



Instituto Politécnico
de Castelo Branco

Plano Estratégico

Plano de Ação para o Quadriénio
do Mandato do Presidente

2015/2018

Castelo Branco, dezembro de 2014

Ficha Técnica

Plano Estratégico 2015/2018

Instituto Politécnico de Castelo Branco (IPCB)

Realização

Presidente do IPCB

Gabinete de Planeamento, Avaliação e Qualidade (GQ)

Aprovação

Conselho Geral do IPCB, 18 de dezembro de 2014

Índice

1. Nota Prévia.....	4
2. Enquadramento.....	5
3. Metodologia.....	7
4. Missão, Visão e Valores.....	8
4.1 Missão.....	8
4.2 Visão.....	9
4.3 Valores.....	10
5. Eixos Estratégicos.....	11
6. Plano de Ação.....	14
6.1. Processo Ensino/Aprendizagem.....	14
6.2 Investigação, inovação e transferência de conhecimento.....	19
6.3 Desenvolvimento económico, social e cultural da região.....	23
6.4 Sustentabilidade Financeira.....	28
6.5 Modernização do Modelo de Gestão e Governação.....	30
6.6 Recursos Humanos.....	33
6.7 Apoio aos estudantes.....	35
6.8 Infraestruturas e equipamentos.....	37
7. Notas Finais.....	39

Índice de Quadros

Quadro 1 - Eixos Estratégicos Principais.....	12
Quadro 2 – Eixos Estratégicos de suporte.....	13
Quadro 3 - Plano de Ação Eixo Estratégico Principal - Processo Ensino/Aprendizagem...	16
Quadro 4 - Plano de Ação Eixo Estratégico Principal - Investigação aplicada, inovação e transferência de conhecimento	21
Quadro 5 - Plano de Ação Eixo Estratégico Principal - Desenvolvimento económico, social e cultural da região.....	25
Quadro 6 - Plano de Ação Eixo Estratégico de Suporte - Sustentabilidade Financeira	29
Quadro 7 - Plano de Ação Eixo Estratégico de Suporte - Modernização do Modelo de Gestão e Governação.....	31
Quadro 8 - Plano de Ação Eixo Estratégico de Suporte - Recursos Humanos.....	34
Quadro 9 - Plano de Ação Eixo Estratégico de Suporte - Apoio aos Estudantes	36
Quadro 10 - Plano de Ação Eixo Estratégico de Suporte - Infraestruturas e Equipamentos	38

Siglas

AM - Avaliação e Melhoria

AP - Administração Pública

CCI - Centro de Coordenação da Investigação

CEDER - Centro de Estudos e Desenvolvimento Regional

CET - Curso de Especialização Tecnológica

CIMBB – Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa

CILCE - Centro Interdisciplinar de Línguas, Culturas e Educação

CPAES - Curso Preparatório de Acesso ao Ensino Superior

CTC - Conselho Técnico Científico

CTSP - Cursos Técnicos Superiores Profissionais

DB - Documentação e Biblioteca

ECPDESP - Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico

ESACB - Escola Superior Agrária

ESALD - Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias

ESART - Escola Superior de Artes de Artes Aplicadas

ESECB - Escola Superior de Educação

ESGIN - Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova

ESTCB - Escola Superior de Tecnologia

EUA - *European University Association*

GQ - Gabinete de Planeamento, Avaliação e Qualidade

GCII - Gabinete de Comunicação Informação e Imagem

GRI - Gabinete de Relações Internacionais

IES - Instituições de Ensino Superior

IPCB - Instituto Politécnico de Castelo Branco

LVCR - Lei dos vínculos, carreiras e remunerações

OE - Orçamento de Estado

PA - Plano de Atividades

PE - Plano Estratégico

RCTFP - Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas

RH - Recursos Humanos

RIS3 - *Regional Innovation Strategies for Smart Specialization*

RJIES - Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

SA – Serviços Académicos

SAS - Serviços de Ação Social

SI - Serviços de Informática

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

SFP - Serviços Financeiros e Patrimoniais

ST - Serviços Técnicos

UO - Unidade Orgânica

VP - Vice-Presidente

1. Nota Prévia

Conforme previsto no artigo 92º da Lei nº 62/2007 de 10 de Setembro, que aprovou o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, e no artigo 26º dos Estatutos do Instituto Politécnico de Castelo Branco (IPCB), publicados pelo Despacho Normativo 58/2008, em Diário da República, 2ª série, nº 216, de 6 de Novembro, compete ao Presidente a elaboração e apresentação ao Conselho Geral do Plano Estratégico de médio prazo e o Plano de Ação para o quadriénio do seu mandato.

O Plano Estratégico, que agora se apresenta, assume-se como um referencial para o desenvolvimento sustentado da Instituição para o quadriénio 2015/18, e revela-se de uma importância acrescida no contexto em que as Instituições de Ensino Superior (IES) têm vindo a desenvolver a sua atividade. Por um lado, a contínua redução das transferências do Orçamento de Estado (OE) tem obrigado a um controlo cada vez mais rigoroso dos recursos financeiros, e limitado a concretização de alguns dos objetivos. Por outro lado, a redução do número de cidadãos com acesso ao ensino superior, tem também afetado o IPCB, constituindo uma forte preocupação.

A rapidez com que as mudanças têm ocorrido na sociedade, exige um planeamento dinâmico e flexível, de modo a permitir a implementação, com sucesso, das reformas necessárias à adaptação do IPCB às exigências atuais.

Tendo em conta essa perspetiva, o Plano Estratégico do IPCB está organizado em torno de eixos principais (pilares de missão) e eixos de suporte que, no seu conjunto, constituem as linhas de intervenção da Instituição.

A execução deste Plano ocorrerá num período que constituirá, obrigatoriamente, um novo ciclo na vida do IPCB. São necessárias novas ideias e soluções. É um forte comprometimento de todos, individual e coletivamente, com a missão da Instituição.

2. Enquadramento

O Plano Estratégico assenta no Programa de Ação, apresentado ao Conselho Geral, no âmbito da candidatura ao cargo de Presidente do IPCB, e nos contributos dos colaboradores e dos órgãos do IPCB. Considerando o necessário alinhamento da Instituição com a estratégia de desenvolvimento da região, foram também considerados vários documentos elaborados por alguns dos parceiros regionais, nomeadamente a Estratégia de Especialização Inteligente para a Região Centro (*Regional Innovation Strategies for Smart Specialization - RIS3*) e o Plano Estratégico da CIMBB 2014/20.

Foram ainda considerados os Estatutos do IPCB, os objetivos estratégicos definidos no Plano Estratégico do quadriénio anterior, assim como a experiência resultante da implementação de um novo quadro jurídico - Processo de Bolonha, Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior (RJIES), Estatutos do IPCB, Lei dos vínculos, carreiras e remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas (LVCR), Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas (RCTFP), Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECPDESP) e respetivas alterações.

O IPCB encontra-se num momento decisivo, marcado por grandes desafios estruturais, decorrentes das profundas alterações verificadas a nível económico e a nível social. O posicionamento da Instituição para fazer face a esses desafios, decorrerá em grande parte das respostas às questões seguintes, que consideramos centrais no momento atual:

1. Quais as ofertas formativas que devem constituir apostas claras e quais as áreas que é necessário suspender?
2. Como se vai reorganizar a Instituição, isto é, quantas e que unidades orgânicas vai ter?
3. Qual o modelo de funcionamento da Instituição?
4. Quais os recursos de que vai necessitar?
5. Que fontes complementares de financiamento pode utilizar?

As respostas a estas questões, que deverão resultar de um debate alargado dentro da Instituição, e entre esta e os vários *stakeholders*, são fundamentais, pois permitirão adequar o modelo organizacional às exigências atuais e futuras, e traduzirão aquilo que se pretende para o futuro do IPCB.

