

Plano Estratégico ISLA 2025



2020 | 2025

Índice

NOTA INTRODUTÓRIA	1
O DOCUMENTO.....	2
CONTEXTO	2
O ISLA-GAIA	4
<i>Valores.....</i>	<i>4</i>
<i>Missão</i>	<i>4</i>
<i>Política Institucional</i>	<i>4</i>
<i>Atividade principal.....</i>	<i>5</i>
<i>Projeto Educativo Resumido</i>	<i>5</i>
<i>Desafios permanentes.....</i>	<i>5</i>
PLANO ISLA 2025.....	7
<i>Visão.....</i>	<i>8</i>
E1 - EFICÁCIA	13
<i>AI-1. Atratividade e diversidade da oferta formativa.....</i>	<i>13</i>
<i>AI-2. Investigação e desenvolvimento de alto nível</i>	<i>14</i>
<i>AI-3. Cooperação Institucional</i>	<i>17</i>
E2 – EFICIÊNCIA.....	19
<i>AI-4. Reforço da relação com parceiros sociais</i>	<i>19</i>
<i>AI-5. Dinamização da mobilidade</i>	<i>19</i>
<i>AI-6. Apoio a estudantes e diplomados</i>	<i>20</i>
<i>AI-7. Gestão eficiente e efetiva.....</i>	<i>21</i>
3.5. E3 - QUALIDADE	24
<i>AI-8. Recursos competitivos a nível nacional.....</i>	<i>24</i>
<i>AI-9. Comunicação e Imagem.....</i>	<i>25</i>
IMPLEMENTAÇÃO	27
<i>Pontuação para os Indicadores de Desempenho.....</i>	<i>27</i>
<i>Implementação e calendarização</i>	<i>29</i>
<i>Documentação de apoio</i>	<i>30</i>
<i>Avaliação e verificação</i>	<i>32</i>



NOTA INTRODUTÓRIA

Um Estabelecimento de Ensino Superior Politécnico enquadra-se numa estratégia nacional de alargamento da implantação do ensino superior que complemente a rede do ensino público. Neste sentido, e tendo em conta tudo o que atrás já foi referido, torna-se imprescindível traçar um plano estratégico que garanta a qualidade do ISLA-Gaia como instituição de Ensino Superior Politécnico de prestígio e reputação universalmente reconhecido.

As melhores escolas a nível internacional são destinos de preferência para muitos dos melhores estudantes, professores, estudiosos e investigadores de todo o mundo. São empregadoras exemplares, dando grande importância ao apoio, desenvolvimento e reconhecimento dos seus colaboradores. Elas proporcionam aos seus estudantes uma extraordinária experiência de aprendizagem e proporcionam aos seus investigadores as melhores condições para investigação e eficiente apoio técnico e financeiro com uma gestão eficaz. São instituições modelo. Os seus símbolos representam qualidade por excelência; os seus docentes são reconhecidos publicamente; e para os seus graduados, os seus nomes e reputação abrem portas para as melhores oportunidades de emprego e de prestígio a nível mundial.

Neste contexto, plano estratégico do ISLA-Gaia desenvolve-se em torno de três pilares, que asseguram o contínuo e crescente sucesso da Instituição: eficácia, eficiência e qualidade.

Contudo, para ser verdadeiramente efetivo este “GRANDE PASSO EM FRENTE” terá de ser assumido pessoalmente por todos os funcionários, professores e estudantes.

O DOCUMENTO

O presente documento foi concebido de modo a que possa ser útil não só na identificação das atividades que se julgam relevantes e de interesse para o êxito do ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, como também para o acompanhamento da execução dessas mesmas atividades. Por conseguinte, tendo em conta o tipo de instituição em causa, este documento serve como plano estratégico de orientação para os próximos 12 anos e como base de trabalho para os sucessivos Relatórios de Atividades que deverão ser elaborados no final de cada ano letivo.

O **Plano ISLA 2025** é um plano estratégico ambicioso para a reconstituição e reposicionamento da Instituição como Instituto Politécnico do Grupo COFAC na próxima década, e como instituição de Ensino Superior particular de prestígio a nível nacional.

CONTEXTO

O Instituto Superior de Línguas e Administração de Lisboa, fundado em 1962, foi a primeira instituição privada de Ensino Superior em Portugal.

Beneficiando de seis décadas de experiência, saber e prestígio, surgiram as Instituições de Santarém (1984), Bragança (1985), V. N. de Gaia (1989) e Leiria (1990), obtendo do Ministério da tutela as necessárias autorizações e o reconhecimento de interesse público, o que determinou as suas integrações no sistema educativo português.

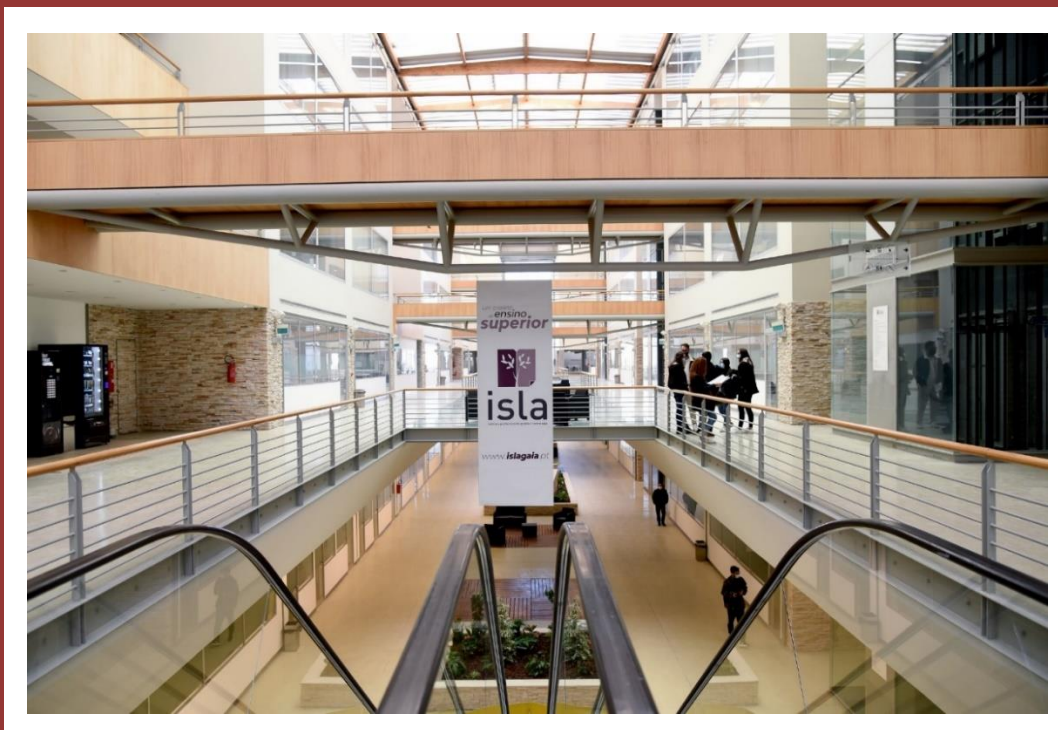
Sempre inovador em diversas áreas de ensino, o Grupo UNISLA foi criando novos cursos ajustados às reais necessidades do mercado, preenchendo lacunas do sistema de Ensino Superior em Portugal e impulsionando o crescimento do Ensino Superior em geral.

Como consequência de alterações estatutárias, ocorridas em 2000, o Grupo UNISLA passou a englobar apenas três das Instituições de Ensino Superior Universitário: ISLA-Santarém, ISLA-Leiria e ISLA-Gaia.

Mais tarde, em novembro de 2011, o Grupo UNISLA passou a integrar o Grupo COFAC, o maior grupo de Ensino Superior particular português, com escolas na grande maioria de países de expressão lusófona.

Entretanto, na sequência desta integração, em 2013 o ISLA-Gaia alterou a sua natureza jurídica, com passagem a Instituto Politécnico, passando então a designar-se ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia.

O ISLA GAIA



O ISLA-Gaia

Valores

Como Instituição de Ensino Superior, o ISLA-Gaia defende elevados padrões académicos, científicos e profissionais, obrigações sociais, culturais e económicas, sustentabilidade ambiental, diversidade, igualdade de oportunidades, a integridade e a liderança. Valoriza a boa gestão financeira, como meio de garantir a sua atividade académica, assumindo o controlo do seu próprio destino.

No ISLA-Gaia, a investigação aplicada, o ensino e a transferência de conhecimentos estão a par. Com o propósito de cumprir a sua visão e satisfazer as necessidades dos seus estudantes, o ISLA-Gaia compartilha os seguintes valores:

- Trabalho em equipa e comunicação;
- Focalização no colaborador;
- Propriedade = Responsabilidade + Integridade;
- Compromisso com a sustentabilidade;
- Melhoria contínua;
- Ajudar os estudantes a atingir os seus objetivos.



Missão

A missão do ISLA-Gaia é ser excelente no processo de ensino, competitivo e intensivo no conhecimento aplicado, colocando o(a) Estudante no centro da aprendizagem. Desenvolver um ensino baseado na aquisição de competências, na investigação científica e tecnológica, e na prestação de serviços à comunidade, contribuindo para a valorização profissional, social e cultural das partes interessadas.

Política Institucional

As Instituições de Ensino Superior do Grupo COFAC estão atentas às especificidades das regiões em que estão inseridas, querendo contribuir para o seu desenvolvimento económico, social e cultural. Neste sentido a sua política é orientada para, nomeadamente:

- Impulsionar a criação cultural e a formação do espírito científico;
- Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituam património da humanidade e disseminar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- Prestar serviços especializados à comunidade, designadamente em matérias de metodologia e instrumentos de ensino, e estabelecer com estas relações de reciprocidade;
- Continuar a formação cultural e profissional dos cidadãos pela promoção de meios adequados de extensão cultural;
- Estabelecer fórmulas de cooperação com empresas;
- Cooperar com instituições públicas e privadas, no âmbito científico e pedagógico.

