

ASIGQ/21/00007 — Apresentação do pedido

Elementos de Caracterização

A1. Objeto da auditoria

A1.1 A instituição de ensino superior (IES) pretende que seja auditado e certificado o sistema interno de garantia da qualidade de:
A IES, no seu todo

A1.1.1. Designação da UO:

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

A2. Instituição de Ensino Superior ou Unidade Orgânica

A2.1 Instituição de Ensino Superior ou Unidade Orgânica

A2.1. Instituição de ensino superior:

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

A2.2 Unidades ou Subunidades Orgânicas

A2.2.1. Número de unidades/subunidades:

4

A2.2.2. Listagem e caracterização das unidades/subunidades / List and characterization of units/subunits

Unidade/Subunidade Orgânica / Unit/Subunit	Ciclos de estudos (nº) / Study Cycles (no)				Estudantes / Students				Pessoal Docente (ETI) / Academic Staff (FTE)		
	1º Ciclo / 1st Cycle	2º Ciclo / 2nd Cycle	M.I. / I.M.	3º Ciclo / 3rd Cycle	1º Ciclo / 1st Cycle	2º Ciclo / 2nd Cycle	M.I. / I.M.	3º Ciclo / 3rd Cycle	Doutores / Ph.D.	Especialistas / Specialists	Outros / Other
Escola de Sociologia e Políticas Públicas / School of Sociology and Public Policy (ESPP)	4	18	0	12	892	1232	0	461	75.5	0	2.8
Escola de Ciências Sociais e Humanas / School of Social Sciences (ECSH)	3	17	0	5	584	947	0	153	51	0	2.6
Escola de Gestão / Iscte Business School (IBS)	7	16	0	5	1874	1640	0	319	115.5	0	24.3
Escola de Tecnologias e Arquitetura / Iscte School of Technology and Architecture (ISTA)	7	5	1	3	1405	461	326	134	99.2	0	14.1

A2.3 Centros de Investigação

A2.3.2. Listagem e caracterização dos Centros de Investigação / List and characterization of Research Centres

Centro de Investigação / Research centres	Investigadores (EETI) / Researchers (EFTE) *			Classificação FCT / Rating FCT
	Doutorados / Ph.D.	Doutorandos / students	Ph.D. Outros / Others	
BRU-Iscte: Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial / BRU-Iscte: Business Research Unit (BRU-Iscte)	27.9	18.5	16.3	Excelente / Excellent
CEI-Iscte: Centro de Estudos Internacionais / Center for International Studies	33.2	22.2	6.8	Muito bom / Very good
CIES-Iscte: Centro de Investigação e Estudos de Sociologia / Centre for Research and Studies in Sociology	73.6	88.2	13.6	Muito bom / Very good
CIS-Iscte: Centro de investigação e de Intervenção Social / Centre for Psychological Research and Social Intervention	28.5	62.5	5.5	Excelente / Excellent
CRIA-Iscte: Pólo do Centro em Rede de Investigação em Antropologia / Centre for Research in Anthropology	25.6	29.9	5.4	Muito bom / Very good
Dinâmia/CET-Iscte: Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território / Centre for Socioeconomic and Territorial Studies	42.9	87.2	2.9	Muito bom / Very good
ISTAR-Iscte: Centro de Invest em Ciências e Tecnologias da Informação e Arquitetura / Infor. Sciences, Technologies and Architecture Research Center	15.7	46.8	9.3	Muito bom / Very good
IT-Iscte: Delegação do Instituto de Telecomunicações / IT Branch – Iscte	4.7	27.5	6.2	Muito bom / Very good

A2.4 Número de Estudantes

A2.4.1. CTeSP:

<sem resposta>

A2.4.2. 1º Ciclo:

4755

A2.4.3. 2º Ciclo:
4280

A2.4.4. M.I.:
326

A2.4.5. 3º Ciclo:
1067

A2.4.6. Regime normal:
6177

A2.4.7. Pós-laboral:
4251

A2.4.8. Ensino a distância:
<sem resposta>

A2.5 Pessoal Docente (ETI)

A2.5.1. Doutores:
343,1

**A2.5.2. Especialistas
(no caso do ensino politécnico):**
<sem resposta>

A2.5.3. Outros:
53

A2.6 Investigadores (contratados, pós-doc, bolseiros, ..., não incluídos no pessoal docente)