No atual contexto, caracterizado pela incerteza e pela instabilidade, torna-se difícil enunciar cenários lineares de desenvolvimento, que permitam conciliar, por exemplo, as metas europeias de qualificação dos cidadãos com a realidade socioeconómica do país ou com a situação demográfica de Portugal.

As restrições orçamentais têm sido acompanhadas de uma redução do número de cidadãos a ingressar no ensino superior, o que tem provocado também uma diminuição das receitas próprias das instituições. Além disso, a política de vagas tem penalizado as instituições do interior do país. Todos estes fatores devem ser tidos em consideração no estabelecimento de metas a atingir, na definição de prioridades e nas tomadas de decisão, que *obrigam* a comunidade académica a encontrar e partilhar ideias, projetos e soluções, de modo a conseguirmos organizar melhor os recursos disponíveis e canalizá-los para determinados domínios, para assim obtermos melhores resultados. Ao IPCB compete formular uma estratégia e identificar as ferramentas que permitam a sua operacionalização, para assim poder ser proactivo em relação ao futuro.

Nesse sentido, o Plano Estratégico agora apresentado é dinâmico, aberto e flexível, e está estruturado em torno de **três eixos estratégicos principais**, cuja concretização é apoiada por **cinco eixos estratégicos de suporte** que, no seu todo, englobam as atividades que contribuem para o desenvolvimento sustentável e para a melhoria do desempenho institucional.

Os eixos estratégicos que constam no Plano Estratégico correspondem às principais vertentes da missão da Instituição que consiste“(n)a *qualificação de alto nível dos cidadãos, a produção e difusão do conhecimento, bem como a formação cultural, artística, tecnológica e científica dos seus estudantes num quadro de referência internacional*” (cf. artigo 1º dos Estatutos do IPCB). O seu grau de concretização será avaliado através de uma monitorização contínua, que permitirá avaliar o progresso alcançado, assim como a necessidade de introdução de medidas corretivas.

3. Metodologia

O Plano Estratégico estabelece as linhas de orientação em que o IPCB assentará a sua estratégia para o próximo quadriênio. Transpor para o plano operacional a missão da instituição e os objetivos estratégicos, deve obedecer a uma metodologia que, além de abrangente e integradora, seja clara para todos os membros da comunidade académica. Para a elaboração do presente Plano Estratégico foi adotada a seguinte metodologia:

- a) A missão institucional foi traduzida em oito eixos estratégicos, ou de intervenção, sendo três principais e cinco considerados de suporte;
- b) Para cada eixo de intervenção foi definido um objetivo estratégico que, por sua vez, se desdobrou em objetivos operacionais;
- c) Para cada objetivo operacional, e com vista à sua concretização, foram identificadas diversas medidas/ações;
- d) Para se poder avaliar o grau de concretização alcançado, ao longo do quadriênio, foram definidos indicadores em relação a cada medida/ação e as respetivas metas;
- e) Foram também indicadas os responsáveis institucionais pela concretização de cada medida/ação, assim como pela respetiva recolha de informação.

4. Missão, Visão e Valores

O Plano Estratégico de qualquer organização deve assentar na **missão** (representa a razão de ser, o propósito, da Instituição), na **visão** (corresponde à representação do que pretendemos que o IPCB seja no futuro) e nos **valores** que traduzem os princípios que servem de orientação para a tomada de decisão.

4.1 Missão

O Instituto Politécnico de Castelo Branco é uma instituição de ensino superior público, e que tem como missão (cf. Estatutos publicados através do Despacho Normativo n.º 58/2008, de 8 de novembro):

MISSÃO

“a qualificação de alto nível dos cidadãos, a produção e difusão do conhecimento, bem como a formação cultural, artística, tecnológica e científica dos seus estudantes num quadro de referência internacional”.

A concretização da missão da Instituição tem em vista:

- a formação intelectual e profissional dos seus estudantes e diplomados;
- a valorização da atividade do seu pessoal docente, investigador e não docente;
- a promoção da mobilidade efetiva a nível nacional e internacional;
- a participação em atividades de investigação e desenvolvimento, difusão e transferência do conhecimento, assim como de valorização económica do conhecimento científico;
- a compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, através da promoção de ações de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica.

4.2 Visão

A **visão** corresponde à representação do que pretendemos que o IPCB seja no futuro. Este conceito engloba a explicitação do que visualizamos para a nossa Instituição. Se a missão nos identifica, a visão aponta para o que desejamos ser. Deve ser prática, realista e atingível.

No atual contexto, enunciar uma visão para o IPCB e identificar os eixos estratégicos que a ela conduzam, são tarefas que devem ter em linha de conta, para além da situação socioeconómica do país e da região, aquilo que se pretende para o ensino superior no âmbito da estratégia europeia Horizonte 2020, nomeadamente:

- a) 40% da população entre os 30-34 anos deve ter uma qualificação superior;
- b) a mobilidade dos estudantes, no âmbito do programa Erasmus, deve ultrapassar 20%;
- c) o insucesso escolar deve situar-se abaixo dos 10%;
- d) o investimento em I&D deve ser superior a 3% do PIB.

Para apoiar nas respostas a estes desafios, e apesar de não se conhecer nenhuma estratégia nacional para os alcançar, existirá um novo ciclo de programação de fundos estruturais e de financiamento (através do Quadro Comunitário de Apoio 2014/20). No entanto, existem ainda algumas indefinições sobre aspetos que seria importante conhecer, como por exemplo a identificação das principais áreas de desenvolvimento regional, assim como a definição de uma estratégia de articulação entre as IES. Além destes aspetos, há ainda a considerar a incerteza relativamente à procura das instituições de ensino superior. Considerando todos estas situações, a visão do IPCB para 2018 é a seguinte:

VISÃO

O IPCB, em 2018, será uma instituição com uma estrutura adequada, atrativa e reconhecida pela qualidade das atividades que desenvolve no âmbito da sua missão, privilegiando a cooperação estratégica com instituições regionais, nacionais e internacionais, assumindo-se como um importante agente promotor do desenvolvimento económico, social e cultural da região de Castelo Branco, de Portugal e do mundo”.

4.3 Valores

Os valores são os princípios que servem de guia para as atitudes e decisões, com vista ao alcance dos objetivos, que contribuem para a concretização da missão. No desempenho e concretização da Missão estarão sempre presentes os **valores** que enformam a missão do IPCB, e que são os seguintes:

VALORES
- ética
- excelência
- sentido crítico
- responsabilização
- espírito de pertença
- responsabilidade social
- competitividade e empreendedorismo
- cultura institucional inclusiva, plural, inovadora e flexível

5. Eixos Estratégicos

O Instituto Politécnico de Castelo Branco possui capacidade de resposta às exigentes pressões e desafios a que se encontra sujeito. Cabe-lhe a responsabilidade de planejar o seu futuro e assegurar que esse planeamento segue o foco da verdadeira missão institucional.

Nesse sentido, foram definidos Eixos Estratégicos, que se consideram áreas de intervenção prioritária, e que sustentam a implementação do plano de desenvolvimento estratégico para o IPCB no próximo quadriénio 2015/18. Foram considerados três eixos estratégicos principais, que compreendem diferentes objetivos, e cuja concretização se considera absolutamente necessária ao cumprimento da missão do IPCB. Foram ainda considerados cinco eixos estratégicos de suporte:

Eixos Estratégicos Principais:

Eixo 1: Processo Ensino/Aprendizagem;

Eixo 2: Investigação aplicada, inovação e transferência de conhecimento;

Eixo 3: Desenvolvimento económico, social e cultural da região.

Eixos Estratégicos de Suporte:

Eixo 4: Sustentabilidade financeira;

Eixo 5: Modernização do modelo de governação e gestão;

Eixo 6: Recursos humanos;

Eixo 7: Apoio aos estudantes;

Eixo 8: Infraestruturas e equipamentos.