Atividade principal

O ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia ministra cursos Técnicos Superiores Profissionais, Licenciatura e Mestrados, e atribui diplomas de pós-graduação nas áreas para que estão vocacionados, bem como outros diplomas, títulos ou certificados, tendo como principal objetivo assegurar uma sólida formação científica, técnica e humanista que habilite os seus graduados para o exercício da sua atividade profissional e para a cidadania, através de atividades que facilitem o desenvolvimento da análise crítica e criativa.

Tendo em conta a oferta formativa disponível no mercado e as necessidades do mercado, o ISLA-Gaia procura especializar-se em determinadas áreas específicas ministrando apenas cursos devidamente adequados às diretrizes de Bolonha e aprovados pelo Ministério da tutela, tanto de Cursos Técnicos Superiores Profissionais, como a nível do 1º Ciclo e do 2º Ciclo.



Projeto Educativo Resumido

O ensino politécnico do ISLA-Gaia segue as seguintes grandes linhas de orientação, que constituem o seu projeto educativo:

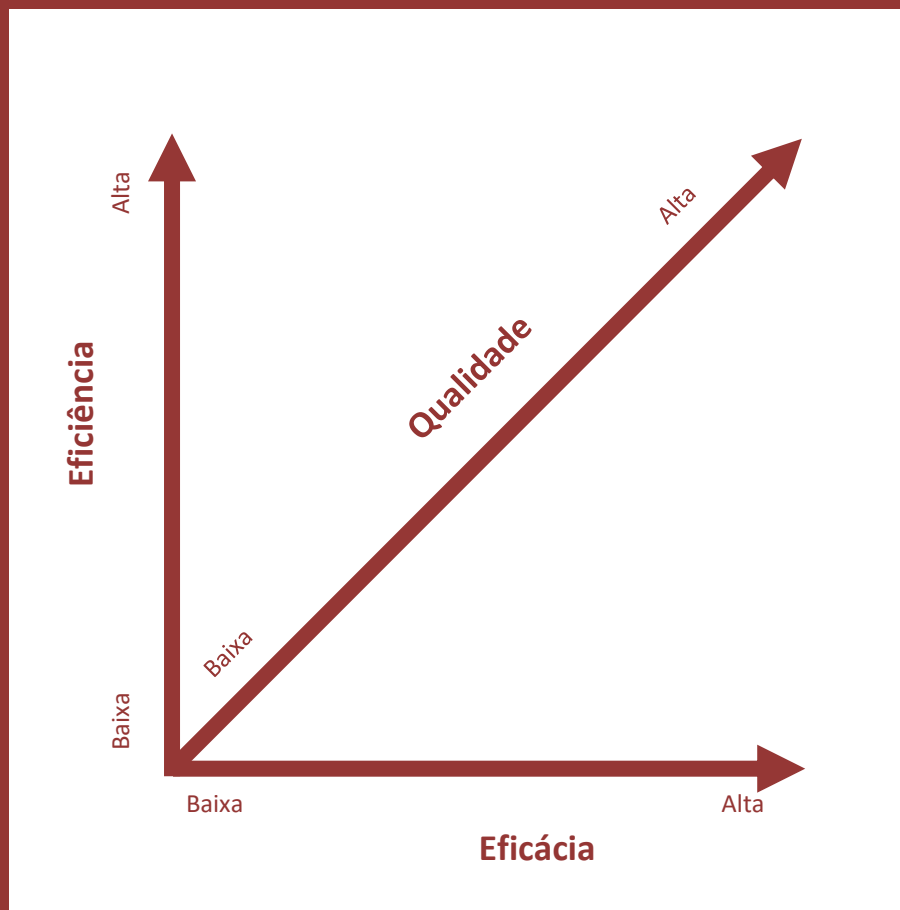
- Planos de estudo atualizados;
- Corpo docente jovem e altamente competente, englobando docentes de carreira e docentes convidados com fortes ligações à realidade profissional;
- Pedagogia teórico-prática que dá ao estudante, não só uma sólida fundamentação teórica, mas também formação prática relevante conducente à sua integração harmoniosa no mercado de trabalho;
- Internacionalização – intercâmbio com escolas estrangeiras de prestígio;
- Regime diurno e noturno, o segundo especialmente adequado a trabalhadores estudantes;
- Apoio à gestão da sua carreira no mercado de trabalho, através do seu programa de estágios baseado em protocolos e relacionamentos privilegiados com empresas e em ações livres de formação específica, proporcionadas aos finalistas dos vários cursos.

Desafios permanentes

Como em qualquer Instituição de Ensino Superior, deve-se permanentemente procurar enfrentar e resolver, ou, pelo menos, minimizar os seguintes problemas:

- Garantir o cumprimento legal e a adequabilidade dos estatutos e regulamentos;
- Manter a adequabilidade e o cumprimento efetivo da estrutura funcional;
- Controlar a qualidade e a adequabilidade do ensino ministrado;
- Manter um corpo docente próprio;
- Dispor de equipamento e instalações adequados;
- Manter cooperação estreita com outras Instituições de Ensino Superior e empresas, regionais, nacionais e estrangeiras;
- Acesso a apoio financeiro (projetos cofinanciados);
- Manter as despesas sob controlo.

PLANO ISLA 2025



PLANO ISLA 2025

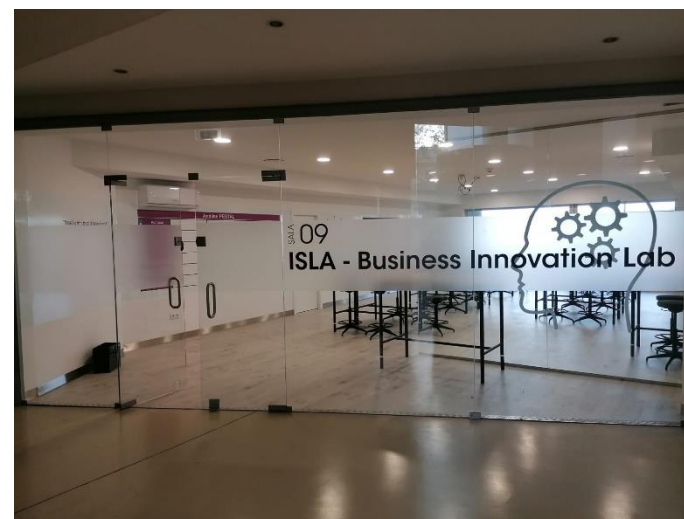
O posicionamento estratégico de qualquer instituição, em particular as de ensino superior, tem sido alvo de extensa discussão. Ao longo das últimas décadas temos assistido ao aparecimento de diferentes aproximações ao planeamento e gestão estratégica. Vários têm sido os autores que contribuíram com constructos válidos, constituindo diferentes escolas de pensamento estratégico. De entre as várias aproximações ao problema, o plano estratégico do ISLA-Gaia alimenta-se da teoria dos recursos, que centra a sua performance nos seus recursos, na forma como os mesmos são transformados em capacidades e competências distintivas, num ambiente envolvente à organização marcado pela dinâmica de uma mutação constante.

A implantação de um Estabelecimento de Ensino Superior Politécnico enquadra-se numa estratégia nacional de alargamento da implantação do ensino superior que complementa a rede do ensino público. Neste sentido, e tendo em conta tudo o que atrás já foi referido, torna-se imprescindível traçar um plano estratégico que garanta a qualidade do ISLA-Gaia como instituição de Ensino Superior Politécnico de prestígio e reputação universalmente reconhecido.

As melhores escolas a nível internacional beneficiam de grandes fundos públicos de financiamento, enormes doações, propinas caríssimas ou receitas resultantes de relações com a indústria, ou qualquer combinação delas e outras receitas, essas escolas podem investir grandes recursos nas funções que desempenham. São instituições chave a nível nacional e internacional, não só no ensino superior, mas também de um modo mais lato no enriquecimento da cultura e melhoria da qualidade de vida da sociedade que servem. Sem elas, é difícil imaginar o progresso do conhecimento, economia ou de uma sociedade verdadeiramente civilizada envolvida eficientemente em qualquer sociedade do mundo moderno.

Considerando:

- A legislação em vigor;
- A contínua redução de potenciais candidatos ao Ensino Superior e o aumento contínuo do número de vagas nas instituições públicas;
- Os atuais cursos ministrados e a necessidade de os reformular e continuar a apostar na lecionação de cursos efetivamente necessários à região;
- A escassez generalizada de quadros técnicos especializados;
- A necessidade de dinamizar a investigação e desenvolvimento;
- A necessidade da contínua melhoria das instalações, equipamentos e laboratórios;
- E a necessidade de atualizar permanentemente as normas e os procedimentos, rapidamente se conclui que, dado o ambiente em que se insere, o ISLA-Gaia deve manter atualizadas as suas práticas, de forma a garantir a manutenção de uma estrutura moderna, dinâmica, flexível, pronta a adaptar-se às necessidades que o mercado obriga.





Visão

Em 2025 o ISLA-Gaia pretende ser reconhecido como uma poderosa Instituição de Ensino Superior privada regional, com impacto mais globalizante, uma reputação em linha com as demais instituições congéneres.

