

INSTITUTO SUPERIOR MANUEL TEIXEIRA GOMES

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO **2017-2022**

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO 2017-2020

O plano de desenvolvimento estratégico do Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes (ISMAT) pretende constituir-se como documento orientador das políticas académicas para o próximo quinquénio. Elaborado com base no diagnóstico prévio e na análise do percurso até à data percorrido, o plano de desenvolvimento estratégica aponta as vias e os meios essenciais à consolidação do ISMAT enquanto instituição de ensino superior, no contexto da região do Algarve. Trata-se de um documento de trabalho, elaborado no âmbito da Direção Científica e Pedagógica e submetido à apreciação do Conselho geral, o órgão estatutário de natureza estratégica do ISMAT. Como documento de trabalho, pretende-se que o plano de desenvolvimento estratégico seja um instrumento aberto e dinâmico, sujeito a um permanente escrutínio e a uma constante melhoria, no sentido do desenvolvimento em Portimão de uma instituição de ensino superior de referência.

1. INTRÓITO

O Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes (ISMAT) é um estabelecimento de ensino superior universitário, cujo interesse público foi reconhecido pelo Decreto-lei n.º 194/2004, de 17 de Agosto, tendo como entidade instituidora a COFAC – Cooperativa de Formação e Animação Cultural, CRL. De acordo com o regime jurídico aplicável, o ISMAT integra-se no sistema nacional de ensino e tem sede em Portimão, podendo, nos termos da lei, descentralizar as suas unidades orgânicas, assim como celebrar acordos de cooperação com universidades, institutos politécnicos ou com outras entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, e atribuir graus e diplomas em associação.

O ISMAT funciona atualmente num campus universitário localizado na Rua Dr. Estêvão de Vasconcelos, n.º 33 – A, no centro histórico de Portimão. O ISMAT escolheu como patrono a figura de «Manuel Teixeira Gomes», ilustre portimonense que foi empresário de sucesso, político ativo, tendo desempenhado as altas funções de presidente da República Portuguesa, e figura literária e intelectual eminente, autor de vasta obra de ficção, teatro, reportagem, ensaio e crítica cultural. Na figura do seu patrono, o ISMAT revê o seu papel como motor do desenvolvimento cultural e científico da região do Algarve.

O ISMAT tem como objetivos gerais:

- *Ministrar o ensino superior universitário nas diferentes áreas do conhecimento;
- * Realizar estudos de pesquisa e de investigação científica e tecnológica.

São objetivos específicos do ISMAT:

- * O ensino superior universitário, em todos os graus legalmente admissíveis;
- * A formação humana, cultural, científica, técnica e tecnológica;
- * A realização de investigação fundamental 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 nacionais;
- * A educação permanente e a formação ao longo da vida;
- * A contribuição, no seu âmbito de atividade, para o desenvolvimento de Portugal, a cooperação internacional e a aproximação entre os povos, com especial relevo para os povos de língua portuguesa e da sub-região em que se insere.

O ISMAT, no cumprimento da sua missão, subordina-se aos seguintes princípios fundamentais:

- * Independência em relação a qualquer força ou instituição política, social, económica ou religiosa;
- * Autonomia científica, pedagógica e cultural;
- * Estruturação em unidades orgânicas, baseada em áreas científicas, visando realizar simultaneamente a justa autonomia e a necessária interdisciplinaridade de todas as ciências;
- * Introdução do "sistema de unidades de crédito", nos termos da Declaração de Bolonha e das normas que concretizam os princípios na mesma enunciados;
- * Incremento e aprofundamento das relações com as empresas e outras organizações, de forma a tornar mais eficaz o ensino ministrado e a investigação científica realizada;
- * Colaboração e intercâmbio com instituições congêneres, nacionais e estrangeiras, designadamente dos países e povos de língua portuguesa;
- * Participação do corpo docente e do corpo discente nas decisões de carácter científico ou pedagógico.