No quadro 1 estão representados os objetivos estratégicos de cada eixo principal, assim como os respetivos objetivos operacionais, e no quadro 2 os objetivos estratégicos e operacionais dos eixos de suporte.

Quadro 1 - Eixos Estratégicos Principais

EIXOS ESTRATÉGICOS PRINCIPAIS	
EIXO 1: PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM	
Objetivo Estratégico	Consolidar e adequar a oferta formativa
Objetivos operacionais	1. Adequar a oferta formativa ao desenvolvimento económico e social da região e do país e às determinações da política de ensino superior
	2. Fomentar e incentivar a formação integral dos estudantes através de metodologias que promovam a flexibilidade e a formação ao longo da vida
	3. Garantir a qualidade do processo ensino/aprendizagem
	4. Promover a valorização do ensino aprendizagem
EIXO 2: INVESTIGAÇÃO, INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	
Objetivo Estratégico	Promover modelo de produção e difusão de conhecimento em articulação com as necessidades do mercado
Objetivos operacionais	1. Fomentar e incentivar a participação dos investigadores, docentes e estudantes em projetos de investigação e de prestação de serviços à comunidade
	2. Aprofundar os mecanismos de promoção e transferência de conhecimento para a comunidade
EIXO 3: DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO, SOCIAL E CULTURAL DA REGIÃO	
Objetivo Estratégico	Reforçar a interação permanente com a comunidade
Objetivos operacionais	1. Promover o desenvolvimento de redes de cooperação regionais, nacionais e internacionais
	2. Promover o empreendedorismo e a ligação às empresas
	3. Estimular e acompanhar a relação dos estudantes com o exterior, promovendo a criação do próprio emprego
	4. Promover a divulgação internacional do IPCB
	5. Estimular a mobilidade e o grau de internacionalização da Instituição
	6. Aprofundar a estratégia de abertura do IPCB à sociedade e aos cidadãos

Quadro 2 – Eixos Estratégicos de suporte

EIXOS ESTRATÉGICOS DE SUPORTE	
EIXO 4: SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	
Objetivo Estratégico	Garantir um modelo de gestão financeira eficiente, transparente e responsável
Objetivos operacionais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assegurar uma eficiente gestão financeira, baseada na afetação criteriosa de recursos 2. Promover a diversificação das fontes de financiamento 3. Promover o controlo financeiro e as auditorias internas
EIXO 5: MODERNIZAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO E GOVERNAÇÃO	
Objetivo Estratégico	Assegurar uma governação participada e transparente, e consolidar a imagem institucional
Objetivos operacionais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforçar a coesão interna da Instituição e promover uma governação estratégica participada e transparente 2. Melhorar continuamente os padrões de qualidade e de produtividade 3. Garantir um sistema de comunicação interna eficaz 4. Reforçar os canais de comunicação externa e consolidar a imagem do IPCB na comunidade
EIXO 6: RECURSOS HUMANOS	
Objetivo Estratégico	Tornar mais eficiente o desempenho dos recursos humanos, promovendo o seu desenvolvimento profissional e pessoal
Objetivos operacionais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assegurar o desenvolvimento humano, de acordo com as necessidades da Instituição, através da promoção da satisfação de todos os colaboradores 2. Apoiar e valorizar a qualificação do corpo docente e não docente
EIXO 7: APOIO AOS ESTUDANTES	
Objetivo Estratégico	Promover condições para uma vida académica ativa
Objetivos operacionais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assegurar o apoio social aos estudantes, especialmente aos mais carenciados 2. Melhorar as condições de acesso, inclusão e permanência dos estudantes 3. Estimular a participação cívica, cultural, desportiva e associativa
EIXO 8: INFRAESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS	
Objetivo Estratégico	Garantir a existência e funcionalidade de infraestruturas físicas e tecnológicas necessárias
Objetivos operacionais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantir a gestão eficiente das infraestruturas físicas e equipamentos 2. Promover a aquisição de equipamentos, de acordo com as prioridades e os recursos disponíveis

6. Plano de Ação

6.1. Processo Ensino/Aprendizagem

As instituições de ensino superior sofreram alterações significativas nos últimos anos. De um papel inicial centrado quase exclusivamente na produção e difusão do conhecimento, passaram a agentes de desenvolvimento económico, social e cultural. A forte articulação do IPCB com o tecido empresarial e institucional constitui uma mais-valia para a Região Centro - particularmente a Beira Baixa - que em muito tem sabido aproveitar as plataformas de cooperação estabelecidas e potenciadoras de desenvolvimento. Ainda assim, o ensino/aprendizagem continua a constituir a principal e mais visível vertente da missão do IPCB. Torna-se por isso fundamental atualizar e adequar a oferta formativa, de acordo com as necessidades da região e do país, direcionando-a para a captação de diversos públicos, nomeadamente para a população ativa.

A produção de conhecimento, como resultado da investigação, e a prestação de serviços à comunidade, devem contribuir, de forma articulada, para a melhoria e valorização do ensino e esse deve ser um princípio norteador do posicionamento da Instituição.

Como consequência da alteração do conceito de aula, que passou a assumir formas flexíveis de aprendizagem, deixando de estar confinada a um espaço físico e a um horário rígido, será definida uma política de apoio à produção de conteúdos de suporte às unidades curriculares dos cursos do IPCB, e fomentar-se-á a utilização de plataformas de e-learning, com atenção especial à formação a distância. Será também incentivada a mobilidade internacional de todos os agentes educativos, tornando-se necessário promover a aprendizagem de línguas, em linha com as recomendações da *European University Association* (EUA). Ainda no âmbito da aprendizagem ao longo da vida impõe-se que as Escolas possam atrair outros públicos como os maiores de 23 anos que, não sendo possuidores de habilitação tradicional para aceder ao ensino superior, fazem prova adequada da capacidade para o frequentar. Serão também criados cursos preparatórios de acesso ao ensino superior, a decorrer ao longo do ano letivo, e dirigidos a alunos do ensino secundário, ou que já o tenham concluído, e que pretendam preparar-se para a realização das provas de ingresso.

Também a garantia da qualidade do processo ensino/aprendizagem merecerá a maior atenção. Numa Instituição de Ensino Superior é fundamental a existência de mecanismos que assegurem os níveis da qualidade das várias vertentes da missão institucional, permitindo uma avaliação constante e uma (re)orientação de objetivos e de ações com vista aos resultados. A certificação do sistema de gestão da qualidade perante a A3ES, permitirá a valorização externa e o reconhecimento do IPCB, assim como o envolvimento de todos os atores numa dinâmica de melhoria participada e continuada.

Torna-se, por isso, necessário revalorizar a função essencial do professor, que contribui de forma determinante para a concretização da missão do IPCB. No regulamento de avaliação do desempenho, e nas respetivas grelhas, deverá ser mais valorizado o desempenho pedagógico do docente.

O Eixo Estratégico Principal *Processo Ensino/Aprendizagem* compreende os seguintes objetivos operacionais:

- Adequar a oferta formativa ao desenvolvimento económico e social da região e do país e às determinações da política de ensino superior;
- Fomentar e incentivar a formação integral dos estudantes através de metodologias que promovam a flexibilidade e a formação ao longo da vida;
- Garantir a qualidade do processo ensino/aprendizagem;
- Promover a valorização do ensino/aprendizagem.