A Instituição entende o seu crescimento e consolidação através de parcerias (nacionais e internacionais) e desenvolve a sua afirmação nos domínios para que se vocaciona. A orientação geral dos cursos é a de construir uma aliança estratégica nacional e internacional constituída por relações multilaterais com instituições de Ensino Superior de prestígio, nacionais e estrangeiras. Assim, procuramos:

- Uma forma de ajudar a cumprir os nossos desígnios e obrigações sociais, económicas e culturais;
- A colaboração nacional e internacional em pesquisa aplicada;
- Adoção e partilha das melhores práticas no ensino e aprendizagem, focando a aprendizagem no estudante;
- A adoção de uma estratégia de marketing compartilhada e perfis de oportunidades e influência global com um foco académico sobre os desafios globais.

A aliança estratégica nacional e internacional será apoiada por uma forte base regional, em que:

- Se garanta o cumprimento das nossas aspirações académicas, quer de investigação aplicada, quer de ensino;
- Nos permita cumprir as nossas responsabilidades económicas, sociais e culturais no âmbito local, regional e nos mercados em que atuamos;
- Nos permita satisfazer as aspirações do governo numa dimensão da clara necessidade de existência de um ensino superior gerido de forma privada, mas prestando um serviço público numa ampla participação na qualificação do país;
- Se reconheça o nosso envolvimento enquanto empregador qualificado e enquanto entidade geradora de pessoas qualificadas para um mercado exigente;
- Possa ajudar a proteger a nossa posição em termos de recrutamento;
- Permita identificar e construir uma estrutura de conhecimento assente em modelos de envolvimento e parceria entre estudante e docente;
- Procure incentivar o mérito dos estudantes através da implementação gradual de bolsas de mérito induzindo a sã competição;
- Possa concorrer para um conhecimento alargado do estudante trazendo à Instituição atividades complementares;
- Garanta a melhoria contínua do sentido de pertença da Instituição com o meio em atividades de responsabilidade social sob as suas variadas formas, numa ótica de parceria sustentável;
- Determine a opção de servir o mercado e o diplomado com soluções que permitam uma atualização e requalificação permanentes com uma oferta ajustada de formação no seu sentido mais lato.

Assim, o **Plano ISLA 2025** do ISLA-Gaia pretende reduzir a diferença entre o que a Instituição é em outubro de 2020 e o que a Instituição tem potencial para vir a ser em 2025. Este plano estratégico é portanto uma proposta para mais um **“grande passo em frente”** que vem na sequência das medidas tomadas desde 2011.

Uma simples melhoria não será suficiente.

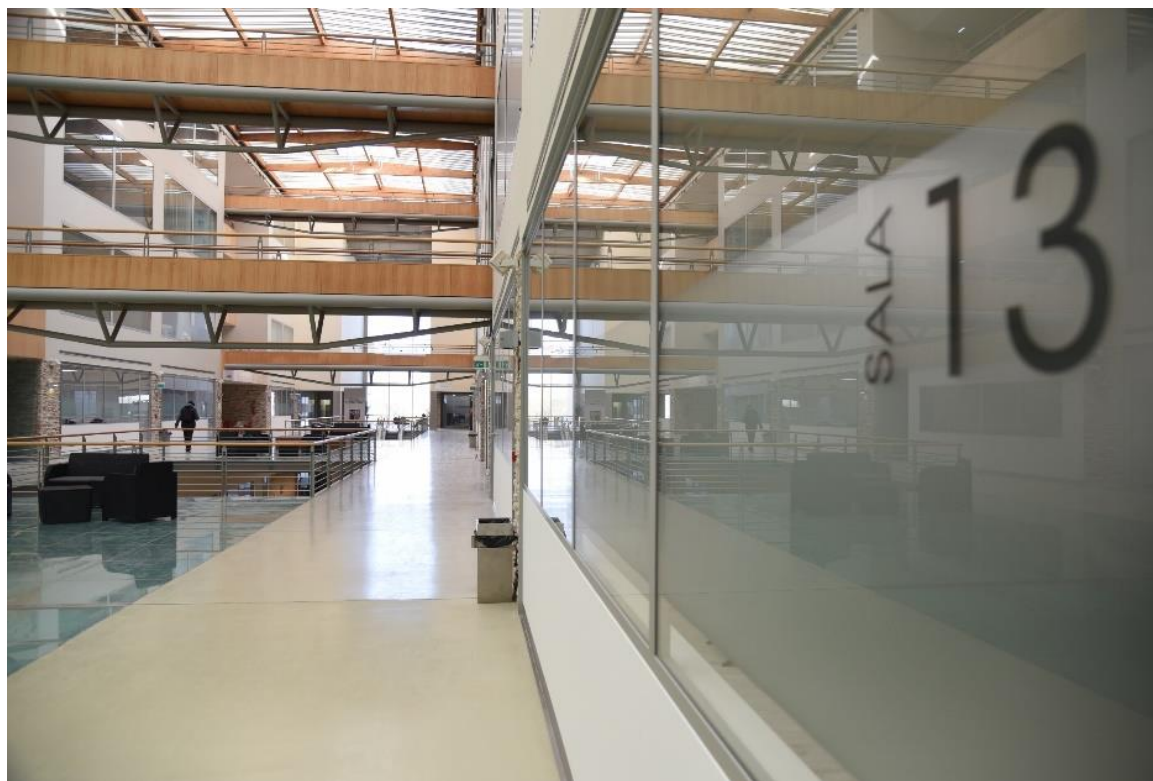
Como exercício de planeamento estratégico, o Plano ISLA 2025 começa, não com o que se pretenderia ser em outubro de 2014 mas com o “ideal de futuro”, visualizando ISLA em 2025 como **instituição de ensino superior de preferência a nível nacional**. A criação do “ideal de futuro” é a essência deste plano estratégico.

O ISLA-Gaia, enfrentando graves desvantagens competitivas em relação a uma série de instituições nacionais concorrentes, têm que assumir uma estratégia que reduza e/ou compense essas desvantagens.

Neste sentido, o **Plano ISLA 2025** procura maximizar as principais vantagens competitivas do ISLA-Gaia:

- **Ser pequena**
“Dimensão” não é sinónimo de “qualidade”.
- **Ser entidade privada**
É certo que uma instituição de Ensino Superior privada tem grandes desvantagens em relação às suas congéneres do ensino estatal, em particular no que diz respeito à autonomia académica. No entanto, entre outros, uma instituição de Ensino Superior privada pode ter uma estrutura funcional muito mais eficaz.
- **Estar bem localizadas em termos de região**
Gaia é a Cidade com maior taxa de população jovem a nível do País.
- **Fazer parte de um grupo**
O ISLA-Gaia faz parte do maior grupo de ensino superior privado de Portugal.

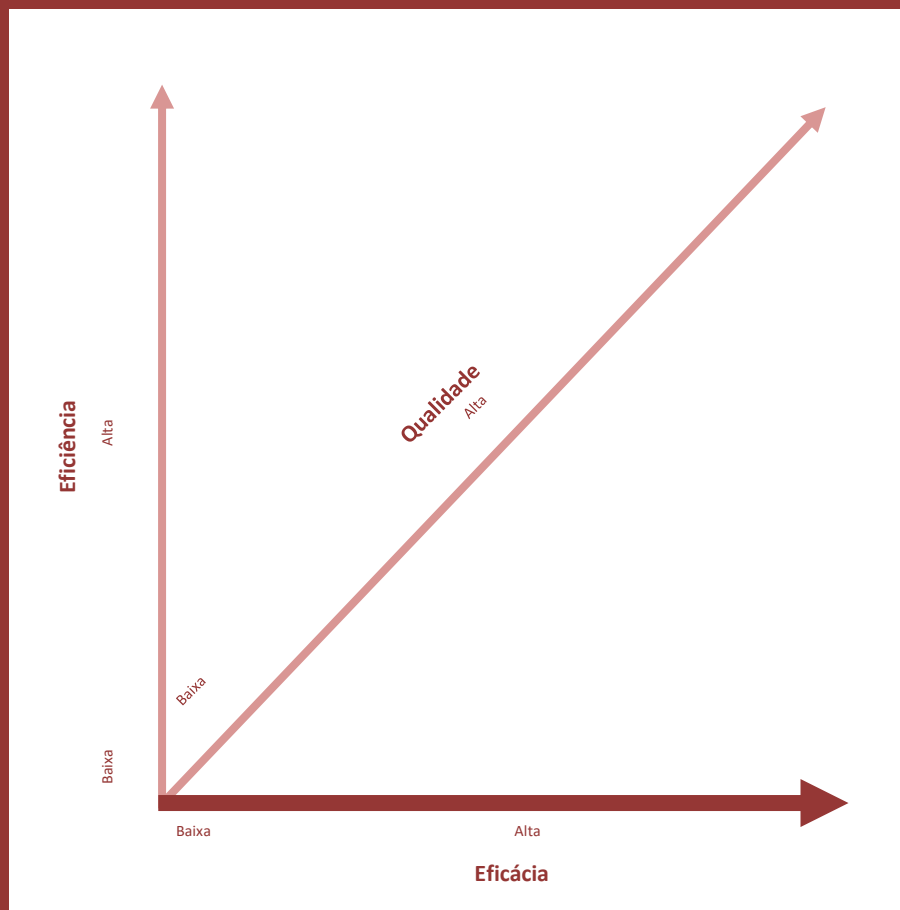
O compromisso para mais este **“grande passo em frente”** deverá ser assumido pessoalmente por todos os funcionários, professores e estudantes.



Planos Intercalares, traduzidos sob a forma de objetivos mensuráveis e respetivos calendários, servirão como orientação através dos quais se poderá avaliar os sucessos e/ou fracassos a todos os níveis da Instituição no decorrer dos próximos anos. Com o desenvolvimento destes Planos Intercalares, o Plano ISLA 2025 será implementado com a indicação de como, quanto e quando a Instituição terá de melhorar em qualidade, reputação e desempenho se pretende o “ideal de futuro” em 2025.