2. HISTORIAL

O ISMAT foi reconhecido como estabelecimento de ensino superior particular e cooperativo pelo Decreto-Lei n.º 194/2004 de 17 de agosto. A publicação deste documento legal, ao mesmo tempo que criava o ISMAT, extinguiu dois outros institutos que tinham funcionado em Portimão desde 1992: o «Instituto Superior de Matemáticas e Gestão» e o «Instituto Superior de Humanidades e Tecnologias». Estes dois estabelecimentos de ensino superior, ambos instituídos pela COFAC, tinham durante pouco mais de uma década desenvolvido atividades de ensino, formação e investigação em Portimão,

contribuindo de forma ativa e empenhada para a qualificação superior dos recursos humanos a nível do Algarve e do Baixo Alentejo. Assim, até 2004, os dois institutos extintos tinham emitido 675 diplomas de bacharelato e de licenciatura em cursos de «Arquitetura», «Contabilidade e Administração», «Design», «Direito», «Gestão de Empresas Turísticas e Hoteleiras», «Gestão de Recursos Humanos», «Informática de Gestão» e «Sociologia Aplicada».

Em 2004, com o nascimento do ISMAT, também instituído pela COFAC, abriu-se uma nova fase de desenvolvimento, que implicou a total reformulação do projeto estratégico da COFAC para Portimão, já que este novo estabelecimento era definido como «universitário». Os cursos de bacharelato anteriormente ministrados em Portimão foram dados como extintos, procedendo-se a pedidos de homologação de novas formações superiores, a nível de licenciatura, junto da DGES. Com a reformulação das antigas licenciaturas e a abertura de um conjunto alargado de novos cursos de licenciatura («Arquitetura», «Contabilidade, Fiscalidade e Auditoria», «Design de Comunicação», «Direito», «Educação Física e Desporto», «Engenharia Informática», «Gestão de Empresas», «Gestão de Recursos Humanos», «Psicologia» e «Solicitadoria»), o ISMAT conheceu um crescimento exponencial em termos de novos estudantes, que coincidiu com uma fase de desenvolvimento económico a nível nacional, atingindo em poucos anos a faixa dos mil estudantes.

Este crescimento permitiu um significativo investimento em termos de instalações e equipamentos, sendo adquirido e totalmente remodelado o edifício da antiga Escola Técnica de Portimão, situado no centro histórico da cidade, que hoje continua a ser utilizado na sua integralidade. O ISMAT continuou a formar quadros de nível superior a bom ritmo, associando às atividades de formação conferentes de grau um vasto rol de iniciativas em termos de formação e desenvolvimento, que incluíam cursos livres, cursos de pós-graduação, seminários, ciclos de conferências, exposições, e outras formas de dinamizar a formação contínua de estudantes e da população em geral. As atividades de investigação também se começaram a desenvolver, com a participação ativa do corpo docente do ISMAT em projetos de investigação próprios ou de outras entidades, que deram origem a uma regular produção de publicações científicas.

Os anos que se seguiram a 2007-2008 trouxeram ao ISMAT novos desafios. Por um lado, deu-se início à implementação no ISMAT do Processo de Bolonha, com a adequação ao novo modelo europeu de todos os cursos conferentes de grau, através de processos submetidos à DGES. Em cerca de dois anos o ISMAT tinha todos os seus cursos (agora de licenciatura e de mestrado integrado) devidamente adequados a Bolonha. De seguida, o ISMAT desenvolveu um amplo processo de estabelecimento de contactos e de parcerias com atores locais e regionais, através do estabelecimento de numerosos protocolos de colaboração com entidades públicas e privadas (câmaras municipais, juntas de freguesia, empresas de hotelaria, IPSS, associações culturais, desportivas e humanitárias, ordens e sindicatos, e muitas outras), de modo a estabelecer laços cada vez mais estreitos entre o mundo do ensino e o tecido económico e social algarvio.

