

PLANO ESTRATÉGICO DO IPCA

2016-2019

IPCA INSTITUTO POLITÉCNICO
DO CÁVADO E DO AVE



**ESCOLA
SUPERIOR
DE GESTÃO
IPCA**



**ESCOLA
SUPERIOR
DE TECNOLOGIA
IPCA**



**ESCOLA
SUPERIOR
DE DESIGN
IPCA**



**SERVIÇOS
DE AÇÃO
SOCIAL
IPCA**

ÍNDICE

Siglas e abreviaturas.....	6
1. Nota Prévia	7
2. Missão	9
3. Valores.....	10
4. Visão Estratégica.....	11
5. Eixos Estratégicos	12
5.1. Eixos Estratégicos Principais	14
5.1.1 Ensino e aprendizagem.....	14
5.1.2 Investigação, Inovação e Transferência do conhecimento.....	20
5.1.3 Sociedade, empregabilidade e empreendedorismo.....	23
5.2. Eixos Estratégicos Transversais.....	26
5.2.1 Internacionalização.....	26
5.2.2 Estudantes e ação social.....	29
5.2.3 Recursos Humanos	32
5.2.4 Recursos Financeiros	35
5.2.5 Infraestruturas do Campus e dos polos.....	38
5.2.6. Comunicação e imagem Institucional.....	41
5.2.7. Governação e organização interna.....	43
6. Notas Finais	46

Siglas e abreviaturas

AAIPCA – Associação Académica do IPCA

CAQ – Conselho de Avaliação e Qualidade

CL – Centro de Línguas

CPCIPCA - Comissão de Prevenção da Corrupção do IPCA

DSI – Divisão de Sistemas de Informação

DAF – Divisão Administrativa e Financeira

PALOP – Comunidade de Países Africanos de Língua Portuguesa

CSISP – Conselho Superior dos Institutos Superiores Politécnicos

ESG - Escola Superior de Gestão

EST – Escola Superior de Tecnologia

ESD – Escola Superior de Design

ETI – Equivalente a Tempo Integral

FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia

G3E – Gabinete de emprego, empreendedorismo e ligação às empresas

GAP – Gabinete de apoio à presidência

GAQ – Gabinete para a Avaliação e Qualidade

GCI – Gabinete de comunicação e imagem

GRI – Gabinete de Relações Internacionais

I&Di – Investigação, desenvolvimento e inovação

RH – Recursos Humanos

SAS – Serviços de Ação Social

SIGQa_IPCA – Sistema Interno de Garantia da Qualidade do IPCA

UTESP – Unidade de ensino para os Cursos Técnicos Superiores Profissionais

U-PRAXIS21 – Unidade PRAXIS21

1. Nota Prévia

Conforme estipulado no artigo 38º dos Estatutos do IPCA (Instituto Politécnico do Cávado e do Ave), compete ao Presidente elaborar e apresentar ao Conselho Geral a proposta do Plano Estratégico de médio prazo e o respetivo plano de ação para o quadriénio do seu mandato.

Tendo sido eleito pelo Conselho Geral em 10 de julho de 2015, e tomado posse em 26 de outubro do mesmo ano, e depois de ouvir a Vice presidente do IPCA, os Diretores das Escolas, os presidentes dos Conselhos Técnico Científicos (CTC), o Diretor da Ação Social, o Administrador e o representante do pessoal não docente, elaborou-se o Plano Estratégico para 2016-2019 e o respetivo plano de ação, submetido e aprovado no Conselho Geral de 17 de dezembro de 2015, o qual inclui, para além da estratégia e da visão para 2019, um conjunto de medidas e metas a alcançar durante o mandato.

A fonte principal para a elaboração deste Plano estratégico é, naturalmente, o Programa de Ação para o quadriénio 2015-2019, apresentado ao Conselho Geral para aferir a candidatura a Presidente do IPCA, com pequenas adaptações, considerando o contexto externo e algumas sugestões internas posteriores, designadamente:

- Os objetivos 2020 definidos para o ensino superior no contexto europeu, designadamente: o alcance da meta de 40% da população com formação superior no escalão 30-34 anos; a percentagem de estudantes em mobilidade no âmbito do programa Erasmus que deverá ultrapassar os 20%; a redução do insucesso escolar para níveis inferiores a 10% e a aposta no investimento em investigação, desenvolvimento e inovação (I&Di);
- O reconhecimento e acreditação externa da qualidade dos cursos de licenciatura e mestrado oferecidos no IPCA, resultando no aumento da procura, quer pelo concurso nacional de acesso, quer pelo concurso especial de acesso, e do número de estudantes que ingressam em 1ª opção;
- A melhoria significativa na qualificação do corpo docente do IPCA e o conseqüente aumento do pessoal docente com vínculo definitivo;
- O crescimento da investigação aplicada realizada nos centros de I&Di do IPCA, em laboratórios devidamente equipados com tecnologia de ponta nas diversas áreas de intervenção, e o reconhecimento da sua qualidade no contexto nacional e internacional;
- O alargamento da oferta formativa que contempla os novos cursos técnicos superiores profissionais (TESP), levando à criação da unidade de ensino para os Cursos Técnicos Superiores Profissionais (UTESP) e à oferta formativa destes cursos em diferentes locais das regiões do Cávado e do Ave;
- A instalação da Escola Superior de Design (ESD) no edifício do centro de Barcelos;
- A conclusão da construção do campus do IPCA;
- A existência de uma residência de estudantes.

Tal como no plano de 2011/2015, este Plano estratégico para 2016/2019 apresenta os eixos estratégicos que identificam e caracterizam a missão, os valores e a visão do IPCA. Para uma abordagem mais clara do Plano, agruparam-se os objetivos em três eixos estratégicos principais: (1) ensino/aprendizagem, (2) investigação, Inovação e transferência do conhecimento e (3) sociedade, empregabilidade e empreendedorismo; e em sete eixos estratégicos transversais: (4) internacionalização, (5) estudantes e ação social, (6) recursos humanos, (7) recursos financeiros, (8) infraestruturas do campus e polos, (9) comunicação e imagem institucional e (10) governação e organização interna. Os eixos estratégicos principais correspondem às áreas centrais de atuação do IPCA, enquanto os eixos transversais correspondem às áreas de suporte que contribuem para o desenvolvimento sustentável e para a melhoria do desempenho institucional. A análise e interpretação dos eixos estratégicos descritos deve basear-se numa perspetiva integrada, dinâmica e multidimensional.

A operacionalização deste programa de ação concretiza-se na definição, para cada eixo estratégico, de um conjunto de medidas e ações a desenvolver, dos indicadores/*outputs* a utilizar para medir os resultados alcançados, as metas a atingir no período em análise, bem como os responsáveis pela sua coordenação, execução e recolha de informação.

As vertentes estratégicas apresentadas neste Plano são bem representativas da missão do IPCA, que consiste em “*contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade, estimular a criação cultural, a investigação e pesquisa aplicadas, e fomentar o pensamento reflexivo e humanista*” (cf. artigo 2º dos Estatutos do IPCA), cujo alcance será determinado pelo grau de concretização dos objetivos e das metas aqui apresentadas. A avaliação contínua do Plano e das metas nele traçadas constitui um processo essencial para compreender o progresso institucional e as mudanças necessárias com vista à sua melhoria.

Este Plano servirá de base não apenas à execução da estratégia do IPCA, como também à sua revisão e melhoria contínua e como suporte à elaboração de Planos estratégicos das Escolas, Departamentos, Cursos, e outras unidades.

No entanto, a concretização destes objetivos e metas dependem não só do envolvimento e motivação do corpo docente e pessoal não docente, como também da mudança das atuais regras de financiamento do ensino superior, nomeadamente das regras de transferências do Orçamento de Estado para todas as IES (Instituições de Ensino Superior), e das regras atuais de financiamento da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT). Os atuais critérios de financiamento têm impedido que o IPCA tenha o crescimento desejado e necessário para que desempenhe um papel mais ativo no desenvolvimento da região onde está inserido.

Apesar destes constrangimentos, tudo faremos para concretizar as linhas de ação apresentadas neste Plano, bem como as metas definidas para o período em análise, e, assim, o IPCA continuar a ser uma Instituição de Ensino Superior em desenvolvimento sustentável e útil para a região onde está inserida.

João Baptista da Costa Carvalho

2. Missão

A Missão representa, em essência, o propósito ou a razão de ser de qualquer organização. Para ser clara, abrangente e consensual ela deve ser capaz de projetar a organização no mundo e a sua visão no futuro. A Missão permite estabelecer limites que servem de orientação na formulação de estratégias, paradigmas de desempenho da organização em múltiplas dimensões e sugerir padrões para o comportamento ético dos indivíduos.

A Missão, complementada pelos valores e pela visão Institucional, deverá responder às seguintes questões:

- _ Quem somos?
- _ A que nos dedicamos e como o fazemos?
- _ O que nos diferencia (em que somos únicos e distintos)?
- _ Para quem o fazemos (para quem nos propomos trabalhar)?
- _ Que valores respeitamos (que valores, aspirações e prioridades)?
- _ Qual a razão e propósito da nossa existência?
- _ Qual a evolução (crescimento) do IPCA?

A reflexão e discussão sobre a Missão do IPCA foi feita, pela primeira vez, aquando da elaboração do primeiro Plano Estratégico, em 2008. Entretanto, com a publicação dos Estatutos do IPCA institucionalizou-se a missão da Instituição que está consagrada no artigo 2º, nº 1, dos Estatutos:

O Instituto Politécnico do Cávado e do Ave é uma Instituição de Ensino Superior Público, tendo como missão contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade, estimular a criação cultural, a investigação e pesquisa aplicadas, e fomentar o pensamento reflexivo e humanista. Inserido no espaço europeu de ensino superior, proporciona áreas de conhecimento para o exercício de atividades profissionais atrativas no plano nacional e internacional, promovendo a mobilidade, a empregabilidade e as relações de reciprocidade com a Comunidade.

Os valores e a visão institucional são apresentados de seguida.

3. Valores

Em consonância com a sua Missão, e no sentido de dar uma resposta adequada a contextos de mudança e espaços de gestão de dinâmicas locais e globais de desenvolvimento e inovação, aproveitando as oportunidades e minimizando as ameaças, o IPCA, no âmbito do Plano Estratégico, assume como fundamentais os seguintes valores, previstos no art. 2, nº 3 dos Estatutos do IPCA:

- Ética, inserido numa cultura e prática humanista
- Excelência, nas vertentes científica, pedagógica e de prestação de serviços à comunidade
- Ensino inclusivo, inovador e flexível
- Transferência e valorização do conhecimento
- Competitividade e incentivo ao empreendedorismo

A constante mudança e os novos desafios dela decorrentes, a necessidade de antecipação de situações desejadas e de adaptação organizacional representam-se em princípios que incorporam e regem a cultura do IPCA.