A2.6.1. Doutores:
154,6

A2.6.2. Doutorandos:
382,5

A2.6.3. Outros:
43,8

A2.7 Pessoal não-docente

A2.7.1. Com formação superior:
216

A2.7.2. Com ensino secundário:
56

A2.7.3. Outros:
16

A2.8 Serviços

A2.8. Lista de Serviços / List of Support Services

Serviço / Service

- Serviços de Ação Social / Social Services (SAS)

Serviços de Ação Social - Gabinete de Acompanhamento ao Aluno / Social Services - Student Counselling Office (SAS_GAA)

Serviços de Ação Social - Área de Apoio ao Aluno / Social Services - Student Support Area (SAS_AAA)

- Serviço de Gestão de Ensino / Academic Services (SGE)

Unidade de 1.º ciclo / 1st Cycle Degrees Unit (SGE_U1C)

Núcleo de 1.º ciclo da IBS e da ISTA / 1st Cycle - IBS and ISTA Center (SGE_U1C_N1C-IBS&ISTA)

Núcleo de 1.º ciclo da ESPP e da ECSH / 1st Cycle - ESPP and ECSH Center (SGE_U1C_N1C-ESPP-ECSH)

Unidade de 2.º ciclo / 2nd Cycle Degrees Unit (SGE_U2C)

Núcleo de 2.º ciclo da IBS e da ISTA / 2nd Cycle - IBS and ISTA Center (SGE_U2C_N2C-IBS&ISTA)

Núcleo de 2.º ciclo da ESPP e da ECSH / 2nd Cycle - ESPP and ECSH Center (SGE_U2C_N2C-ESPP-ECSH)

Unidade de Apoio ao 3.º ciclo / 3rd Cycle Degrees Unit (SGE_U3C)

Unidade de Gestão Curricular / Curricular Management Unit (SGE_UGC)
 Núcleo de Atendimento Geral / General Attendance Center (SGE_NAG)
 - Serviço de Informação e Documentação / Information and Documentation Services (SID)
 Unidade de Informação e Formação / Information and User Training Unit (SID_UIF)
 Núcleo de Biblioteconomia / Library Science Center (SID_NB)
 - Serviço de Infraestruturas Informáticas e de Comunicações / Informatics Infrastructure and Communications Services (SIIC)
 Unidade de Redes Comunicações e Sistemas / Networks, Communications and Systems Unit (SIIC_URCS)
 Núcleo de Apoio ao Utilizador / User Support Center (SIIC_NAU)
 - Serviço de Recursos Humanos, Compras e Espaços / Human Resources, Purchases and Physical Spaces Services (SRHCE)
 Unidade de Recursos Humanos / Human Resources Unit (SRHCE_URH)
 Unidade de Compras / Procurement Unit (SRHCE_UC)
 Núcleo de Gestão de Contratos / Contract Management Center (SRHCE_UC_NGC)
 Unidade de Espaços / Physical Spaces Unit (SRHCE_UE)
 Núcleo de Eventos / Events Center (SRHCE_UE_NEv)
 Núcleo de Espaços / Physical Spaces Center (SRHCE_UE_NEs)
 - Serviço de Instalações e Equipamentos / Facilities and Equipment (SIE)
 Unidade de Edifício e Recursos / Building and Resources Unit (SIE_UER)
 Núcleo de Projeto e Obras / Project and Construction Center (SIE_UER_NPO)
 Núcleo de Manutenção / Maintenance Center (SIE_UER_NM)
 - Unidade Financeira / Financial Unit (UF)
 Núcleo de Gestão de Projetos / Project Management (UF_NGP)
 Núcleo de Contabilidade / Accounting Center (UF_NC)
 Núcleo de Controlo de Gestão / Control Management Center (UF_NCG)
 - Unidade de Relações Internacionais / International Relations Unit (URI)
 Núcleo de Cursos Internacionais / International Degrees Center (URI_NCI)
 Núcleo de Cooperação / Cooperation Center (URI_NC)
 Núcleo de Erasmus / Erasmus Center (URI_NE)
 - Unidade de Cultura e Desporto Universitário / Culture and University Sports Unit (UCDU)
 - Gabinete de Desenvolvimento de Sistemas de Informação / Information Systems Development Office (GDSI)
 - Gabinete de Apoio à Investigação / Research Support Office (GAI)
 - Gabinete de Estudos, Planeamento e Qualidade / Studies, Planning and Quality Office (GEPQ)
 - Gabinete de Comunicação / Communication Office (GC)
 - Gabinete Jurídico / Legal Office (GJ)
 - Núcleo de Apoio Técnico e Secretariado / Technical and Secretariat Support Center (NATS)
 - Núcleo de Expediente e Arquivo / Postroom and archives Center (NEA)