A grave crise económica que se verificou a nível global a partir de 2008, e que teve impactos profundos em Portugal, trouxe consigo um paulatino decréscimo do número de estudantes. Sendo o ISMAT única e exclusivamente financiado pelas propinas dos seus estudantes, este quadro de crise económica trouxe consigo alguma turbulência, que pode ser combatida pela circunstância de o ISMAT estar integrado num alargado grupo de estabelecimentos de ensino tutelados pela COFAC. Entretanto, em 2010-2011 teve início o primeiro ciclo de avaliações desencadeado pela recém-criada Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). Todos os cursos do ISMAT foram no espaço de dois anos letivos submetidos ao exigente crivo de avaliação da A3ES, com resultados extremamente positivos. Todos os cursos de licenciatura e de mestrado integrado do ISMAT foram acreditados pela A3ES por períodos de 5 anos, com uma única exceção, o curso de «Solicitadoria», que não foi acreditado, e deixou de admitir estudantes a partir do ano letivo de 2012-2013. Durante o período de funcionamento deste curso, entretanto, foi possível formar um elevado número de estudantes, sendo emitidos 156 diplomas de licenciatura.

As críticas levantadas durante o processo de avaliação da A3ES, entretanto, permitiram a consolidação do ISMAT em termos de corpo docente (pois aumentou de forma notável o número de doutorados), em termos de equipamentos (sobretudo a nível de recursos bibliográficos, já que em outras áreas não houve reparos), e em termos de implementação de práticas laboratoriais, em termos de implementação de centros de investigação, e em termos de internacionalização. Quanto a novos cursos conferentes de grau, foi possível obter junto da A3ES a aprovação de um novo curso de mestrado em «Psicologia da Saúde Ocupacional». Em termos meramente quantitativos, e desde 2004, o ISMAT emitiu já 1148 diplomas de licenciatura e de mestrado (81 destes últimos), o que revela bem a importância estratégica deste estabelecimento de ensino a nível regional, e a respetiva consolidação institucional no território do Algarve.

Dentro deste contexto, o presente plano de desenvolvimento estratégico visa delinear os caminhos a percorrer pelo ISMAT nos próximos anos, no sentido da concretização e desenvolvimento dos seus objetivos gerais e específicos, apontando, simultaneamente, as metodologias mais adequadas para a respetiva consecução.

3. ANÁLISE SWOT

Em termos de plano de desenvolvimento estratégico, e perante um horizonte temporal de 5 anos, interessará começar por traçar uma análise SWOT do ISMAT, tal como esta IES se posiciona no corrente momento, ao cabo de mais de uma década de funcionamento ativo e ininterrupto em Portimão.

| Principais Pontos Fortes (S) | Principais Pontos Fracos (W) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Pequena dimensão do ISMAT, na lógica de «small is beautiful», a qual permite rápidas interações, resolução célere de problemas, ambiente escolar familiar e descontraído, propício à uma maior comunicação pedagógica. • Localização no Barlavento Algarvio, uma zona geográfica especialmente atrativa em termos climatéricos e em termos de qualidade de vida, com interessantes índices de crescimento económico e de oportunidades empresariais. • Integração do ISMAT num forte grupo de ensino particular e cooperativo, tutelado pela COFAC e informalmente conhecido como «grupo Lusófona», que permite a mobilização de importantes recursos humanos e materiais, a sistemática troca de experiências, e a utilização de uma prestigiada imagem de marca. | <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades de difusão da oferta formativa, a nível regional e nacional, pelo baixo impacto das campanhas informativas realizadas, que continuam a não chegar a um público tão amplo como seria desejável. • Desenvolvimento de investigação ainda incipiente, com um baixo índice de publicações a nível do corpo docente e com uma fraca capacidade de candidatura a projetos nacionais e internacionais a nível dos centros de investigação em funcionamento. • Escassa atratividade conjuntural de alguns cursos conferentes de grau, que por razões várias não atingem níveis de crescimento expectáveis, circunstância que coloca problemas em termos de financiamentos próprios e de concentração de massa crítica. |
| Principais Oportunidades (O) | Principais Ameaças (T) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Alargamento da oferta formativa, com a submissão de novos cursos à A3ES, em áreas relacionadas com os clusters regionais mais relevantes em termos de desenvolvimento e empregabilidade. • Índices atuais de desenvolvimento económico, que parecem apontar para a ultrapassagem do longo período de crise que se viveu em Portugal, na sequência de 2008, e que teve profundo impacto no ensino superior particular e cooperativo. • Desenvolvimento do processo de avaliação institucional externa, que através de eventuais resultados positivos permitirá a consolidação do | <ul style="list-style-type: none"> • Fraca capacidade da região Algarve para fixar jovens que buscam formação superior, os quais regra geral optam por estudar em grandes centros urbanos, como Lisboa, Coimbra ou Porto, que oferecem maior diversidade educativa e cultural. • Tecido empresarial regional constituído por elevado número de pequenas e médias empresas com baixo nível de qualificação, diminuto valor acrescentado e ausência de práticas de inovação. • Escassa disponibilidade financeira da população residente para investimento em projetos de |