Quadro 3 - Plano de Ação Eixo Estratégico Principal - Processo Ensino/Aprendizagem

Objetivo Estratégico		Consolidar e adequar a oferta formativa					
Objetivo Operacional 1		Adequar a oferta formativa ao desenvolvimento económico e social da região e do país e às determinações da política de ensino superior					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Adequar as propostas de vagas de licenciatura à procura	Vagas preenchidas 1º Ano /total de vagas disponibilizadas	80%	80%	85%	90%	VP N. Castela Diretores	SA
	Vagas 1ª opção / vagas preenchidas	55%	60%	65%	65%	VP N. Castela Diretores	SA
Criar cursos superiores de curta duração (nível 5 QNQ)	Nº cursos em funcionamento	≥ 5	≥ 10	≥ 12	≥ 15	VP N. Castela	SA
Envolver entidades externas na conceção de ofertas formativas (recolha e tratamento de dados)	Relatório de caracterização das necessidades formativas	1	----	1	---	VP A. Fernandes	SA
Promover cursos preparatórios de acesso ao ensino superior para alunos do ensino secundário	Nº de cursos preparatórios	1	1	1	1	VP N. Castela	SA
Promover cursos preparatórios de acesso ao ensino superior para alunos maiores de 23 anos	Nº de cursos preparatórios	1	1	1	1	VP N. Castela	SA
Promover cursos com vista ao reforço das competências linguísticas dos estudantes	% de estudantes em cursos de línguas	5%	7%	10%	12%	VP N. Castela CILCE	SA
Promover a oferta de cursos preparatórios de admissão às Ordens Profissionais	Nª de cursos preparatórios	1/exame	1/exame	1/exame	1/exame	Diretores Coord. Curso	Coordenador de Curso
	Taxa de aprovação dos estudantes	70%	75%	80%	85%	Diretores Coord. Curso	Coordenador de Curso
Adequar as áreas científicas dos cursos em funcionamento às áreas científicas CNAEF	Ciclos de estudos conducentes ao grau de licenciado/mestre	100%	---	---	1ª revisão	VP N. Castela Presid. CTC	SA

Quadro 3 - Plano de Ação Eixo Estratégico Principal - Processo Ensino/Aprendizagem (cont.)

Objetivo Estratégico		Consolidar e adequar a oferta formativa					
Objetivo Operacional 2		Fomentar e incentivar a formação integral dos estudantes através de metodologias que promovam a flexibilidade e a formação ao longo da vida					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Promover programas de formação para docentes sobre metodologias de ensino a distância	Nº de programas de formação	1	2	3	4	VP N. Castela Diretores Pres. CTC	SA
Promover ofertas formativas de ensino a distância	Nº de ofertas formativas	1	2	3	4	VP N. Castela Diretores	SA
	Nº de alunos a frequentar cursos nesta modalidade	15	30	45	60	VP N. Castela Diretores	SA
Promover formações pós-graduadas adequadas ao tecido organizacional local e regional	Nº de Formações	1	2	2	2	VP N. Castela Diretores Pres. CTC	SA
Promover formações de curta duração de resposta específica às necessidades do tecido organizacional local e regional	Nº de Formações	1	2	2	2	Coordenador do CEDER	CEDER
Fomentar a utilização massiva de plataformas de e-learning	% de unidades curriculares	≥60%	≥70%	≥80%	≥90%	VP N. Castela	SA
	Satisfação dos estudantes relativamente à informação disponível nas plataformas de e-learning	≥60%	≥70%	≥80%	≥90%	VP N. Castela	SA
Promover a oferta de unidades curriculares isoladas	Taxa de estudantes a frequentar unidades curriculares isoladas (em relação a 2014)	5%	10%	15%	20%	VP N. Castela Diretores	SA

Quadro 3 - Plano de Ação Eixo Estratégico Principal - Processo Ensino/Aprendizagem (cont.)

Objetivo Estratégico		Consolidar e adequar a oferta formativa					
Objetivo Operacional 3		Garantir a qualidade do processo ensino/aprendizagem					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Realizar a avaliação interna dos ciclos de estudos ministrados e efetuar as alterações necessárias	Nº de cursos acreditados pela A3ES/Nº de cursos avaliados	100%	100%	100%	100%	VP N. Castela Diretores Coord. Curso	SA
Melhorar o sucesso e combater o abandono escolar (face ao ano letivo anterior)	Taxa de aprovação (aprovados/alunos que realizam avaliação)	Aumentar 5%	Aumentar 5%	Aumentar 5%	Aumentar 5%	VP N. Castela Diretores	SA
	Taxa de abandono escolar	Reduzir 10%	Reduzir 10%	Reduzir 10%	Reduzir 10%	VP N. Castela Diretores	SA
Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade junto da A3ES	Desenvolvimento/implementação	Até Dez.	---	---	1ª revisão	VP A. Fernandes Diretores CP CQA	GQ; SI
	Certificação	---	Até Dez.	---	---	VP A. Fernandes	GQ
Objetivo Operacional 4		Promover a valorização do ensino/aprendizagem					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Consolidar a Distribuição de Serviço Docente articulando áreas científicas, formação e especialização dos professores, e competências a adquirir em cada unidade curricular	Nº de UC integradas em áreas científicas comuns e lecionadas simultaneamente a mais que uma oferta formativa	10	20	40	60	VP N. Castela CTC	SA
Promover a valorização do desempenho pedagógico do professor	Revisão do sistema de avaliação do desempenho do pessoal docente	Até Out.	---	---	---	VP N. Castela	RH

6.2 Investigação, inovação e transferência de conhecimento

A investigação, a inovação e a transferência de conhecimento são dimensões fundamentais da economia moderna. A comprovada relação entre a aposta da sociedade nestas dimensões e o crescimento económico, merece uma atenção especial por parte do IPCB. As empresas da região, apesar de se constituírem, maioritariamente, como micro e pequenas empresas, quase sempre de natureza familiar, têm vindo a apostar na integração em rede, no sentido de “crescerem” acompanhadas e assim se manterem competitivas. De igual modo, importa salientar que no perfil regional de especialização produtiva têm ainda um peso significativo os setores tradicionais, associados, no essencial, às fileiras agroalimentar, florestal-madeiras e têxtil confecções. Simultaneamente têm vindo a emergir um conjunto de novas atividades, sobretudo na área das tecnologias de informação e comunicação, da eletrónica e da produção de equipamentos industriais. A região depara-se, assim, com o duplo desafio de, por um lado, promover a reestruturação competitiva, baseada na introdução de fatores de inovação e qualidade dos setores tradicionais e, por outro, de apoiar a estruturação de novos setores de criação de emprego e riqueza à escala regional. Ao IPCB cabe responder a estes desafios, trazendo as empresas às suas redes de cooperação e promovendo a integração precoce de estudantes neste “espírito”, que aumenta a sua autonomia e autoconfiança para criação do próprio emprego.

O reforço da ligação ao tecido empresarial da região constitui um dos principais desafios que se colocam ao IPCB, devendo a Instituição demonstrar às empresas as mais-valias concretas resultantes das parcerias estabelecidas, área em que o Centro de Estudos e Desenvolvimento Regional (CEDER) terá um papel reforçado e determinante. Procurar-se-á também aprofundar as relações com o Centro de Empresas Inovadoras (CEI), com os núcleos empresariais e com as autarquias. O IPCB pretende continuar o seu trajeto de aprofundamento desse desejável diálogo e cooperação com as empresas e instituições, assumindo-se, crescentemente, como parceiro privilegiado da envolvente regional na procura de caminhos de maior competitividade e sustentabilidade.

