagem	0	Em curso
	Indicador	31/12/2021	31/12/2022
<b>OE8 - Instalações</b>	OP33 - A construção das novas instalações do ISCAL no campus de Benfica	Em implementação	Em implementação

Tabela 10 - Definição das metas para o ano 2022 dos objetivos estratégicos do ISCAL

## NOTA FINAL

Enquanto Instituição de Ensino Superior, o foco encontra-se obviamente na transmissão e criação de conhecimento, de modo a que os objetivos relacionados com o ensino e a formação ganhem particular relevo, bem como a investigação e a transferência de conhecimento, para uma excelência da formação.

A internacionalização surge como um elemento natural decorrente do reforço das capacidades do Instituto ao nível pedagógico e científico, bem como na sua implantação enquanto IES de reconhecida qualidade no panorama europeu.

Os restantes quatro objetivos são de certo modo instrumentais, mas essenciais e indispensáveis ao cumprimento integral e equilibrado da missão do ISCAL.

Estimulando o desenvolvimento e o crescimento da instituição, por forma a continuar um percurso que visa posicionar o ISCAL como uma instituição de referência no universo do ensino superior politécnico nacional e internacional.

Importa, por último salientar, que as metas definidas para o ano de 2022 são, como seria expectável, coincidentes com aquelas que constavam do plano estratégico apresentando. Todavia, o período pandémico experienciado conduziu a que algumas dessas metas se tornam impossíveis de serem atingidas.

Face ao exposto, o relatório de atividades relativo ao ano de 2022 deverá apresentar os consequentes desvios face ao inicialmente projetados e nos casos em que tal se justifique apresentar as devidas considerações.

Assim, este plano pretende não apenas consolidar um conjunto de aspetos positivos que têm sido alcançados, mas também servir de base a um incremento da qualidade e reconhecimento do ISCAL.

Estes desígnios apenas são alcançáveis com o empenho de toda a comunidade académica, a quem desde já se agradece todo o empenho e dedicação que tem demonstrado nos anos anteriores.