

PLANO ESTRATÉGICO

2019-2023



ISDOM
INSTITUTO
SUPERIOR
D^o DINIS
Marinha Grande

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO E PROMULGAÇÃO.....	4
2. MISSAO E FINS	5
3. ENQUADRAMENTO REGIONAL	6
3.1. PRINCIPAIS INDICADORES REGIONAIS	7
3.1.1. Caraterização da População	7
3.2. CARATERIZAÇÃO DO TECIDO EMPRESARIAL DA MARINHA GRANDE	11
3.3. OFERTA FORMATIVA DO ISDOM PARA A REGIÃO	13
4. ANÁLISE SWOT	16
5. LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	18
E.1 Fomentar o desenvolvimento estratégico do ISDOM.....	18
O.1 <i>Estimular uma cultura de qualidade em todos os seus processos organizacionais</i>	18
O.2 <i>Alargar a influência do ISDOM enquanto IES de referência</i>	19
O.3 <i>Fortalecer a sustentabilidade financeira do ISDOM</i>	20
E.2 Fortalecer o perfil de Instituição de Ensino Superior Politécnico	21
O.4 <i>Ampliar, diferenciar e cimentar a oferta de cursos</i>	21
O.5 <i>Solidificar os cursos de 1.º Ciclo.....</i>	22
O.6 <i>Reforçar, ampliar e diferenciar a oferta formativa pós-graduada e especializada</i>	23
E.3. Dinamizar a Investigação e Produção Científica	25
O.7 <i>Ampliar os projetos de investigação, com incidência na investigação aplicada....</i>	25
O.8 <i>Valorizar a dimensão económica da produção científica.....</i>	26
E.4. Ampliar a Internacionalização Institucional	27

<i>O.9</i>	<i>Estimular a mobilidade de estudantes e docentes.....</i>	27
<i>O.10</i>	<i>Dinamizar a cooperação internacional com empresas, organizações ou outras IES.....</i>	28
E.5.	Valorizar o Potencial Humano da Instituição	29
<i>O.11</i>	<i>Proporcionar o desenvolvimento da carreira docente e do pessoal não docente..</i>	29
<i>O.12</i>	<i>Melhorar as qualificações do corpo docente.....</i>	30
E.6.	Melhorar as infraestruturas destinadas ao ensino/aprendizagem e investigação	31
<i>O.13</i>	<i>Melhorar o nível de equipamentos informáticos e dos laboratórios</i>	31
<i>O.14</i>	<i>Proporcionar a adequação das instalações às necessidades específicas dos estudantes</i>	31
6.	MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	33

1. INTRODUÇÃO E PROMULGAÇÃO

O plano estratégico constitui atualmente um instrumento de gestão de extrema importância do ISDOM, determinante na definição de diretrizes claras e objetivas relativamente às linhas de orientação que norteiam as decisões de qualquer instituição de ensino superior.

Proporciona uma caracterização global da sua atividade e do seu contexto, enfatizando as ações a promover com vista a alcançar os fins a que se propõe, apontando os rumos a tomar para alcançar as metas traçadas e os objetivos definidos.

Revela-se ainda uma ferramenta determinante para impulsionar a atividade institucional, direcionando o foco de toda a comunidade acadêmica e em particular do pessoal docente, não docente e investigador para o fim comum que estabeleceu.

Divulga a toda a comunidade acadêmica e a todas as partes interessadas, incluindo a comunidade em geral, de forma clara e enquadrada, a sua importância enquanto instituição de ensino superior, qual a sua missão e visão, demonstrando o autoconhecimento das suas fraquezas e forças, das suas ameaças e oportunidades.

Com base nestes pressupostos, o presente plano estratégico do ISDOM deverá ser capaz de demonstrar os principais objetivos traçados, bem como as estratégias que a instituição se encontra comprometida em desenvolver para alcançar a visão que definiu, estabelecendo as métricas através de indicadores de desempenho que lhe permitam avaliar de forma regular e orientada os seus resultados, de modo a implementar em tempo útil as reorientações estratégicas que entenda por adequadas.

Em concordância, aprova-se o presente Plano Estratégico do ISDOM para o período de 2019 a 2023, cuja publicação e divulgação deverá ser feita pelos meios de comunicação institucionais.

2. MISSÃO E FINS

Conforme estabelecem os estatutos o ISDOM é uma instituição que se dedica à criação, transmissão crítica e difusão de cultura, ciência e tecnologia que, através da articulação do estudo, da docência, da investigação e da animação social se integra na vida da sociedade, prosseguindo a sua atividade, atenta especialmente ao desenvolvimento cultural, científico e técnico da Marinha Grande.

São fins do ISDOM:

- A formação humana, cultural, científica e técnica;
- Realização da investigação fundamentada e aplicada;
- A participação ativa no sistema nacional de ensino;
- A prestação de serviços à comunidade, numa perspetiva de valorização recíproca, racionalização e aproveitamento máximo dos recursos do país;
- A participação na defesa do ambiente;
- A contribuição, no seu âmbito de atividade, para o desenvolvimento do país, a cooperação internacional e a aproximação entre os povos, com especial relevo para os países de língua oficial portuguesa e dos países europeus.

3. ENQUADRAMENTO REGIONAL

A Marinha Grande é um concelho pertencente ao Distrito de Leiria, inserido na região NUT II do Centro, com cerca de 187,25 km² de área (Instituto Geográfico Português, 2013).

Estando a génese da cidade sede do concelho ligada à iniciativa industrial de Guilherme Stephens, o seu desenvolvimento em volta deste setor permitiu que a população se fosse fixando na cidade, ou nas suas imediações.



Figura 1 - Localização geográfica da Marinha Grande (Fonte: PORDATA)

No quadro que se segue apresenta-se uma breve descrição do Concelho da Marinha Grande.

Quadro 1 – Breve descrição do Concelho da Marinha Grande (Fonte: PORDATA)

Descrição	
Localização	NUT II – Centro; NUT III – Pinhal Litoral
Freguesias	Marinha Grande, Moita e Vieira de Leiria
Área	187,25 km ²
Concelhos limítrofes	Leiria e Alcobaça
População residente no Concelho	38 466 Habitantes (31-12-2018)
Densidade populacional	205,4 habitantes/km ² (2018)
Índice de envelhecimento (idosos por cada 100 jovens)	163 idosos por cada 100 jovens (2018)
Acessibilidades	Bom estado de conservação da rede viária Estradas Nacionais, Autoestradas: A8 e A17 Linha Ferroviária do Oeste Lisboa a 147 km (1h30m) Porto a 196 km (2h00m)

3.1 PRINCIPAIS INDICADORES REGIONAIS

Considerando a diversidade na oferta formativa apresentada pelo ISDOM, entende-se que a sua influência se estende para além do limite físico da região de inserção e do seu tecido empresarial, contudo esta análise centrar-se-á apenas nos indicadores regionais disponíveis.

3.1.1 Caraterização da População

População Residente (em número)

O distrito de Leiria é um distrito situado na Região Centro, limitado a norte pelo distrito de Coimbra, a leste pelo distrito de Castelo Branco e pelo distrito de Santarém, a sul fica localizado o distrito de Lisboa e a Oeste o Oceano Atlântico.

Localizada a cerca de 10 km do Município de Leiria, a exemplo deste também o Município da Marinha Grande sofreu um decréscimo na população residente nos oito anos no período entre 2010 e 2018.

Quadro 2 – População Residente Município de Leiria e Marinha Grande (Fonte: PORDATA)

Anos	Região			Decréscimo
	Portugal Continental	Leiria (Município)	Marinha Grande (Município)	
2010	10 057 999	126 925	38 726	-
2011	10 030 968	126 753	38 741	0,039%
2012	9 976 649	126 348	38 709	-0,083%
2013	9 918 548	125 977	38 700	-0,023%
2014	9 869 783	125 561	38 533	-0,432%
2015	9 839 140	125 721	38 613	0,208%
2016	9 809 414	125 523	38 561	-0,135%
2017	9 792 797	125 307	38 527	-0,088%
2018	9 779 826	124 857	38 466	-0,158%
Total (2010-2018)	-2,84%	-1,66%	-0,68%	-

A análise do quadro evidencia que a tendência de decréscimo na população residente é transversal, sendo menos notória no município da Marinha Grande comparativamente às restantes zonas apresentadas.

Em termos percentuais a contração entre 2010 e 2018 em Portugal Continental foi de 2,84%, 1,66% e 0,68% no município de Leiria e Marinha Grande, respetivamente.