Com esta revisão intercalar pretende-se ajustar o atual plano estratégico tendo em conta as alterações internas e externas.

Visão	Eixos e Áreas de Intervenção	Ponderação
O “ideal de futuro” para o ISLA em 2025 Escola de preferência a nível nacional	E1 - EFICÁCIA	50 %
	AI-1. - Atratividade e diversidade da oferta formativa	60 %
	AI-2. - Investigação e desenvolvimento de alto nível	30 %
	AI-3. - Cooperação Institucional	10 %
	E2 - EFICIÊNCIA	25 %
	AI-4. - Reforço da relação com parceiros sociais	40 %
	AI-5. - Dinamização da mobilidade	20 %
	AI-6. - Apoio a estudantes e diplomados	20 %
	AI-7. - Gestão eficiente e efetiva	20 %
	E3 - QUALIDADE	25 %
	AI-8. - Recursos competitivos a nível nacional	60 %
	AI-9. - Comunicação e imagem	40 %



EFICÁCIA



E1 - EFICÁCIA

AI-1. Atratividade e diversidade da oferta formativa

Colocar o ISLA-Gaia, até 2025, como um reconhecido centro de formação, desenvolvimento e investigação, procurando competir com as escolas que em Portugal liderem na atração e detenção de professores, investigadores e equipas de investigação de “massa crítica” da maior qualidade. Como um estabelecimento de ensino superior igualável aos *standards* académicos internacionais de excelência, e com liderança, desenvolvimento, investigação e ensino reconhecidos e estimulantes.

O ISLA-Gaia tem de alargar a sua oferta formativa de forma a proporcionar aos seus estudantes e graduados a possibilidade de se manterem permanentemente atualizados e devidamente preparados para o mercado de trabalho, proporcionando formação de qualificação, de especialização e de conversão profissional.

Adicionalmente, tem de proporcionar aos estudantes serviços de apoio, ambiente de ensino, professores e infraestruturas de ensino e aprendizagem em convergência com o que de melhor exista a nível mundial.

A qualidade das melhores escolas a nível nacional e internacional torna-as senhoras dos melhores estudantes, e é fortalecida pela satisfação e sucesso dos seus graduados, resultante da sua relação com a Instituição. Consequentemente, essas escolas colocam a sua reputação em risco se a experiência dos seus graduados não corresponde às grandes expectativas dos estudantes que atraem.

Áreas de Intervenção	Indicadores de Desempenho Critério	Peso
AI-1.1. Consolidação da oferta formativa com atribuição de diploma O estudo das tendências no posicionamento do ISLA-Gaia na ótica da procura de formação concentra-se no número de estudantes inscritos pela primeira vez nos diversos níveis de formação, na empregabilidade, no feedback dos diplomados que já se encontram no mercado de trabalho e na oferta formativa disponível na região. Com base nos resultados desta análise, o ISLA-Gaia gere a oferta formativa que dispõe, investe na captação de novos estudantes e procura criar novos cursos de modo a satisfazer novas necessidades.	Taxas de preenchimento de vagas em outubro (Vagas preenchidas / Vagas disponíveis) x 100 Índice de procura racional (Candidaturas / Vagas) x 100	30% 20%
AI-1.2. Consolidação da oferta formativa com atribuição de certificado À semelhança da formação com atribuição de diplomas, o ISLA-Gaia define o seu posicionamento tendo em conta o número de estudantes inscritos nos diversos níveis de formação que atribuem certificado, na empregabilidade, no feedback dos que já se encontram no mercado de trabalho e na oferta formativa disponível na região.	Taxas de estudantes em relação a cursos disponíveis (Estudantes / Cursos) / 100	20%
AI-1.3. Dispor de formação certificada O ISLA-Gaia tem de alargar a sua oferta formativa de forma a proporcionar aos seus estudantes e graduados a possibilidade de se manterem permanentemente atualizados e devidamente preparados para o mercado de trabalho, proporcionando formação de qualificação, de especialização e de conversão profissional. Por outro lado, o ISLA-Gaia deverá procurar estabelecer protocolos de cooperação com entidades devidamente credenciadas de modo a permitir que, para além dos normais diplomas, os seus graduados possam obter certificados a nível nacional e internacional que, inclusivamente, complemente a formação que dispõe, com atribuição de diploma ou certificado.	Taxa de creditação de novos cursos pela A3ES (Cursos aprovados / Cursos submetidos) / 100 Formação certificada	20% 10%

AI-2. Investigação e desenvolvimento de alto nível

Colocar o ISLA-Gaia até 2025 entre as mais fortes escolas portuguesas na área da investigação e desenvolvimento segundo os critérios da avaliação universalmente aceites para I&D de excelência e atuação.

O desempenho na I&D é a chave motora para a reputação e posicionamento entre as melhores escolas do mais alto nível. Devido ao seu nível de I&D, as melhores escolas atraem os excelentes estudantes e professores e, como consequência, produz excelentes graduados.

Contribuir para o desenvolvimento da economia regional e nacional e aumentar significativamente as oportunidades para a Instituição, fazendo com que colaboradores e estudantes beneficiem da comercialização e aplicação da propriedade intelectual desenvolvida no ISLA-Gaia.

A ausência de um forte suporte financeiro e níveis de financiamento contínuo relativamente reduzido, comparativamente às melhores escolas do país, obriga-nos a fazer com que o ISLA-Gaia esteja na vanguarda da rentabilização dos resultados da sua propriedade intelectual e na transmissão de conhecimentos e tecnologia para a indústria.

- **Encorajar e apoiar os docentes a tornarem-se progressivamente investigadores ativos**

O ISLA-Gaia tem obtido interessantes resultados em termos de I&D e detém *know-how* e capacidade crítica que não pode ser menosprezada. Tendo em conta a quantidade de docentes, e a sua integração no Grupo COFAC, esta estratégia deve levar-nos a ter capacidade de produzir numa proporção equivalente a qualquer das melhores instituições portuguesas.

- **Apostar em duas ou três áreas de I&D chave, com capacidade de participar em projetos a nível nacional e internacional**

Dever-se-á concentrar esforços na construção da qualidade e reputação de equipas de investigação até que incorporem investigadores de reputação nacional e se formem “ninhos” de novos talentos na área de I&D, procurando levar os docentes e o ISLA-Gaia a inscreverem-se em laboratórios e centros de investigação reconhecidos pela FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia, como Muito Bom ou Excelentes.

- **Participar na investigação traduzida, na inovação e no desenvolvimento da pré-comercialização de propriedade intelectual.**

A Instituição deverá manter laços de cooperação com a indústria e outras entidades que investem na I&D (benéficos para todas as partes estabelecidas) e procurar atuar com níveis de eficácia, eficiência e de resposta tornando o ISLA-Gaia um parceiro de interesse para empresas nacionais e internacionais.

- **Investir na prestação de serviços**

Através da estruturação ou participação em centros de recursos especializados, a Instituição deverá manter laços de cooperação com a indústria e outras entidades (benéficos para todas as partes estabelecidas) e procurar atuar com níveis de eficácia, eficiência e de resposta tornando o ISLA-Gaia um parceiro de interesse para empresas nacionais e internacionais. A formação extracurricular poderá ser a via mais fácil para se atingir este objetivo abrindo oportunidades a outros laços de cooperação.

- **Desenvolver normas para a proteção de propriedade intelectual relevante e posicionar a Instituição na vanguarda da melhor prática da transmissão do conhecimento e da tecnologia**

No decorrer do Plano ISLA 2025 é dada grande prioridade à criação de vantagens competitivas assentes em normas sobre a propriedade intelectual, concebidas de modo a tornar o ISLA-Gaia um destino preferencial para inovadores e criadores de propriedade intelectual.

- **Adotar um sistema de reconhecimento e recompensa refletindo a grande prioridade dada ao sucesso na investigação aplicada, inovação e transmissão do conhecimento**

Ajustando os critérios de promoção e remuneração como orientação desta estratégia, terá que se ter especial cuidado para não se desvalorizar a imprescindível qualidade no ensino e a brilhante investigação fundamental.

- **Captação de financiamento**

O ISLA-Gaia só poderá oferecer aos seus estudantes uma experiência formativa de qualidade, ou atingir os níveis de I&D que pretende alcançar, se reforçar os seus fundos alargando a oferta de formação como, nomeadamente, novos cursos de 1º Ciclo, novos cursos de 2º Ciclo e formação extracurricular (qualificação, especialização e conversão profissional), tirando partido de fundos governamentais e europeus.

De facto, uma das razões que nos leva à procura de fundos adicionais é a necessidade de mobilizar recursos suplementares que permitam à Instituição apoiar os melhores estudantes, em especial os que de outra forma não poderiam frequentar o ensino superior por razões financeiras.

- **Dar um “grande passo em frente” na I&D antes das avaliações que serão feitas por Comissões Externas**

Não fixando isso como um objetivo final, é uma estratégia importante na medida em que qualquer avaliação deve ser exigente. Contudo, o resultado será certamente positivo se o ISLA-Gaia demonstrar um progresso significativo e consistente.