(46 Items)

A2.9 Outros elementos

A2.9. Outros elementos que a instituição (ou UO, se for caso disso) pretenda indicar:

O Sistema Integrado de Garantia da Qualidade (SIGQ Iscte) foi certificado em 2015 pela A3ES por um período máximo de 6 anos. Em 2016, o Iscte elaborou um relatório de follow-up com o desenvolvimento geral do SIGQ e das ações de melhoria implementadas no seguimento das recomendações sugeridas no Relatório da CAE. Quanto às recomendações essenciais, o Iscte implementou e continua de forma permanente a desenvolver diversos mecanismos que asseguram a sua concretização. São exemplos: a realização de várias ações de formação e a elaboração de um plano anual de formação no âmbito do SIGQ; o alargamento do Conselho Consultivo da Qualidade e Sustentabilidade (ConCQS) a peritos na área da qualidade e sustentabilidade; a designação de interlocutores da qualidade e sustentabilidade em todas as unidades orgânicas (UO). O processo de recertificação do SIGQ iniciou-se em 2020 com a constituição do grupo executivo para a recertificação do SIGQ (ref. 1). Em termos metodológicos, o processo de recolha e análise da informação foi operacionalizado pelo grupo de trabalho, o qual começou por analisar o processo de auto e hetero avaliação inicial de acreditação do SIGQ e respetivo follow-up. Foram definidas e calendarizadas as atividades e etapas, o que se traduziu na elaboração de um cronograma, cumprido e monitorizado através da realização de reuniões. No decurso do processo, as abordagens bottom-up e top-down foram implementadas. O relatório foi revisto pela equipa reitoral e foi discutido em vários órgãos: Senado, Comissão de Garantia da Qualidade e Sustentabilidade (CGQS) (ref. 2) e ConCQS. O relatório de foi ainda divulgado no portal de comunicação interna para apreciação pela comunidade. As sugestões relevantes recebidas foram integradas na versão final, a qual foi aprovada pela Reitora.

A pandemia veio imprimir um ritmo de alterações ao funcionamento da instituição que, pelo seu impacto, merecem referência neste guião. A elaboração do plano de contingência (lk. 1), revisto sempre que eram alteradas as orientações da tutela e/ou da Direção Geral de Saúde. Cumpre destacar a criação de um Gabinete de Prevenção Covid 19 e de orientações específicas no que concerne à higienização dos espaços. Todas as atividades da instituição foram suportadas por reuniões regulares com todas as partes interessadas (PI) e orientações da Reitoria (ref. 3), bem como a criação de Grupos de Trabalho (ref. 4) para o desenvolvimento de atividades específicas.

Nos serviços, sempre que possível, as equipas permaneceram em teletrabalho, ou foram organizadas em espelho, para assegurar o devido funcionamento da instituição em todas as suas valências. A transição do ensino presencial para o ensino online ocorreu de um dia para outro, o Iscte não suspendeu as suas atividades, e com os constrangimentos naturais, continuou todas as atividades de ensino. Neste processo foram envolvidos todas as PI do Iscte, desde os estudantes, os docentes, os funcionários não docentes. Foram organizadas, pelo Conselho Pedagógico (CP), sessões de formação pedagógica para docentes para ensino online e depois para funcionamento híbrido. Foram ainda aplicados inquéritos para avaliação da satisfação dos estudantes e docentes sobre o novo modelo de ensino. As salas de aulas foram redimensionadas para acomodar o nº de estudantes possível para cumprimento das normas de distanciamento social e equipadas com monitores e câmeras para potenciar a qualidade das aulas ministradas e a interação com os estudantes. As turmas foram organizadas para que todos os estudantes frequentassem as aulas em igualdade de circunstâncias. O Iscte organizou todas as avaliações finais de semestre em regime presencial, assegurando as condições necessárias face ao contexto de pandemia. Ao nível do atendimento a estudantes, nos serviços com grande volume, foi implementado um sistema de agendamento online para atendimento presencial, e encontra-se em implementação o atendimento via zoom, com sala de espera, durante um período específico do dia. Foram implementados desenvolvimentos que permitiram desmaterializar os pedidos académicos no Fénix (sistema de gestão académica), prevenindo o envio de emails e a deslocação dos estudantes ao Iscte. Ao nível das provas académicas foi possível manter uma atividade regular, com base nas orientações do Conselho Científico (CC), tendo sido equipada uma sala para o efeito com recursos humanos e materiais, que responderam de forma muito eficaz a todas as necessidades dos intervenientes.

