

17
EST.
59

PLANO DE ATIVIDADES 2021

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Plano de Atividades 2021

CONTACTOS

Av. Miguel Bombarda, n.º 20

1069-035 Lisboa

APROVAÇÃO DO DOCUMENTO

RESPONSÁVEL

Presidente do ISCAL | Orlando Manuel da Costa Gomes

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.....	5
RECURSOS HUMANOS	6
PROPOSTA DE ORÇAMENTO DO ISCAL PARA 2021	8
PLANO DE AÇÃO DE 2021	10
MATRIZ DE COERÊNCIA E IMPLICAÇÃO	11
CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO ISCAL	12
NOTA FINAL	15

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - N.º GLOBAL DE ALUNOS POR CICLOS E TOTAL	5
GRÁFICO 2 - CARREIRAS DO PESSOAL NÃO DOCENTE	7
GRÁFICO 3 - GRAUS/TÍTULOS ACADÉMICOS (ETI) DO PESSOAL DOCENTE	8

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).	9
TABELA 4 - PREVISÃO DE RECEITA DO ISCAL 2021	9
TABELA 5 - OBJETIVOS DO PARÂMETRO EFICÁCIA	10
TABELA 6 - OBJETIVOS DO PARÂMETRO EFICIÊNCIA.....	10
TABELA 7 - OBJETIVOS DO PARÂMETRO QUALIDADE	11
TABELA 8 - MATRIZ DA PERCENTAGEM DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS	11
TABELA 9 - MATRIZ DE PERCENTAGEM DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ISCAL	12
TABELA 10 - DEFINIÇÃO DAS METAS PARA O ANO 2021 DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO ISCAL.....	14

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - ENQUADRAMENTO DOS OBJETIVOS POR PARÂMETROS	12
-------------------------------------------------------------	----

NOTA INTRODUTÓRIA

É esperado que o ano de 2021 seja um ano de recuperação, ainda que com as necessárias restrições. A crise provocada pela COVID19 e pela suspensão em todo o país, a partir de março de 2020, de grande parte das atividades económicas e sociais, puseram à prova as instituições de ensino superior. Assim, presume-se uma adaptação muito célere, designadamente no âmbito da adoção de novas formas de lecionação e de comunicação, na importância de assegurar a equidade no acesso às atividades letivas e de avaliação, em especial aos meios tecnológicos associados ao ensino à distância.

Perante um ambiente nacional de incerteza e de subfinanciamento que iremos continuar a viver em 2021, o documento que aqui se reproduz tem como finalidade principal constituir-se como documento diretor para a atividade do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa em 2020/2021. 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 reflete, por um lado, o constrangimento orçamental e, por outro, a ambição em continuar o desenvolvimento da investigação por parte dos docentes do ISCAL, nas áreas em que dispõe de competências, contribuindo para a sua consolidação como instituição de referência nos planos nacional e internacional.

A elaboração deste Plano de Atividades teve ainda 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 VALORES¹

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.

¹ 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. 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*, *Faz a diferença* e *Junior Business Solutions*.

OFERTA FORMATIVA

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

O ISCAL participa, ainda, sob diferentes modalidades, noutros cursos, em parceria com instituições nacionais e estrangeiras, nomeadamente como o Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP-UL), o Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais (ISCEE) de Cabo Verde e o Instituto Superior de Contabilidade e Auditoria de Moçambique (ISCAM).

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 2019/2020, matricularam-se no ISCAL 3465 estudantes e verificou-se uma taxa de colocação de 100%, no concurso nacional de acesso ao ensino superior.

Em 2019/2020, verificou-se um crescimento (4,14%) de estudantes inscritos, face ao ano de 2018/2019, apesar de ter sido registado um decréscimo de 0,4%, no ano de 2018/2019 o mesmo já se encontra recuperado, em linha com o crescimento que se tem vindo a verificar, desde 2016/2017.

O ISCAL consolidou-se, desde o ano letivo 2016/2017, como uma instituição com mais de 3.200 estudantes inscritos, nos ciclos de estudos conferentes de grau.