Área de Intervenção	Indicadores de Desempenho	
	Critério	Peso
AI-2.1. Incentivar a produção e transmissão do conhecimento e tecnologia A reputação externa do ISLA-Gaia como instituição de I&D é o fator mais importante que condiciona determinantemente o sucesso do Plano ISLA 2005, para além de atrair investigadores de referência através de reuniões e estratégias de desenvolvimento.	Publicações referenciadas	35%
	Projetos internacionais	25%
	Projetos nacionais	10%
	Fóruns científicos nacionais e internacionais	10%
	Iniciativas com financiamento externo	20%



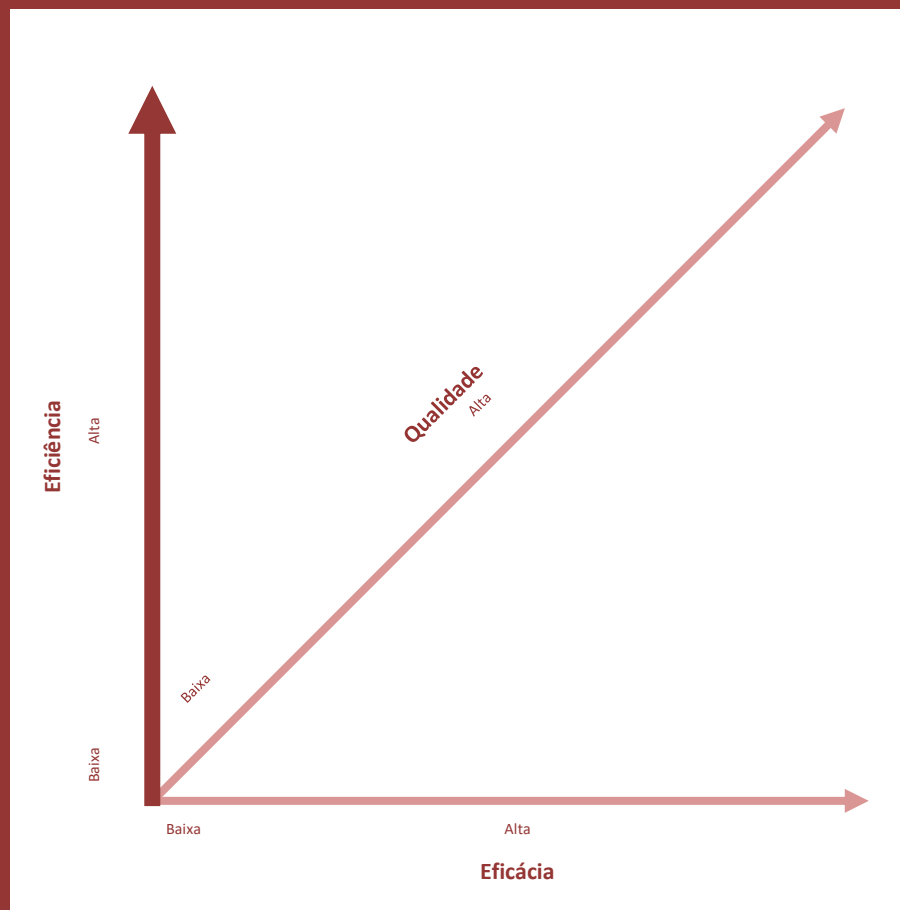


AI-3. Cooperação Institucional

Escolas do mais alto nível comportam-se como tal, orgulhosas da sua reputação, defensoras dos seus símbolos, altamente discriminativas nas relações que assumem e conscientes que elas reforçam ou enfraquecem a sua posição a nível nacional e internacional de acordo com a maneira como se posicionam em relação a outras instituições ou grupos de instituições.

Área de Intervenção	Indicadores de Desempenho	
	Critério	Peso
AI-3.1. Promover protocolos de cooperação O ISLA-Gaia está decidido a estabelecer e manter relações construtivas, de valor acrescentado, com outros estabelecimentos de ensino superior, especialmente com as instituições portuguesas e as do Norte da Península Ibérica, e outras que entendam o seu projeto educativo como mutuamente beneficiário. O interesse nestas relações está necessariamente assente no facto de se poder simultaneamente aproximar e posicionar como uma das escolas de referência. Mantendo um equilíbrio adequado entre estes dois imperativos de referência mantem um importante desafio estratégico para o seu futuro próximo. O ISLA-Gaia, comparativamente a outras instituições de ensino superior, é de facto uma instituição pequena. Pequena no número de cursos que ministra e na quantidade de recursos humanos. No entanto, unindo-se às restantes instituições do grupo a que pertence, ganha-se rapidamente outra dimensão, permitindo-lhe participar mais facilmente em projetos que de outra forma lhe seria muito difícil. Consequentemente, o objetivo é maximizar as sinergias de grupo a todos os níveis: humano, infraestruturas, experiência e posicionamento estratégico ao longo do país e de todas as comunidades de expressão lusófona.	Protocolos nacionais	30%
	Protocolos internacionais	70%

EFICIÊNCIA



E2 – EFICIÊNCIA

AI-4. Reforço da relação com parceiros sociais

Contribuir para o desenvolvimento social, cultural e económico de Portugal, e do mundo lusófono, e num contexto internacional mais alargado para o desenvolvimento de um futuro seguro, humano, próspero e sustentável da sociedade humana.

Para satisfazer as obrigações nos serviços que competem a todas as melhores escolas, e para merecer o respeito e o apoio de todos os seus parceiros dentro e fora de Portugal, o ISLA-Gaia está empenhado em manter grande qualidade na cultura institucional, grupos e cursos, promovendo valores humanos e apoiando progressivamente políticas sociais, especialmente relacionadas com maiores oportunidades no ensino para grupos tradicionalmente em minoria no ensino superior.

Como parte de uma aproximação multifacetada na mobilização de apoio para o Plano ISLA 2025 na sua região, a Instituição deverá desenvolver programas diretamente relacionados com as suas linhas estratégicas de ação. Algumas delas deverão ser essencialmente ao abrigo da lei do mecenato, outros através de fundos nacionais e comunitários, e outros ainda assentes em parcerias financiadas para a inovação e desenvolvimento com a produção de propriedade intelectual na Instituição.

Por conseguinte, o ISLA-Gaia deverá tentar contribuir para o desenvolvimento económico e enriquecer a qualidade de vida da comunidade que serve e aceitar a responsabilidade em alcançar as metas internacionais para o desenvolvimento económico e direitos humanos.

Área de Intervenção	Indicadores de Desempenho	
	Critério	Peso
AI-4.1. Dinamizar a cooperação com entidades da região Esta promessa aplica-se especialmente à região onde se encontra. Como instituição com responsabilidade social, esta prioridade é exemplificada pelo apoio do ISLA-Gaia a programas de apoio local, regional e internacional para entender e minimizar a pobreza, desigualdade racial e outras formas de privação económica, cultural e social.	Fóruns culturais	50%
	Projetos de prestação de serviço	50%

AI-5. Dinamização da mobilidade

Na era da globalização profissional do mercado de trabalho, das oportunidades e dos laços que se mantêm com os PALOP's, a internacionalização do corpo de estudantes enriquece a experiência da aprendizagem de todos.

Área de Intervenção	Indicadores de Desempenho	
	Critério	Peso
AI-5.1. Dinamizar a mobilidade Mesmo que através de propinas mais reduzidas, um aumento de estudantes estrangeiros não afetará os custos fixos e poder-se-á completar os limites de vagas estabelecidos pelo Ministério da tutela.	Estudantes "out"	35%
	Estudantes "in"	45%
	Docentes "out"	10%
	Docentes "in"	10%

AI-6. Apoio a estudantes e diplomados

Fazer com que o ISLA-Gaia seja a mais procurada instituição privada a nível de Portugal, proporcionando apoio à formação de estudantes nacionais e estrangeiros.

Para o cumprimento da progressiva política nacional tanto de favorecimento a uma participação mais alargada, como o de permitir o acesso à Instituição a estudantes extraordinários de grupos sociais tradicionalmente menos favorecidos, a Instituição adota estratégias de recrutamento, utiliza critérios de avaliação justos e transparentes, e desenvolve programas de apoio a estudantes que facilitam a admissão de estudantes extraordinários independentemente das suas origens ou situação financeira.



Áreas de Intervenção		Indicadores de Desempenho	
		Critério	Peso
AI-6.1. Apoio a estudantes			
A Instituição procura garantir que todos os estudantes, independentemente das suas origens, tenham acesso a programas de apoio flexíveis e permanentemente disponíveis, num ambiente de aprendizagem que permita a conclusão dos seus estudos com sucesso.		Bolsas de estudo	30%
A Instituição está comprometida com valores e políticas no sentido da igualdade racial e social procurando a igualdade no emprego e progressão, e de proporcionar aos seus funcionários, independentemente das suas origens, apoio que permita a satisfação e realização de todos os seus potenciais.		Bolsas de mérito	20%
AI-6.2. Apoio a diplomados			
O ISLA-Gaia deverá apoiar a gestão da carreira dos seus diplomados, que já integram o mercado de trabalho, e proporcionar aos finalistas dos vários cursos programas de estágio baseados em protocolos e relacionamentos privilegiados com empresas, assim como ações livres de formação específica.		Empregabilidade	50%



AI-7. Gestão eficiente e efetiva

O impacto das medidas de gestão tomadas nos últimos anos criou uma dinâmica que deve ser aproveitada para enfrentar mais um passo, ainda maior.

O ISLA-Gaia deve procurar manter-se como uma comunidade colegial para a qual são atraídos colaboradores do mais elevado nível, e na qual todos, independentemente das suas funções, possam sentir-se orgulhosos da sua Instituição, se possam identificar com as suas aspirações e sejam informados, respeitados e encorajados a assumir responsabilidades na sua direção, desenvolvimento e gestão.