Efetuada a análise por municípios pertencentes à Região Centro, especialmente à Região de Leiria, excluindo os 6 municípios pertencentes à Região Oeste, obtêm-se os resultados compilados no quadro 3 e figura 2.

Quadro 3 – População Residente Região de Leiria (Fonte: PORDATA)

Municípios	Área [km ²]	Anos									2010-2018
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Alvaiázere	160,48	7 322	7 222	7 155	7 048	6 950	6 895	6 789	6 710	6 626	-9,51%
Ansião	176,09	13 166	13 035	12 897	12 773	12 643	12 574	12 449	12 270	12 106	-8,05%
Batalha	103,42	15 830	15 825	15 820	15 804	15 789	15 842	15 835	15 852	15 840	0,06%
Castanheira de Pêra	66,78	3 206	3 122	3 026	2 939	2 865	2 801	2 736	2 688	2 650	-17,34%
Figueiró dos Vinhos	173,44	6 193	6 102	6 031	5 941	5 857	5 811	5 757	5 696	5 608	-9,45%
Leiria	565,09	126 925	126 753	126 348	125 977	125 561	125 721	125 523	125 307	124 857	-1,63%
Marinha Grande	187,25	38 726	38 741	38 709	38 700	38 533	38 613	38 561	38 527	38 404	-0,83%
Pedrógão Grande	128,75	3 932	3 850	3 761	3 686	3 608	3 562	3 516	3 479	3 429	-12,79%
Pombal	626,00	55 339	55 018	54 624	54 201	53 788	53 604	52 971	52 324	51 684	-6,60%
Porto de Mós	261,83	24 374	24 273	24 154	24 010	23 844	23 792	23 633	23 456	23 288	-4,46%

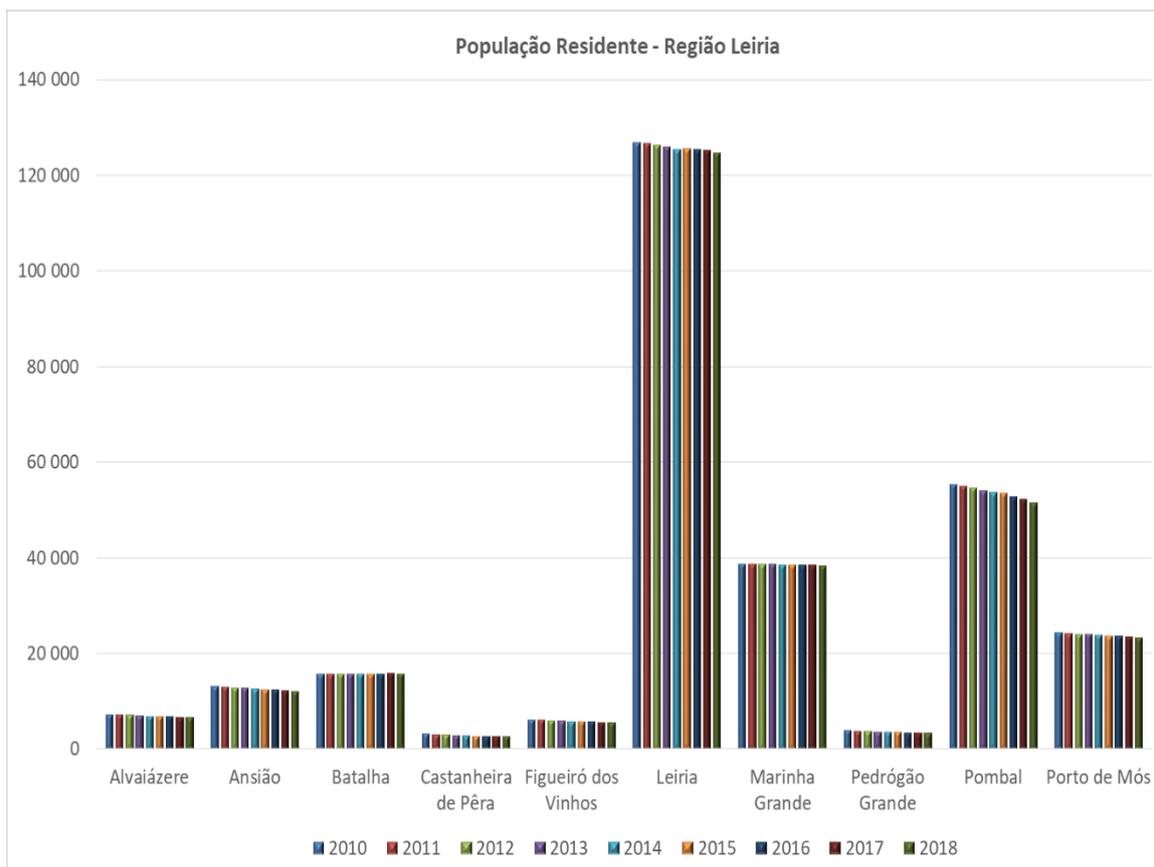


Figura 2 – População Residente da Região de Leiria (Fonte: PORDATA)

Considerando os elementos anteriormente apresentados, centrando a análise no município da Marinha Grande, verifica-se, com exceção dos municípios de Leiria e Pombal, cujas áreas de implantação também são superiores, que a Marinha Grande se assume como o terceiro município mais denso em termos populacionais e onde a variabilidade anual menos se verificou.

População em grandes grupos etários (%)

Os dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (Última atualização a 2019-06-14) permitem concluir que entre 2010 e 2018 se verificou um grau de envelhecimento acentuado na população residente da Marinha Grande, cifrando-se em cerca de 24,72%, pertencendo ao ano de 2018 o maior crescimento, com 22,2% da população residente a apresentar 65 anos ou mais.

Quadro 4 – População Residente em grandes grupos etários (Fonte: PORDATA)

Grupo Etário	Anos								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
0-14 anos	15,4	15,1	14,9	14,8	14,6	14,3	14,0	13,8	13,6
15-64 anos	66,8	66,5	66,1	65,7	65,3	65,0	64,8	64,5	64,2
65 anos ou mais	17,8	18,4	18,9	19,5	20,2	20,7	21,2	21,7	22,2

Não obstante esta realidade, a taxa de natalidade e a População em Idade Ativa (PIA), sendo esta última considerada como o conjunto de todas as pessoas que teoricamente se encontram aptas para exercer uma atividade económica, sofreram um decréscimo acentuado de 11,69% e 3,89%, respetivamente.

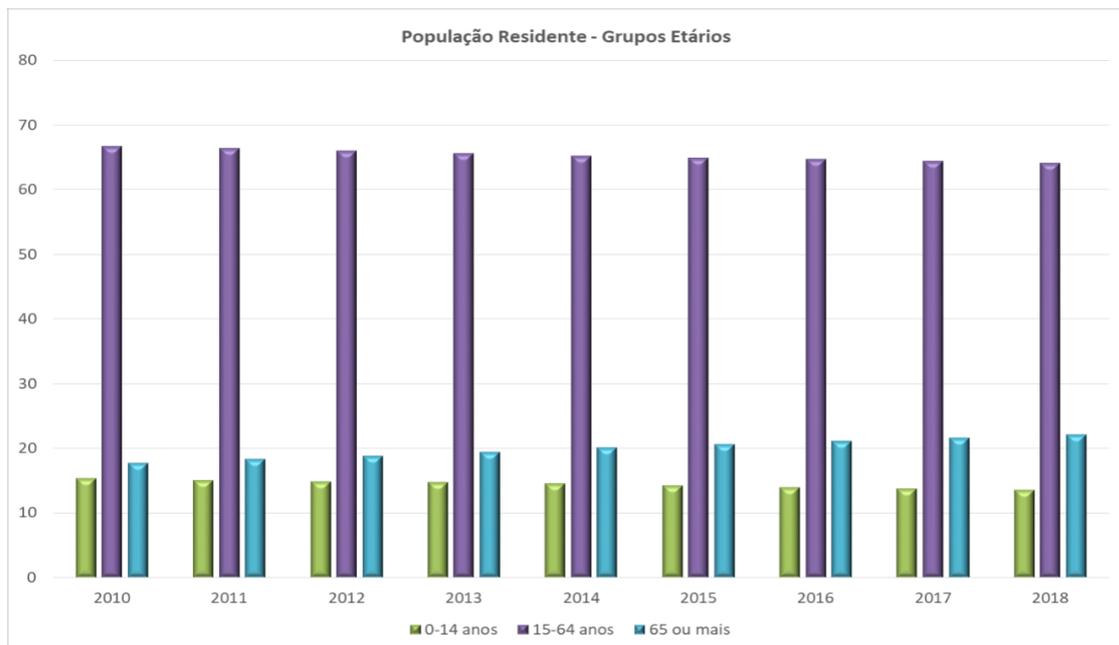


Figura 3 – População Residente em grandes grupos etários (Fonte: PORDATA)

Oferta Formativa e Nível de Escolaridade

Ao nível da oferta formativa existente, pode considerar-se que no Município da Marinha Grande existe um número considerável de estabelecimentos de ensino capazes de satisfazer as necessidades dos residentes, sendo que para este efeito dar-se-á principal destaque aos níveis de Ensino Básico, Secundário e Superior.