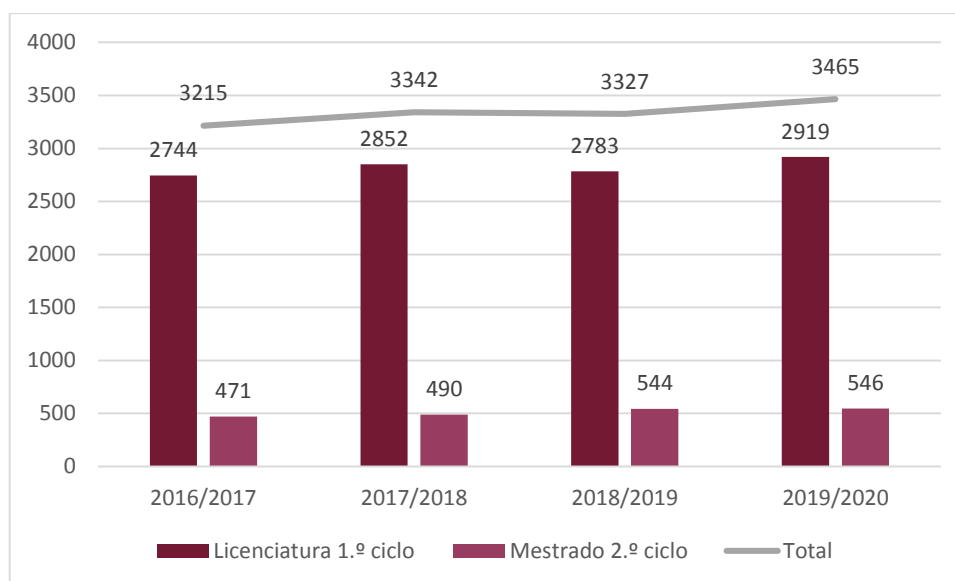


Gráfico 1 - N.º Global de alunos por Ciclos e Total

Dos 3465 estudantes inscritos no ISCAL, no ano letivo 2019/2020, 84,2% são estudantes de cursos de 1º Ciclo e 15,7% são estudantes de cursos de 2º Ciclo.

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 conta atualmente com mais de 43% de professores doutorados, quando há uma década atrás o número de doutores era residual.

Na página do ISCAL na internet (<https://www.iscal.ipl.pt/pt/investigacao/>) encontra-se informação diversa sobre a atividade de investigação técnico-científica no ISCAL. 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 quinta edição e tem contado com candidaturas e projetos aprovados nas mais variadas áreas de interesse do ISCAL,

nomeadamente: (1) Avaliação do nível de eficiência no aumento de competitividade empresarial; (2) Analisar a persistência nos fenómenos de contágio de crises entre índices de volatilidade implícita; (3) Estudo de impactos do Covid e taxas negativas na economia e bem-estar da sociedade; (4) Identificar os pontos positivos e negativos na experiência imprevista e forçada de aulas não presenciais; (5) Identificar as variáveis que permitam avaliar a sustentabilidade financeira dos governos subnacionais; (6) Analisar a relação entre administradores independentes e as práticas de responsabilidade social do CA; (7) Os incentivos fiscais no setor turístico cumprem a sua função?; (8) Analisar o estado da arte da governabilidade na família empresária. Estes projetos refletem uma visão multidisciplinar e abrangente das áreas de conhecimento existentes no ISCAL.

O principal indicador da evolução da investigação técnico-científica que se desenvolve no ISCAL é a produção científica, que tem vindo a ser publicada, revelando um gradual aumento de quantidade e qualidade. A Tabela seguinte faz um resumo desta evolução nos últimos 3 anos.

Ano	Artigos		ISCAL <i>Working papers</i>	Total
	<i>Scopus/WoS</i>	Sem indexação		
2018	14	18	5	37
2019	17	9	2	28
2020	15	25	1	41

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

A investigação científica e técnica tem vindo a beneficiar, nos últimos anos, do trabalho da pró-presidência do ISCAL para a investigação, que permitiu dinamizar um significativo número de iniciativas, desde a recolha de informação sobre a atividade científica e técnica do Instituto, à organização de seminários, onde intervenientes internos e externos têm tido oportunidade de relatar as suas experiências de investigação.

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. Desta forma e para que se possa cumprir com os rácios estipulados no diploma suprarreferido está em marcha um plano de ação que passa pela abertura de 25 procedimentos concursais (correspondentes a 44 lugares no mapa), 34 para a categoria de professor adjunto e 10 para a categoria de professor coordenador (coordenador principal), faseados em 3 anos (2019, 2020 e 2021).

O ISCAL dispõe de um mapa de pessoal não docente com dotação para 39 colaboradores, sendo que, em 31 de dezembro de 2020, integrava 31 não docentes, divididos em termos de categoria profissional de acordo com o gráfico seguinte.