O IPCB pretende vir a reforçar o seu posicionamento no sistema científico e tecnológico português, constituindo-se como instituição regional de referência no

campo da produção e disseminação de fatores de conhecimento estratégico e de inovação. Acresce que estes processos fomentam o alinhamento do IPCB com a economia e a sociedade regional, o que naturalmente terá repercussões no ajustamento do projeto formativo às dinâmicas do mercado de trabalho. O Eixo Estratégico Investigação, inovação e transferência de conhecimento compreende os seguintes três objetivos:

- Fomentar a participação dos investigadores, docentes e estudantes em projetos de investigação e de prestação de serviços à comunidade;
- Aprofundar os mecanismos de promoção e transferência de conhecimento para a comunidade;

Quadro 4 - Plano de Ação Eixo Estratégico Principal - Investigação, inovação e transferência de conhecimento

Objetivo Estratégico		Promover modelo de produção e difusão de conhecimento em articulação com as necessidades do mercado					
Objetivo Operacional 1		Fomentar a participação de docentes e estudantes em projetos de investigação e de prestação de serviços à comunidade					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Criar o Centro de Coordenação da Investigação (CCI)	Criação do CCI	Junho	---	---	---	Presidente CEDER	CEDER
Definir linhas de investigação associadas às áreas científicas/unidades curriculares (essencialmente no 2 ^a ciclo), de acordo com as necessidades do mercado	Ofertas formativas com linhas de investigação definidas	25%	50%	75%	100%	VP N. Castela CCI Diretores	CCI
	% de docentes a tempo integral associados a linhas de investigação	50%	60%	80%	90%	VP N. Castela CCI	CTC
Divulgar informação sobre projetos e linhas de financiamento	Criação de página de divulgação na internet	100%	---	---	---	Coordenador do CEDER	CEDER
Promover projetos de investigação, em articulação com empresas/instituições e incentivar a participação de docentes e estudantes	% de docentes a tempo integral envolvidos em projetos	15%	20%	25%	30%	Coordenador do CEDER	RH
	% de estudantes envolvidos em projetos	1%	2%	3%	4%	Coordenador do CEDER	CEDER
Aumentar o número de participantes em ações de empreendedorismo	Nº de participantes	100	150	180	200	Coordenador do CEDER	CEDER
Estabelecer parcerias com o Centro de Empresas Inovadoras (CEI) e outros centros de incubação, no sentido fomentar a criação de spin-offs	Nº de spin-offs criadas	---	2	4	6	Coordenador do CEDER	CEDER
	Nº de estudantes/diplomados que criaram empresas	5	10	15	20	Coordenador do CEDER	CEDER

Quadro 4 - Plano de Ação Eixo Estratégico Principal - Investigação, inovação e transferência de conhecimento (cont.)

Objetivo Estratégico		Promover modelo de produção e difusão de conhecimento em articulação com as necessidades do mercado					
Objetivo Operacional 2		Aprofundar os mecanismos de promoção e transferência de conhecimento para a comunidade					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Promover a transferência de conhecimento e tecnologia	Patentes registadas	---	1	2	3	Coordenador do CEDER	CEDER
Rever regulamento de prestação de serviços	Revisão do regulamento	1ª revisão	---	2ª revisão	---	Coordenador do CEDER	CEDER
Elaborar regulamento de propriedade intelectual	Elaboração do regulamento	1ª versão	---	1ª revisão	---	Coordenador do CEDER	CEDER
Aumentar o montante global de financiamento de projetos de investigação	Incremento por ano	10%	10%	10%	10%	Coordenador do CEDER	CEDER
Reforçar a ligação com empresas/instituições através da realização de workshops e seminários	Nº eventos	5	10	10	10	Coordenador do CEDER	CEDER

6.3 Desenvolvimento económico, social e cultural da região

As Instituições de Ensino Superior, particularmente as do interior do país, são instrumentos de política regional, ao contribuírem, de forma determinante, para promover o desenvolvimento das regiões e assim atenuar algumas das assimetrias existentes.

O reforço da interação com os vários setores da sociedade é um princípio fundamental para a concretização da missão da Instituição, nas suas várias dimensões. Numa região caracterizada por uma baixa pressão demográfica, crescente nível de envelhecimento populacional e um dinamismo económico insuficiente, compete ao IPCB protagonizar um forte dinamismo na promoção de iniciativas, a vários níveis: ensino/aprendizagem, investigação, prestação de serviços à comunidade, mas também de natureza cultural, artística, desportiva e tecnológica, que ajudem a criar uma dinâmica atrativa de captação e fixação de jovens.

Esta intervenção ao serviço da sociedade deve assentar em sólidas parcerias, através da criação de redes, nacionais e internacionais, com vista a reforçar a valorização e a adoção de abordagens de cooperação complementares entre as IES, e entre estas e o tecido económico no sentido de, em conjunto, alavancarem o desenvolvimento da região.

No domínio da internacionalização, a Instituição deve reforçar as parcerias existentes e apostar na criação de novas colaborações com IES estrangeiras. A Estratégia Europeia Horizonte 2020 estabeleceu que, em 2020, 20% dos alunos tenham passado por uma experiência internacional durante o seu percurso académico. O desenvolvimento de programas de ensino com instituições congéneres, que conduzam à atribuição de graus conjuntos ou de dupla titulação, assim como a participação em projetos de investigação de âmbito internacional, aproveitando programas de financiamento, devem igualmente ser apostas claras do IPCB, nomeadamente com outros países europeus, PALOP e países da América Latina. A captação de estudantes internacionais será também uma aposta, sendo necessário um esforço adicional, quer ao nível da divulgação, quer ao nível das condições de integração e permanência daqueles estudantes.

O IPCB pretende continuar a trilhar um caminho de afirmação do seu protagonismo no desenvolvimento regional, constituindo-se como uma plataforma vital de inserção da região na sociedade global e na economia do conhecimento.

Considerado fundamental para o desenvolvimento estratégico do IPCB, o eixo “Desenvolvimento económico, social e cultural da região”, contempla os seguintes objetivos operacionais:

- Promover o desenvolvimento de redes de cooperação regionais, nacionais e internacionais;
- Promover o empreendedorismo e a ligação às empresas;
- Estimular e acompanhar a relação dos estudantes com o exterior, promovendo a criação do próprio emprego;
- Promover a divulgação internacional do IPCB;
- Estimular a mobilidade e o grau de internacionalização da Instituição;
- Aprofundar a estratégia de abertura do IPCB à sociedade e aos cidadãos.

Quadro 5 - Plano de Ação Eixo Estratégico Principal - Desenvolvimento económico, social e cultural da região

Objetivo Estratégico		Reforçar a interação permanente com a comunidade					
Objetivo Operacional 1		Promover o desenvolvimento de redes de cooperação regionais, nacionais e internacionais					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Estabelecer parcerias com IES nacionais, de países europeus, dos PALOP, da América Latina e asiáticos, para desenvolver pós-graduações e projetos de investigação conjuntos	Nº parcerias	2	2	2	2	Presidente	Secretariado da Presidência
Estabelecer parcerias com escolas secundárias e escolas profissionais da região, de forma a incentivar os estudantes dessas escolas a prosseguirem o percurso formativo no IPCB	Nº de parcerias estabelecidas com as escolas secundárias	2	4	6	8	VP N. Castela	SA
	Nº de parcerias estabelecidas com as escolas profissionais	2	4	6	8	VP N. Castela	SA
	Nº de estudantes provenientes das escolas parceiras	300	350	400	500	VP N. Castela	SA
Objetivo Operacional 2		Promover o empreendedorismo e a ligação às empresas					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Apresentação da produção científica, transferência de conhecimento e resultados da investigação/projetos desenvolvidos/em curso junto dos <i>stakeholders</i>	Nº de eventos de divulgação/promoção do IPCB junto dos <i>stakeholders</i>	2	2	2	2	Coordenador do CEDER	CEDER
Tipificação das prestações de serviço e agilização de procedimentos administrativos inerentes	Procedimento de gestão para a prestação de serviços	Mar.	---	---	---	Coordenador do CEDER	CEDER
Prestação de serviços ao exterior	Aumento da receita face ao ano anterior	10%	15%	20%	25%	Coordenador do CEDER	CEDER
Promoção de fóruns internacionais em articulação com empresas/associações empresariais	Nº de eventos	1	1	1	1	Coordenador do CEDER	CEDER

Quadro 5 - Plano de Ação Eixo Estratégico Principal - Desenvolvimento económico, social e cultural da região (cont.)