Sem oportunidade de fornecer informação relevante para a gestão estratégica e operacional os colaboradores do ISLA-Gaia não se sentirão envolvidos no Plano ISLA 2025. Consequentemente, dá-se uma prioridade alta a consultoria interna, comunicação e participação para assegurar aprovação e, sempre que possível, assumirem a responsabilidade nos principais processos de mudança.

Todo o pessoal de apoio académico e restante pessoal são encorajados a participar no processo de gestão e a contribuir para a contínua melhoria da Instituição como uma entidade de ensino superior e de I&D.

O objetivo é proporcionar a todos os colaboradores oportunidades para avaliar a eficiência, eficácia e critérios de procedimentos de emprego da Instituição a todos os níveis e em relação a todas as suas funções, e usar os comentários recolhidos para melhorar os níveis de desempenho.

- **Desenvolver e manter estruturas de gestão simples e reduzidas com um mínimo de hierarquia nas relações de supervisão e dependência.**

A Instituição traçou uma estrutura funcional que permite evitar o relacionamento tradicional adotado pelo ensino superior para permitir a relação inseparável entre os imperativos da eficiência e a necessidade de maximizar oportunidades em tomadas de decisão no envolvimento da Instituição com outras entidades.

- **Desenvolver responsabilidade e controlo para promover espírito de equipa, eficiência e eficácia**

Responsabilidade e controlo estão a ser desenvolvidos nos sectores da Instituição onde existe um maior conhecimento dos procedimentos e uma responsabilização imediata da gestão de resultados das decisões tomadas. Como consequência desta medida de descentralização, tem havido o cuidado de envolver quem possa ser mais afetado por decisões pontuais com oportunidade de participar na definição dessas decisões.

- **Manter standards de “boas práticas” de gestão financeira e contabilística**

A Instituição adota como principal prioridade a gestão financeira eficiente e efetiva de recursos e capitais, e a contabilização regular e sistemática perante a Administração. Há um compromisso de qualidade de sistemas e pessoal, e nível de relação de trabalho com auditores internos e externos. Adicionalmente são chamados especialistas externos sempre que necessário para garantir a qualidade nos procedimentos pontuais e na gestão de grandes projetos.

- **Manter um sistema simples e racional**

Estabelecendo a relação entre a principal atividade da Instituição com linhas de comunicação simples e transparentes entre o Presidente, os Diretores das Unidades Orgânicas e os Serviços Académicos e Administrativos, e a própria Administração, o ISLA-Gaia procura combinar uma política efetiva de desenvolvimento e rever potencialidades com oportunidades de melhoria no processo de tomada de decisão da Instituição, a partir da recolha de propostas relevantes provenientes de todos os níveis.

- **Criar e fortalecer uma cultura de serviços orientada para o cliente**

O objetivo é garantir que em todos os seus contactos com entidades externas e o público em geral, e o relacionamento com os seus colaboradores e estudantes, a Instituição seja rápida a responder, construtiva, prestável, envolvida aos mais altos níveis de serviços possíveis, e melhorando continuamente os processos e procedimentos através dos quais gere todas as suas relações humanas.

- **Estabelecer processos eficientes para a identificação sistemática e gestão prudente de riscos em todas as áreas de atividade da Instituição**

Os objetivos são:

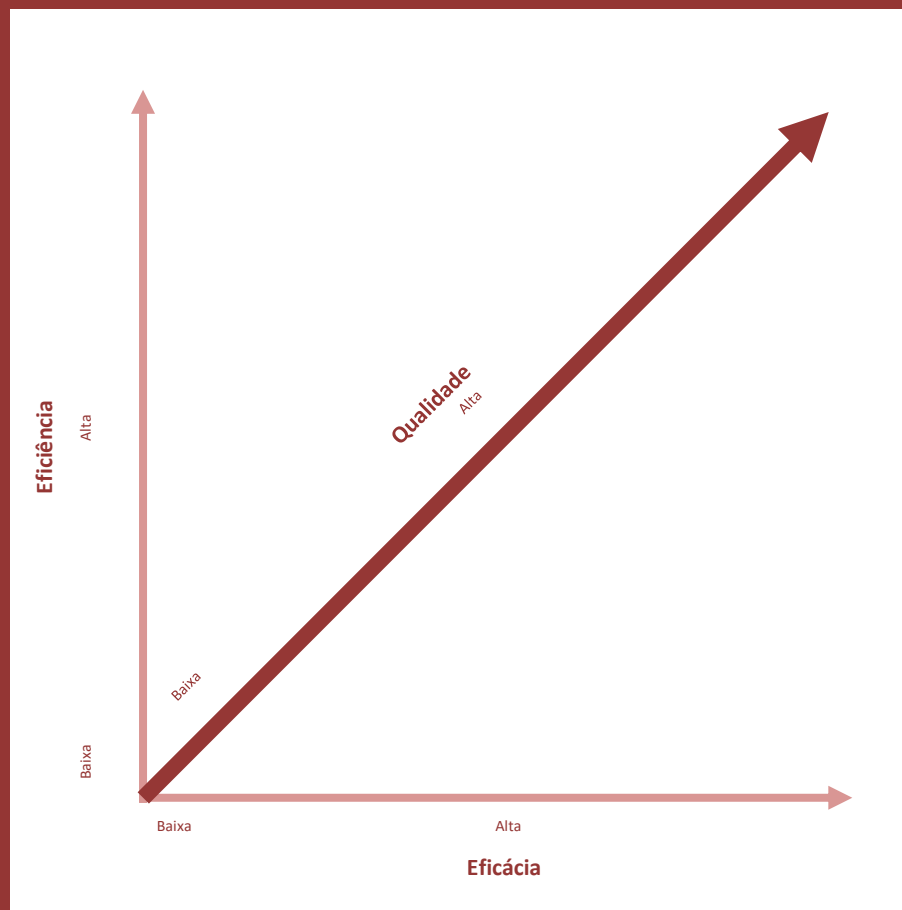
- Desenvolver e tratar eficientemente as políticas de gestão de riscos, de processos, de procedimentos e controlar os sistemas relacionados com todos os requisitos legais e regulamentares importantes de forma a atingir os mais altos níveis de dever, zelo e gestão de responsabilidades;
- E criar um Conselho de Avaliação da Qualidade, como órgão consultivo do Presidente e da Administração, com informação permanente sobre os riscos da Instituição por forma a verificar a gestão através de toda a organização.

- **Desenvolver uma cultura de grupo**

O objetivo é maximizar sinergias de grupo.

Com a coordenação pela Administração e apoio do Presidente do ISLA-Gaia, deve-se procurar rentabilizar os recursos disponíveis a nível de todas as instituições do Grupo COFAC, permitindo reduzir custos, aumentar a eficiência e, inclusivamente, projetar uma imagem de organização e força.

Área de Intervenção	Indicadores de Desempenho	
	Critério	Peso
AI-7.1. Promover uma cultura de serviços orientada para o cliente Manter sistemas de gestão, processos e serviços a todos os níveis da Instituição que deem resposta às necessidades académicas, concentrados estrategicamente, em satisfazer exemplarmente todas as obrigações e responsabilidades internas e externas, e proporcionar aos colaboradores segurança, ambiente de trabalho satisfatório, oferecendo oportunidades compensadoras para o desenvolvimento profissional.	Tempo médio de resposta a requerimentos dos estudantes (Data de resposta - Data de receção) x Requerimentos dos estudantes	100%



QUALIDADE

3.5. E3 - QUALIDADE

AI-8. Recursos competitivos a nível nacional

Como consequência de toda uma conjuntura complexa e altamente desfavorável que o ensino superior atravessa nos últimos anos, em particular o sector privado, o ISLA-Gaia tem de dispor de excelentes académicos e técnicos auxiliares, por forma a proporcionar serviços de excelência e igualar as melhores escolas portuguesas.

Por conseguinte, a criação de um perfil de excelência de classe superior torna-se uma estratégia fundamental e imperativa. Para isso o ISLA-Gaia deverá manter recursos e capital necessário para ser competitivo ao mais alto nível nacional.

A Instituição deverá valorizar os colaboradores, professores e funcionários, que contribuam diretamente no apoio à captação, admissão e bem-estar dos estudantes, e para a qualidade da experiência dos estudantes do ISLA-Gaia em geral.

- Encorajar e recompensar a inovação pedagógica e tecnológica e criatividade no ensino e aprendizagem.

Nas suas normas e procedimentos de emprego e promoção, a Instituição deve valorizar o ensino de excelência.

Deve-se manter uma constante sensibilização para a utilização crescente das novas tecnologias como suporte e complemento ao ensino e à aprendizagem.

- Enriquecer o ensino presencial e o ensino através de um ambiente de ensino à distância altamente interativo assente no mais alto nível de qualidade internacional.

Na valorização da excelência de ensino, o ISLA-Gaia fica comprometido com aqueles que exploram oportunidades proporcionadas pelo desenvolvimento pedagógico e/ou tecnológico, tanto para o enriquecimento do ensino praticado na Instituição como com o desenvolvimento de programas para o ensino à distância. Fica também comprometido com criadores de conteúdos programáticos para ensino assistido por computador de modo a beneficiar da exploração comercial da sua propriedade intelectual.

- Melhorar a experiência do estudante do ISLA-Gaia

O ISLA-Gaia está comprometido em proporcionar aos seus estudantes professores de grande qualidade e experiência, ótimo ambiente de aprendizagem e excelentes serviços de apoio ao estudante.

- Ouvir os estudantes e os colaboradores

O ISLA-Gaia deve apostar num sistema de *feedback* válido e independente para cada programa de formação que oferece, e vai dando oportunidades aos representantes dos estudantes para medir e avaliar a capacidade de resposta da Instituição em relação a esse feedback.