A2.9. Other elements that the institution (or basic unit, if applicable) wishes to point out:

In 2015 the Integrated Quality Assurance System (SIGQ Iscte) was certified by A3ES for a maximum period of 6 years. In 2016, Iscte prepared a follow-up report with the presentation of the general development of SIGQ and the improvement actions implemented following the recommendations suggested

in the External Evaluation Committee Report. With regard to the essential recommendations, Iscte has implemented and continues to permanently develop various mechanisms that ensure their implementation. Examples are: carrying out various training actions and the preparation of an annual training plan within the scope of the SIGQ; the expansion of the Quality and Sustainability Assurance Advisory Council (ConCQS) to experts in the area of quality and sustainability; the designation of quality and sustainability interlocutors in all Organic Units (UO). SIGQ Iscte recertification process began in 2020 with the constitution of the executive group for its recertification (ref. 1). In methodological terms, the process of information collection and analysis was managed by the working group, which started by analysing the initial SIGQ accreditation self- and hetero-assessment process and the corresponding follow-up. The activities and steps necessary were then defined and scheduled. That resulted in the preparation of a chronogram with the periodical, tracked and monitored by the working group meetings. Throughout the process, both bottom-up and top-down approaches were implemented. The report was revised by the rectoral team and was discussed in several bodies: Senate, Quality Assurance and Sustainability Commission (CGQS) (ref. 2) and ConCQS. The self-assessment report was also published in the internal communication portal for the community's appreciation. The suggestions received, when relevant, were integrated in the final version, which was approved by the Rector. The pandemic brought about a pace of changes in the functioning of the institution that, due to their impact, are worth mentioning in this guide. The development of the contingency plan (Ik. 1), which was revised whenever the guidelines of the ministry and/or the General Direction of Health changed. The creation of a Covid 19 Prevention Office and the specific guidelines regarding the cleaning of spaces. All the activities of the institution were supported by regular meetings with all the stakeholders (PI) and orientations from the Rector (ref. 3), as well as the creation of Working Groups (ref. 4) for the development of specific activities. In the services, whenever possible, the teams teleworked or locally worked in a rotation scheme to ensure the proper functioning of the institution in all its valences. The transition from face-to-face teaching to online teaching took place from one day to the next, Iscte did not suspend its activities, and with the natural constraints, continued all the teaching activities. In this process all the PI of the Iscte were involved, from the students to the teachers, to the non-teaching staff. Pedagogical Council (CP) organized pedagogical training sessions for teachers for online classes and later for hybrid teaching. Surveys were also conducted to assess student and faculty satisfaction with the new teaching model. Classrooms were resized to accommodate as many students as possible to comply with social distancing norms. Rooms were equipped with monitors and cameras to enhance the quality of the classes taught and interaction with students. The student groups were organized so that all could attend classes on equal terms. The Iscte organized all the final semester evaluations in a face-to-face regime, assuring the necessary conditions for the pandemic context. In terms of student attendance, in the services with a high volume of attendance, an online scheduling system was implemented for in-person attendance, and a zoom attendance system is being implemented, with a waiting room, during a specific period of the day. A set of developments were implemented that allowed dematerializing many of the academic requests in Fénix (academic management system), preventing the sending of emails and the travel of students to Iscte. Also at the level of MSc and PhD graduation exams it was possible to maintain a regular activity, based on the Scientific Council (CC) guidelines, and a room was equipped for this purpose with human and material resources, which responded very effectively to all the needs of those involved.

Perguntas A3, A4 e A5

A3. Nota histórica sobre a evolução dos mecanismos de garantia interna da qualidade na instituição:

A formalização da garantia da qualidade no Iscte iniciou-se em 2008 com a criação do atual Gabinete de Estudos, Planeamento e Qualidade (GEPQ) e a implementação da certificação de qualidade de acordo com a ISO9001:2015. Em 2015 o SIGQ sofreu uma grande alteração com a adaptação e alinhamento do mesmo aos Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education (ESG2015). Foi implementada uma visão integrada do SIGQ, com introdução do mapa de processos e revisão geral dos procedimentos. Com mais de 10 anos de certificação da qualidade, o atual sistema abrange todas as vertentes da missão institucional e integra subsistemas semiautónomos da Sustentabilidade através da certificação dos referenciais de ambiente (ISO 1400:2015 em 2018) e da responsabilidade social (NP 4469:2019 em 2020). O sistema passou a designar-se Sistema Integrado de Garantia da Qualidade do Iscte.