Estes cinco valores inspiraram os Eixos Estratégicos que se apresentam no capítulo 5 deste Plano, assim como as medidas e ações a desenvolver com vista ao sucesso no alcance da missão, como forma de criar e manter elevados padrões éticos nas relações humanas e profissionais.

4. Visão Estratégica

O conceito de Visão engloba em si a explicitação do que os seus intervenientes visualizam para a organização. Se por um lado, a Missão nos identifica e é orientadora, a Visão estabelece quem desejamos ser. Deverá, por isso, ser inspiradora e tão ambiciosa como realista.

A Visão do IPCA tem a ver, essencialmente, com as seguintes proposições assumidas para 2019 e que, no geral, se aproximam à visão que já estava definida no plano estratégico 2011/2015:

- Oferta formativa adequada às necessidades da sociedade e das pessoas, conduzindo a um aumento da procura, apesar do contexto difícil que pode prejudicar o alcance deste indicador. A taxa de empregabilidade aumentou, estando acima da média nacional da empregabilidade dos diplomados de licenciatura e possuidores do título de técnico superior profissional;
- Melhorou-se a política da Qualidade do IPCA. As metodologias de ensino são adequadas e enfatizam a aprendizagem e a formação ao longo da vida. A qualidade dos cursos é reconhecida pela agência de avaliação e acreditação do ensino superior (A3ES). As atividades de I&D evoluíram e promoveu-se a interligação da investigação com o ensino;
- Centros de Investigação e respectivas linhas, especialmente vocacionados para responder a solicitações externas, existindo um centro por departamento envolvendo todo o corpo docente a tempo integral;
- Promoveu-se a transferência de tecnologia, a difusão e a valorização do conhecimento, assim como o empreendedorismo e a criação do próprio emprego;
- Corpo docente e não docente com qualificações adequadas ao cargo ou função, e motivado, produto da implementação de um sistema de gestão e desenvolvimento humano, que coloca as pessoas no centro da instituição;
- O Intercâmbio e cooperação desenvolveu-se entre países da UE e países terceiros, especialmente com o Brasil, reforçando-se e criando-se parcerias e alianças estratégicas imprescindíveis para a expansão da instituição a nível internacional, propiciando a mobilidade e a interculturalidade, incluindo a dupla titulação;
- Marca IPCA reconhecida e consolidada;
- Cultura digital, estando massificada a utilização de um sistema integrado de informação que facilita a obtenção de *outputs* quase em tempo real. Toda a informação circula em formato digital;
- As unidades e os serviços do IPCA estão focalizados na sua área de competência.

5. Eixos Estratégicos

De forma a orientar a gestão na prossecução da sua estratégia, inclui-se no Plano Estratégico do IPCA o plano de ação até 2019 que se baseia no conjunto de medidas e ações a implementar, os indicadores de medida, as metas a alcançar no período em análise e os responsáveis pelo alcance das metas e pela recolha da informação necessária.

O Quadro 1 apresenta uma síntese das medidas/ações que se propõem realizar com vista à concretização da visão e dos objetivos de cada eixo estratégico. As secções seguintes deste Plano incluem a informação detalhada para cada eixo estratégico.

Quadro 1: Eixos estratégicos e medidas/ações

EIXOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS/AÇÕES
1: Ensino e Aprendizagem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adequar a oferta formativa de licenciatura à procura de formação superior e de aprendizagem ao longo da vida 2. Adequar a oferta formativa de mestrado à procura de formação avançada; 3. Adequar a oferta formativa de cursos Técnicos Superiores Profissionais à procura de formação técnica superior e de acordo com as necessidades de mercado 4. Promover a oferta de cursos de pós-graduação e de curta duração, em articulação com as necessidades do mercado e da comunidade académica (incluindo antigos estudantes) 5. Promover a integração e a interdisciplinaridade curricular bem como o uso de metodologias ativas de aprendizagem e ensino à distância 6. Implementar medidas de sinalização e combate ao insucesso e abandono escolar 7. Desenvolver um sistema interno de garantia da qualidade, que promova a melhoria dos processos e a medida do desempenho e do progresso institucional
2. Investigação, Inovação e Transferência do conhecimento	<ol style="list-style-type: none"> 8. Criar e dinamizar centros de I&Di multidisciplinares nos domínios de especialização do IPCA, alinhados e articulados com as áreas disciplinares dos departamentos e orientados para a produção e transferência de tecnologia e valorização de conhecimento 9. Promover a participação ativa dos docentes do IPCA em redes de cooperação na área de I&D, a nível nacional e internacional, que fomentem a produção e transferência de conhecimento 10. Estimular o registo de patentes e disseminar o conhecimento e a investigação produzida nos domínios de especialização do IPCA
3. Sociedade, empregabilidade e empreendedorismo	<ol style="list-style-type: none"> 11. Dinamizar a unidade PRAXIS21 conforme os objetivos estabelecidos na candidatura ao ON2 – Eixo prioritário 1 – Competitividade, inovação e conhecimento 12. Promover o emprego, o empreendedorismo e a ligação dos estudantes às empresas 13. Dinamizar a atividade do CIED na região através do cumprimento do plano de atividades e do aumento do número de antenas
4. Internacionalização	<ol style="list-style-type: none"> 14. Garantir o acesso a programas que promovam a mobilidade nacional e internacional de estudantes, docentes, trabalhadores e investigadores do IPCA 15. Aumentar as parcerias estratégicas com instituições e protocolos com empresas 16. Captar estudantes internacionais para os cursos de TESP, licenciatura e mestrado do IPCA 17. Criar e dinamizar a Escola de Verão que organiza e realiza programas de formação de Verão nas áreas de intervenção do IPCA, de âmbito nacional e internacional
5. Estudantes	<ol style="list-style-type: none"> 18. Aumentar e melhorar os apoios sociais concedidos aos estudantes, seja através do apoio social direto (fundo de emergência, loja social, etc.), seja através do aumento do nº de serviços de apoio social disponibilizados ou do aumento do número de bolsas concedidas, seja através de uma maior capacidade de resposta aos pedidos de bolsa apresentados 19. Aumentar o número de protocolos com as empresas e entidades, com vista a aumentar o serviço de transporte disponibilizado, e o número de prémios de mérito, bem como aumentar os protocolos com os grupos académicos do IPCA 20. Dar resposta aos pedidos de alojamento dos estudantes nacionais e estudantes internacionais em mobilidade ou no âmbito de protocolos institucionais

<p>6. Recursos humanos</p>	<p>21. Garantir a qualificação do corpo docente, de acordo com os critérios estabelecidos pelo RJIES e pela A3ES, e do corpo não docente em função do perfil e das competências adequadas ao posto de trabalho</p> <p>22. Criar e executar um plano anual de formação (interna e externa) que permita responder às necessidades de formação do pessoal não docente</p> <p>23. Promover o bom ambiente organizacional, através da flexibilização, da motivação e da criação das condições de trabalho adequadas, bem como realizar atividades socioculturais, de carácter lúdico, que fomentem o convívio entre os trabalhadores do IPCA e entre estes e a comunidade académica</p>
<p>7. Recursos financeiros</p>	<p>24. Promover a <i>accountability</i> e a gestão criteriosa dos recursos financeiros disponíveis, controlando a execução orçamental e financeira, por grandes projetos, e apurando os desvios existentes, bem como promovendo o aumento das receitas próprias</p> <p>25. Implementar um sistema de contabilidade analítica e controlo e de auditoria interna em todas as unidades orgânicas com vista ao aumento da eficiência e qualidade dos processos internos</p>
<p>8. Infraestruturas</p>	<p>26. Criar e apetrechar as infraestruturas de ensino e investigação adequadas às necessidades dos estudantes, designadamente o edifício da EST e da Biblioteca, o edifício destinado à ESD e os centros de estudos técnicos superiores profissionais</p> <p>27. Criar, aumentar e melhorar as infraestruturas destinadas ao apoio social, desportivo, cultural e ao acesso ao campus</p> <p>28. Manter um sistema eficiente de gestão, manutenção, conservação e atualização do património, incluindo equipamentos escolares e informáticos</p>
<p>9. Comunicação e imagem institucional</p>	<p>29. Implementar a estratégia e o plano de comunicação externa com vista a uma maior visibilidade e notoriedade da marca “IPCA”</p> <p>30. Desenvolver um sistema de informação em rede que facilite a comunicação interna e permita a produção de informação de apoio à gestão e à tomada de decisão</p>
<p>10. Governação e organização interna</p>	<p>31. Articular com as unidades orgânicas a elaboração do seu plano estratégico, tendo como referencial o plano estratégico do IPCA, incentivando à participação da comunidade interna, e proceder à avaliação do desempenho alcançado</p> <p>32. Criar novas unidades, nomeadamente uma Escola Superior nas áreas da Hotelaria, Restauração e Turismo e a unidade dos cursos Técnicos Superiores Profissionais, em articulação com as restantes unidades e serviços do IPCA e com a comunidade externa</p> <p>33. Obter a certificação pela A3ES do Sistema Interno de Garantia da Qualidade e divulgar indicadores de desempenho no <i>site</i> do IPCA</p>

5.1. Eixos Estratégicos Principais

5.1.1 Ensino e aprendizagem

Formação superior útil à sociedade e às pessoas

Formar pessoas, cujo conhecimento seja útil individualmente e à sociedade, tem sido o principal objetivo desta instituição de ensino superior.

O sucesso do IPCA, reconhecido em termos de formação de ensino superior nas áreas da Gestão, das Tecnologias e do Design, muito se deve à atenção que diariamente é dada às necessidades do tecido económico e empresarial da região e do país.

A qualidade e excelência na formação ministrada, reconhecida pela sociedade e pelas instituições nacionais e internacionais, constituem objetivos predominantes neste eixo estratégico.

No final do mandato (2019) espera-se identificar e caracterizar o IPCA como uma instituição de ensino superior público que:

- Aposta na qualidade da oferta educativa, o que significa o reconhecimento do ensino ministrado através da elevada procura e da acreditação pela Agência para a Avaliação e Acreditação (A3ES), e na sua adequação às necessidades do tecido económico;
- Tem mais de 4000 estudantes a frequentar cursos de licenciatura, mestrado, pós-graduação e cursos Técnicos Superiores Profissionais (TESP). Os cursos de licenciatura continuam a ser a principal oferta formativa, como era objetivo inicial.

Para a concretização desta visão são definidas as medidas e o plano de ação apresentado no Quadro nº 2.