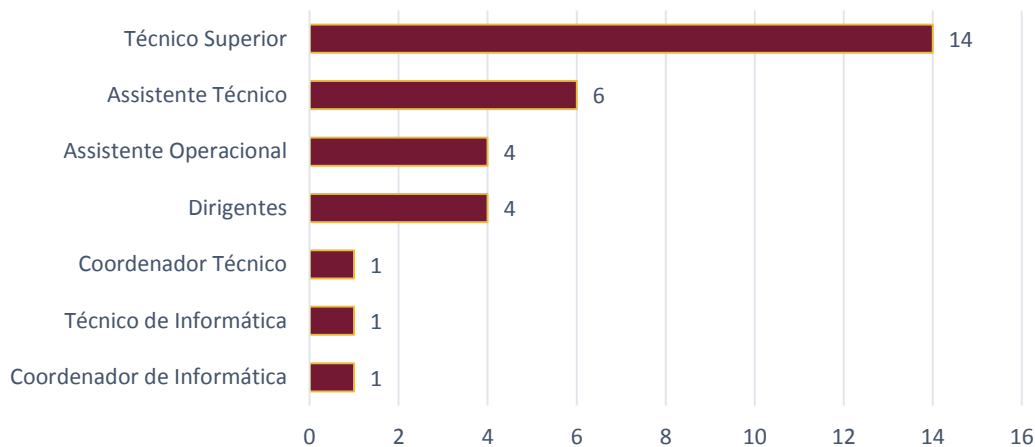


Gráfico 2 - Carreiras do pessoal não docente

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.

Quanto ao pessoal docente, o ISCAL conta hoje com 198 docentes, que correspondem a 148,05 ETI. É importante salientar que 70,4% do corpo docente (ETI) é composto por docentes com o grau de Doutor ou detentores do título de Especialista por provas públicas, cenário que tem vindo a melhorar ano após ano.

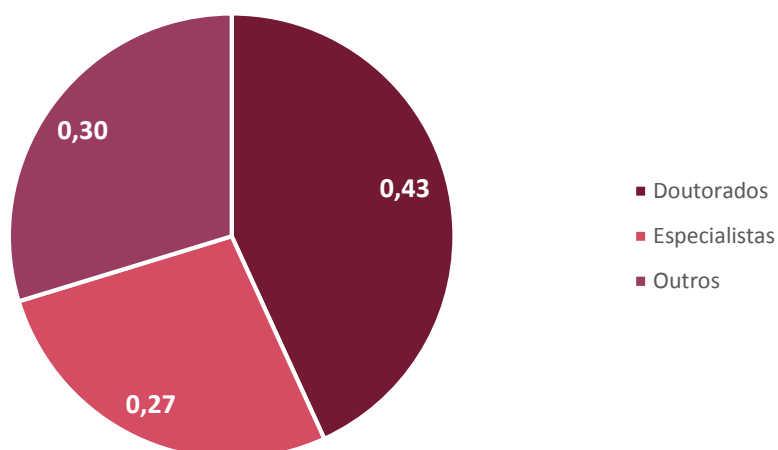


Gráfico 3 - Graus/Títulos Académicos (ETI) do Pessoal Docente

Um dado importante a ter em consideração é o número de docentes que integra o mapa de pessoal docente no final do ano de 2020, que ascendia a 76, tendo havido um acréscimo de 8,5% face ao ano de 2019, sendo que estes representam 50,2% dos ETI existentes.

PROPOSTA DE ORÇAMENTO DO ISCAL PARA 2021

Relativamente ao Orçamento do ISCAL 2021 (OISCAL 2021), 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 docente 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 2021, 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.

	Proposta Orçamental ISCAL 2021
Despesas com pessoal	8.422.993,00€
Aquisições de bens e serviços	1.006.733,00€
Outras despesas correntes	58.800€
Total da Despesa	9.488.526,00€

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.

A previsão de receita constante da proposta de Orçamento do ISCAL, para 2021, demonstra um ligeiro aumento em relação ao ano de 2020 (6,92%), ainda assim abaixo do que é desejável, resultado da diminuição do valor das propinas que se tem vindo a sentir nos últimos anos.