O Manual da Qualidade (MQ) é o documento estruturante do sistema, no qual se definem os referenciais e requisitos da estrutura, processos, procedimentos e regulamentos do sistema da qualidade. A 1ª versão do MQ foi aprovada em 2011, sendo revisto bianualmente. Apresenta-se, de seguida, alguns exemplos da evolução e alterações ao sistema em diferentes dimensões:

Inquéritos pedagógicos: em 2008 integravam o sistema os inquéritos pedagógicos do 1º ciclo, os inquéritos de inserção na vida ativa e os inquéritos de satisfação com o clima organizacional. Os inquéritos pedagógicos foram alargados aos 2º e 3º ciclos e em 2021 estão a ser implementados às Unidades Curriculares (UC) de tese e dissertação e aos estudantes em mobilidade incoming. Em 2010/11 foi aplicado pela 1ª vez o inquérito aos novos estudantes do 1.º ciclo, em 2011/12 ao 2º ciclo e em 2015/16 ao 3.º ciclo. Em 2011 foi aplicado pela 1ª vez o inquérito aos empregadores dos diplomados do Iscte. Sempre que aplicável, os resultados de todos os inquéritos originam planos de ação de melhoria.

Auscultação e monitorização das PI: esta auscultação começou por ser assegurada, desde 2008, através do sistema de gestão de elogios, sugestões e reclamações que integra diversos mecanismos de recolha de informação, mas tem agora várias outras componentes. Em 2012/13 iniciou-se a implementação no Fénix dos primeiros Relatórios de Unidade Curricular (RUC) e em 2015/16 os Relatórios de Autoavaliação dos Cursos (RAC). Nessa altura foi iniciada a aplicação padronizada dos Planos e Orçamentos e Relatórios Anuais de Escola, Serviço/Unidade e também generalizados a outras estruturas mais autónomas. No ConCQS é também efetuada a integração das contribuições ao SIGQ de um conjunto alargado de PI.

Mecanismos de autoavaliação institucional: a primeira autoavaliação institucional foi em 2012 pela EUA, em 2014 a Avaliação do SIGQ e em 2018 a Avaliação Institucional da A3ES tendo obtido, em ambos os casos, a certificação pelo período máximo. Anualmente realizam-se auditorias regulares de certificação do SIGQ segundo os referenciais normativos que o regulam. A evolução e melhoria contínua do sistema tem-se refletido na padronização dos procedimentos mais relevantes em todas as áreas e na informatização e divulgação cada vez mais generalizada de todos os aspetos essencialmente relacionados com o ensino: planeamento de aulas, sumários, inscrições, propinas, inquéritos, indicadores de desempenho, sucesso e abandono. Por ex., em 2019, a disponibilização automática no Fénix dos resultados da monitorização pedagógica para docentes e diretores de UC, curso e escola e a criação de lembretes automáticos para alertar sobre os prazos de lançamento de notas e preenchimento de sumários, Ficha de Unidade Curricular (FUC), RUC e RAC e a sua interligação com o sistema informático de avaliação do desempenho dos docentes - i-meritus. Na investigação, salientam-se as múltiplas funcionalidades do Ciência-IUL relativas à produção científica como informação sobre a qualidade das revistas, a comparação quantificada e longitudinal e a sua integração com o i-meritus. O SIGQ atingiu um nível de desenvolvimento significativo que se reflete na integração dos múltiplos subsistemas que contribuem para a qualidade das diferentes componentes da missão do Iscte.

A3. Brief historical note on the development of mechanisms for internal quality assurance within the institution:

Iscte's quality assurance formalisation began in 2008, with the creation of the actual Studies, Planning and Quality Office (GEPQ) and the implementation of quality certification in compliance with ISO 9001:2015.

In 2015, SIGQ underwent a major change with its adjustment and alignment to the Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education (ESG2015). An integrated vision of SIGQ was implemented, introducing the process map and a general review of procedures. With more than 10 years of quality certification, the current system covers all aspects of the institutional mission and integrates the semi-autonomous subsystems of: Sustainability, through the certification of the environment standards (ISO 1400:2015 in 2018), and social responsibility (NP 4469:2019 in 2020). The System has been renamed Iscte Integrated Quality Assurance System.