Licenciaturas (medida 1):

- Continua a manter elevadas taxas de colocação nos cursos de licenciatura do IPCA, quer através do concurso nacional de acesso (CNA), quer através dos concursos locais de acesso, garantindo o acesso anual de pelo menos novos 700 estudantes, sendo que a maioria dos estudantes dos cursos diurnos ingressa no curso através de concurso nacional e em 1ª e 2ª opção;
- Incentiva a aprendizagem ao longo da vida, quer através da oferta formativa em regime pós-laboral e ensino à distância, quer permitindo aos estudantes a possibilidade de frequentar unidades curriculares em regime laboral ou pós-laboral, ou à distância, tendo em conta a sua residência ou local e horário de trabalho;
- Alguns dos cursos de licenciatura oferecidos são reconhecidos pelas Ordens profissionais, sendo a taxa de aprovação nos exames de acesso superior à média nacional;

Mestrados (medida 2):

- Mantém uma elevada procura pelos cursos de mestrado que oferece, garantindo a entrada de 250 novos estudantes por ano;
- Os cursos funcionam predominantemente no campus do IPCA, sem prejuízo de serem oferecidos noutras locais em função da residência predominante dos estudantes;
- Existem cursos de mestrado que funcionam em parceria com outras instituições de ensino superior, nomeadamente com outros politécnicos do Norte;
- Alguns cursos de mestrado da área da gestão e todos os cursos das áreas das tecnologias e do design são frequentados por estudantes internacionais, predominando estudantes de Países de Língua Oficial Portuguesa;

Cursos TESP (medida 3):

- Os cursos Técnicos Superiores Profissionais (TESP) têm uma procura relevante, frequentando, na sua maioria, estudantes dos diversos concelhos da região;
- Nos termos do artigo 26º do Decreto-Lei nº 43/2014 de 18 de março, os cursos TESP são ministrados em ambiente pedagógico próprio, em centros de estudos técnicos superiores profissionais, localizados em diferentes concelhos da região do Cávado e do Ave;
- Os conteúdos dos TESP estão articulados com os conteúdos da formação base do ensino secundário da região;
- Os diplomados de um curso TESP são incentivados a prosseguir estudos num curso de licenciatura do IPCA, predominantemente em cursos em regime pós laboral (quando aplicável);
- Existem acordos de parceria com escolas secundárias e profissionais da região, contribuindo mutuamente para a qualificação da ação educativa e permitindo uma maior proximidade e incentivando os estudantes dessas escolas à escolha de preferência habilitacional no acesso aos cursos do IPCA.

Outros cursos (medida 4):

- Oferece cursos de pós graduação e de curta duração fortemente articulados com as necessidades de formação do tecido empresarial e das entidades da região, tendo ainda como destinatários diplomados pelo IPCA ;
- Existe um centro de línguas (CL) aberto à comunidade, que oferece cursos de aprendizagem em diferentes línguas e níveis que são frequentados, predominantemente, por estudantes e antigos estudantes, docentes e pessoal não docente do IPCA;

Metodologias de ensino (medida 5):

- Existem unidades curriculares transversais a diversos cursos bem como mecanismos de interdisciplinaridade e coordenação nas diversas áreas de conhecimento;
- Incentiva a oferta de unidades curriculares ou parte das mesmas em regime de ensino à distância, nomeadamente em cursos que funcionam em regime pós-laboral e quando existe mais de uma turma por unidade curricular;
- Promove o desenvolvimento das competências pedagógicas dos docentes, tendo por base um programa de formação pedagógica de docentes, com foco na promoção da utilização de

metodologias ativas de aprendizagem e ensino à distância¹, utilização da plataforma *Moodle* e de outros recursos;

- É incentivada a frequência de unidades curriculares isoladas, nomeadamente a atuais estudantes e antigos estudantes do IPCA como forma de atualização de conhecimentos e de ampliação da área de formação;

Combate ao insucesso e abandono escolar (medida 6):

- Aumentou a taxa de sucesso escolar nos diferentes ciclos de estudos em funcionamento;
- Diminuiu a taxa de abandono escolar²;

Sistema interno de garantia da qualidade (medida 7)

- Existe um sistema integrado de gestão da qualidade e monitorização do desempenho institucional, disponibilizando informação atualizada para medir os diferentes indicadores exigidos pela A3ES;
- Promove o acompanhamento, monitorização e execução dos procedimentos de garantia da qualidade na dimensão do ensino/aprendizagem, mediante a realização de autoavaliação interna e das reestruturação necessárias recomendadas internamente ou pela A3ES.

¹ Metodologias de ensino à distância - metodologias de ensino que promovem o ensino a distância, em ambiente virtual de aprendizagem, através de recursos de comunicação digital, nomeadamente videoconferências, fóruns de discussão, *chat*, *skype*, entre outras. Para efeitos deste eixo estratégico entende-se que uma unidade curricular recorre a metodologias de ensino à distância quando usa, pelo menos, duas ferramentas de comunicação digital diferentes.

² Entende-se por abandono escolar todo o estudante que não renovou a sua matrícula num curso do IPCA no ano letivo seguinte, sem ter concluído o curso. A taxa calcula-se através do seguinte rácio: n° estudantes matriculados no ano n (exclui 1º ano 1ª vez)/(n° de estudantes matriculados em $n-1$ – diplomados $n-1$)*100.

Quadro 2: Plano de ação para o ensino e aprendizagem

Medidas/Ações	Indicadores/outputs	Metas 2016-2019	Responsáveis	
			Alcance das metas	Recolha de informação
1. Adequar a oferta formativa de licenciatura à procura de formação superior e de aprendizagem ao longo da vida	(1.1) Taxa de colocação no concurso nacional de acesso (CNA)/ nº de vagas oferecidas	90% em cada ano letivo	Vice Presidentes; Diretores das Escolas; Diretores de Departamento Diretores de Curso	Serviços académicos; GAQ
	(1.2)) Nº de candidatos CNA/nº de vagas oferecidas	100% em cada ano letivo		
	(1.3)) Nº de matrículas efetivas (CNA e concurso especial)/vagas oferecidas	100% em cada ano letivo		
	(1.4) índice de satisfação da procura (candidatos 1ª opção/ vagas oferecidas)	60% em cada ano letivo		
	(1.5) Nº de novos estudantes por ano	Mín. 700		
	(1.6) % estudantes em regime pós laboral e ensino à distância	35% em 2019		
	(1.7) Nº de cursos com dupla titulação	5 até 2019		
	(1.8) Taxa de empregabilidade 6 meses após conclusão do curso	Média 70% em cada ano letivo		G3E
	(1.9) Nº de estudantes do IPCA aprovados em exame/Nº de estudantes do IPCA que se submeteram a exame de acesso a ordens profissionais	60% em cada ano	Diretores das Escolas Diretores dos cursos;	Direção dos cursos
	(1.10) Taxa de aprovação dos estudantes do IPCA que frequentam os cursos de preparação para os exames de acesso a ordens profissionais	10 p.p. superior à média nacional		
2 Adequar a oferta formativa de mestrado à procura de formação avançada	(2.1) Nº de candidatos/nº de vagas oferecidas	100% em cada ano letivo	Vice Presidentes; Diretores das Escolas; Diretores de Departamento Diretores de Curso	Serviços académicos; GAQ
	(2.2) Nº de cursos de mestrado em funcionamento/nº de cursos acreditados pela A3ES	100% em cada ano letivo		
	(2.3) Nº de cursos oferecidos em parceria/consórcio com outras IES	5 cursos em 2019		
	(2.4) Nº de cursos com dupla titulação	3 até 2019		
	(2.5) Nº de novos estudantes por ano	250 em cada ano letivo		

Quadro 2: Plano de ação para o ensino e aprendizagem (cont.)

Medidas/Ações	Indicadores/outputs	Metas 2016-2019	Responsáveis	
			Alcance das metas	Recolha de informação
3 Adequar a oferta formativa de cursos Técnicos Superiores Profissionais à procura de formação técnica superior e de acordo com as necessidades de mercado	(3.1) Nº de candidatos/nº de vagas oferecidas	100% em cada ano letivo	Vice Presidente Diretor UTESP Diretores das Escolas Diretores de curso	Serviços académicos; GAQ
	(3.2) Nº de novos cursos oferecidos em resposta a novas necessidades	5 novos cursos em cada ano		
	(3.3) Nº de estudantes a frequentar cursos TESP	1200 em 2019		UTESP; G3E
	(3.4) Taxa de empregabilidade 6 meses após concluir o curso	70% em cada ano letivo		
	(3.5) % de estudantes que prosseguem estudos num curso de licenciatura do IPCA	20% em cada ano letivo		Serviços académicos
	(3.6) Nº de parcerias/protocolos estabelecidas com escolas secundárias e profissionais para acesso aos cursos TESP	20 até 2019		UTESP
	(3.7) Nº de estudantes TESP provenientes das escolas com quem se estabeleceu parceria	200 em cada ano		Serviços académicos
	(3.8) Nº de centros de estudos técnicos superiores profissionais	4 em 2019		Presidência UTESP
4. Promover a oferta de cursos de Pós-graduação e de curta duração, em articulação com as necessidades do mercado e da comunidade académica (incluindo antigos estudantes)	(4.1) Nº de cursos de pós-graduação e de curta duração oferecidos por ano (não inclui TESP)	Mínimo de 10 cursos em cada ano	Diretores das Escolas Diretores de Departamento Diretores dos cursos Diretor U-PRAXIS	Escolas U-PRAXIS
	(4.2) % de diplomados do IPCA que frequentam os cursos oferecidos	35% até 2019		
	(4.3) Nº de utilizadores (internos e externos) do centro de línguas	5000 utilizadores até 2019	Diretor da ESG Responsável Centro Línguas	Centro de línguas
	(4.4) % de estudantes do IPCA que frequentam o centro de línguas	40% em cada ano		
5 Promover a integração e a interdisciplinaridade curricular bem como o uso de metodologias ativas de aprendizagem e ensino à distância	(5.1) % unidades curriculares licenciatura + mestrado que recorrem a metodologias baseadas em projetos;	20% até 2019	Diretores das Escolas Diretores de curso Coordenadores das áreas disciplinares	Escolas
	(5.2) % unidades curriculares licenciatura + mestrado que utilizem metodologias de ensino à distância	30% até 2019	Diretores de escolas Diretores de curso Coordenadores das áreas disciplinares	Escolas
	(5.3) % de docentes que lecionam unidades curriculares de ensino à distância que participou em formações sobre metodologias ativas de aprendizagem e ensino à distância.	100% em cada ano letivo	Diretores das Escolas Diretores de departamento Diretores de curso	DSI
	(5.4) Nº de estudantes a frequentar unidades curriculares isoladas	50 em cada ano letivo	Diretores das Escolas Diretores de Curso	Serviços Académicos

Quadro 2: Plano de ação para o ensino e aprendizagem (cont.)