Objetivo Estratégico		Reforçar a interação permanente com a comunidade					
Objetivo Operacional 3		Estimular e acompanhar a relação dos estudantes com o exterior, promovendo a criação do próprio emprego					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Organizar atividades de promoção da inserção profissional dos futuros diplomados do IPCB junto dos potenciais empregadores	Nº de eventos	2	2	2	2	Presidente Diretores	Secretariado da Presidência Secretariado das UO
Incentivar a responsabilidade social dos estudantes através de atividades de voluntariado e intervenção cultural	% de estudantes envolvidos	1%	2%	3%	4%	Coordenador do CEDER	CEDER
Monitorizar o percurso profissional dos diplomados	Criação do Observatório da Empregabilidade	Dez.	---	---	---	VP N. Castela	SA
	Elaboração de relatórios semestrais	-	2	2	2	VP N. Castela	SA
Objetivo Operacional 4		Promover a divulgação internacional do IPCB					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Promover a realização de eventos científicos de carácter internacional no IPCB	Nº de eventos	2	2	2	2	Presidente Coordenador do GRI	GRI
Promover a participação do IPCB em eventos internacionais de divulgação	Nº de participações	2	2	2	2	Presidente Coordenador do GRI	GRI GCII
Traduzir os conteúdos da página web do IPCB para inglês e castelhano, incluindo planos de estudos	Tradução	Homepage Separadores principais	100%	---	1ª revisão	VP N. Castela CILCE SI	SI

Quadro 5 - Plano de Ação Eixo Estratégico Principal - Desenvolvimento económico, social e cultural da região (cont.)

Objetivo Estratégico		Reforçar a interação permanente com a comunidade					
Objetivo Operacional 5		Estimular a mobilidade e o grau de internacionalização da Instituição					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Fomentar o reforço dos fluxos de mobilidade e dos acordos bilaterais de cooperação	Nº de docentes em mobilidade (incoming)	50	50	50	50	Coordenador do GRI	GRI
	Nº de docentes em mobilidade (outgoing)	31	31	31	31		
	Nº de trabalhadores em mobilidade (incoming)	3	3	3	3		
	Nº de trabalhadores em mobilidade (outgoing)	7	7	7	7		
	Nº de estudantes em mobilidade (incoming)	110	110	110	110		
	Nº de estudantes em mobilidade (outgoing)	125	125	125	125		
Promover a captação de estudantes internacionais	Nº de estudantes internacionais	10	20	40	70	Coordenador do GRI	GRI
Promover a lecionação de ciclos de estudos com inglês como língua oficial	Nº de ciclos de estudos lecionados em inglês	---	---	2	4	VP N. Castela	SA
Objetivo Operacional 6		Aprofundar a estratégia de abertura do IPCB à sociedade e aos cidadãos					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Realização de ciclo de “Conferências do Politécnico” aberto a toda a comunidade	Número de “Conferências do Politécnico”	4	4	4	4	Presidente	Secretariado da Presidência
Disponibilização dos espaços do IPCB à comunidade para a realização de atividades de natureza social, cultural, desportivas ou outras	Número de atividades de natureza social, cultural, desportiva, realizadas em espaços do IPCB	10	10	10	10	Administrador	Secretariado da Presidência e das UO
Apoiar iniciativas da Casa do Pessoal do IPCB	Número de iniciativas apoiadas pelo IPCB	3	3	3	3	Administrador	Secretariado da Presidência

6.4 Sustentabilidade Financeira

Após um período caracterizado pela forte expansão do ensino superior, com notório aumento do número de instituições e de vagas, assim como de opções de escolha disponíveis aos candidatos ao ensino superior, os últimos anos foram marcados por diversas alterações. A acentuada redução de verbas públicas destinadas ao financiamento, a globalização do ensino, e a necessidade de prestação de contas aos *stakeholders* são, entre outras, dimensões caracterizadoras da atual conjuntura. As restrições ao financiamento público das instituições de ensino superior, com uma contínua e acentuada redução das transferências do Orçamento de Estado (OE) geram dificuldades estruturais no funcionamento do IPCB, sendo que a sustentabilidade financeira da instituição constituirá um dos maiores desafios estratégicos para o quadriénio 2015/2018.

Neste âmbito, a preocupação central passará por insistir, junto da tutela, na definição e aplicação de um modelo de financiamento que inclua critérios relacionados com o impacto da Instituição no desenvolvimento regional, em linha com esforços internos, designadamente ao nível da captação de financiamento externo, aumento de receitas próprias e implementação contínua de medidas de melhoria da gestão do IPCB.

O Eixo Estratégico de Suporte *Sustentabilidade Financeira* compreende os seguintes objetivos operacionais:

- Assegurar uma eficiente gestão financeira, baseada na afetação criteriosa de recursos;
- Promover a diversificação das fontes de financiamento;
- Promover o controlo financeiro e as auditorias internas.

Quadro 6 - Plano de Ação Eixo Estratégico de Suporte - Sustentabilidade Financeira

Objetivo Estratégico		Garantir um modelo de gestão financeira eficiente, transparente e responsável					
Objetivo Operacional 1		Assegurar uma eficiente gestão financeira, baseada na afetação criteriosa de recursos					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Promover a contenção e gestão criteriosa dos recursos disponíveis, através de um rigoroso controlo da execução orçamental	Relatórios trimestrais de execução orçamental	4	4	4	4	Administrador Cons. de Gestão Diretores	SFP
Implementar sistema de contabilidade analítica	Conclusão da implementação do modelo de contabilidade analítica	Dez.	----	----	----	Presidente Administrador	SFP
Definição de regras para a utilização das receitas provenientes da prestação de serviços à comunidade	Despacho de fixação de regras	Fev.	---	---	---	Presidente	SFP
Definição de plafonds anuais, por UO, relativos a despesa máxima para determinadas rubricas específicas	Despacho com valores de plafond	Fev.	Fev.	Fev.	Fev.	Presidente	SFP
Objetivo Operacional 2		Promover a diversificação de fontes de financiamento					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Promover a obtenção de apoios e patrocínios para a realização das atividades do IPCB	Montante de financiamento	50000 euros	60000 euros	80000 euros	100000 euros	Presidente Coord. CEDER	SFP
Aumentar as receitas próprias através de arrendamento instalações/equipamentos	Receita cobrada	40000 euros	50000 euros	60000 euros	70000 euros	Administrador	SFP
Objetivo Operacional 3		Promover o controlo financeiro e as auditorias internas					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Melhorar o controlo das receitas e implementar medidas eficazes de cobrança	Taxa de cobrança de receitas próprias	80%	90%	100%	100%	Administrador	SFP
Promover auditorias internas regulares a serviços e projetos, tendo em vista uma maior eficiência e sustentabilidade financeira	Nº de auditorias	10	10	10	10	Presidente Administrador	SFP; GQ

6.5 Modernização do Modelo de Gestão e Governança

A nova realidade de contexto das IES exige, sem dúvida, uma adequada gestão estratégica de recursos e capacidades, devendo a mesma centrar-se na adoção de modelos de governança e de gestão modernos, que garantam a sustentabilidade financeira da Instituição e que estejam alinhados com a toda a envolvente, que se deseja crescentemente competitiva.