Quadro 5 – Número de Estabelecimentos de Ensino (Fonte: PORDATA)

Nível de Ensino	Anos								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ensino Básico – 1º Ciclo	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Ensino Básico – 2º Ciclo	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Ensino Básico – 3º Ciclo	7	7	7	7	6	7	7	7	7
Ensino Secundário	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Ensino Superior	1	1	1	1	1	1	1	1	1

De acordo com os dados do quadro 5 constata-se que ao longo dos anos a oferta formativa, no que respeita ao número de estabelecimentos de ensino, se tem mantido constante, sendo a distribuição de alunos matriculados pelos diferentes níveis de ensino a que se apresenta no Quadro 5.

Quadro 6 – Distribuição dos alunos matriculados por nível de ensino (Fonte: PORDATA)

Nível de Ensino	Anos								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ensino Básico – 1º Ciclo	1 800	1 788	1 731	1 653	1 586	1 556	1 558	1 513	1 497
Ensino Básico – 2º Ciclo	910	919	906	912	898	853	812	809	831
Ensino Básico – 3º Ciclo	1 946	1 757	1 612	1 454	1 316	1 344	1 362	1 388	1 410
Ensino Secundário	2 486	2 104	1 953	1 651	1 526	1 577	1 660	1 659	1 846
Ensino Superior	219	191	163	124 * (170)	88 * (90)	69 * (119)	81 * (88)	68 * (132)	109 * (143)

Os valores assinalados por *, obtidos na plataforma PORDATA – Base de Dados de Portugal Contemporâneo, apresentam valores discordantes dos dados confirmados pela IE. Entre parêntesis indicam-se os dados corrigidos.

No decorrer dos oito anos em análise verifica-se que o número de alunos inscrito em qualquer dos níveis de ensino sofreu um decréscimo, voltando a aumentar em 2018. Este aumento poderá ser explicado pelo ingresso de alunos estrangeiros, já que pelo facto de se apresentar como uma cidade segura e com alto nível de empregabilidade, em 2018, a Marinha Grande tornou-se um território valorizado por cidadãos estrangeiros para fixar residência.

Centrando a análise nos alunos inscritos apenas no ensino superior, e de acordo com o quadro 7 conclui-se que no ISDOM, num total de 141 alunos inscritos em 2019, 79 são do sexo masculino, representando assim 56 % do total de inscritos.

Quadro 7 – Alunos no Ensino Superior total e por sexo (Fonte: PORDATA)

Nível de Ensino	Anos								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Sexo Masculino	117	102	86	68 * (86)	57 * (48)	41 * (66)	51 * (55)	43 * (73)	62 * (82)
Sexo Feminino	102	89	77	56 * (84)	31 * (42)	28 * (53)	30 * (33)	25 * (59)	47 * (61)
TOTAL	219	191	163	124 * (170)	88 * (90)	69 * (119)	81 * (88)	68 * (132)	109 * (143)

Os valores assinalados por *, obtidos na plataforma PORDATA – Base de Dados de Portugal Contemporâneo, apresentam valores discordantes dos dados confirmados pela IE. Entre parêntesis indicam-se os dados corrigidos.

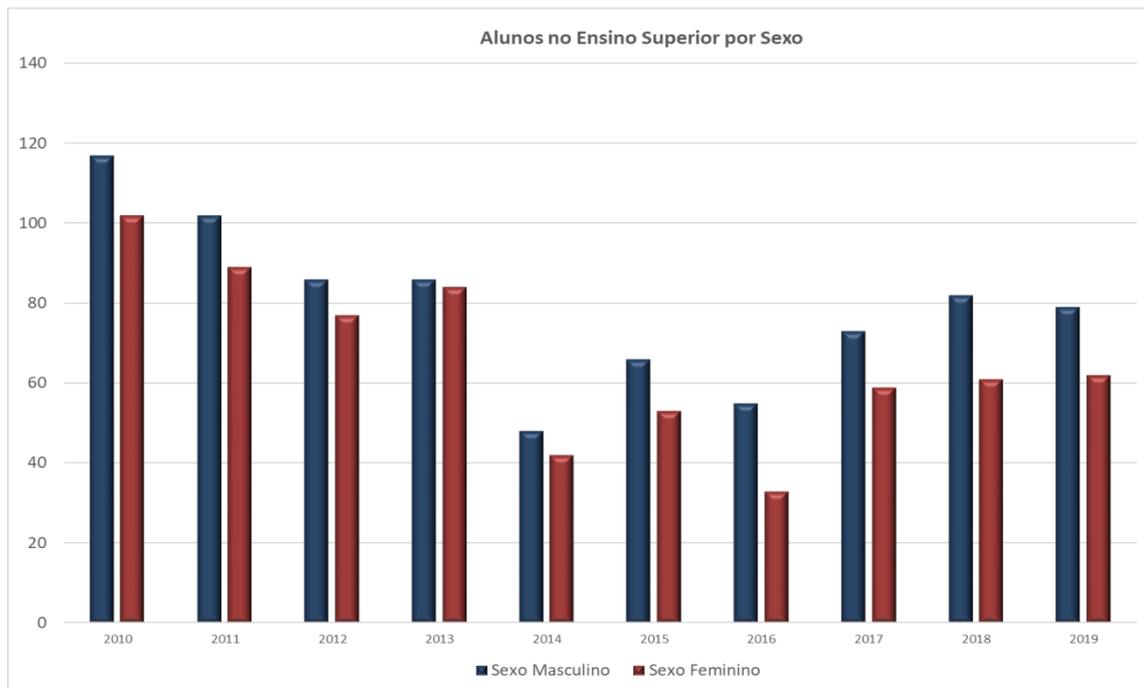


Figura 4 – Distribuição dos Alunos no Ensino Superior por sexo (Fonte: PORDATA)

3.2 CARATERIZAÇÃO DO TECIDO EMPRESARIAL DA MARINHA GRANDE

A Marinha Grande, reconhecida nacional e internacionalmente pelo seu tecido industrial, mais centrado numa fase inicial no setor da vidraria/cristalaria, apresenta-se como um caso exemplar de desenvolvimento, na medida em que através da tradição deste setor e do conjunto de relações que daí se estabeleceram permitiu o crescimento de outros setores de atividade diferentes, primeiramente a indústria dos moldes e num segundo momento a dos plásticos (indústria transformadora).

Para além destes setores, a Marinha Grande reúne um conjunto significativo de empresas industriais que apresentam um papel fundamental no fornecimento e compra de produtos intermédios, matéria prima e produtos finais, bem como num elevado número de serviços de apoio.

A figura 5 permite retratar a distribuição de pessoal pelos principais setores de atividade económica da Marinha Grande. A indústria transformadora é reconhecidamente o setor de atividade com maior expressão na Marinha Grande, totalizando mais de metade dos setores, com um total de 53,13% (9 195 pessoas ao serviço).

Com representatividades bastante inferiores encontram-se os setores do comércio por grosso e a retalho (15,54%, ou seja, 2 690 pessoas), as atividades administrativas e dos serviços de apoio com 6,74% do total de trabalhadores (1 119 colaboradores) e, por último as atividades de consultoria, científicas e técnicas e as atividades de alojamento e restauração com 5,52% (955 trabalhadores) e 5,44% (942 trabalhadores), respetivamente.

Deve salientar-se que os setores apresentados são os setores com mais peso no município, existindo outros de relevância onde se incluem os setores da construção, dos transportes e armazenagem e de atividades relacionadas com saúde humana.