| | |
|--|---|
| projeto ISMAT, com a conseqüente difusão de uma imagem pública de garantia de qualidade. | formação de nível superior, a qual é crítica para uma IES que depende exclusivamente da captação de recursos financeiros próprios, sem qualquer contribuição pública. |
|--|---|

4. LINHAS FUNDAMENTAIS DE DESENVOLVIMENTO

O plano de desenvolvimento estratégico apresenta as linhas gerais de orientação que norteiam o funcionamento do ISMAT e as atividades da sua comunidade acadêmica, constituída por órgãos estatutários, docentes/investigadores, estudantes e funcionários. Tratando-se de um horizonte de médio prazo, entende-se obviamente que se trata de um documento aberto e em construção, que se deverá adaptar às conjunturas do curto prazo e propiciar mudanças qualitativas, sempre que estas se imponham.

Tendo em conta a análise SWOT realizada, e também as contribuições e condicionamentos atrás referidos, o plano de desenvolvimento estratégico do ISMAT centra-se a médio prazo nas seguintes linhas fundamentais, que são complementadas por metas específicas a atingir, devidamente quantificáveis:

1. **Optimizar a gestão do ISMAT**

Zelar pelo cumprimento pleno dos estatutos do ISMAT, e demais legislação e normativos aplicáveis ao ensino superior, propiciando o envolvimento ativo nos processos de gestão e funcionamento do ISMAT de toda a comunidade acadêmica, nomeadamente através da participação de docentes e estudantes nos órgãos estatutários.

Metas a atingir:

- 1.1 Funcionamento regular dos órgãos estatutários.
- 1.2 Participação da comunidade acadêmica na gestão do ISMAT.
- 1.3 Otimização de fluxos de informação e decisão na gestão do ISMAT.
- 1.4 Implementação anual de auditorias internas ao funcionamento do ISMAT.

2. **Consolidar os cursos conferentes de grau**

Consolidar e diversificar a oferta formativa conferente de grau no ISMAT, mantendo condições para o funcionamento pleno dos cursos atualmente acreditados e, simultaneamente, apostando na abertura de novos cursos conferentes de grau, adequados às expectativas e necessidades regionais.

Metas a atingir:

- 2.1 Manutenção em funcionamento pleno dos cursos conferentes de grau acreditados pela A3ES, aumentando a sua atratividade.
- 2.2 Cumprimento de todas as condições previstas na legislação com vista à acreditação dos cursos, nomeadamente em termos de qualificação de pessoal docente.
- 2.3 Desenvolvimento de processos de avaliação dos cursos conferentes de grau em funcionamento, com vista à manutenção da respetiva acreditação.
- 2.4 Submissão a acreditação da A3ES de pelo menos três novos cursos conferentes de grau, em áreas consideradas estratégicas para a região do Algarve.

3. Promover o sucesso escolar

Apostar na melhoria da qualidade dos cursos do ISMAT, com vista à promoção do sucesso escolar, através da atualização científica constante de programas, do aumento da participação da comunidade académica no processo de aprendizagem e da diversificação das metodologias de ensino.