The Quality Manual (MQ) is the system's structuring document which outlines its references, requirements, processes, procedures, and regulations. Its first version was approved in 2011 and it is reviewed biennially. The following are some examples of the evolution and modifications made to the system across different dimensions:

Pedagogical surveys: in 2008, the system included 1st cycle pedagogical surveys, active life surveys and organisational climate satisfaction surveys. Pedagogical surveys were extended to the 2nd and 3rd cycles and, in 2021, they are being implemented to the thesis and dissertation Course Units (UC) and to incoming mobility students. In 2010/11, the survey was for the first time administered to incoming 1st cycle students, in 2011/12 to 2nd cycle students, and in 2015/16 to 3rd cycle students. In 2011 the survey was administered for the first time to employers of Iscte alumni. Whenever applicable, results of these studies generate improvement action plans.

PI consultation and monitoring: since 2008, this consultation began by being ensured via the management of compliments, suggestions, and complaints, which integrates several mechanisms for the collection of information, but now has several other components. In 2012/13, the first Course

Unit Reports (RUC) started to be implemented on Fénix and in 2015/16 the Programme Self-Assessment Reports (RAC). At that time, the standardised application of the Plans and Budgets and Annual Reports of the School, Service/Unit was started and also generalised to other structures more autonomous. The ConCQS ensures the integration in the SIGQ of contributions from a variety of PI. Institutional self-assessment mechanisms: the first institutional self-assessment took place in 2012 through the EUA, followed by the A3ES's SIGQ Assessment, in 2014, and, in 2018 the Institutional Assessment, having obtained, in both cases, the certification for the maximum provided period. Regular SIGQ certification audits have been carried out every year, in accordance with the normative standards governing it. The system's evolution and continuous improvement has been reflected in the standardisation of the most relevant procedures in all areas and in the increasingly widespread informatisation and dissemination of all aspects essentially related to teaching: planning of classes, summaries, enrolments, fees, surveys, performance indicators, success, and withdrawal. For example, in 2019, the automatic availability on Fénix of the results of the pedagogical monitoring for lecturers and UC, programme and school directors and the creation of automatic reminders to alert about the deadlines for posting grades and filling in summaries, Course Unit Sheet (FUC), RUC and RAC and their interconnection with the information system ensuring faculty performance evaluation – i-meritus. At research level, the multiple functionalities of Ciência-IUL concerning the scientific production, such as information on the quality of journals, quantified and longitudinal comparison and its integration with the i-meritus, are of note. SIGQ has reached a significant level of development that is reflected in the integration of the multiple subsystems that contribute to the quality of the different components of Iscte's mission.

A4. Caracterização breve do sistema de garantia da qualidade:

A instituição deverá incluir, como Anexo I, o manual da qualidade ou documentação equivalente sobre a definição e a operacionalização da política institucional para a qualidade.

A política para a qualidade no Iscte constitui um vetor fundamental da sua estratégia de desenvolvimento e consubstancia-se no SIGQ, integrando ainda a sustentabilidade institucional – nas vertentes planeta (ambiente), pessoas (social) e prosperidade (económica). O SIGQ abrange o ensino e a aprendizagem (graduada e pós-graduada), a investigação, a interação com a sociedade e a internacionalização nas áreas disciplinares do Iscte, bem como todas as atividades significativas, os recursos utilizados, incidindo nos diversos aspetos da missão institucional. A política de qualidade do Iscte integra a participação de todas as PI relevantes, internas e externas, no sentido de garantir que todos os processos da Instituição dão resposta às suas necessidades e expectativas. O SIGQ baseia-se nos referenciais europeus (ENQA, ESG) e nacionais (A3ES) para a garantia da qualidade, as disposições legais aplicáveis (RJAES e RJIES) e integra os valores e a cultura de qualidade desenvolvidos ao longo da história do Iscte. O SIGQ tem ainda em atenção os requisitos da norma ISO 9001 e das associações profissionais relacionadas com os cursos lecionados no Iscte, nomeadamente, nas áreas de gestão (AACSB), das tecnologias (EUR ACE) e da administração pública (ICAPA e EAPAA). Quanto à sustentabilidade, o SIGQ está alinhado com as normas ISO 14001 e NP 4469 e com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas.