Medidas/Ações	Indicadores/outputs	Metas 2016-2019	Responsáveis	
			Alcance das metas	Recolha de informação
6. Implementar medidas de sinalização e combate ao insucesso e abandono escolar	(6.1) Taxa de sucesso escolar 1º ciclo	70% em cada ano letivo	Vice Presidente Diretores das Escolas Diretores de departamento Diretores de curso	Serviços académicos;
	(6.2) % de estudantes de mestrado que concluem o curso (face ao nº de estudantes que concluíram a parte curricular)	50% em 2019		
	(6.3) Taxa de sucesso escolar TESP	80% em cada ano letivo		
	(6.4) Nº de estudantes contactados/nº de estudantes sinalizados	100% em cada ano	Vice presidente Diretores de curso Gabinete de Psicologia Provedor do estudante	GAQ SAS SA
	(6.5) Nº de estudantes que reingressaram num curso do IPCA após o abandono escolar	10% em cada ano		
	(6.6) Taxa de abandono escolar	Máx. 8% em cada ano		
7. Desenvolver um sistema interno de garantia da qualidade, que promova a melhoria dos processos e a medida do desempenho e do progresso institucional	(7.1) Nº de cursos acreditados pela A3ES/ Nº de cursos avaliados	100% em 2019	Vice Presidente Diretores das Escolas Coordenadores da qualidade Diretores de departamento Diretores de curso	GAQ
	(7.2) Nº de cursos de 1º ciclo em funcionamento reestruturados/total de cursos 1º ciclo	100% em 2019		
	(7.3) Nº de cursos de 2º ciclo em funcionamento reestruturados/total de cursos 2º ciclo	100% em 2019		
	(7.4) Elaboração do relatório de autoavaliação, por curso	1 relatório anual por curso	Diretores de curso	GAQ Serviços Académicos
	(7.5) Nível de satisfação dos estudantes com o curso	Média de 5 pontos em 7	Diretores de curso	GAQ
	(7.6) Revisão da Política do IPCA para a qualidade	Revisão em 2017	Vice Presidente Diretores das Escolas Coordenadores da qualidade	
	(7.8) Revisão do Manual da Qualidade	Revisão em 2017	Órgãos de gestão pedagógica	
	(7.9) Desenvolvimento e implementação do SIGQ	100% em 2017	Vice Presidente GAQ	GAQ DSI
	(7.10) Revisão da carta de indicadores do desempenho institucional	Revisão em 2017		GAQ
	(7.11) Avaliação do desempenho e do progresso institucional	Avaliação anual		

5.1.2 Investigação, Inovação e Transferência do conhecimento

Uma instituição com investigação aplicada de referência em domínios específicos

A política do IPCA para a investigação, desenvolvimento e inovação assenta no reconhecimento da primazia da investigação aplicada e da produção e transferência de conhecimento como factores decisivos para a diferenciação do ensino superior e na interação com a comunidade.

A ambição para 2019 passa pela identificação e reconhecimento do IPCA como uma instituição que privilegia e aposta na investigação aplicada de referência em domínios específicos, em articulação com o tecido empresarial da região e do país. No domínio internacional pretende-se ainda reforçar o posicionamento do IPCA incentivando o envolvimento dos centros de investigação e dos docentes em projetos de investigação e ações de produção e transferência de conhecimento. Neste eixo, a visão para 2019 é a seguinte:

- IPCA é uma instituição de referência e reconhecida pela qualidade da investigação produzida nos diferentes centros de investigação, desenvolvimento e inovação (centro I&Di)³ e pela capacidade de difundir e transferir para a sociedade o conhecimento produzido.

Para a concretização desta visão são definidas as seguintes medidas e o plano operacional de ação apresentado no Quadro nº 3.

Centros de I&Di (medida 8):

- Existe um centro I&Di por departamento ou área de especialização, alinhados e articulados com as áreas disciplinares de cada departamento e os conteúdos ministrados nos ciclos de estudo, podendo ser criados em consórcio ou parceria com outras IES;
- Existe também o PRAXIS21 – centro de investigação técnico-científica, centro multidisciplinar focado na interrelação com a sociedade e as empresas, que aplica as melhores práticas e as mais avançadas metodologias em criatividade e inovação, cujas metas se apresentam no eixo estratégico 3 – Sociedade, empregabilidade e empreendedorismo;
- Os centros de investigação estão vocacionados para responder a solicitações externas, promovendo-se a transferência de tecnologia e a difusão e valorização do conhecimento;
- Todo o corpo docente doutorado a tempo integral está envolvido em linhas de investigação de um dos centros I&Di do IPCA;
- Estudantes e docentes estão empenhados em dinamizar os seus projetos de I&Di e na transferência de resultados para a sociedade;
- Possui centros de investigação reconhecidos pela Fundação para a Ciência e Tecnologia;

³ Considera-se centro I&Di em funcionamento no IPCA, durante o mandato, um centro com regulamento próprio aprovado, diretor em funções, projetos em curso, com receitas próprias provenientes da FCT, fundos comunitários ou outras fontes de receita externa ou, em alternativa, publicações científicas de qualidade (indexada ISI, Scopus ou outra relevante) na área do centro (para este efeito não é considerado o PRAXIS21).

Parcerias estratégicas (medida 9):

- Possui linhas de investigação de ponta, apoiadas no estabelecimento de parcerias estratégicas com instituições de ensino superior de referência, empresas e instituições nacionais e estrangeiras;
- Desenvolve atividades e projetos de investigação multidisciplinares em parceria com empresas, instituições de ensino, associações, organismos públicos, centros de investigação, centros tecnológicos e centros de transferência de tecnologia nacionais e estrangeiros;
- Incentiva os seus docentes a divulgar o conhecimento através da organização de eventos e da participação em congressos internacionais, a publicar os resultados em revistas técnico-científicas de elevada qualidade e a promover a prestação de serviços à comunidade (empresas e instituições), nos domínios técnico-científicos da sua intervenção;

Publicações e patentes (medida 10):

- Atribui prémios de estímulo ao registo de patentes e à publicação de trabalhos e artigos em revistas científicas internacionais cujas condições estão definidas em regulamentação própria;
- Existe uma revista científica por Escola, sendo que pelo menos uma se encontra indexada à *Scopus*;
- Aumenta o número de publicações internacionais indexadas (ISI ou *Scopus*);

Autofinanciamento (medida 11):

- Estimula a angariação de receitas próprias, quer através da prestação de serviços especializados, quer através da candidatura a fundos comunitários e outras fontes de receita;
- Incentiva a oferta de serviços especializados decorrentes dos avanços tecnológicos e científicos, antecipando as necessidades das entidades da região e do País;

Quadro 3: Plano de ação para a investigação, inovação e transferência do conhecimento

Medidas/Ações	Indicadores/outputs	Metas 2016-2019	Responsáveis	
			Alcance das metas	Recolha de informação
8. Criar e dinamizar centros de I&Di multidisciplinares nos domínios de especialização do IPCA, alinhados e articulados com as áreas disciplinares dos departamentos e orientados para a produção e transferência de tecnologia e valorização de conhecimento	(8.1) Nº de centros I&Di do IPCA	1 por departamento em 2019	Presidência Diretores das Escolas Diretores centros de investigação Presidentes CTC	Centros de I&Di Escolas
	(8.2) % de docentes doutorados TI afetos a centros de investigação do IPCA;	100% em 2019		
	(8.3) Nº de professores/ investigadores externos que integram os centros I&Di do IPCA	20 em 2019		
	(8.4) Nº de estudantes do IPCA envolvidos em projetos dos centros de I&Di	60 estudantes até 2019		
	(8.5) Nº de projetos de I&Di internacionais financiados e liderados por equipas do IPCA	10 até 2019		
	(8.6) Nº de projetos de investigação aplicada e prestação de serviços à comunidade, com receitas próprias	20 até 2019		
	(8.7) Volume receitas próprias/investimentos + gastos diretos do centro de I&Di	90% até 2019		
9. Promover a participação ativa dos docentes do IPCA em redes de cooperação na área de I&D, a nível nacional e internacional, que fomentem a produção e transferência de conhecimento	(9.1) Nº docentes doutorados TI envolvidos em redes de cooperação na área de I&D	30	Diretores dos centros I&Di Diretores das Escolas Diretores de departamento Docentes	Centros de I&Di Escolas
	(9.2) Nº de participações dos docentes em ações de transferência de conhecimento externo (congressos, conferências...)	150 em cada ano		
	(9.3) Nº de eventos organizados no IPCA, com alcance nacional e internacional	15 eventos até 2019		
	(9.4) Nº de professores/ investigadores estrangeiros que participam em ações de transferência de conhecimento organizadas pelo IPCA	100 em cada ano letivo		
	(9.5) Nº de projetos de I&Di em co-promoção	8 até 2019		
10. Estimular o registo de patentes e disseminar o conhecimento e a investigação produzida nos domínios de especialização do IPCA	(10.1) Nº de publicações em revistas indexadas ISI ou <i>Scopus</i> / docentes doutorados TI	1 em cada ano	Diretores dos centros I&Di Diretores das Escolas Diretores de departamento Docentes	Centros de I&Di Escolas
	(10.2) Nº de revistas do IPCA indexadas à <i>Scopus</i>	1 até 2019		
	(10.3) Nº de revistas científicas	1 por escola		
	(10.4) Nº de patentes registadas com a marca IPCA	3 até 2019		

5.1.3 Sociedade, empregabilidade e empreendedorismo

Uma instituição em permanente interação com a sociedade e as pessoas

A colaboração e interação do IPCA com a sociedade e o seu meio envolvente constitui uma premissa básica da sua missão enquanto instituição de ensino superior que se relaciona ativamente com os seus parceiros.

Para a sua concretização, o IPCA tem promovido atividades abertas à sociedade, quer na vertente de ensino (por exemplo, seminários e cursos breves) e de investigação aplicada (como sejam projetos em colaboração com empresas, congressos, elaboração de pareceres), como também na vertente cultural (lançamento de livros, exposições, debates, entre outros) e social (tais como voluntariado, redes de solidariedade, ações de inclusão e de consciência cívica e ambiental). Este diálogo com o exterior potenciou a compreensão sobre o que a sociedade esperava do IPCA e reforçou a sua posição e intervenção como uma instituição ao serviço da sociedade.

Para 2019 a visão do IPCA para este eixo é a seguinte:

- Consolidou o seu papel dinamizador na sua área geográfica de intervenção, como agente de desenvolvimento económico, cultural e social, promovendo o estabelecimento de parcerias e a criação de redes de influência capazes de alavancar o desenvolvimento integrado da região;
- Reforçou a partilha bidirecional de conhecimento com empresas e outras instituições da sociedade ao nível da definição da oferta formativa e dos planos curriculares, do desenvolvimento de investigação aplicada e do acompanhamento do percurso dos diplomados no mercado de trabalho.

Para a concretização desta visão são definidas as seguintes medidas e o plano operacional de ação apresentado no Quadro nº 4.