Assim, enunciado o enquadramento anterior, a previsão de receita no Orçamento de Estado, para 2021, é a seguinte:

Fonte de Financiamento	Receita de 2020	Previsão de Receita ISCAL 2021
Esforço financeiro nacional (Orçamento de Estado)	4.352.829,00€	4.932.367,00€
Receitas Próprias	3.752.002,00€	3.367.819,05€
Outras fontes de receita (Projetos)	-	365.900,00€
Saldo	8.104.831,00€	8.666.086,05€

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 2021

Nesta secção apresentaremos os Objetivos Estratégicos e Operacionais que integram o QUAR do ISCAL para o ano de 2021 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 na 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 2021
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	4
OP.6 Aumentar a internacionalização dos estudantes	Nº de estudantes <i>outgoing</i>	20
	Nº de estudantes <i>incoming</i>	60
OP. 22 Promover a visibilidade	Apresentação da versão inglesa do site	Até 31 de dezembro

Tabela 5 - Objetivos do parâmetro Eficácia

Eficiência		
Objetivo	Indicador	Meta 2021
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	30%

Tabela 6 - Objetivos do parâmetro Eficiência

Qualidade		
Objetivo	Indicador	Meta 2021
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

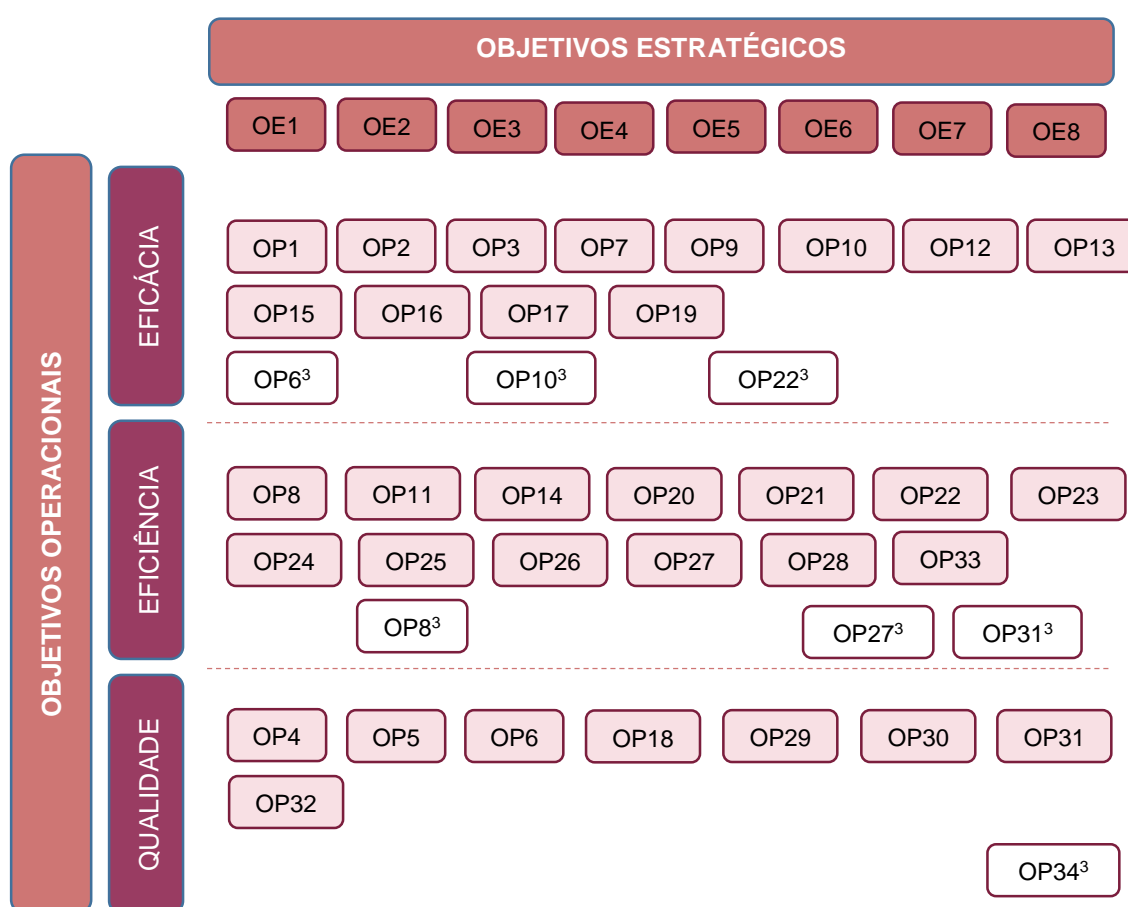


Figura 1 - Enquadramento dos objetivos por parâmetros

CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO ISCAL

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

² Objetivos operacionais provenientes do QUAR do IPL.