O MQ formaliza o SIGQ e explica o seu funcionamento, definindo o dispositivo organizacional, responsabilidades, processos, objetivos, indicadores, bem como os princípios que norteiam a sua implementação e monitorização. O MQ descreve a articulação da estratégia do Iscte com a política da qualidade e da sustentabilidade; as competências e as relações entre os órgãos de governo que intervêm na conceção, validação, concretização e melhoria das orientações normativas e dos meios da garantia da qualidade; os processos, os planos e os relatórios que evidenciam a garantia da qualidade. A revisão do MQ bienal, parcial ou total, é coordenada pela CGQS e aprovada pela Reitora.

O SIGQ é entendido como um conjunto de macroprocessos, integrando os processos que estão documentados sobre a forma de manuais e procedimentos (com descritivos das etapas, dos prazos e das responsabilidades). Baseia-se no ciclo PDCA – Plan, Do, Check, Act - com vista a melhorar a sua eficiência e eficácia, o que implica a identificação, a definição e a gestão de um conjunto de atividades relacionadas, bem como os recursos necessários a um desempenho adequado. Inclui ainda a monitorização e a avaliação do seu desempenho através de um conjunto de métricas e indicadores que medem a concretização dos objetivos propostos, promovendo uma cultura de autoavaliação regular com mecanismos de revisão cíclica dos resultados.

Os referidos processos são: 1 Integradores (governança, sustentabilidade e melhoria contínua): definem a estrutura de gestão da instituição, o compromisso e as responsabilidades do Iscte perante a Tutela, o Conselho de Curadores e as PI; as orientações estratégicas e as formas de atuação interna nos processos nucleares e de suporte; 2 Nucleares (ensino e aprendizagem, investigação e interação com a sociedade): representam os componentes fundamentais da execução da missão e estratégia do Iscte e decorrem dos processos integradores, operando com os recursos dos processos de suporte; 3 Suporte (recursos humanos, recursos financeiros e materiais e serviços de apoio): são fundamentais para que os processos nucleares e integradores se concretizem com a garantia da qualidade requerida, em conformidade com os padrões e requisitos aplicáveis. A documentação do SIGQ é a seguinte: MQ; Relatório de Sustentabilidade (lk. 2); Procedimentos; Modelos e Listas de documentos; Plano de Auditorias; Plano de Formação, Plano de Comunicação, Plano de Simulacros, e, ainda, outros documentos/matriz de apoio na gestão do SIGQ (grelha de identificação de riscos, matriz de gestão dos elogios, sugestões e reclamações; matriz de gestão dos planos de melhoria; matriz de desempenho da sustentabilidade).

O modelo organizacional do SIGQ assenta nas seguintes unidades:

- 1) CGQS, presidida pelo Vice-Reitor para a área, é composta pela Administradora, pelos Presidentes dos Conselhos Científico e Pedagógico, pelos Diretores e Gestor da Qualidade e da Sustentabilidade e pelos interlocutores da qualidade e sustentabilidade das escolas. Compete à CGQS propor a política institucional e os objetivos estratégicos para a qualidade e a sustentabilidade; os procedimentos e as estruturas; a monitorização e respetivos planos de atividades; o ajustamento do SIGQ às normas legais e critérios das entidades reguladoras. Tem reuniões semestrais.*
- 2) ConCQS, integra um grupo alargado de partes interessada(PI): Reitor (que preside), Vice-Reitores; diretores das unidades orgânicas e das entidades participadas (EP); Provedor de Estudante; Presidente da Comissão de Ética (CoE); Encarregado de Proteção de Dados; interlocutores da Qualidade e Sustentabilidade; Presidente da Associação de Estudantes do Iscte (AE); Presidente do Alumni Clube Iscte; representantes dos alumni, de empregadores, de entidades públicas e sociais e membros externos e peritos na área da qualidade e da sustentabilidade. Compete ao ConCQS assegurar a integração e a participação das PI, internas e externas, para que a política da qualidade se articule a estratégia e as atividades realizadas na Instituição e traduza a cultura e valores do Iscte. Reúne ordinariamente uma vez por ano.*
- 3) Comissão de Análise Curricular (CAC) é presidida pelo Vice-Reitor para a área, sendo composta pelos Vice-Reitores para as áreas do ensino, da qualidade, da investigação, da internacionalização e dos recursos humanos; Presidente do CC; Presidente do CP e Diretores de Escola, que integraram a comissão em 2017 com o objetivo de garantir a articulação da oferta formativa entre as várias escolas. Compete à CAC assegurar a conformidade da oferta formativa e dos planos de estudo dos cursos do Iscte com os padrões de garantia da qualidade, as normas das entidades reguladoras e a política e estratégia do Iscte; monitorizar o processo de autoavaliação e de follow up de todos os ciclos de estudo em funcionamento, incluindo a apreciação das propostas de relatórios de autoavaliação e das medidas de melhoria apresentadas. Reúne ordinariamente duas vezes por ano.*
- 4) GEPQ, é a estrutura de apoio logístico ao SIGQ, coordenada pelo Diretor da Qualidade. Compete ao GEPQ: assegurar o apoio técnico e administrativo ao funcionamento dos órgãos do SIGQ; gerir o processo de concretização da garantia da qualidade e da autoavaliação; gerir a recolha, sistematização e análise da informação sobre qualidade e sustentabilidade; gerir a articulação do SIGQ com as unidades de estrutura do Iscte; gerir a articulação do SIGQ com as entidades externas relacionadas com a gestão e garantia da qualidade e com a gestão da sustentabilidade; apoiar as unidades orgânicas na realização da autoavaliação; preparar os relatórios de autoavaliação institucional; assegurar a atualização permanente dos indicadores e informação sobre o SIGQ.*