Metas a atingir:

- 3.1 Atualização anual de todas as fichas curriculares.
- 3.2 Integração dos estudantes em dinâmicas de investigação, com participação em pelo menos um trabalho de investigação por aluno/semestre.
- 3.3 Aumento da utilização de plataformas eletrónicas nos processos de ensino / aprendizagem.
- 3.4 Aumento da participação de docentes e estudantes na avaliação dos processos de ensino / aprendizagem.

4. Alargar a outra oferta formativa

Alargar a oferta formativa não conferente de grau, procurando desenvolver novos percursos, a nível de formação certificada, de formação avançada e de pós-graduação, que possam dar resposta às necessidades locais e regionais em termos de formação contínua e ao longo da vida.

Metas a atingir:

- 4.1 Manutenção da oferta formativa a nível de pós-graduações, com pelo menos dez cursos em funcionamento por ano.
- 4.2 Alargamento da oferta formativa com novos cursos de pós-graduação, adequados às expectativas de formação da região Algarve (pelo menos três novos cursos por ano).
- 4.3 Atração de novos públicos para ações de formação contínua e de ensino ao longo da vida.
- 4.4 Envolver os antigos estudantes em programas de formação contínua e pós-graduada.

5. Promover a investigação e desenvolvimento

Promover a investigação e o desenvolvimento, através dos centros de investigação existentes no ISMAT e através de parcerias de colaboração com unidades de investigação externas, incentivando o aumento dos índices de publicações científicas dos docentes/investigadores e propiciando a submissão com sucesso de candidaturas a projetos de financiamento.

Metas a atingir:

- 5.1 Incremento das atividades dos três centros de investigação já existentes, através de novas linhas de investigação.
- 5.2 Incentivo a novas publicações resultantes do trabalho de investigação do corpo docente do ISMAT, integrado ou não nos centros de investigação internos (pelo menos trinta novas publicações por ano, entre artigos de revista, comunicações a reuniões científicas e livros individuais ou coletivos)
- 5.3 Preparação de candidaturas a projetos de financiamento de investigação científico, com pelo menos uma candidatura anual por centro de investigação.
- 5.4 Estabelecimento de parcerias de investigação com outras unidades de investigação nacionais, com pelo menos uma parceria por ano por centro.

6. Fomentar o número de publicações

Fomentar a publicação de trabalhos de investigação oriundos da comunidade académica do ISMAT, através dos diversos meios de comunicação existentes, nomeadamente por meio dum programa editorial próprio, da publicação em repositório digital, e do patrocínio / incentivo a edições externas.

Metas a atingir:

- 6.1 Disponibilização da investigação realizada no âmbito de dissertações de mestrado do ISMAT, através de repositórios científicos adequados.
- 6.2 Continuação da publicação on-line e em papel da revista JURISMAT, com pelo menos dois novos números por ano.
- 6.3 Publicação de novos trabalhos de investigação de docentes do ISMAT, com pelo menos seis novas publicações por ano, em formato digital ou em papel.
- 6.4 Incremento da apoio a publicações externas da autoria de docentes do ISMAT, com cinco novos patrocínios por ano.

7. Apostar em atividades de desenvolvimento

Manter um programa de atividades de desenvolvimento curricular ligado aos cursos em funcionamento e apontado também para um público externo, de forma a contribuir ativamente para a formação contínua das pessoas residentes na região do Algarve.

Metas a atingir:

- 7.1 Desenvolvimento de um programa de palestras e conferências de grande divulgação, abertas ao público interno e externo, nas áreas dos diferentes cursos conferentes de grau, com pelo menos três iniciativas por curso por ano.
- 7.2 Realização de reuniões científicas restritas, nas áreas dos cursos conferentes de grau, para apresentação de resultados de investigação, com pelo menos uma reunião (seminário, congresso, simpósio) por curso por ano.
- 7.3 Implementação de sessões de esclarecimento sobre temas de atualidade, com ligação à realidade regional e às áreas científicas dos cursos conferentes de grau, numa lógica de serviço público, com pelo menos uma sessão por curso por ano.
- 7.4 Organização de atividades e eventos de natureza cultural e/ou artística (workshops, exposições), ligados às áreas dos cursos conferentes de grau do ISMAT, com pelo menos oito eventos por ano.