Incubadora de ideias e *spin-offs* (medida 11):

- Existe no PRAXIS21 uma incubadora de ideias e projetos para identificar e apoiar *spin-offs* de projetos de estudantes e docentes, tendo sido cumpridos os objetivos estabelecidos na candidatura ao ON2 – Eixo prioritário 1 – Competividade, inovação e conhecimento, financiada em 2015;
- Alinhou o potencial dos estudantes, diplomados e docentes e investigadores do IPCA com o tecido empresarial, promovendo, no domínio da investigação aplicada, o desenvolvimento de novos produtos e a criação de patentes;

Emprego e empreendedorismo e ligação às empresas (medida 12):

- Tem um Gabinete de Apoio ao Emprego e ao Empreendedorismo e de Ligação às Empresas, a funcionar no edifício do PRAXIS 21, com elevado dinamismo e notoriedade junto dos estudantes e das empresas da região;

- Promove o empreendedorismo, transmitindo aos seus estudantes uma cultura de inovação e iniciativa, estimula a investigação aplicada e a participação em projetos de prestação de serviços, e apoia os estudantes que pretendem criar o seu próprio emprego;
- Promove a formação especializada no domínio do empreendedorismo para os seus diplomados e estudantes e tem atividades que incluem o desenvolvimento de competências e atitudes empresariais;
- Participa, conjuntamente com as associações empresariais, na gestão de uma plataforma tecnológica de interligação entre as empresas e os investigadores e docentes do IPCA;
- Incentiva e continua a acompanhar projetos empreendedores dos estudantes do IPCA, nomeadamente através do concurso Poliemprende;
- Acompanha e monitoriza o percurso profissional dos diplomados, através do Observatório do Emprego e da Empregabilidade;

Centro de Informação Europe Direct (CIED) (medida 13):

- Renovou a candidatura do CIED no IPCA e na região do Cávado e do Ave;
- Criou e dinamizou antenas em todos os concelhos da região do Cávado e da região do Ave.

Quadro 4: Plano de ação para a sociedade, empregabilidade e empreendedorismo

Medidas/Ações	Indicadores/outputs	Metas 2016-2019	Responsáveis	
			Alcance das metas	Recolha de informação
11. Dinamizar a unidade PRAXIS21 conforme os objetivos estabelecidos na candidatura ao ON2 – Eixo prioritário 1 – Competitividade, inovação e conhecimento	(11.1) Ações coletivas de desenvolvimento empresarial apoiadas	1 por ano	Vice Presidente Diretor U-PRAXIS21	U-PRAXIS21
	(11.2) Nº de projetos I&DT	3 até 2019		
	(11.3) Nº de projetos no âmbito do turismo	4 até 2019		
	(11.4) Nº de <i>start-ups</i> apoiadas (empresas com menos de 2 anos)	4 até 2019		
	(11.5) Nº de unidades I&D apoiadas	3 até 2019		
	(11.6) Nº de laboratórios de I&D em funcionamento	11 até 2019		
	(11.7) Nº de instituições envolvidas no desenvolvimento dos projetos	10 até 2019		
12. Promover o emprego, o empreendedorismo e a ligação dos estudantes às empresas	(12.1) Nº de estudantes com criação do próprio negócio	10 por ano	Vice Presidente Diretor U-PRAXIS21	U-PRAXIS21
	(12.2) Nº de candidaturas apresentadas a programas de incentivo ao empreendedorismo (incluindo Poliempreeende)	Mín. 4 por ano		
	(12.3) Nº de horas de formação em empreendedorismo	40h em cada ano letivo		
	(12.4) % de estudantes que frequentou formação em empreendedorismo	20% até 2019		
	(12.5) % estudantes de licenciatura empregados na área de formação	60% até 2019		
	(12.6) Nº de empregos criados pela U-PRAXIS21	4 até 2019		
	(12.7) Nº de participantes em seminários	500 até 2019		
	(12.8) Nº de atividades <i>networking</i>	10 até 2019		
	(12.9) Nº de entidades envolvidas nas atividades <i>networking</i> ou seminários	5 em cada ano		
	(12.10) Criação do Observatório do Emprego e da Empregabilidade	100% em 2016		
	(12.11) Relatório anual do percurso profissional dos diplomados do IPCA	1 em cada ano		
	(12.12) Relatório anual sobre o nível de satisfação dos empregadores com a formação dos diplomados do IPCA	1 em cada ano		
13. Dinamizar a atividade do CIED na região através do cumprimento do plano de atividades e do aumento do número de antenas	(13.1) Grau de concretização do plano de atividades do CIED (incluindo orçamento)	100% em cada ano	Coordenador CIED	CIED
	(13.2) Nº de antenas	14 até 2019		

5.2. Eixos Estratégicos Transversais

5.2.1 Internacionalização

Uma instituição comprometida com a internacionalização e a interculturalidade

A política para a internacionalização do IPCA, quer do ensino quer da investigação, tem-se vindo a afirmar nos últimos anos, sendo relevante o crescimento do número de estudantes e docentes do IPCA que participam em programas de intercâmbio e mobilidade e em projetos de investigação e transferência de conhecimento em cooperação com os parceiros internacionais, numa perspectiva de aprendizagem e formação ao longo da vida, usufruindo de mais oportunidades de valorização pessoal e profissional, consubstanciadas na vivência de diferentes culturas e experiências.

No âmbito deste eixo de intervenção perspectiva-se, para 2019, a seguinte visão:

- O IPCA aumentou significativamente o nível de internacionalização das suas atividades de ensino e investigação e promoveu a interculturalidade entre a comunidade académica.

As medidas e o plano de ação a implementar apresentam-se no Quadro 5.

Mobilidade (medida 14):

- O IPCA, num paradigma de abertura à internacionalização, incentiva a mobilidade internacional de estudantes (para estudos e estágio), docentes, trabalhadores, investigadores e outros especialistas;
- O IPCA aumentou significativamente o envolvimento internacional, quer em termos de investigação, quer em termos de ensino;
- O IPCA aumentou o número de estudantes e docentes em mobilidade e intercâmbio, reforçando a participação em redes colaborativas de instituições e de conhecimento;
- Incentiva os seus docentes a participarem em programas de mobilidade e de intercâmbio em projetos científicos;
- Incentiva a realização de cursos de língua portuguesa pelos estudantes estrangeiros;

Parcerias e protocolos (medida 15):

- O IPCA aumentou e alargou o intercâmbio e cooperação com instituições congéneres de países da União Europeia e com a Comunidade de Países de Língua Portuguesa, nomeadamente o Brasil, através do reforço e criação de parcerias e alianças estratégicas imprescindíveis à expansão da instituição a nível internacional, promovendo a interculturalidade e contribuindo para um desenvolvimento sustentado das instituições cooperantes;
- Aumentou a cooperação com empresas e organizações europeias no âmbito da realização de estágios curriculares e profissionais, quer através da candidatura individual do IPCA ao programa de mobilidade Erasmus+, quer através do programa em consórcio com os Politécnicos do Norte designado *Now Portugal Consortium Internships for employability* ou outros programas;

Estudantes internacionais (medida 16):

- Existe uma estratégia focada na atração de estudantes internacionais para os cursos de TESP, licenciatura e mestrado, com foco no Brasil e outros países de língua oficial portuguesa;
- É incentivada e promovida a celebração de protocolos de dupla titulação para os cursos de licenciatura e mestrado;
- Participa em feiras e outras ações de informação e análise com vista à captação de estudantes internacionais;

Escola de Verão (medida 17):

- Criou uma Escola de Verão que, em conjunto com as Escolas, organiza cursos de verão para estudantes (nacionais e estrangeiros); eventos internacionais, nomeadamente conferências internacionais, encontros, seminários, semanas internacionais e estabelece protocolos e acordos com outras “Escolas de Verão”, divulgando as ações e incentivando a participação de docentes e estudantes do IPCA nessas atividades.

Quadro 5: Plano de ação para a internacionalização

Medidas/Ações	Indicadores/outputs	Metas 2016-2019	Responsáveis	
			Alcance das metas	Recolha de informação
14. Garantir o acesso a programas que promovam a mobilidade nacional e internacional de estudantes, docentes, trabalhadores e investigadores do IPCA	(14.1) Nº docentes/investigadores envolvidos em ações de mobilidade;	20 (<i>outgoing</i>) e 50 (<i>incoming</i>) em cada ano letivo	Vice-Presidente; Coordenadores da mobilidade;	GRI
	(14.2) Nº de estudantes envolvidos em ações de mobilidade de estudos;	50 (<i>outgoing</i>) e 100 (<i>incoming</i>) em cada ano letivo		
	(14.3) Nº de estudantes envolvidos em ações de mobilidade para estágios;	30 estudantes em cada ano letivo		
	(14.4) Nº de funcionários/estagiários em ações de mobilidade;	2 (<i>outgoing</i>) e 2 (<i>incoming</i>) em cada ano		
	(14.5) Execução orçamental dos programas de mobilidade;	100% em cada ano		
	(14.6) Nº de estudantes internacionais a frequentar cursos no IPCA (incluindo cursos dupla titulação)	80 estudantes até 2019		
	(14.7) % estudantes estrangeiros que frequentam o curso de português	80% em 2019		
15. Aumentar as parcerias estratégicas com instituições e protocolos com empresas	(15.1) Nº de protocolos com IES europeias e outros países (Brasil, Argentina, PALOP, etc.)	200 até 2019	Vice-Presidente; Coordenadores da mobilidade;	GRI
	(15.2) Nº de protocolos com atividade no período	150 até 2019		
	(15.3) Nº de protocolos com empresas europeias para a realização de estágios (Erasmus+)	40 até 2019		
16. Captar estudantes internacionais para os cursos de licenciatura e mestrado do IPCA	(16.1) Nº de estudantes internacionais a frequentar cursos de licenciatura e mestrado	20 em cada ano letivo	Vice-Presidente Diretores das Escolas	Serviços académicos GRI
	(16.2) Nº de países de onde provêm os estudantes internacionais	6 países até 2019		
	(16.3) Nº de estudantes internacionais a frequentar cursos no IPCA ao abrigo de protocolos de dupla titulação	10 até 2019		
	(16.4) Nº de estudantes do IPCA a frequentar cursos no exterior ao abrigo de protocolos de dupla titulação	4 por ano		
	(16.5) Nº de feiras e ações de divulgação para a captação de estudantes internacionais em que o IPCA participou	Mín. 2 por ano		
17. Criar e dinamizar a Escola de Verão que organiza e realiza programas de formação de Verão nas áreas de intervenção do IPCA, de âmbito nacional e internacional;	(17.1) Lançamento da Escola de Verão	2016	Vice Presidente Responsável GRI	GRI
	(17.2) Nº de atividades a realizar inseridos na Escola de Verão	2 em cada ano	Vice Presidente Responsável GRI	GRI
	(17.3) Nº de participantes nas atividades	30 em cada ano	Vice Presidente Responsável GRI	GRI

5.2.2 Estudantes e ação social

Academia unida, participativa e solidária

A vida académica do IPCA está centrada nos estudantes, num ambiente propício à sua formação plena. Aos estudantes é inculcado e desenvolvido um espírito empreendedor, de cooperação, de partilha, de vida em sociedade, os quais, conjuntamente com a aquisição de competências, lhes dá mais capacidade de integração no mundo do trabalho e de ser um elemento participativo na sociedade.