A atual estrutura do IPCB assenta num número excessivo de centros de decisão, que exige enorme esforço adicional ao corpo docente, com formação específica avançada, com parte do tempo ocupado na realização de atividades e tarefas de gestão diária, ao nível das seis unidades orgânicas que presentemente constituem o IPCB. Tal contexto implica menor disponibilidade para atividades de docência, investigação e prestação de serviços à comunidade. Neste sentido, propõe-se uma revisão estatutária da Instituição, no sentido de adequar a estrutura do IPCB a um novo modelo organizacional (unidades orgânicas, órgãos, serviços e competências) que assente numa governança corporativa e se centre na abordagem por processos e no reforço da articulação entre a Instituição e todos os seus *stakeholders*.

A estratégia prioritária da gestão do IPCB deverá assentar assim num compromisso convergente de diferentes dimensões da qualidade, onde a eficácia, a eficiência, a inovação, a focalização clara e objetiva em resultados e a rigorosa monitorização financeira têm lugar de destaque.

O Eixo Estratégico de Suporte Modernização do Modelo de Gestão e Governança compreende os seguintes objetivos operacionais:

- Reforçar a coesão interna da Instituição e promover uma governança estratégica participada e transparente;
- Melhorar continuamente os padrões de qualidade e de produtividade;
- Garantir um sistema de comunicação interna eficaz;
- Reforçar os canais de comunicação externa e consolidar a imagem do IPCB na comunidade.

Quadro 7 - Plano de Ação Eixo Estratégico de Suporte - Modernização do Modelo de Gestão e Governança

Objetivo Estratégico		Assegurar uma governança participada e transparente, e consolidar a imagem institucional					
Objetivo Operacional 1		Reforçar a coesão interna da Instituição e promover uma governança estratégica participada e transparente					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Propor às Escolas a elaboração de documentos que garantam o cumprimento do Plano Estratégico	Elaboração de planos de atividades por Escola e Unidades Funcionais	Jul.	Jul.	Jul.	Jul.	Presidente Diretores Coord. UF	Secretariado da Presidência
Analisar o grau de execução do Plano Estratégico	% de concretização dos objetivos do Plano de Atividades do ano em causa	≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	Presidente Diretores	Secretariado da Presidência
Propor uma revisão estatutária no sentido de adequar as estruturas da Instituição às exigências atuais	Aprovação de novos estatutos - redação da versão inicial	Dez.	---	---	---	Cons. Geral Presidente Diretores	Secretariado da Presidência
Objetivo Operacional 2		Melhorar continuamente os padrões de qualidade e de produtividade					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Implementar medidas para reduzir o trabalho burocrático dos docentes e a desmaterialização dos processos e serviços	Criar secretariado de docentes nas UO's	Jun.	---	---	---	Diretores	Diretores
	Implementar novas funcionalidades no sistema de gestão de fluxos de informação	Dez.	---	---	---	VP N. Castela	Diretores
	% de processos revistos	100%	---	---	---	VP A. Fernandes	AM
Aprovação de Matriz de Objetivos decorrentes do Plano Anual de Atividades	Data de aprovação	Fev.	Fev.	Fev.	Fev.	Presidente	AM
Promover a abordagem de gestão por processos a todos os domínios de atuação da instituição	Processos de Gestão, ao nível das vertentes da missão da Instituição, aprovados e com monitorização efetuada	Dez.	---	---	---	VP A. Fernandes	AM

Quadro 7 - Plano de Ação Eixo Estratégico de Suporte - Modernização do Modelo de Gestão e Governança (cont.)

Objetivo Estratégico		Assegurar uma governação participada e transparente, e consolidar a imagem institucional					
Objetivo Operacional 3		Garantir um sistema de comunicação interna eficaz					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Definição de procedimentos que facilitem a comunicação interna	Implementação de procedimentos	Até Mar.	---	revisão	---	VP A. Fernandes VP N. Castela Diretores	Secretariado da Presidência
Assegurar a periodicidade semestral da revista IPCB	Nº anual de publicações	2	2	2	2	VP A. Fernandes	Serviços Gráficos
Assegurar a produção quinzenal (exceto mês de agosto e dezembro) da Newsletter IPCB	Nº anual de publicações	21	21	21	21	VP A. Fernandes	Serviços Gráficos
Aumentar o depósito das publicações no repositório científico do IPCB	Aumento da % de publicações depositadas (em relação ao ano anterior)	20%	15%	10%	5%	VP A. Fernandes	DB
Objetivo Operacional 4		Reforçar os canais de comunicação externa e consolidar a imagem do IPCB na comunidade					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Melhorar operacionalidade do <i>website</i> do IPCB	Reformulação do <i>website</i> do IPCB	Dez.	---	revisão	---	VP N. Castela GCII SI	GCII
Consolidar a função comunicação, informação e imagem (CII)	Despacho Função CII	Fev.	---	---	---	VP A. Fernandes	GCII
Reforçar a presença nas redes sociais	% de estudantes admitidos no 1º Ano que tiveram conhecimento da Instituição através das redes sociais (em relação ao ano anterior)	10%	10%	10%	10%	VP A. Fernandes GCII	GCII

6.6 Recursos Humanos

A qualificação dos docentes do IPCB, ao contribuir para a melhoria da qualidade do ensino, da investigação e da prestação de serviços à comunidade, continuará a constituir uma preocupação central, devendo ser criadas condições para a conclusão dos programas de doutoramento dos docentes, assim como apoio à participação em ações de formação, congressos ou outros encontros científicos. Quanto à contratação de docentes a tempo parcial será efetuada, preferencialmente, entre candidatos possuidores de grau de doutor ou de título de especialista, de modo a promover a complementaridade desejável entre a formação académica e a experiência profissional de alto nível. Por outro lado, pretende-se que a distribuição de serviço docente passe a ser efetuada por áreas do conhecimento, baseada em modelos horizontais, no sentido de reduzir a carga letiva do corpo docente - por vezes excessiva - e, por outro lado, evitar a dispersão de áreas de conhecimento em que alguns docentes têm vindo a lecionar.

Relativamente aos trabalhadores não docentes propõe-se a elaboração de um plano bienal de formação interna adaptado às funções desempenhadas, em articulação com a evolução organizacional, os resultados da avaliação de desempenho e o modelo de gestão e governação da Instituição.

O Eixo Estratégico de Suporte Recursos Humanos compreende os seguintes objetivos operacionais:

- Assegurar o desenvolvimento humano, de acordo com as necessidades da Instituição, através da promoção da satisfação de todos os colaboradores;
- Apoiar e valorizar a qualificação do corpo docente e não docente.

Quadro 8 - Plano de Ação Eixo Estratégico de Suporte - Recursos Humanos

Objetivo Estratégico		Tornar mais eficiente o desempenho dos recursos humanos, promovendo o seu desenvolvimento profissional e pessoal					
Objetivo Operacional 1		Assegurar o desenvolvimento humano, de acordo com as necessidades da Instituição, através da promoção da satisfação de todos os colaboradores					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Efetuar levantamento das necessidades de recursos humanos e ajustar os mapas de pessoal	Relatório	Maio	Maio	Maio	Maio	Presidente Administrador	RH
Promover a abertura de concursos para recrutamento de docentes, de acordo com as prioridades estabelecidas (A3ES, rários RJIES) e recursos financeiros disponíveis.	Número de vagas necessárias	100%	100%	100%	100%	Diretores Administrador	RH
Promover a abertura de concursos para recrutamento de trabalhadores não docentes	Nº de concursos/Nº de lugares do mapa de pessoal	≥50%	≥50%	≥75%	≥100%	Presidente Administrador	RH
Envolver os docentes e os trabalhadores não docentes nos processos de mudança e melhoria através da criação de grupos de reflexão	Número de mudanças e melhorias dos serviços decorrentes de propostas de grupos de reflexão (iniciativas validadas pelo Presidente)	2	2	2	2	VP A. Fernandes	AM
Proceder à caracterização da função de cada serviço de modo a identificar funções e objetivos dos postos de trabalho	Função de cada serviço	100%	---	---	---	Administrador	RH
Objetivo Operacional 2		Apoiar e valorizar a qualificação do corpo docente e não docente					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Apoio financeiro à qualificação do pessoal docente	Despacho a estabelecer anualmente o montante financeiro	Jan.	Jan.	Jan.	Jan.	Presidente Administrador	SFP
Apoio financeiro à qualificação do pessoal não docente	Despacho a estabelecer anualmente o montante financeiro	Jan.	Jan.	Jan.	Jan.	Presidente Administrador	SFP
Definição de plano de formação bienal de acordo com os resultados SIADAP e necessidades identificadas	Elaborar Plano de Formação	Mar	---	Mar	---	Administrador	RH
	Grau médio de satisfação com o Plano de Formação	---	≥60% Escala 5 e 6	---	≥60% Escala 5 e 6	Administrador	RH GQ