8. Prestar serviços à comunidade

Desenvolver de forma sustentada um programa de prestação de serviços à comunidade, que abranja as áreas científicas e disciplinares dos cursos conferentes de grau em funcionamento no ISMAT, e que permita a diversificação das fontes de financiamento.

Metas a atingir:

- 8.1 Manutenção do Serviço de Apoio Psicológico ao Estudante.
- 8.2 Incremento da participação nos órgãos consultivos municipais, e nomeadamente no Conselho Local de Ação Social de Portimão e no Conselho Municipal de Educação.
- 8.3 Implementação de iniciativas de apoio às escolas básicas e secundárias, nas áreas do desporto e da saúde.
- 8.4 Instituições de um serviço de aconselhamento jurídico on-line, para áreas específicas ligadas ao ensino e à educação, no âmbito do curso de Direito.

9. Otimizar a informação

Otimizar a prestação de informação à comunidade sobre as atividades do ISMAT no âmbito do ensino e da investigação, e nomeadamente sobre as ofertas formativas disponíveis, através dos diversos meios de comunicação existentes, com particular destaque para as plataformas eletrónicas, e nomeadamente através da página eletrónica e do moodle do ISMAT.

Metas a atingir:

- 9.1 Implementação de um plano abrangente de comunicação externa, com vista à divulgação da oferta formativa.

- 9.2 Alargamento da utilização do moddle a toda a comunidade escolar (com uma participação ativa de 80% da comunidade no prazo de cinco anos).
- 9.3 Aumento da difusão de informação nos meios escolares secundários, com visitas semestrais a todas as escolas da região do Algarve.
- 9.4 Criação de agenda digital para divulgação de atividades e eventos organizados no ISMAT.

10. Qualificar o corpo docente

Impulsionar a qualificação e estabilização crescente do corpo docente do ISMAT, no cumprimento pleno das exigências definidas legalmente para o ensino universitário, através de desenvolvimento de condições de formação permanente de docentes e da sua fixação na região do Algarve.

Metas a atingir:

- 10.1 Ultrapassagem, a nível global do ISMAT, da meta de um docente doutorado por cada 15 estudantes.
- 10.2 Manutenção dos rácios de qualificação exigidos legalmente em todos os cursos conferentes de grau.
- 10.3 Aumento do número de docentes em regime de tempo integral, para ultrapassar os 75% a nível do ISMAT no espaço de cinco anos.
- 10.4 Incentivo dos docentes do ISMAT no sentido da conclusão de programas de doutoramento em curso.

11. Melhorar as instalações

Manter um elevado patamar de qualidade em termos de instalações e equipamentos, de forma a oferecer condições de excelência para o desenvolvimento das atividades de ensino e investigação.

Metas a atingir:

- 11.1 Concentração de atividades num único edifício.
- 11.2 Manutenção da qualidade geral das salas de aulas, em termos de conforto, temperatura e ausência de ruído.
- 11.3 Investimento em atualização de recursos e equipamentos didáticos.
- 11.4 Reforço da gestão logística dos laboratórios de informática.

12. Reforçar o empreendedorismo e a empregabilidade

Apostar no empreendedorismo e na empregabilidade dos estudantes, através da celebração de parcerias institucionais a nível local, regional e nacional, e através da dinamização de programas de estágios curriculares e profissionais.

Metas a atingir:

- 12.1 Difusão por toda a comunidade académica dos serviços de empreendedorismo e de empregabilidade da entidade titular, com aumento das taxas de utilização para um mínimo de 30% de diplomados por ano.
- 12.2 Promoção da criação no ISMAT de um gabinete de apoio ao empreendedorismo e à empregabilidade.
- 12.3 Fomento no ISMAT de uma cultura de empreendedorismo.
- 12.4 Dinamização de um programa de estágios profissionalizantes, em associação com os parceiros institucionais.