Principais setores de atividade económica

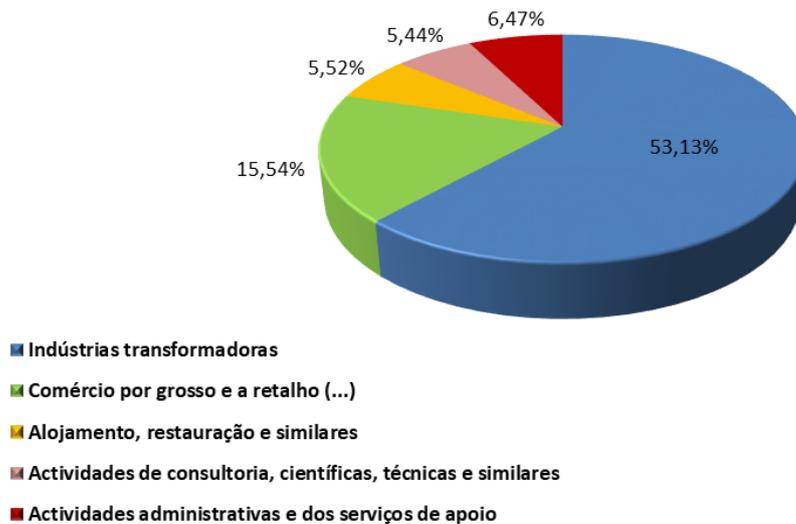


Figura 5 – Distribuição pessoal ao serviço nas empresas não financeiras em 2018 (Fonte: PORDATA)

Tal como já referido anteriormente a Marinha Grande representa uma região de um variado tecido industrial, essencialmente composto por micro, pequenas e médias empresas.

O número de pessoas ao serviço pelos diferentes tipos de empresas é apresentado no quadro 8.

Quadro 8 – Escalão de pessoas ao serviço empresas não financeiras (Fonte: PORDATA)

Pessoas ao serviço	Menos de 10		De 10 a 19		De 20 a 49		De 50 a 249		250 ou mais	
	2010	2018	2010	2018	2010	2018	2010	2018	2010	2018
Marinha Grande	4 582	4 283	110	125	78	90	41	52	2	5

Centrando a análise no ano mais recente, 2018, com um total de 4 555 empresas não financeiras, constata-se que a Marinha Grande é dominada essencialmente por micro-empresas (menos de 10 trabalhadores), sendo que também foi neste escalão que o número de pessoas ao serviço foi mais baixo em 2018 que em 2010, o mesmo não se revelando nos restantes escalões. Esta realidade demonstra que nos últimos anos as empresas do município apresentaram um crescimento sustentado, sendo valorizável e de extrema importância para este crescimento a integração de recursos humanos.

Esta afirmação ganha destaque quando são analisados os números de desempregados inscritos no centro de emprego e de formação profissional da Marinha Grande.

Quadro 9 – Números de desempregados inscritos no IEFP (Fonte: PORDATA)

N.º de inscritos IEFP	Anos									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Marinha Grande	1 865	1 831	2 085	2 316	2 147	2 010	1 706	1 313	1 230	1 110

Marcada pela crise petrolífera, a recessão de mercados económicos importantes para a Região, designadamente a Inglaterra e a Alemanha, bem como a desvalorização do dólar face ao euro e

a concorrência da China, o tecido empresarial da Marinha Grande abrandou o negócio durante os anos de 2009 a 2012. Esta crise económica explica o elevado número de desempregados inscritos no IEFP.

Contudo nos anos seguintes os empresários retomaram a confiança e o número de inscritos diminuiu.

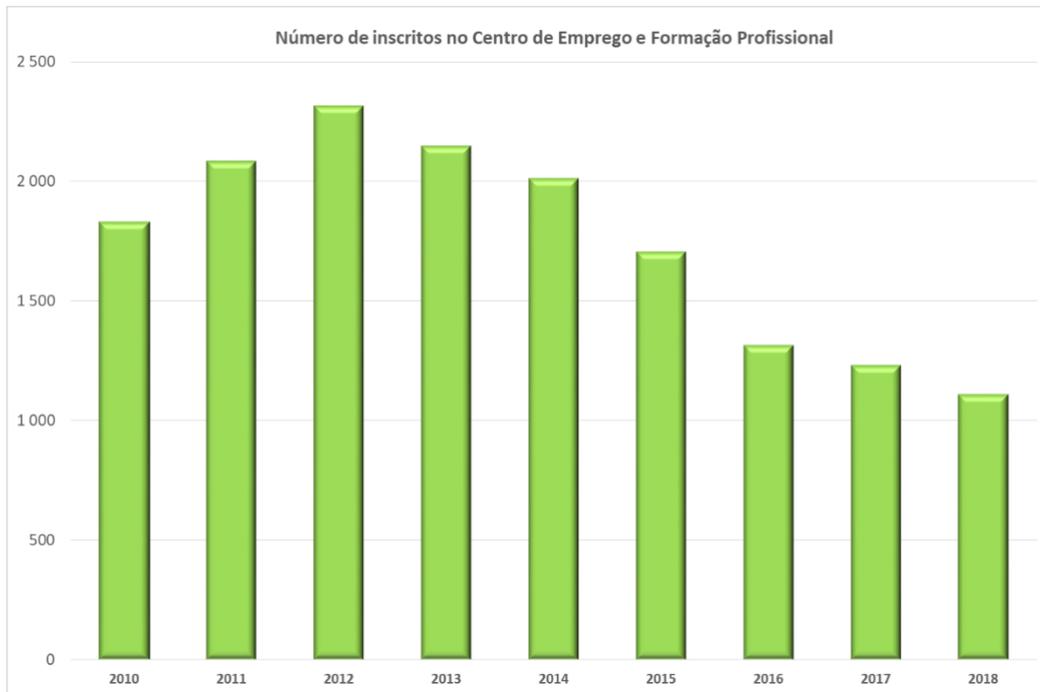


Figura 6 – Evolução do número de inscritos no IEFP entre 2009 e 2018 (Fonte: PORDATA)

É importante salientar que uma elevada percentagem da comunidade académica do ISDOM está relacionada com indivíduos com estatuto de trabalhador-estudante (em atividade letiva em horário pós laboral), pelo que se considera que através da oferta alargada de um leque de cursos superiores, o ISDOM pretende continuar a contribuir para a melhoria dos índices de formação/qualificação dos jovens e adultos bem como para a sua fixação na região e sobretudo no tecido empresarial.

3.3 OFERTA FORMATIVA DO ISDOM PARA A REGIÃO

Preocupação constante do ISDOM, a apresentação de ofertas formativas direcionadas para suprir as necessidades das empresas da região centro, e em particular o setor empresarial da Marinha Grande, no quadro 10 apresenta-se a evolução ao longo dos vários anos letivos no que respeita aos cursos e ao respetivo número de inscritos.

Para os 7 anos letivos em análise verifica-se que as licenciaturas continuam a ser a oferta formativa predominante, com especial enfoque para os cursos de Design, Gestão de Recursos Humanos e Engenharia de Produção Industrial, este último com o maior número de alunos inscritos.

Quadro 10 – Número de inscritos por curso por ano letivo

Cursos		Ano letivo (2013 a 2020)						
		13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20
CET - Curso de Especialização tecnológica								
973	Aplicações Informáticas de Gestão	17						
932	Construção e Adm. de Websites	16						
	TOTAL CET	33						
CURSO TÉCNICO SUPERIOR PROFISSIONAL (CTeSP) (Nível V)								
2005	Automação e Produção Industrial				9	17	16	15
2200	Contabilidade e Gestão				-	5	5	-
2197	Gestão Administrativa de Recursos Humanos				-	-	8	16
362	Design e Multimídia				-	-	-	5
	Alunos Externos - CTeSP				-	1	3	1
	TOTAL CTeSP				9	23	32	37
LICENCIATURAS (Nível VI)								
362	Contabilidade e Administração	19	10	9	-	2	-	-
363	Design	10	11	15	8	11	21	10
364	Engenharia de Produção Industrial	38	35	39	34	43	44	41
365	Gestão de Recursos Humanos	15	14	18	17	31	34	29
467	Solicitadoria	6						
363	Gestão Industrial e Inov. Tecnológica							12
	Alunos Externos - 1º ciclo	30	11	31	20	15	12	12
	TOTAL LICENCIATURAS	118	81	112	79	102	111	104
PÓS-GRADUAÇÃO								
1151	Educação Especial, Domínio Intervenção Precoce na Infância	-	9	-	-	-	-	-
1151	Educação Especial, Domínio Cognitivo e Motor	19		7	-	7	-	-
	TOTAL PÓS-GRADUAÇÃO	19	9	7	0	7	0	0
	TOTAL GLOBAL INSTITUIÇÃO	170	90	119	88	132	143	141

Mais recentemente, para além das ofertas de nível VI, o ISDOM obteve creditação para novos cursos de nível V, os Cursos Técnico Superior Profissional (CTeSP), tendo-se registado um aumento considerável na procura deste tipo de oferta formativa, especialmente por alunos que vêm neste formato uma opção adequada para a sua formação.