Áreas de Intervenção	Indicadores de Desempenho	
	Critério	Peso
AI-8.1. Dispor de académicos e investigadores de alto nível Se o Plano ISLA 2025 é para ser um êxito, a Instituição terá de recrutar investigadores de valor reconhecido pelos seus pares a nível nacional, em pelo menos duas ou três importantes áreas científicas. O objetivo é criar equipas de investigação à volta dessas pessoas de grande calibre de modo a que se possa produzir I&D do mais alto nível.	Docentes e especialistas	60%
AI-8.2. Incentivar a inovação pedagógica Devido à relativa escassez de recursos financeiros que garantidamente se manterá durante os próximos anos em comparação entre o ISLA-Gaia e a maioria das melhores escolas que procura igualar, uma estratégia imperativa é o sucesso na rentabilização de recursos, e a nível de grupo, de uma forma mais eficaz e eficiente do que é normalmente praticado no sector do ensino superior.	Acessos ao Moodle	40%

AI-9. Comunicação e Imagem

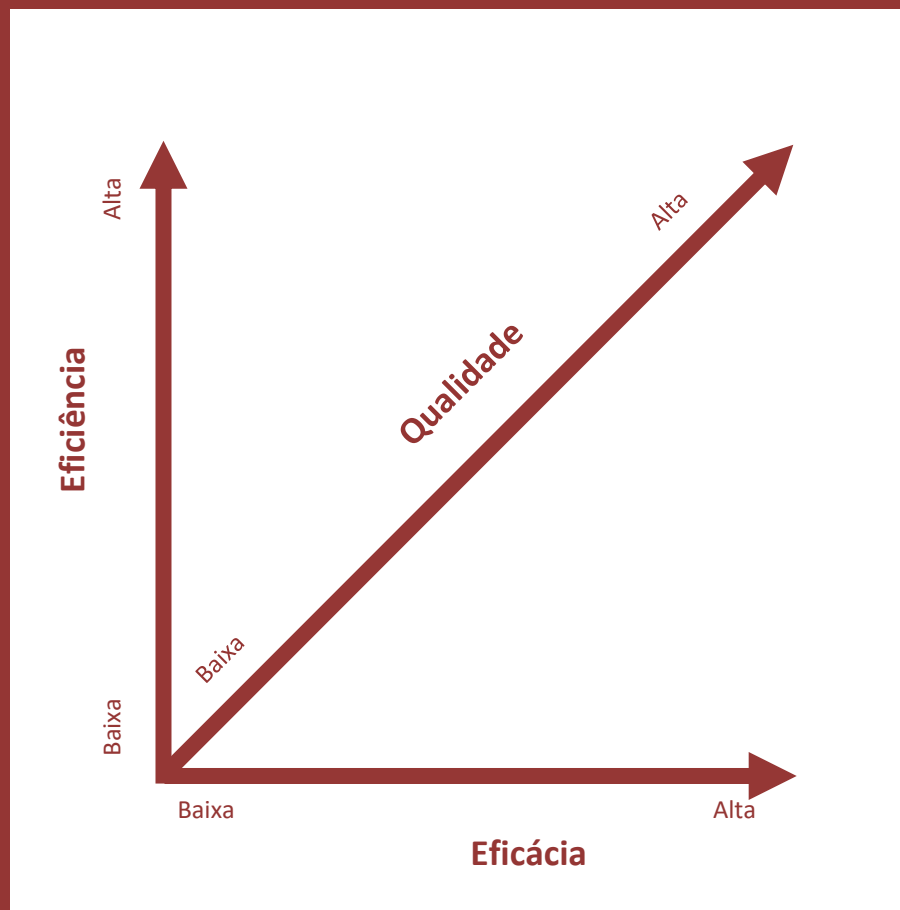
O reconhecimento da Instituição a longo prazo, em termos de nível de ensino, *standards*, valores e desempenho, depende em muito da projeção da sua imagem perante o exterior, e de forma especializada.

As estratégias da construção de reputação no centro do Plano ISLA 2025 destacam a comunicação, interna e externa, de forma transparente sobre a visão e – como prioridade – o progresso que o ISLA-Gaia vai alcançando.

Área de Intervenção	Indicadores de Desempenho	
	Critério	Peso
AI-9.1. Promover a imagem institucional O principal critério é fazer com que todos os seus parceiros recebam regularmente informação sobre os planos e progressos do ISLA-Gaia, permitindo que eles partilhem os seus sucessos, reconheçam os seus problemas e proporcionem apoio no alcançar dos seus objetivos. O objetivo é facilitar um verdadeiro “grande passo em frente” do desempenho institucional e assegurar a imagem dessa mudança perante a opinião pública.	Acessos ao site do ISLA-Gaia	60%
	Acessos às redes sociais	40%



IMPLEMENTAÇÃO



IMPLEMENTAÇÃO

Pontuação para os Indicadores de Desempenho

Conforme foram já sendo referidos, no ponto anterior foram indicados os Indicadores de Desempenho para cada Objetivo Específico, com o respetivo peso relativo em termos de pontuação.

Com a implementação do **Plano ISLA 2025** a Instituição compromete-se a alcançar, ao fim de 5 anos, uma pontuação bem superior à que obteve em outubro de 2020, e assim atingir o objetivo geral a que se propõe, **O “ideal de futuro” para o ISLA-Gaia em 2025** – Escola de preferência a nível nacional.

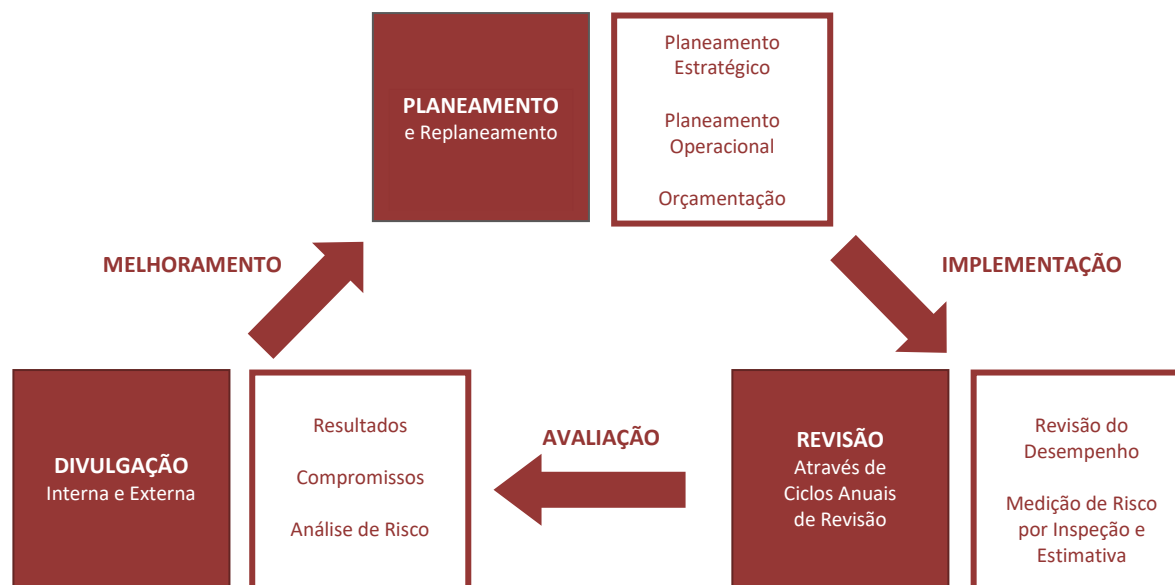
	Lógica de Intervenção	Indicadores de Desempenho	Pontuação		
			Peso relativo	Out 2020	Out 2025
Objetivo Geral	O “ideal de futuro” para o ISLA-Gaia em 2025 Escola de preferência a nível nacional				
Objetivos Estratégicos	E1 - Eficácia	50 %			
	1. Atratividade e diversidade da oferta formativa		60 %		
	2. I&D de alto nível		30 %		
	3. Cooperação institucional		10 %		
	E2 - Eficiência	25 %			
	4. Reforço da relação com parceiros sociais		40 %		
	5. Dinamização da mobilidade		20 %		
	6. Apoio a estudantes e diplomados		20 %		
	7. Gestão eficiente e efetiva		20 %		
	E3 - Qualidade	25 %			
	8. Recursos competitivos a nível nacional		60 %		
	9. Comunicação e Imagem		40 %		

	Lógica de Intervenção	Indicadores de Desempenho	Pontuação		
			Peso relativo	Out 2020	Out 2025
Atividades	1.1. Consolidar a oferta formativa com atribuição de diploma	Taxa de preenchimento de vagas em outubro	30 %		
		Índice de procura racional	20 %		
	1.2. Consolidar a oferta formativa com atribuição de certificado	Taxa de estudantes em relação a cursos disponíveis	20 %		
	1.3. Dispor de formação certificada	Taxa de creditação de novos cursos pela A3ES	20 %		
		Formação certificada	10 %		
	2.1. Incentivar a produção e transmissão do conhecimento e da tecnologia	Publicações referenciadas	35 %		
		Projetos internacionais	25 %		
		Projetos nacionais	10 %		
		Fóruns científicos nacionais e internacionais	10 %		
		Iniciativas com financiamento externo	20 %		
	3.1. Promover Protocolos de Cooperação	Protocolos nacionais	30 %		
		Protocolos internacionais	70 %		
	4.1. Dinamizar a cooperação com entidades da região	Fóruns culturais	50 %		
		Projetos em PS	50 %		
	5.1. Dinamizar a mobilidade	Estudantes “out”	40 %		
		Estudantes “in”	50 %		
		Docentes “out”	10 %		
	6.1. Apoiar estudantes	Bolsas de estudo	30 %		
		Bolsas de mérito	20 %		
	6.2. Apoiar diplomados	Empregabilidade	50 %		
	7.1. Promover uma cultura de serviços orientada para o cliente	Tempo médio de resposta a requerimentos dos estudantes	100 %		
	8.1. Dispor de académicos e investigadores de alto nível	Doutores e especialistas	60 %		
	8.2. Incentivar a inovação pedagógica	Acessos ao Moodle	40 %		
	9.1. Promover a imagem institucional	Acessos ao site do ISLA-Gaia	60 %		
		Acessos às redes sociais	40 %		

Implementação e calendarização

A implementação do Plano ISLA 2025 irá exigir energia, visão, coragem e perseverança – extraordinário planeamento. A diferença entre a muito boa Instituição que temos e o nível de qualidade das melhores escolas do país, significa que o sucesso exige não só uma eficiência apurada no alcançar de objetivos ambiciosos, mas também grande qualidade da eficiência organizacional e financeira.