13. Estimular a internacionalização

Estimular a internacionalização do ISMAT, através do envolvimento da comunidade académica em programas de mobilidade internacional, através da integração em redes de investigação transnacionais, e através da celebração de acordos de cooperação com IES estrangeiras.

Metas a atingir:

- 13.1 Promoção interna, junto da comunidade académica, dos programas de mobilidade internacional Erasmus+.
- 13.2 Estabelecimento de acordos de cooperação com universidades estrangeiras, tanto no espaço europeu como para além dele.
- 13.3 Implementação de projetos de investigação, através das unidades de investigação do ISMAT, com forte componente internacional.
- 13.4 Organização de programa de atividades que reflita o estabelecimento e a integração em redes de ensino e investigação multinacionais.

14. Patrocinar o associativismo estudantil

Patrocinar de forma consistente e continuada o associativismo estudantil no interior do ISMAT, bem como as respetivas manifestações / atividades, sempre com a máxima exigência em termos de transmissão de valores de cidadania e de civismo.

- 14.1 Apoio logístico e institucional à constituição e funcionamento de associações estudantis no seio do ISMAT.
- 14.2 Cooperação permanente com a Associação de Estudantes, na promoção dos superiores interesses do ISMAT.
- 14.3 Fomento das atividades desportivas no âmbito do associativismo estudantil.
- 14.4 Colaboração ativa com associações de antigos estudantes do ISMAT, no desenvolvimento de atividades de interesse mútuo.

15. Dinamizar parcerias estratégicas

Favorecer a realização de parcerias estratégicas com organismos e instituições locais, regionais e nacionais que possam potenciar a qualidade do ensino e da investigação realizadas no ISMAT.

Metas a atingir:

- 15.1 Continuação do desenvolvimento do programa de parcerias, com pelo menos dez novos protocolos por ano.
- 15.2 Organização de programa de atividades comuns com parceiros institucionais, nas áreas do ensino e da investigação.
- 15.3 Incremento do nível de participação do ISMAT em projetos de parceria.
- 15.4 Desenvolvimento da captação de financiamento externo no âmbito da prestação de serviços

16. Implementar a qualidade

Implantar mecanismos de gestão da qualidade que abranjam de forma englobante e eficaz todas as atividades desenvolvidas no ISMAT, envolvendo todos os atores dos processos de ensino e investigação.

Metas a atingir:

- 16.1 Elaboração de um Manual da Qualidade a aplicar ao ISMAT
- 16.2 Melhoria de práticas e procedimentos de gestão administrativa e pedagógica.
- 16.3 Utilização racional de recursos disponíveis.
- 16.4 Fomento de uma cultura de autoavaliação.

SÍNTESE E CONCLUSÃO

O plano de desenvolvimento estratégico do ISMAT deverá ser monitorizado pelo Conselho Geral do ISMAT, através de uma comissão de acompanhamento permanente, que estabelecerá um cronograma de objetivos e metas a atingir.

Em termos operacionais, as linhas de desenvolvimento definidas deverão ser plasmadas em planos de atividade anuais, estabelecidos por ano letivo, e que incluam simultaneamente:

- os objetivos a atingir,
- as ações concretas a desenvolver,
- as estruturas institucionais responsáveis pela respetiva implementação,
- e as métricas de avaliação da consecução dos objetivos.

Em síntese, pretende-se fundamentalmente que no espaço de cinco anos o ISMAT:

- Difunda uma imagem prestigiada
- Melhore as práticas de gestão
- Implemente um plano de comunicação inovador
- Consolide e alargue a oferta formativa
- Aumente o número total de estudantes
- Incremente sinergias com a comunidade envolvente
- Desenvolva ligação estreita entre o ensino e a investigação
- Aumente a produção científica
- Valorize os seus recursos humanos

Apresentado ao Conselho Geral do ISMAT de 27-07-2017, e aprovado por unanimidade.