Uma academia forte exige associações motivadas e disponíveis, e empenhadas. Assim, a Associação Académica do IPCA, a Associação dos Antigos Estudantes do IPCA, as Tunas e outros grupos académicos, são e deverão continuar a ser motores de desenvolvimento do espírito académico, ou seja aquilo que há muito é designado por “família académica IPCA”.

Numa conjuntura de tempos difíceis, os serviços de ação social do IPCA continuarão a dar primordial atenção às reais necessidades dos estudantes.

Para 2019 pretende-se a seguinte visão:

- A academia IPCA é forte e colaborante no cumprimento da missão institucional.
- Os estudantes identificam-se com a academia IPCA e representam o centro da ação desenvolvida e das prioridades.

Apoios sociais (medida 18):

- Foram melhorados os apoios sociais, incluindo o reforço financeiro do subsídio de emergência, bem como o aumento da oferta de serviços de saúde no Campus do IPCA, disponibilizando, para além do gabinete de psicologia, um gabinete de enfermagem e outras valências (por exemplo consulta de nutrição), através da celebração de contratos de prestação de serviços com profissionais de saúde;
- Está consolidado o projeto “Loja Social do IPCA” através de ações sistemáticas de recolha de bens alimentares, livros e manuais académicos para disponibilização aos estudantes mais carenciados do IPCA;
- Os SAS, em articulação com as Escolas, o Provedor do Estudante e a Associação Académica, operacionalizam um plano de acompanhamento dos estudantes no sentido de identificar e sinalizar situações supervenientes de carência económica, providenciando uma resposta rápida aos problemas identificados;
- Existe um programa social específico com vista à integração de estudantes internacionais;
- Os estudantes com necessidades educativas especiais estão integrados no IPCA e são devidamente apoiados através dos serviços de ação social prestados, das infraestruturas e na componente curricular (aulas, avaliação e materiais de apoio ao estudo);

- É estimulada a prática da responsabilidade social do estudante na sociedade através da promoção do voluntariado e da intervenção social e cultural;

Protocolos (medida 19):

- Anualmente são celebrados protocolos entre o IPCA e cada associação ou grupo académico para apoio a atividades culturais, desportivas, de divulgação e integração dos estudantes;
- Existem protocolos com empresas de transporte que permitem a criação de novos circuitos de transporte entre os vários concelhos e o Campus de Barcelos e os polos do IPCA;
- Aumentou o número de protocolos com empresas e outras entidades para atribuição de prémios de mérito aos estudantes do IPCA;

Alojamento (medida 20):

- Aumentou a capacidade de resposta aos pedidos de alojamento dos estudantes nacionais e estudantes internacionais em mobilidade ou no âmbito de protocolos institucionais;
- Aumentou o número de camas na mini-residência do IPCA localizada no edifício dos antigos serviços centrais, no centro da cidade de Barcelos;
- Celebrou um protocolo com a Residência Universitária da Póvoa de Lanhoso para alojamento dos estudantes TESP do polo de Guimarães.
- Existe uma base de dados atualizada e disponível no site dos SAS de todas as ofertas de alojamento existentes.

As medidas/ações a desenvolver, bem como o plano de ação são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6: Plano de ação para os estudantes e a ação social

Medidas/Ações	Indicadores/outputs	Metas 2016-2019	Responsáveis	
			Alcance das metas	Recolha de informação
(18) Aumentar e melhorar os apoios sociais internos concedidos aos estudantes, seja através do apoio social interno (fundo de emergência, loja social, etc.), seja através do aumento e melhoria do nº de serviços de apoio social disponibilizados, de forma a favorecer o sucesso académico, nomeadamente dos estudantes economicamente mais carenciados	(18.1) N.º de apoios internos concedidos /n.º de pedidos apresentados	80% por ano	Diretor SAS	SAS
	(18.2) Prazo médio de resposta a pedidos de apoios sociais internos	5 dias úteis		
	(18.3) Criação da “Loja Social do IPCA”	100% em 2016		
	(18.4) Grau (%) de satisfação dos estudantes relativamente ao apoio social interno	70%		GAQ
	(18.5) N.º de ações de voluntariado e/ou de intervenção social e cultural	Uma ação por semestre		SAS
	(18.6) N.º de respostas do serviços /n.º de estudantes com necessidades especiais sinalizados	100%		
(19) Aumentar o número de protocolos com as empresas e entidades, com vista a aumentar o serviço de transporte disponibilizado, e o número de prémios de mérito, bem como aumentar os protocolos com os grupos académicos do IPCA	(19.1) Grau (%) de satisfação dos estudantes relativamente ao serviço de transporte	70%	Diretor SAS	GAQ
	19.2) N.º de prémios atribuídos ao melhor estudante do curso	1 por curso		SAS
	(19.3) N.º de concelhos com transporte direto ao campus	4 concelhos até 2019		
(20) Dar resposta aos pedidos de alojamento dos estudantes nacionais e estudantes internacionais em mobilidade ou no âmbito de protocolos institucionais	(20.1) % de ocupação da residência de estudantes do IPCA	95%	Diretor SAS	SAS
	(20.2) N.º de estudantes que utilizam a residência universitária da Póvoa de Lanhoso	20 por ano		
	(20.3) Prazo de resposta aos pedidos de informação de alojamentos privados disponíveis nas imediações do Campus do IPCA e restantes Polos	5 dias úteis		

5.2.3 Recursos Humanos

Compromisso com as pessoas, valorizando as suas competências individuais

A gestão dos recursos humanos é a componente mais complexa em todo o modelo de gestão porque nem sempre os objetivos institucionais coincidem com os objetivos pessoais. Uma política assente na motivação e na valorização das pessoas, através da criação de uma estrutura organizacional sólida e ajustada às necessidades da Instituição, constitui o mote para o sucesso neste eixo estratégico.

Também a qualificação do corpo docente e do pessoal não docente é um fator chave para o sucesso do IPCA.

Tendo por base a atual situação relativa ao corpo docente e não docente do IPCA, acreditamos ser possível ter a seguinte visão em 2019:

- O IPCA segue uma política de valorização e qualificação do pessoal docente e não docente e promove a motivação das pessoas e o alinhamento dos objetivos organizacionais com os objetivos individuais através de uma estrutura organizacional que responde às necessidades da Instituição.

Apresentam-se de seguida as medidas a adotar com vista à concretização desta visão e o respetivo plano de ação no Quadro 7:

Qualificação do pessoal docente e não docente (medida 21):

- Existe um regulamento de recrutamento de pessoal docente transparente e que permite recrutar pessoal altamente qualificado;
- O corpo docente é composto maioritariamente por docentes de carreira com o grau de doutor e convidados com o título de especialista;
- O corpo docente contratado para lecionar nos cursos TESP é, maioritariamente, especialista nas áreas em que lecionam;
- Existe um planeamento para recrutar o pessoal não docente com o perfil e competências adequados aos postos de trabalho a ocupar;

Formação do pessoal não docente (medida 22):

- Existe um plano anual de formação do pessoal não docente que integra o Plano de atividades e que permite responder às necessidades de formação dos trabalhadores;
- O pessoal não docente é incentivado a frequentar cursos de pós graduação, especialização e de línguas oferecidos pelo IPCA, estando dispensados do pagamento de propinas e taxas;

Ambiente organizacional (medida 23)

- Promove-se a flexibilidade de funções no pessoal não docente, em benefício pessoal e de uma organização mais ágil e mais rentável;

- Está implementado um eficiente processo de avaliação de desempenho que potencia a motivação e um melhor exercício de funções dos trabalhadores e que permite uma política justa de retribuição;
- O IPCA proporciona condições físicas, ambientais, sociais e culturais que favorecem o bem-estar das pessoas, facilitando o espírito de equipa e a partilha entre todos os trabalhadores;
- São apoiadas atividades socioculturais, de carácter lúdico, que fomentam o convívio entre os trabalhadores do IPCA.

Quadro 7: Plano de ação para os recursos humanos

Medidas/Ações	Indicadores/outputs	Metas 2016-2019	Responsáveis	
			Alcance das metas	Recolha de informação
21. Garantir a qualificação do corpo docente, de acordo com os critérios estabelecidos pelo RJIES e pela A3ES, e do corpo não docente em função do perfil e das competências adequadas ao posto de trabalho	(21.1) % docentes doutorados/total docentes carreira	100% em 2019	Diretores das Escolas; Presidentes CTC; Docentes	Serviço RH
	(21.2) Nº docentes carreira /total docentes (exclui docentes da UTESP)	70% em 2019		
	(21.3) Nº docentes especialistas/total docentes (exclui docentes da UTESP)	20% em 2019		
	(21.4) % de docentes especialistas (incluindo os reconhecidos pelo CTC) que lecionam em cursos TESP	30% em 2019	Vice Presidente Diretor UTESP Presidentes CTC	UTESP
	(21.5) Nº de vagas colocadas a concurso/ nº de lugares previstos identificados no mapa de pessoal	100% em cada ano	Diretores das Escolas Administrador	Serviço RH
	(21.6) %º de funcionários licenciados	70% em 2019	Administrador	Serviço RH
22 Criar e executar um plano anual de formação (interna e externa) que permita responder às necessidades de formação do pessoal não docente;	(22.1) Plano anual de formação;	1 por ano	Administrador	Serviço RH
	(22.2) Nº de trabalhadores que realizou formação/total de trabalhadores	50% até 2019	Administrador	
	(22.3) % de trabalhadores que frequentou cursos de línguas e outros cursos de especialização	50% até 2019	Administrador	
23. Promover o bom ambiente organizacional, através da flexibilização, da motivação e da criação das condições de trabalho adequadas, bem como realizar atividades socioculturais, de carácter lúdico, que fomentem o convívio entre os trabalhadores do IPCA e entre estes e a comunidade académica.	(23.1) Grau de satisfação do pessoal não docente	Média de 5 pontos (em 7) em 2019	Administrador Diretor dos SAS	RH; GAQ
	(23.2) N.º de atividades socioculturais promovidas	Mínimo de 3 por ano		

5.2.4 Recursos Financeiros

Um modelo de gestão financeira eficiente, transparente e responsável

O IPCA tem um modelo de gestão financeira adequado às sucessivas reduções das transferências do Orçamento de Estado para as Instituições de Ensino Superior, associadas ao facto do IPCA continuar a ser a IES com uma menor transferência por estudante, e considerando ainda a crise económica que tem afetado as dificuldades das famílias dos estudantes, durante o mandato 2011/2015 não houve aumento do valor das propinas. O modelo de gestão financeira do IPCA pode-se considerar um modelo eficiente, pautado pelo rigor, economia e transparência, uma vez que, apesar dos constrangimentos referidos, o IPCA sempre cumpriu com a Lei dos Compromissos e pagamentos em atraso e nenhuma atividade relevante deixou de ser realizada por motivos financeiros. Por outro lado, a progressão na carreira está no índice normal do que se verifica na maioria das outras IES, mesmo com orçamentos muito mais elevados.