6.7 Apoio aos estudantes

A formação integral dos estudantes constituirá uma prioridade estruturante do IPCB, que deve assumir-se como uma preocupação permanente, não apenas oferecendo uma qualificação científica sólida mas, ao mesmo tempo, promover o desenvolvimento pessoal e a capacidade de participação cívica dos estudantes. Simultaneamente a Instituição assumirá um papel importante no domínio do apoio aos estudantes em diversas vertentes.

O Eixo Estratégico de Suporte Apoio aos Estudantes compreende os seguintes objetivos operacionais:

- Assegurar o apoio social aos estudantes, especialmente aos mais carenciados;
- Melhorar as condições de acesso, inclusão e permanência dos estudantes;
- Estimular a participação cívica, cultural, desportiva e associativa.

Quadro 9 - Plano de Ação Eixo Estratégico de Suporte - Apoio aos Estudantes

Objetivo Estratégico		Promover condições para uma vida académica ativa					
Objetivo Operacional 1		Assegurar o apoio social aos estudantes					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Divulgar a política de apoios sociais diretos	Nº de ações de esclarecimento	1/escola	1/escola	1/escola	1/escola	Administrador	SAS
Definição de medidas de apoio social extraordinário	Regulamento de apoio a estudantes carenciados tipificados como situações excecionais de intervenção indispensável	Jun.	---	revisão	---	Administrador	SAS
Objetivo Operacional 2		Melhorar as condições de acesso, inclusão e permanência dos estudantes					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Garantir apoio psicopedagógico a todos os estudantes	% de estudantes com apoio psicopedagógico	100% (a partir de Jun.)	---	---	---	Presidente Administrador	SAS
Proceder à identificação de estudantes com Necessidades Educativas Especiais (NEE)	Relatório por escola com caracterização das situações	Nov.	Nov.	Nov.	Nov.	Diretores Coord. curso	SA
Criar gabinete de apoio a estudantes com NEE	Criação do gabinete	Até Jun.	---	---	---	Presidente Administrador	
Implementar estratégias adequadas para estudantes com NEE	% de UC disponíveis em e-learning	20%	30%	40%	50%	VP N. Castela Diretor Coord. Curso	SA
	% de UC com estratégias de lecionação e de avaliação adequadas	10%	20%	30%	40%	VP N. Castela Diretor Coord. Curso	SA
Objetivo Operacional 3		Estimular a participação cívica, cultural, desportiva e associativa					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Apoiar as iniciativas cívicas, culturais e desportivas das estruturas estudantis	Valor de apoios/valor orçamentado	75%	80%	90%	100%	Administrador	SAS
Realização, com participação ativa dos estudantes, de atividades geradoras de receita para apoio a estudantes carenciados	Valor da receita	3000 euros	4500 euros	5500 euros	6000 euros	Administrador	SAS

6.8 Infraestruturas e equipamentos

Apesar das conhecidas limitações financeiras, a manutenção dos edifícios e recuperação de estruturas existentes, assim como a aquisição de equipamentos necessários, constituirá uma preocupação da Instituição por forma a proporcionar aos docentes as melhores condições para o desenvolvimento das atividades letivas e de investigação, e aos estudantes as melhores condições de desenvolvimento de conhecimento prático e experimental que as formações proporcionam e o mercado de trabalho exige.

O Eixo Estratégico de Suporte Infraestruturas e Equipamentos compreende os seguintes objetivos operacionais:

- Garantir a gestão eficiente das infraestruturas físicas e equipamentos;
- Promover a aquisição de equipamentos de acordo com as prioridades e os recursos disponíveis.

Quadro 10 - Plano de Ação Eixo Estratégico de Suporte - Infraestruturas e Equipamentos

Objetivo Estratégico		Garantir a existência e funcionalidade de infraestruturas físicas e tecnológicas necessárias					
Objetivo Operacional 1		Garantir a gestão eficiente das infraestruturas físicas e equipamentos					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Diagnóstico do estado de funcionamento e conservação, e cumprimento de requisitos de segurança, de infraestruturas e equipamentos	Relatório Técnico	Fev.	---	----	---	Administrador	ST
Elaboração de plano de manutenção e recuperação dos edifícios e equipamentos	Plano de Manutenção	Abr.	---	----	---	Administrador	ST
Implementação de planos e procedimentos de eficiência energética	Taxa de redução de consumo de energia (face ao ano anterior)	5%	5%	5%	5%	Administrador	ST
Definição de procedimentos de utilização de recursos que visem a redução de custos de funcionamento	Redução de custos (face ao ano anterior)	5%	5%	5%	5%	Administrador	SFP
Objetivo Operacional 2		Promover a aquisição de equipamentos de acordo com as prioridades e os recursos disponíveis					
Medidas/Ações	Indicadores / Outputs	Metas				Responsáveis	
		2015	2016	2017	2018	Alcance das metas	Recolha de informação
Identificação das necessidades de equipamentos	Relatório de equipamentos necessários	Maio	Maio	Maio	Maio	Presidente Administrador Diretores	SFP
Candidatura a programas de financiamento para aquisição de equipamentos necessários	Nº de candidaturas realizadas/Nº de programas existentes	100%	100%	100%	100%	Presidente Administrador Diretores	SFP

7. Notas Finais

O presente documento contém as principais linhas de orientação estratégica do IPCB para o quadriénio 2015/2018.

Constitui um importante instrumento de apoio à gestão que pretendemos participada, transparente e orientada para a satisfação das necessidades da sociedade, da comunidade académica e para a melhoria contínua do IPCB. Nele se baseará o processo de tomada de decisão

Num momento em que a evolução demográfica e o contexto socioeconómico terão fortes implicações na procura das Instituições de Ensino Superior pretende-se dotar a Instituição de uma orientação estratégica, que garanta a sua consolidação, desenvolvimento e reforço da competitividade.

Para além de concretizar a missão da Instituição, através da identificação de eixos estratégicos, definição de objetivos e de propostas operacionais, que permitem uma rápida passagem à ação, as quais se concretizarão nos planos de atividades a elaborar anualmente, consubstancia aquelas que são as grandes prioridades que devem orientar a gestão do IPCB, a médio prazo.

É um documento dinâmico, aberto e flexível, passível de revisão periódica, de que podem resultar alterações tanto ao nível dos objetivos como das próprias ações a implementar.

Sabemos que as etapas mais difíceis são as que se iniciarão após a sua aprovação: a da implementação, monitorização, avaliação e correção dos eventuais desvios.

A concretização das propostas insertas neste Plano só será possível com o envolvimento e o comprometimento de todos os membros da comunidade académica e de todos os agentes do desenvolvimento económico, social, cultural e artístico local e regional. Espera-se, por isso, a sua mobilização em torno da visão estratégica da Instituição, no sentido de alcançarmos os desígnios a que o IPCB se propõe, pelo que se espera que sejam efetuadas novas propostas ou enriquecidas as que aqui são apresentadas.