Obteve também acreditação para um novo curso de nível VI - licenciatura: Gestão Industrial e Inovação tecnológica.

De 2013 a 2020 o ISDOM contou com uma comunidade académica de 883 alunos inscritos, cerca de 707 alunos a frequentar as licenciaturas (80% do total de alunos), e 101 alunos a frequentar os CTeSP (oferta mais recente). Com uma expressividade bastante reduzida 42 alunos inscritos para frequentar a Pós Graduação em Educação Especial, Domínio Intervenção Precoce na Infância ou domínio cognitivo e Motor.

A distribuição dos alunos externos por ano letivo é apresentada no quadro 11.

Quadro 11 – Número de alunos externos por ano letivo

Cursos		Ano letivo (2013 a 2020)						
		13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20
LICENCIATURAS (Nível VI)								
636	Alunos Externos	30	11	31	20	15	12	12
CURSO TÉCNICO SUPERIOR PROFISSIONAL (CTeSP) (Nível V)								
2579	Alunos Externos				-	1	3	1

4. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT abaixo exposta, enquanto ferramenta de elevada relevância do ponto de vista estratégico para qualquer organização, apresenta-se no plano estratégico do ISDOM com o especial propósito de enfatizar o enquadramento da envolvente institucional, proporcionando a clarificação comum dos elementos que podem influir na execução dessa estratégia.

PONTOS FORTES

- Qualidade do corpo docente;
- Experiência dos docentes em trabalho profissional e especializado nas grandes e médias empresas da região;
- Cultura de proximidade com os estudantes (Relação próxima professor-aluno);
- Instalações no centro da Marinha Grande e com uma excelente rede de transportes;
- Acesso a bibliografia informatizada;
- Capacidade de expansão com apresentação de novos cursos;
- Reconhecimento da qualidade pelas entidades empregadoras;
- Possibilidade de pagamento faseado/facilidade no pagamento de propinas;
- Responsabilidade Social do ISDOM;
- Apoio da Administração da COFAC;
- Instituição reconhecida na região;
- Adequação dos cursos ao mercado de trabalho com uma empregabilidade de quase 100%;
- Dinamização de atividades internas académicas;
- Bolsas de Estudo;
- Prémio de Mérito Rocha e Silva;
- Prémio Matos Gest;
- Flexibilidade de Gestão e potencial de eficiência organizativa.

PONTOS FRACOS

- Propina mensal superior ao ensino público;
- Desistência de alguns alunos por dificuldades financeiras;
- Perfil de alunos com algumas deficiências na formação básica, nomeadamente na área da matemática;
- Fraca cultura de investigação no passado;
- Orçamento limitado;
- Biblioteca necessita de atualizar acervo nomeadamente na área da indústria 4.0.

OPORTUNIDADES

- Criação de novos protocolos de parceria com instituições locais, nacionais e internacionais;
- Captação de novos alunos mediante a oferta de cursos com uma forte necessidade no mercado de trabalho;
- Parcerias com mais empresas para receção de estágios integrados nos cursos do ISDOM;
- Melhor utilização das infraestruturas do ISDOM para captação de receitas;
- Abertura de cursos não existentes na região;
- Possibilidade de constituição de conhecimento em contexto laboral;
- Financiamento ao crédito para estudantes do Ensino Superior.

AMEAÇAS

- Crescimento do número de instituições concorrentes na região centro;
- Concorrência com as demais instituições da região, nomeadamente as instituições de ensino públicas com propinas inferiores;
- Fator económico do país.

5. LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

E.1. Fomentar o desenvolvimento estratégico do ISDOM

Objetivo 1: Estimular uma cultura de qualidade em todos os seus processos organizacionais

Descrição

O desenvolvimento de uma cultura de qualidade enquanto catalisador de melhoria contínua de todos os processos organizacionais de uma instituição de ensino superior, constitui o suporte necessário e indispensável à garantia da qualidade do ensino ministrado contribuindo de forma determinante para o sucesso e sustentabilidade institucional.

Procurando dar corpo a este compromisso, o ISDOM caracterizou os seus processos e, conseqüentemente, estruturou o seu funcionamento e inter-relações para os dotar de um funcionamento harmonioso numa perspectiva holística da instituição.

Materializou esta estrutura no Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) evidenciada no Manual do sistema.

A consolidação da implementação do SIGQ do ISDOM far-se-á de forma progressiva e culminará com a sua certificação pela A3ES.

Diretrizes de Implementação

- Consolidar a implementação do SIGQ em todas as dimensões da instituição;
- Desenvolver e harmonizar os documentos de orientação estratégica de todas as tarefas e atividades que condicionam o bom funcionamento de todos os processos organizacionais;
- Divulgar o SIGQ junto de toda a comunidade académica, desenvolvendo ações de formação e informação direcionadas aos diversos atores intervenientes e com responsabilidades no sistema;
- Integrar os processos de acreditação institucional e dos ciclos de estudos nas práticas institucionais de garantia da qualidade, salvaguardando a prossecução e acompanhamento junto da A3ES;
- Promover a atualização constante do sistema e a sua revisão periódica, integrando os contributos de acordo com as oportunidades de melhoria identificadas;
- Assegurar a verificação periódica externa e independente do sistema em geral e de cada um dos seus processos em particular;
- Desenvolver as ações conducentes à certificação do SIGQ pela A3ES.

LINHAS ORIENTADORAS	DATA HORIZONTE	INDICADOR – KPI'S	META
Concretizar a implementação do SIGQ	31/12/2019	Discussão e aprovação pelos órgãos de governo da instituição	Aprovação do SIGQ
Divulgar o SIGQ junto de toda a comunidade académica	28/02/2020	N.º de ações de formação / divulgação	2
Verificar a eficácia do funcionamento do SIGQ	Anualmente	Auditorias internas realizadas	1/ano
Certificar o SIGQ pela A3ES	2023	Resultados das auditorias internas ao SIGQ	Aprovação em todas as auditorias

Objetivo 2. Alargar a influência do ISDOM enquanto IES de referência
Descrição

A ampliação da influência geográfica do ISDOM, enquanto Instituição de Ensino Superior de referência, é fundamental para o seu sucesso e sustentabilidade financeira, quer no panorama regional, mas sobretudo no panorama nacional, com reflexo no panorama internacional.

Esta orientação deve ser concretizada através da melhoria dos mecanismos de divulgação das atividades desenvolvidas e da área geográfica abrangida com o objetivo de promover a marca ISDOM e, deste modo, reforçar a sua capacidade de captação de estudantes, docentes e investigadores de reconhecida competência e fortalecer parcerias de cooperação regional, nacional e internacional, com outras IES, empresas e comunidade em geral.

Diretrizes de Implementação

- Desenvolver a imagem tipo para as comunicações institucionais do ISDOM;
- Associar a imagem do ISDOM às características diferenciadoras que apresenta, destacando a elevada empregabilidade dos seus estudantes, o ensino de proximidade e a notoriedade que detém junto do tecido empresarial regional;
- Utilizar os recursos internos, incluindo o saber-saber de áreas de comunicação e imagem, para dinamizar ações de comunicação e divulgação institucional;
- Destacar junto dos meios considerados adequados, de âmbito nacional e internacional, todas as atividades e sucessos que tenham sido obtidos com envolvimento direto ou indireto do ISDOM.

LINHAS ORIENTADORAS	DATA HORIZONTE	INDICADOR – KPI'S	META
Melhorar a comunicação externa e reforçar a marca ISDOM	31/12/2020	N.º de Seguidores nas redes sociais	+ 1000
		N.º de pedidos de contacto no site institucional	+ 100
		Referências à instituição em artigos da comunicação social	+100
Reconhecimento dos estudantes do ensino secundário	31/12/2023	% de escolas no concelho da Marinha Grande fornecedoras de alunos ao ISDOM	100 %
		% de escolas nos concelhos limítrofes fornecedoras de alunos ao ISDOM	25 %
		% de alunos provenientes de escolas localizadas fora da área de influência regional	10 %

Objetivo 3. Fortalecer a sustentabilidade financeira do ISDOM
Descrição

Promover e dinamizar novas fontes de financiamento que proporcionem a melhoria de raios de sustentabilidade financeira e favoreçam a reduo da dependncia do financiamento tradicional proveniente das propinas suportadas pelos estudantes.