Esta candidatura pretende que, em 2019, se identifique ou caracterize o IPCA como uma Instituição de ensino que:

- Adotou um modelo de gestão financeira eficiente, transparente e responsável, tendo por base uma política de definição de prioridades na afetação dos recursos existentes, em cumprimento pelo normativo legal em vigor.
- O modelo de gestão financeira não tem impedido a abertura de concursos e a progressão na carreira, dentro do padrão normal de outras IES.

Apresentam-se de seguida as medidas a adotar com vista à concretização desta visão e o respetivo plano de ação no Quadro 8:

Gestão financeira e *accountability* e (medida 24):

- O IPCA cumpre integralmente com o sistema de normalização contabilístico em vigor (SNC-AP)⁴ sendo uma entidade referência na sua aplicação e continua a representar as IES na comissão de normalização contabilística pública;
- O Conselho de Gestão analisa, trimestralmente, a execução orçamental global e por grandes projetos, e os desvios existentes, providenciando a sua correção;
- O relatório de atividades do IPCA inclui informação dos esforços financeiros e humanos realizados, os resultados alcançados, bem como os respetivos desvios e a sua justificação, das unidades orgânicas;
- Disponibiliza no site mapas orçamentais, financeiros e de custos, bem como indicadores de desempenho;

⁴ SNC-AP – Sistema de normalização contabilística para as Administrações Públicas, aprovado pelo Decreto-Lei nº 192 de 11 de setembro de 2015.

- O programa informático de contabilidade permite que os diretores das escolas e responsáveis por projetos tenham acesso à informação dos centros de custo sobre sua responsabilidade;
- Promove a captação de receitas próprias com vista ao aumento da sustentabilidade financeira da Instituição;

Contabilidade de gestão e controlo interno (medida 25)

- Existe um sistema de contabilidade de custos e de gestão por atividades, conforme sistema contabilístico em vigor (SNC-AP), permitindo o apuramento, em tempo oportuno, dos custos por *outputs*, servindo de base para a obtenção da informação necessária ao controlo de gestão e autorização de despesas por cursos, atividades ou processos;
- O sistema de contabilidade de gestão permite ainda obter informação sobre a gestão ambiental identificando a responsabilidade social e o contributo da Instituição para a redução dos impactos ambientais;
- Existe um manual de controlo interno que identifica o circuito dos diferentes processos de despesa e receita e identifica os responsáveis por cada fase do processo, cumprindo-se o princípio da segregação de funções e da legislação sobre a contratação pública;
- Existe um revisor oficial de contas que certifica as contas anuais e elabora trimestralmente uma auditoria interna;
- Existe uma comissão anticorrupção que analisa processos de contratação de valores materialmente relevantes e efetua auditorias internas periódicas a processos de contratação.

Quadro 8: Plano de ação para os recursos financeiros

Medidas/Ações	Indicadores/outputs	Metas	Responsáveis	
		2012	Alcance das metas	Recolha de informação
24. Promover a <i>accountability</i> e a gestão criteriosa dos recursos financeiros disponíveis, controlando a execução orçamental e financeira, por grandes projetos, e apurando os desvios existentes, bem como promovendo o aumento das receitas próprias.	(24.1) Grau de aplicação do SNC-AP	100% em 2017	Administrador Responsável DAF	DAF
	(24.2) Cumprimento do grau de execução orçamental	100% em cada ano	Presidência Conselho de Gestão Diretores das unidades orgânicas	
	(24.3) Balancete mensal por cada projeto com receitas próprias	1 balancete por cada projeto	Responsável DAF	
	(24.4) Relatório anual com a prestação de contas	1 Relatório por ano	Conselho de Gestão	
	(24.5) Atualização semestral da informação publicada no site	2 atualizações por ano	Responsável DAF	
	(24.6) Volume receitas próprias/ receitas totais	40% em cada ano	Conselho de Gestão Diretores das Escolas Diretores centros I&Di	
	(24.7) % receitas próprias cobradas/ % receitas próprias previstas	100% em cada ano		
25. Implementar um sistema de contabilidade analítica e controlo e de auditoria interna em todas as unidades orgânicas com vista ao aumento da eficiência e qualidade dos processos internos	(25.1) Desenvolvimento, validação e implementação do modelo de contabilidade analítica de acordo com o SNC-AP	100% em 2016	Administrador Responsável DAF	DAF
	(25.2) % dos gastos ambientais no total dos gastos correntes de funcionamento	2% por ano		
	(25.3) Elaboração do manual de procedimentos aquisitivos	100% em 2016		
	(25.4) Nº de reclamações por erros do procedimento/ total reclamações	Redução 100% em 2019		
	(25.5) Nº de auditorias internas realizadas (pelo ROC ou comissão anticorrupção)	10 por ano	ROC CPCIPCA	DAF
	(25.6) Nº de melhorias introduzidas/nº de melhorias recomendadas pelas auditorias	100% em cada ano	Conselho de gestão Administrador	DAF

5.2.5 Infraestruturas do Campus e dos polos

Infraestruturas físicas e tecnológicas capazes de responder às necessidades e garantir o desenvolvimento de forma sustentável

Apesar do forte investimento em infraestruturas realizado nos últimos anos, o IPCA continua a sua estratégia de crescimento e solidificação, sendo necessário continuar a realizar investimento com vista à melhoria das infraestruturas, nomeadamente a criação de espaços dignos para a instalação dos centros de estudos técnicos superiores profissionais. Deste modo, esta candidatura pretende que no final do mandato se identifique ou caracterize o IPCA como uma Instituição de ensino superior que:

- Tem um campus (incluindo os seus polos) funcional, moderno, adaptado às suas atividades, que simultaneamente respeita as questões ambientais - um campus “verde”;
- Possui equipamentos modernos e adequados para um ensino e investigação de qualidade.

Para a concretização destes objetivos propõem-se as medidas e o plano de ação apresentado no Quadro 9:

Infraestruturas para o ensino e investigação (medida 26):

- Construiu e apetrechou um edifício para a área das Tecnologias e para a Biblioteca do IPCA, localizado no campus do IPCA em Barcelos, permitindo a concentração de toda a atividade letiva (excepto cursos TESP) e de investigação da Escola Superior de Tecnologia neste edifício, bem como a criação de excelentes condições para os estudantes do IPCA que frequentam a Biblioteca;
- Restaurou e apetrechou o edifício da antiga escola Gonçalo Pereira, situado no centro de cidade, para a instalação da Escola Superior de Design, promovendo a ligação do IPCA e do design ao centro da cidade de Barcelos;
- Tem um centro de estudos técnicos superiores profissionais pelo menos em cada um dos quatro concelhos que integram o quadrilátero do distrito (Barcelos, Braga, Guimarães e Famalicão), tendo sido criadas as infraestruturas necessárias para o efeito;

Infraestruturas para o apoio social, desportivo e acessos (medida 27):

- Aumentou o número de camas disponíveis na mini-residência do IPCA situada no antigo edifício dos serviços centrais do IPCA;
- Criou e melhorou os espaços dedicados à atividade desportiva e de lazer no campus do IPCA e nos polos;
- O município de Barcelos criou novas acessibilidades para o campus tendo, conseqüentemente, o IPCA melhorou os espaços destinados a parques de estacionamento;

Manutenção, conservação e atualização do património (medida 28):

- Existe um plano de manutenção, conservação e atualização do património, incluindo equipamentos escolares e informáticos;
- Existe um manual de procedimentos para a gestão do imobilizado do IPCA.

Quadro 9: Plano de ação para as Infraestruturas do Campus e polos

Medidas/Ações	Indicadores/outputs	Metas 2016-2019	Responsáveis	
			Alcance das metas	Recolha de informação
26. Criar e apetrechar as infraestruturas de ensino e investigação adequadas às necessidades dos estudantes, designadamente o edifício da EST e da Biblioteca, o edifício destinado à ESD e os centros de estudos técnicos superiores profissionais	(26.1) Construção do edifício da EST + biblioteca	100% em 2017	Presidência Diretor ESD Administrador	DAF
	(26.2) Apetrechamento do edifício	100% em 2017		
	(26.3) Restauração da escola antigo Gonçalo Pereira	100% em 2016	Presidência Diretor ESD Administrador	DAF
	(26.4) Apetrechamento do edifício	100% em 2017		
	(26.5) Nº de candidaturas PT2020 realizadas/nº de programas existentes elegíveis	100%	Presidência Diretores Escolas Diretores outras unidades	Escolas DAF U-PRAXIS
	(26.6) Criação dos espaços necessários para a instalação do centro de estudos técnicos superiores profissionais em V.N. Famalicão	100% em 2016		
27. Criar, aumentar e melhorar as infraestruturas destinadas ao apoio social, desportivo, cultural e ao acesso ao campus	(27.1) Nº de camas existentes na mini residência	40 camas em 2017	Diretor SAS	SAS
	(27.2) Área destinada a atividades de lazer, desporto e cultura	1000 m ²		
	(27.3) Nº de modalidades de desporto disponíveis no campus	4 modalidades em 2019		
	(27.4) Nº de novos lugares de estacionamento no campus	100 lugares novos em 2019	Conselho de gestão Administrador	DAF
28 Manter um sistema eficiente de gestão, manutenção, conservação e atualização do património, incluindo equipamentos escolares e informáticos	(28.1) Elaboração do plano de manutenção	100% em 2016	Administrador	DAF
	(28.2) Grau de cumprimento do plano de manutenção	100% em cada ano	Administrador	DAF
	(28.3) Manual de procedimentos para a gestão do imobilizado	100% em 2016	Administrador	DAF

5.2.6. Comunicação e imagem Institucional

Informação oportuna e transparente

No mandato 2011/2015, houve uma preocupação por comunicar através dos meios adequados, utilizando todas os canais disponíveis, para atingir os públicos desejados e para atrair os melhores e consolidar a marca "IPCA".

Em 2019 tem-se como visão que:

- O IPCA reforçou a sua identidade, interna e externamente, e consolidou a marca IPCA, através da gestão de uma imagem forte e distintiva, alicerçada numa comunicação efetiva com os stakeholders;
- Existe uma forte notoriedade da marca "IPCA".