Ciclo de Planeamento e Avaliação: planeamento, implementação, avaliação, divulgação e replaneamento

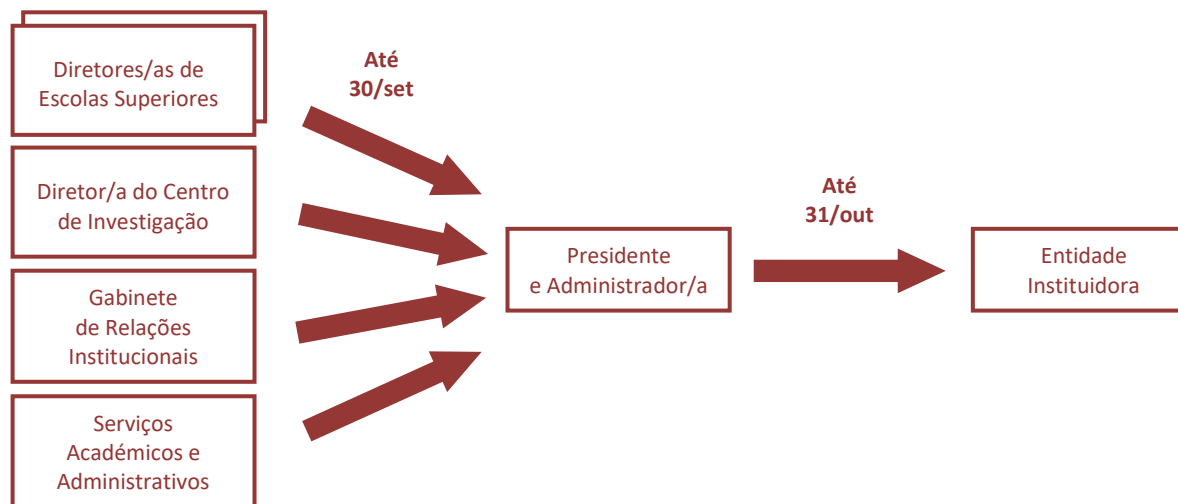


Planeamento não serve de nada se não for essencialmente prático. O Plano ISLA 2025 ou afetará profundamente o comportamento do ISLA-Gaia ou será um esforço em vão. Mas, especialmente nos últimos anos, todos temos já dado provas de que somos capazes de assumir e vencer grandes desafios.

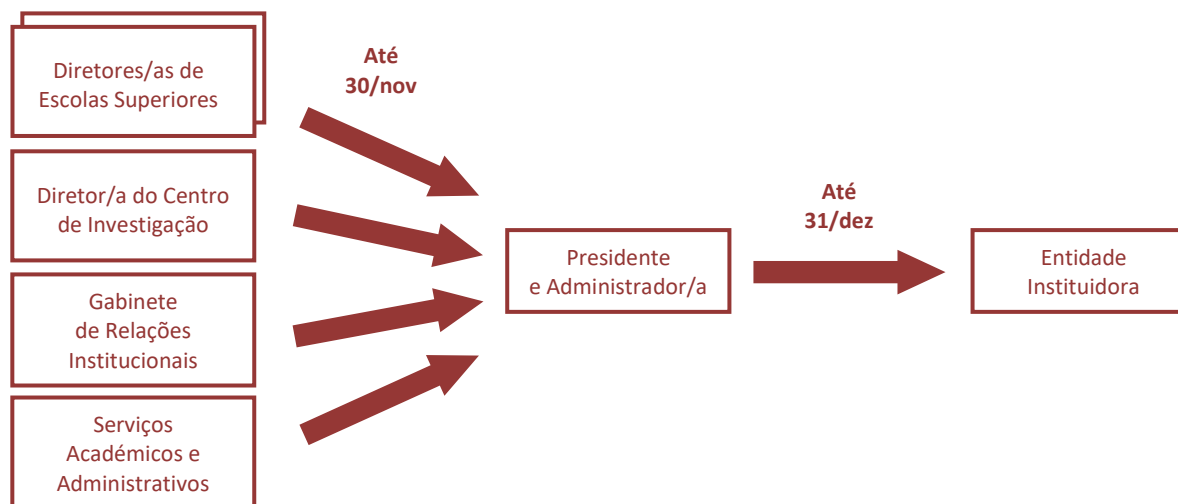
Documentação de apoio

O Plano ISLA 2025 pressupõe processos de planeamento semelhantes para cada curso, centro de recursos e serviços e antevê que atividades críticas como gestão do ensino, apoio ao estudante, instalações, equipamento e recursos humanos traduzam de um modo semelhante a visão, valores, objetivos, estratégias e medidas de desempenho deste Plano através dos seus documentos.

Ciclo de Planeamento e Responsabilização: Planos de Atividades e Orçamentos Intercalares que reflitam perspetivas sectoriais do Plano ISLA 2025



Ciclo de Planeamento e Responsabilização: Relatórios de Atividades e Contas Intercalares que reflitam perspectivas sectoriais do Plano ISLA 2025



Relatórios de Resultados/Desempenho concentram-se no grau de cumprimento que, respetivamente, cada sector da Instituição ultrapassou em relação ao ano anterior tendo em conta as metas traçadas no seu plano estratégico. Os Relatórios de Resultados, elaborados anualmente, são usados como base de trabalho para a elaboração do relatório anual de atividades e consequentes planos anuais de atividades, mantendo sempre como linha de orientação o presente plano estratégico.

Avaliação e verificação

De seguida apresenta-se um quadro de avaliação e representação que deve ser preenchida anualmente a respetiva pontuação e confrontada com a avaliação de anos anteriores de modo a que se consiga verificar o cumprimento dos objetivos traçados no presente **Plano ISLA 2025**.

Missão: Ser competitivo, ser intensivo no conhecimento aplicado, colocar o estudante no centro da aprendizagem, tendo em consideração as responsabilidades económicas, sociais e culturais da Instituição, numa perspetiva local e regional, sem esquecer ainda os outros mercados em que intervém.

	Lógica de Intervenção	Indicadores de Desempenho	Fontes de Verificação
Objetivo Geral	O “ideal de futuro” para o ISLA-Gaia em 2025 Escola de preferência a nível nacional		Relatório Anual de Atividades
Objetivos Estratégicos	E1 - Eficácia		
	1. Atratividade e diversidade da oferta formativa		Relatório dos SAA
	2. I&D de alto nível		
	3. Cooperação institucional		
	E2 - Eficiência		
	4. Reforço da relação com parceiros sociais		Relatório dos SAA
	5. Dinamização da mobilidade		
	6. Apoio a estudantes e diplomados		
	7. Gestão eficiente e efetiva		
	E3 - Qualidade		
	8. Recursos competitivos a nível nacional		Relatório dos SAA Relatório do CIM
	9. Comunicação e Imagem		Relatório do CIM

	Lógica de Intervenção	Indicadores de Desempenho	Fontes de Verificação
Atividades	1.1. Consolidar a oferta formativa com atribuição de diploma	Taxa de preenchimento de vagas em outubro Índice de procura racional	(Vagas preenchidas / Vagas disponíveis) / 100 (Candidaturas x Vagas) / 100
	1.2. Consolidar a oferta formativa com atribuição de certificado	Taxa de estudantes em relação a cursos disponíveis	(Estudantes / Cursos) / 100
	1.3. Dispor de formação certificada	Taxa de creditação de novos cursos pela A3ES Formação certificada	(Cursos aprovados / Cursos submetidos) / 100
	2.1. Incentivar a produção e transmissão do conhecimento e da tecnologia	Publicações referenciadas	
		Projetos internacionais	
		Projetos nacionais	
		Fóruns científicos nacionais e internacionais	
		Iniciativas com financiamento externo	
	3.1. Promover Protocolos de Cooperação	Protocolos nacionais Protocolos internacionais	
	4.1. Dinamizar a cooperação com entidades da região	Fóruns culturais Projetos em PS	
	5.1. Dinamizar a mobilidade	Estudantes “out”	
		Estudantes “in”	
		Docentes “out”	
	6.1. Apoiar estudantes	Bolsas de estudo Bolsas de mérito	
	6.2. Apoiar diplomados	Empregabilidade	
	7.1. Promover uma cultura de serviços orientada para o cliente	Tempo médio de resposta a requerimentos dos estudantes	(Data Resposta - Data Receção) x Requerimentos dos Estudantes
	8.1. Dispor de académicos e investigadores de alto nível	Doutores e especialistas	
	8.2. Incentivar a inovação pedagógica	Acessos ao Moodle	
	9.1. Promover a imagem institucional	Acessos ao site do ISLA-Gaia	
		Acessos às redes sociais	

***MAIS UM
GRANDE PASSO
EM FRENTE***