Diretrizes de Implementao

- Desenvolver parcerias de envolvimento estratgico com organizaes e empresas que proporcionem a realizao de projetos que se apresentem como mais valia e se traduzam em rentabilidade para a instituio;
- Atrair empresas para estabelecimento de protocolos para patrcnio de projetos de investigao e internacionalizao que contribuam para o aumento da visibilidade e promoo mtuas e, simultaneamente, se traduzam como formas de financiamento alternativas;
- Recorrer aos projetos de formao modular aplicada para diversificar as fontes de financiamento institucionais;
- Reforar a aposta em candidaturas a projetos de financiamento nacionais e internacionais que permitam dar suporte s atividades de investigao, desenvolvimento e inovao levadas a efeito no mbito das atividades do ISDOM.

LINHAS ORIENTADORAS	DATA HORIZONTE	INDICADOR – KPI'S	META
Implementar projetos e afetar recursos a atividades que proporcionem a facilitao da autonomia da instituio	31/12/2021	Receitas de propinas de estudantes/total de receitas	+ 10 %
		Receitas de projetos protocolados com entidades externas ou empresas / total de receitas	+ 5 %
		Receitas de outras atividades (ex. ^o formaes modulares) / total de receitas	+ 20 %

E.2. Fortalecer o Perfil de Instituição de Ensino Superior Politécnico
Objetivo 4. Ampliar, diferenciar e cimentar a oferta de cursos
Descrição

A estratégia de crescimento do ISDOM como IES de referência tem suporte no leque de oferta formativa que apresenta para dar resposta às solicitações, necessidades e expectativas da comunidade envolvente, com particular ênfase para suprir necessidades específicas do tecido empresarial regional.

Nessa perspectiva, o desenvolvimento de Cursos Superiores com perfil profissional (CTeSP) capazes de proporcionar uma resposta rápida, eficaz e de elevada competência para colmatar carências de profissionais específicas, constituem uma área de forte expansão do ISDOM.

Paralelamente cimenta-se a oferta de cursos como complemento a esta formação e em estreita articulação com os conteúdos programáticos que abordam, com os objetivos de reforço de competências que se pretendem atingir e que vão de encontro às expectativas dos estudantes.

Diretrizes de implementação

- Desenvolver estudos de viabilidade com vista ao desenvolvimento de oferta formativa complementar à tipologia de oferta atualmente existente e capaz de colmatar necessidades específicas manifestadas por empresas, organizações e quaisquer entidades;
- Elaborar planos de estudos em concordância com as análises realizadas, recolhendo o contributo de todas as partes interessadas e submete-los à aprovação das entidades de acreditação;
- Divulgar os cursos aprovados junto de empresas, organizações e outras entidades com vista à captação de estudantes e à criação de protocolos para realização de estágios e trabalhos de investigação aplicada.

LINHAS ORIENTADORAS	DATA HORIZONTE	INDICADOR – KPI'S	META
Otimizar a oferta formativa	31/12/2021	Número de novos cursos CTeSP submetidos à aprovação	3
		Submeter novas licenciaturas à aprovação	1
		Submeter mestrado à aprovação	1
		% de estudantes admitidos aos novos cursos aprovados/número de vagas	60 %
		Aumento das taxas de ingresso de estudantes em cursos de primeiro ciclo* provenientes de CTeSP	+ 20 %

* Nota: Válido para os cursos onde é prevista esta transição.

Objetivo 5. Solidificar os cursos de 1.º Ciclo

Descrição

A promoção do sucesso acadêmico e o combate ao abandono escolar apresentam-se como os grandes desafios do ISDOM, no que aos cursos de primeiro ciclo diz respeito.

Tal contingência assume particular relevância quando se analisa em detalhe o perfil dos estudantes, maioritariamente trabalhadores, com ou sem estatuto trabalhador-estudante, com uma atividade profissional muitas vezes já relacionada com a área de estudos que pretende aprofundar, com família constituída e a quem, por maioria de razão, o tempo disponível para se dedicar ao estudo é reduzido. Este perfil conduz frequentemente a uma extensão da frequência do curso e, não raras vezes, ao próprio abandono escolar.

Promover métodos de ensino que favoreçam a compreensão, adequabilidade e caráter prático e objetivo dos ciclos de estudos, desenvolver ações que visem potenciar os fatores de sucesso acadêmico e de redução do abandono escolar, constituem os principais enfoques da estratégia a seguir com vista à melhoria gradual destes indicadores.

Por outro lado, garantir a acreditação incondicional de toda a oferta formativa e reunir condições para concretizar estes objetivos, reforçará a garantia de estabilidade e fortalecimento dos cursos de primeiro ciclo atualmente existentes.

Por fim, mas não menos importante, a afetação de recursos visando a atração de novos estudantes permitirá consolidar a estratégia delineada para atingir este objetivo.

Diretrizes de Implementação

- Promover a criação de um gabinete de apoio especializado ao estudante que facilite a identificação de potenciais focos de desmotivação que possam conduzir ao abandono escolar;
- Elaborar uma estratégia com vista à implementação de medidas facilitadoras do sucesso acadêmico e desencadear programas de combate ao abandono nomeadamente garantindo, sempre que tal seja possível e adequado, apoio complementar;
- Desenvolver um plano formativo interno que contemple a realização de ações de formação contínua para docentes que envolvam a abordagem de novas metodologias de aprendizagem, avaliação e promoção da motivação e bem-estar dos alunos;
- Contribuir de forma ativa para a inovação tecnológica dos processos de ensino, incentivando a utilização de novas tecnologias, colocando ao dispor dos alunos recursos de aplicação prática dos conceitos e teorias e, sempre que tal seja possível, adotar um modelo de ensino em contexto real de trabalho;
- Avaliar com frequência os índices de satisfação e motivação dos estudantes;
- Colmatar as debilidades identificadas nos diferentes ciclos de estudos, implementando as ações que se mostrem convenientes;

- Submeter a instituição e os diversos ciclos de estudos a avaliações regulares, realizadas por entidades ou individualidades independentes e de mérito reconhecido, que permitam identificar oportunidades de melhoria;
- Dirigir recursos ao processo de recrutamento de estudantes e divulgação da oferta formativa, designadamente, com recurso ao reforço da presença nas redes sociais e na melhoria da imagem do site institucional.

LINHAS ORIENTADORAS	DATA HORIZONTE	INDICADOR – KPI'S	META
Melhorar as taxas de sucesso escolar	31/12/2021	Taxa de docentes que frequentam ações de formação dirigidas à melhoria de competências pedagógicas	95 %
		Taxa de estudantes com aprovação em todas as UC do ciclo de estudos	60 %
		Taxa de estudantes que conclui o curso na sua duração correspondente	75 %
Aumento da permanência de estudantes no curso até ao seu término	31/12/2021	Taxa de abandono escolar no primeiro ano	< 20 %
		Taxa de abandono escolar nos anos seguintes	< 5 %
		Taxa de estudantes sinalizados com potencial para abandonar os estudos em acompanhamento especializado ou com apoio complementar	100 %
Accreditação dos ciclos de estudos pelo período máximo	31/12/2022	Taxa de cursos acreditados por um período de 6 anos	> 80 %

Objetivo 6. Reforçar, ampliar e diferenciar a oferta formativa pós-graduada e especializada

Descrição

O fortalecimento do perfil do ISDOM, enquanto IES de referência no panorama local, regional e nacional, com reconhecimento internacional, passa inegavelmente pelo fortalecimento da divulgação da sua oferta formativa e como referido no objetivo 4, por suprir as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes, em particular para o tecido empresarial e profissionais que fazem parte dos seus quadros.

Nesta perspetiva, a oferta formativa pós-graduada e especializada assume enorme relevância, permitindo divulgar a qualidade de ensino e formação assegurada pelo ISDOM, com destaque para as suas áreas de especialização.

Diretrizes de implementação

- Estruturar ações de formação direcionadas a públicos alvo criteriosamente identificados, capazes de captar potenciais estudantes para cursos de primeiro ciclo;
- Divulgar as ações de formação e pós-graduações junto das empresas e profissionais;
- Estruturar propostas de candidatura a programas de financiamento específicos para dar suporte financeiro à qualidade das ações de formação que se pretendem assegurar;
- Desenvolver ações com parceiros que orientem a criação de cursos orientados para a supressão de necessidades específicas;
- Estruturar toda a oferta formativa num plano de formação anual ou plurianual que se revele uma ferramenta orientadora de toda a estratégia delineada.