Em 2019 pretende-se melhorar este importante eixo de intervenção, tendo-se definido as medidas e o plano de ação apresentados no Quadro 10:

Comunicação externa e imagem (medida 29):

- Tem um plano de comunicação externa e de promoção da imagem institucional, que é devidamente articulado com as unidades orgânicas do IPCA;
- É relevante a presença do IPCA nas redes sociais, promovendo a visibilidade do IPCA e as iniciativas e trabalhos desenvolvidos nas Escolas e demais unidades orgânicas;
- A página do IPCA foi reformulada e melhorada a sua operacionalidade;
- Mantém a periodicidade trimestral do Jornal IPCA distribuído em vários jornais locais;

Comunicação interna (medida 30):

- Melhorou o sistema de informação de apoio à gestão das várias unidades orgânicas através de um sistema *business intelligence*⁵ que fornece, oportunamente, indicadores de gestão e de avaliação da *performance*;
- Promove uma gestão de proximidade, participada e transparente, que facilita o diálogo e a tomada de decisão;
- Institucionalizou o digital como regra. Toda a informação circula em formato digital. Utilizam-se os meios digitais como forma oficial de comunicação interna.

⁵ Solução informática inovadora que facilita e torna mais eficaz o processo de gestão estratégica, nomeadamente de análise e interpretação de resultados, de avaliação de desempenho e de definição de medidas e ações de melhoria.

Quadro 10: Plano de ação para a comunicação e imagem institucional

Medidas/Ações	Indicadores/outputs	Metas 2016-2019	Responsáveis	
			Alcance das metas	Recolha de informação
29. Implementar a estratégia e o plano de comunicação externa com vista a uma maior visibilidade e notoriedade da marca "IPCA"	(29.1) Desenvolvimento do plano de comunicação externa	100% em 2016	Presidente; Responsável GCI	GCI
	(29.2) Nº de seguidores do IPCA nas redes sociais	Mín. 2500 por ano	Responsável GCI	GCI
	(29.3) Nº de redes sociais onde o IPCA está presente	Mín. 3 em 2019		
	(29.4) Reformulação da página do IPCA	100%	Administrador; Responsável GCI; Responsável DSI	GCI; DSI
	(29.5) Nº de visitas ao site do IPCA	1.000.000 visitas por ano		
	(29.6) Duração média de cada visita	Mín. 5 minutos		
	(29.7) Publicação e distribuição do jornal IPCA	4 jornais por ano	Presidente; Responsável GCI	GCI
30. Desenvolver um sistema de informação em rede que facilite a comunicação interna e permita a produção de informação de apoio à gestão e à tomada de decisão	(30.1) Desenvolvimento do sistema de informação em rede (<i>intranet</i>)	100% em 2016	Vice presidente; Administrador; Responsável DSI; Responsável GCI	DSI; GCI
	(30.2) Nº de módulos desenvolvidos na intranet para apoio à gestão	Mín. 5 até 2015		
	(30.3) Nº de formulários tipo disponíveis para download na intranet	Mín.15 até 2019		
	(30.4) Nº de processos desmaterializados/processos totais;	50% até 2019	Administrador; Responsável DSI; Unidades orgânicas e serviços	DSI, Serviços
	(30.5) Criação do balcão de atendimento online	100% até 2017		
	(30.6) Nº de estudantes que procuram o balcão de atendimento online	500 estudantes por ano		
	(30.7) Nº de indicadores produzidos pelo sistema <i>business intelligence</i>	Mín. 20		
	(30.8) Nº de relatórios tipo produzidos automaticamente pelo sistema	Mín. 10	Vice-Presidente; Responsável DSI	DSI; GAQ

5.2.7. Governação e organização interna

A participação no modelo de governação do IPCA pelos docentes, pessoal não docente, estudantes e membros dos diferentes órgãos de gestão, são a base da sustentabilidade institucional.

Conforme os estatutos do IPCA, optou-se por um modelo de gestão participativo e por uma organização flexível, sem prejuízo de as principais decisões se basearem num plano estratégico, e de se pretender ver a instituição com uma identidade única, respeitando as autonomias das diferentes unidades orgânicas. São disso exemplo, a criação do Conselho Académico do IPCA que procura uniformizar as decisões ou propostas das escolas, do Conselho para a Avaliação e Qualidade do IPCA, e do modelo de organização matricial no que se refere à distribuição do serviço docente pelas escolas. São, no entanto, exemplos de descentralização a existência em cada escola de um Conselho técnico científico, de um conselho pedagógico e de um conselho consultivo.

Em 2019 pretende-se caracterizar o modelo de governação e de organização interna como:

- Um modelo de eficiente, eficaz e transparente, assente na valorização das pessoas e do conhecimento;
- Tem uma organização estatutariamente autónoma, dinâmica e com sistemas de avaliação de desempenho e de gestão da qualidade implementados.

Tendo por base a visão para 2019, apresentam-se no Quadro 11 as medidas e o plano de ação a seguir:

Gestão das unidades orgânicas e serviços (medida 31)

- O plano estratégico do IPCA, para o período 2016/2019, apresenta as orientações estratégicas prioritárias com vista à execução da missão institucional e à melhoria do seu desempenho organizacional;
- As unidades orgânicas do IPCA têm o seu plano estratégico e avaliam os resultados alcançados, os desvios e implementam as ações de melhoria necessárias, em articulação com a visão e a estratégia do IPCA;
- Cada escola tem um conselho consultivo que inclui individualidades externas com vista a reforçar a ligação às empresas, a avaliação das necessidades de formação superior, monitorizando periodicamente os planos de estudo, de modo a perceber novas necessidades e aferir lacunas na formação dos estudantes, ao nível das competências técnicas e das competências pessoais, associadas aos aspectos comportamentais e de atitude;
- Cada escola tem os seus estatutos e plano estratégico tendo por base os estatutos do IPCA e neste plano estratégico;

- É incentivada a participação dos docentes, trabalhadores e estudantes na eleição para representantes nos diferentes órgãos da Instituição;

Novas unidades (medida 32)

- O ensino é ministrado numa das 4 Escolas do IPCA: a Escola Superior de Gestão, a Escola Superior de Tecnologia, a Escola Superior de Design e uma quarta Escola Superior a criar nas áreas da Hotelaria, Restauração e Turismo;
- Foi criada uma unidade de ensino dos cursos TESP (UTESP) com o objetivo de dinamizar este tipo de oferta formativa, divulgar os cursos, captar novos estudantes nos vários concelhos da região e articular com as unidades orgânicas e serviços a organização e funcionamento destes cursos;

Certificação do SIGQa_IPCA (medida 33)

- Foi certificado pela A3ES o sistema interno de garantia da qualidade do IPCA (SIGQa_IPCA do IPCA);
- É divulgada no site do IPCA informação sobre os indicadores que mede o desempenho e o progresso institucional.

Quadro 11: Plano de ação para a governação e organização interna

Medidas/Ações	Indicadores/outputs	Metas 2016-2019	Responsáveis	
			Alcance das metas	Recolha de informação
31. Articular com as unidades orgânicas a elaboração do seu plano estratégico, tendo como referencial o plano estratégico do IPCA, incentivando à participação da comunidade interna, e proceder à avaliação do desempenho alcançado	(31.1) Elaboração do Plano estratégico de cada unidade orgânica	100% em 2016	Presidência Diretores das Unidades Orgânicas	Escolas GAQ GAP
	(31.2) Relatório anual da execução do plano de cada unidade orgânica;	1 relatório por ano		
	(31.3) Tempo médio, em dias, em que os documentos estratégicos se encontram em discussão pública	Mín. 10 dias úteis		
	(31.4) Grau de execução dos objetivos previstos no plano estratégico do IPCA;	Mín. 80% em 2019		
	(31.5) Relatório anual de avaliação do progresso institucional	1 relatório por ano		
32. Criar novas unidades, nomeadamente uma Escola Superior nas áreas da Hotelaria, Restauração e Turismo e a unidade dos cursos Técnicos Superiores Profissionais, em articulação com as restantes unidades e serviços do IPCA e com a comunidade externa	(32.1) Criação da Escola Superior na área da hotelaria, restauração e turismo	100% em 2019	Presidente Comissão específica	(----)
	(32.2) Criação da UTESP e aprovação do seu regulamento e funcionamento de todos os órgãos	100% em 2016	Vice Presidente Diretor UTESP	UTESP
33. Obter a certificação pela A3ES do Sistema Interno de Garantia da Qualidade e divulgar indicadores de desempenho no site do IPCA	(33.1) Certificação do SIGQa_IPCA pela A3ES	100% em 2019	Vice presidente Coordenadores da qualidade Responsável GAQ	GAQ
	(33.2) Nº de indicadores de desempenho divulgados no site do IPCA	Mín. 10 em 2019		

6. Notas Finais

O Plano apresentado identifica as linhas e as orientações estratégicas do IPCA para o quadriênio 2016-2019, tendo por base o Programa de Ação para o mesmo período. Para além de concretizar a missão organizacional em dez eixos estratégicos de intervenção, apresentam-se ainda neste documento o plano de ação composto por 33 medidas/ações a desenvolver com vista à concretização dos objetivos estabelecidos, 178 indicadores/*outputs* que servirão como parâmetros de avaliação dos resultados alcançados, e ainda as metas a atingir no período em análise, bem os responsáveis pela sua coordenação, execução e recolha de informação.

Este documento constitui um importante instrumento de gestão estratégica que permite à direção do IPCA orientar a sua ação, monitorizar e avaliar o desempenho institucional e definir as medidas e ações de melhoria com vista ao progresso. O Plano reflete a estratégia global do IPCA pretendendo-se que sirva como referencia para a elaboração dos planos estratégicos das unidades orgânicas, nomeadamente escolas e Serviços de ação social, e ainda de outros serviços autónomos do IPCA.

Por outro lado, a flexibilidade do modelo permite que sejam efetuadas revisões ao plano de ação em função da revisão/alteração da estratégia e da visão institucional. Esta flexibilidade e capacidade de adaptação torna-se fundamental considerando a dinâmica e a mudança constante do ambiente externo em que operam as Instituições de Ensino Superior.

Com este documento pretende-se também mobilizar e motivar as pessoas que todos os dias contribuem para a concretização da missão do IPCA, promovendo uma maior aproximação entre os objetivos organizacionais com os objetivos individuais.

Em conclusão, o Plano evidencia que o foco da ação estratégica são as pessoas e a valorização do seu conhecimento tendo por missão *“contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade, estimular a criação cultural, a investigação e pesquisa aplicadas, e fomentar o pensamento reflexivo e humanista”* (art. 2º, nº 1 dos Estatutos do IPCA).