	Indicadores	Situação Atual	Meta 2021
OE1 - Ensino e Formação	OP1 - Aumentar o número de Doutores ETI	64%	Manter
	OP2 - Aumentar o número de docentes com contrato por tempo indeterminado	52%	65%
	OP3 - Aumentar a oferta de cursos não conferentes de grau	3	6
	OP4 - Implementar novas abordagens de ensino aprendizagem (<i>e-learning e b-learning</i>)	Ensino à distância (COVID)	Manter
	OP5 - Revisão dos conteúdos programáticos das UC incrementando a interdisciplinaridade e fomentando a inclusão de competências não formais	Em execução	Concluído
	OP6 - Otimizar o processo de distribuição de serviço docente	Em elaboração	Concluído

	Indicadores	Situação Atual	Meta 2021
OE2 - Investigação	OP7 - Aumentar o número de projetos de investigação em que participam docentes do ISCAL	8	12
	OP8 - Melhorar os resultados de investigação	58	50
	OP9 - Promover a realização de eventos de natureza científica que isoladamente, quer em parceria	20	25
	OP10 - Aumentar a dotação orçamental do ISCAL para apoiar a investigação	40.000€	70.000€

	Indicadores	Situação Atual	Meta 2021
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 (<i>incoming e outgoing</i>)	2	20
	OP13 - Aumentar o número de estudantes em programas de mobilidade (<i>incoming e outgoing</i>)	144	200
	OP14 - Promoção de ciclos de estudos conjuntos	0	2

	Indicadores	Situação Atual	Meta 2021
OE4 - Comunicação e Empregabilidade	OP15 - Realizar eventos no âmbito da promoção da procura de emprego	12	8
	OP16 - Aumentar o número de ações promovidas entre o ISCAL e as demais entidades da sociedade	36	45
	OP17 - Promover as relações com os antigos estudantes e potenciar a sua participação no ISCAL	7	5
	OP18 - Dinamizar a marca ISCAL	1074	500
	OP19 - Fomentar a oferta formativa em parceria com entidades externas	0	5

	Indicadores	Situação Atual	Meta 2021
OE5 - Organização	OP20 - Aumentar o nível de satisfação do corpo docente	1	0.80
	OP21 - Aumentar o nível de satisfação dos não docente	0,6	0.80
	OP22 - Aumentar o nível de satisfação dos estudantes	0,9	0.65
	OP23 - Otimizar a eficiência organizacional através da digitalização de processos e procedimentos	Em execução	Implementado
	OP24 - Dotar com mais recursos o mapa de pessoal não docente	31	40
	OP25 - Manter elevados níveis de qualificação do pessoal não docente (nº ações)	Todos	Todos

	Indicadores	Situação Atual	Meta 2021
OE6 - Financeiro	OP26 - Aumentar a receita proveniente da realização de cursos não conferentes de grau	0	2%
	OP27 - Aumentar a receita proveniente de projetos financiados	0,5%	1%
	OP28 - Aumentar a receita proveniente da prestação de serviços	0	1%

	Indicadores	Situação Atual	Meta 2021
OE7 - Qualidade	OP29 - Sistematização de cronograma das atividades relacionadas com o SIGQ	Implementado	Implementado
	OP30 - Ações de formação anuais sobre o SIGQ	1	4
	OP31 - Aumento da qualidade e eficiência do sistema para a garantia interna da qualidade dos projetos de ensino e aprendizagem	Não implementado	Implementado
	OP32 - Proceder ao mapeamento, revisão e monitorização dos regulamentos relativos aos processos de ensino e aprendizagem	2	Todos

	Indicador	Situação Atual	Meta 2021
OE8 - Instalações	OP33 - A construção das novas instalações do ISCAL no campus de Benfica	No ano de 2020, foi remetida a proposta à tutela, tendo sido aprovada a revisão do projeto e aprovado o projeto na especialidade.	Lançar o concurso para a obra

Tabela 10 - Definição das metas para o ano 2021 dos objetivos estratégicos do ISCAL

O ano de 2021 será um ano de desafios diversos, provocados essencialmente pelo contexto atual, mas em que a operacionalização das atividades que se destriçam na Tabela 10 sejam para atingir.

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.

O Plano de Atividades 2021 discrimina os objetivos a atingir, que no decorrer do ano de 2020 não tenham sido concretizados, devido aos constrangimentos resultantes da pandemia COVID-19, 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.