LINHAS ORIENTADORAS	DATA HORIZONTE	INDICADOR – KPI'S	META
		Número de ações de formação especializadas concretizadas	10
Reforçar a oferta formativa especializada e pós-graduada	31/12/2021	Número de candidaturas a programas de financiamento para a realização de ações de formação especializadas	5
		Taxa de formandos que frequentam ações de formação especializadas ou pós-graduadas que se inscrevem em cursos de primeiro ciclo	> 5 %

E.3. Dinamizar a Investigação e Produção Científica

Objetivo 7. Ampliar os projetos de investigação, com incidência na investigação aplicada

Descrição

Estimular a realização de trabalhos de investigação, partindo do âmbito dos conteúdos de UC específicas e alargando das respetivas abrangências para a aplicação prática em projetos de investigação aplicada, recorrendo, para o efeito, a parceiros pré-selecionados.

Incentivar estudantes, docentes e investigadores para a publicação de trabalhos de investigação, preferencialmente com revisão pelos pares. Alternativamente atrair os estudantes para o desenvolvimento de trabalhos de investigação aplicada no âmbito do centro de investigação do ISDOM – CISDOM e publicar os respetivos trabalhos na revista científica deste centro, numa perspetiva de incubação do processo de investigação.

Desenvolver protocolos para a concretização de publicações em articulação e com suporte de parceiros especializados na dimensão tecnológica alvo de investigação.

Envolver a IES, parceiros, estudantes, docentes e investigadores em processos de registo de projetos que proporcionem a proteção da propriedade intelectual e o correspondente registo de patentes.

Diretrizes de implementação

- Melhorar os mecanismos de divulgação da produção científica do ISDOM, quer nos meios de divulgação digitais da instituição, quer na organização de eventos de divulgação de trabalhos de mérito reconhecido;
- Suportar os custos de trabalhos de investigação de mérito reconhecido e dinamizar o estabelecimento de parcerias visando o patrocínio dos trabalhos desenvolvidos e, sempre que possíveis, a atribuição de prémios e outros incentivos;
- Garantir que o regulamento de avaliação do corpo docente integra e pondera de forma adequada o envolvimento dos docentes na investigação realizada, com particular destaque para a investigação realizada no âmbito da instituição;
- Desenvolver protocolos com outros centros de investigação de instituições do Grupo Lusófona ou outros, que proporcionem a troca de experiências, transferência de saberes e a consolidação de boas práticas de I&D+i.

LINHAS ORIENTADORAS	DATA HORIZONTE	INDICADOR – KPI'S	META
Publicações efetivadas	31/12/2021	Número de publicações realizadas	> 60
		Número médio de publicações por docente / investigador / ano	2
Proteção da propriedade intelectual	31/12/2021	N.º de registos de propriedade intelectual	> 5

Objetivo 8. Valorizar a dimensão económica da produção científica
Descrição

O fortalecimento da sustentabilidade financeira do ISDOM, tal como enunciado no objetivo estratégico n.º 3, é indissociável da diversificação das fontes tradicionais de financiamento da atividade institucional, centradas na propina suportada pelos estudantes.

Em consequência, o estímulo ao envolvimento em projetos de investigação que apresentem um potencial económico constitui o principal meio para atingir o objetivo proposto.

Tal estratégia traduzir-se-á inevitavelmente num impacto direto na comunidade, com reflexo económico, tecnológico e social, que certamente trará retorno nas diversas dimensões da atividade do ISDOM.

Diretrizes de implementação

- Fomento de parcerias e protocolos com instituições, organizações e empresas que proporcionem a realização de projetos de investigação aplicada com retornos económicos de suporte à produção científica;
- Valorizar os projetos de investigação e os trabalhos realizados no âmbito das respetivas UC que possam apresentar uma dimensão económica capaz de proporcionar valor acrescentado para a instituição;
- Agilizar os meios e os recursos de apoio aos projetos que possam representar uma mais valia económica para a instituição.

LINHAS ORIENTADORAS	DATA HORIZONTE	INDICADOR – KPI'S	META
Fortalecimento das parcerias com o tecido empresarial local, regional e nacional	31/12/2021	N.º de protocolos de cooperação para a realização de projetos de investigação aplicados passíveis de retorno para a Instituição / ano	> 2
		N.º de projetos aplicados em empresas que envolvam a prestação de serviços / ano	> 5
Colocação do conhecimento ao serviço da comunidade	31/12/2021	N.º de serviços disponibilizados à comunidade / ano	> 3

E.4. Reforçar a Internacionalização Institucional
Objetivo 9. Estimular a mobilidade de estudantes e docentes
Descrição

Fortalecer o planeamento interno de organização de atividades e afetação de recursos de suporte, com vista ao incremento de dinâmicas de internacionalização, que se traduzam na atração de estudantes estrangeiros e na mobilidade de estudantes, docentes e investigadores.

Diretrizes de implementação

- Reforçar as iniciativas direcionadas ao contacto com estudantes internacionais, quer via instituições de ensino superior, quer através de parcerias e protocolos estabelecidos com entidades e organizações internacionais ou com ramificações internacionais;
- Assegurar a disponibilização de alojamento para acolher estudantes internacionais;
- Melhorar as iniciativas de promoção e divulgação de projetos de internacionalização, não apenas relativos aos projetos que envolvam a mobilidade de estudantes do ISDOM mas sobretudo aqueles que proporcionem a captação de estudantes internacionais;
- Disponibilizar recursos que permitam potenciar projetos e atividades que envolvam a interação com estudantes internacionais, por exemplo, assegurando aulas ou iniciativas de divulgação de projetos de investigação junto de públicos alvo específicos, recorrendo a novas tecnologias de informação e comunicação;
- Facilitar o acesso a aulas de apoio, desejavelmente em inglês ou na respetiva língua materna, que permita colmatar necessidades particulares relacionadas com a barreira linguística;
- Garantir o reforço das condições para atrair docentes e investigadores internacionais.

LINHAS ORIENTADORAS	DATA HORIZONTE	INDICADOR – KPI'S	META
Mobilidade de estudantes, docentes e investigadores	31/12/2023	Taxa de cursos com estudantes do ISDOM em mobilidade	> 50 %
		Taxa de cursos com estudantes internacionais em mobilidade	> 80 %
		N.º de projetos em desenvolvimento que impliquem a mobilidade de estudantes e / ou docentes e investigadores	> 5
		Taxa de docentes do ISDOM em mobilidade	> 5
Reforço da capacidade de captação de estudantes internacionais	31/12/2022	N.º de estudantes internacionais (total)	20

Objetivo 10. Dinamizar a cooperação internacional com empresas, organizações ou outras IES

Descrição

O posicionamento local e regional que o ISDOM foi assumindo ao longo da sua vida, associado ao prestígio que adquiriu em resultado do reconhecimento unânime do contributo social e comunitário que tem vindo a colocar ao dispor do tecido empresarial, conferem ao ISDOM um forte potencial para, através do estabelecimento de protocolos de cooperação, reforçar a cooperação internacional.

Diretrizes de implementação

- Estabelecer novos protocolos com empresas ou organizações que desenvolvam atividades, maioritariamente, de carácter internacional;
- Reforçar a cooperação no âmbito de projetos de envolvimento internacional já a decorrer;
- Criar mecanismos de apoio aos estudantes, docentes e investigadores que desenvolvam atividades de mérito reconhecido ao nível dos projetos internacionais em curso ou propostos.

LINHAS ORIENTADORAS	DATA HORIZONTE	INDICADOR – KPI'S	META
Envolvimento do ISDOM em projetos de investigação internacionais com parceiros	31/12/2022	N.º de protocolos estabelecidos com empresas ou organizações que impliquem a realização de projetos internacionais	5

E.5. Valorizar o potencial humano da instituição

Objetivo 11. Proporcionar o desenvolvimento da carreira docente e do pessoal não docente

Descrição

Reforçar a aposta no potencial humano do ISDOM, através do desenvolvimento de políticas e estratégias centradas nas pessoas, constitui um compromisso fundamental ao bom desempenho e sucesso institucional.

Com a aprovação do regulamento de avaliação do desempenho docente procurou reforçar-se o reconhecimento do mérito e das competências num leque bastante alargado de atividades, facilitando a implementação de estratégias de promoção do mérito de docentes e investigadores.

Semelhante estratégia está já a ser implementada envolvendo o pessoal não docente e não investigador, proporcionando uma melhoria das condições e valorização do potencial humano em todos os níveis da organização.

Diretrizes de implementação

- Desenvolver ações de melhoria do clima organizacional, designadamente através da criação de condições de trabalho ajustadas às expectativas individuais dos seus colaboradores;
- Implementar um sistema de avaliação de desempenho capaz de reconhecer o mérito do trabalho realizado no âmbito das respetivas atribuições;
- Promover iniciativas de reconhecimento público, através da divulgação de trabalhos, atividades ou competências recorrendo aos meios de divulgação institucionais, internos ou externos;
- Estabelecer um plano de formação contínua, anual ou plurianual, que contemple a realização de ações de formação para colaboradores, docentes e investigadores direcionadas a suprimir necessidades e expectativas identificadas no âmbito dos processos de avaliação de desempenho e inquéritos de satisfação;
- Implementar ações que visem a valorização do potencial humano da instituição, designadamente através do estabelecimento de mecanismos que proporcionem a progressão na carreira.

LINHAS ORIENTADORAS	DATA HORIZONTE	INDICADOR – KPI'S	META
Dotar colaboradores e docentes de competências acrescidas	31/12/2021	N.º de horas de formação frequentadas por colaboradores e docentes	40 h
		Taxa de colaboradores apoiados na realização de ações de formação	100 %
Melhorar o reconhecimento do trabalho desenvolvido	31/12/2022	Taxa de docentes com reforço do vínculo em resultado do mérito do trabalho desenvolvido e das competências apresentadas	> 20 %
		Índice de satisfação de colaboradores	> 90%
		Índice de satisfação de docentes	> 80 %

Objetivo 12. Melhorar as qualificações do corpo docente
Descrição

A aposta nas qualificações do corpo docente, mais do que um desígnio, constitui uma necessidade e um objetivo, decisivo para o sucesso e estratégia de crescimento institucional que se pretende levar a efeito. Sem o reforço das qualificações do corpo docente a sustentabilidade de alguns ciclos de estudos e, conseqüentemente, da própria instituição fica comprometida.

O reforço da aposta na melhoria da qualidade do ensino e do mérito dos projetos de investigação levados a efeito na instituição será apoiado pelo reforço das competências do corpo docente, reconhecendo as competências demonstradas, através da obtenção de títulos de especialista e/ou desenvolvendo trabalhos com vista à obtenção de grau académico de doutor.

Diretrizes de implementação

- Estabelecer um plano de formação específico com vista ao acompanhamento dos docentes em formação especializada e reconhecimento público de título de especialista;
- Criação de incentivos para suporte aos custos inerentes à obtenção do título de especialista, designadamente através do suporte integral dos custos administrativos com a obtenção do respetivo título;
- Apoio à realização de formação académica complementar, para obtenção de grau académico de Doutor, concedendo incentivos na forma de redução das propinas a suportar pelos docentes nos doutoramentos realizados nas instituições que constituem o Grupo Lusófona;
- Reforço do vínculo contratual com os docentes aos quais é concedido apoio para a obtenção de grau de doutor ou obtenção de título de especialista obtido em provas públicas.

LINHAS ORIENTADORAS	DATA HORIZONTE	INDICADOR – KPI'S	META
Melhorar os rácios dos docentes que constituem o corpo docente do ISDOM	31/12/2021	Taxa de docentes com condições para obter o título de especialista inscritos para prestação de provas públicas	> 80 %
		Taxa de docentes com condições para obter grau de doutor inscritos em doutoramentos	> 10 %

E.6. Melhorar as infraestruturas destinadas ao ensino/aprendizagem e investigação
Objetivo 13. Melhorar o nível de equipamentos informáticos e dos laboratórios
Descrição

A quantidade e qualidade dos equipamentos de apoio colocadas ao dispor do ensino / aprendizagem e inovação são um desígnio institucional, sem o qual não é possível obter a excelência nos resultados pretendidos.

Prosseguir de forma sustentada com o plano de investimentos em equipamentos e software específico constitui a garantia da superação das expectativas dos estudantes, docentes e investigadores.

Diretrizes de implementação

- Prosseguir com a aquisição de equipamentos informáticos, videoprojectores e outros equipamentos e software de suporte ao ensino;
- Modernizar os equipamentos existentes nos laboratórios e, sempre que tal se justifique, prosseguir com a política de aquisição de novos equipamentos em conformidade com as necessidades identificadas pelos estudantes, docentes e investigadores;
- Adequar as infraestruturas aos novos equipamentos.

LINHAS ORIENTADORAS	DATA HORIZONTE	INDICADOR – KPI'S	META
Dotar os laboratórios e as infraestruturas em geral de novos equipamentos e adequar o software	31/12/2021	Índices de satisfação dos estudantes com as condições apresentadas	> 80 %
		Índices de satisfação dos docentes com as condições apresentadas	> 90 %
		Taxa de salas de aula com equipamentos específicos destinados ao ensino	> 90 %

Objetivo 14. Proporcionar a adequação das instalações às necessidades específicas dos estudantes
Descrição

A adaptação das instalações tem vindo a ser realizada ao longo dos anos. Instalado num pavilhão originalmente industrial, o ISDOM realizou um conjunto de adaptações aos seus edifícios, adequando-os às suas diversas atividades e objetivos.

Os novos desafios passam por assegurar que nenhum estudante, docente, investigador ou pessoal não docente ou qualquer outro utilizador do edifício será impedido de aceder a qualquer serviço prestado pela instituição.

Diretrizes de implementação

- Desenvolver estudos com vista à introdução de alterações estruturais aos edifícios para torná-los inclusivos, de acordo com as necessidades dos seus utilizadores;
- Criar condições para permitir disponibilizar todos os serviços a qualquer utilizador, independentemente das dificuldades que possa apresentar;
- Implementar as respostas adequadas e diferenciadoras que vão de encontro a necessidades específicas identificadas;
- Estudar a criação de espaço inclusivo capaz de disponibilizar de forma concentrada todos os serviços, projetos e atividades institucionais a utilizadores com necessidades de caráter permanente.

LINHAS ORIENTADORAS	DATA HORIZONTE	INDICADOR – KPI'S	META
Dotar os edifícios de infraestruturas que proporcionem melhorias nas acessibilidades	31/12/2023	N.º de intervenções destinadas a melhorar a acessibilidade às instalações	> 5
		N.º de projetos em curso que representem um contributo para a melhoria das condições de acesso a utilizadores com necessidades educativas especiais	> 5

6. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

A monitorização da evolução dos indicadores ao longo do tempo e a sua avaliação revelam-se determinantes para o sucesso da implementação das medidas previstas no plano estratégico do ISDOM.

Materializam-se na permanente recolha e análise de informações selecionadas, incidindo o seu foco nas medidas estabelecidas e no grau de concretização correspondente, bem como nos resultados atingidos em contraponto com as metas definidas para cada um dos indicadores de desempenho apontados.

O resultado desta análise proporcionará, desejavelmente, identificar em tempo útil eventuais constrangimentos ou desvios, aumentando a capacidade e rapidez de resposta através da adoção de medidas complementares ou de correção adequadas.

Não obstante se tratar de um processo de recolha permanente de dados, estão previstas avaliações periódicas, com carácter mínimo anual, onde será feita a devida atualização da informação e, deste modo, tornar efetiva a adequação da estratégia estabelecida aos ajustamentos decorrentes das alterações de contexto.

Para garantir este grau de monitorização, os indicadores de desempenho estabelecidos estão vertidos nos mapas de indicadores que constituem o Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISDOM e será no âmbito dos mecanismos nele previstos que a correspondente análise e avaliação se fará.

A atualidade do plano será garantida pelas revisões a introduzir anualmente por altura da revisão de todo o Sistema Interno de Garantia da Qualidade, onde se procurarão identificar quais as medidas a adotar e as estratégias a redefinir com vista a garantir que as metas definidas são alcançadas e que os objetivos identificados são atingidos.

Parecer do Conselho Geral

O Conselho Geral nos termos da alínea a) do artigo 28.º dos Estatutos do ISDOM, na sua reunião de 19 de dezembro de 2019, apreciou a política de desenvolvimento do ISDOM tendo, por unanimidade, dado parecer favorável à mesma.