O SIGQ dispõe de um interlocutor da qualidade e sustentabilidade em cada serviço, escola, Unidades de Investigação (UI) e EP, para reforçar a articulação entre o SIGQ e as unidades orgânicas do Iscte. Compete ao interlocutor da qualidade e sustentabilidade: dinamizar as práticas da qualidade e de sustentabilidade dentro da sua estrutura funcional, promovendo a implementação da política da qualidade e sustentabilidade e o cumprimento dos respetivos objetivos; manter a monitorização permanente sobre os assuntos da qualidade e sustentabilidade na sua estrutura funcional; assegurar a identificação e atualização da documentação de suporte à garantia da qualidade e sustentabilidade; acompanhar as auditorias da qualidade e sustentabilidade realizadas na sua estrutura funcional, colaborando com o GEPQ na implementação de eventuais ações de melhoria decorrentes da realização dessas auditorias. Serão de destacar os interlocutores de escola pela sua integração na CGQS.

O SIGQ é suportado por um sistema integrado de informação e gestão, que permite a recolha, sistematização e automatização da informação necessária a garantir a qualidade do ensino, investigação e transferência de conhecimento. Também a transparência e a disponibilização da informação à comunidade Iscte e comunidade externa são elementos fundamentais do SIGQ pois reforçam a prestação de contas e favorecem a tomada de decisão numa perspetiva de melhoria contínua.

A4. Brief description of the quality assurance system:

The institution should include, as Annex I, the quality manual or an equivalent document on its institutional policy for quality.

Iscte's quality policy is a fundamental vector of its strategy and is embodied in SIGQ, also integrating institutional sustainability – in the planet (environment), people (social) and prosperity (economic) aspects. SIGQ covers teaching and learning (graduate and post-graduate), research, interaction with society and internationalisation in Iscte's subject areas, as well as all significant activities, the resources used, focusing on the various aspects of the institutional mission. Iscte's quality policy incorporates the participation of all relevant PI, internal and external, to ensure that all the Institution's processes respond to their needs and expectations.

SIGQ is based on the European (ENQA, ESG) and national (A3ES) benchmarks for quality assurance, the applicable legal provisions (RJAES and RJIES) and incorporates the quality values and culture developed throughout Iscte's history. SIGQ also considers the requirements of ISO 9001 standard and of the professional associations related to the programmes taught at Iscte, namely in the areas of management (AACSB), technologies (EUR ACE) and public administration (ICAPA and EAPAA). Regarding sustainability, SIGQ is aligned with the requirements of ISO 14001 and NP 4469 standards and the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs).

The MQ formalises the SIGQ and explains its operation, defining the organisational structure, responsibilities, processes, goals, and indicators, as well as the principles that guide its implementation and monitoring. This Manual describes the coordination of Iscte's strategy with the quality and sustainability policy; the competences and the relationships between the governing bodies involved in the design, validation, implementation and improvement of the normative guidelines and the means of quality assurance; the processes, plans and reports that evidence the quality assurance. The revision of the biennial MQ, partial or total, is coordinated by the CGQS and approved by the Rector.

SIGQ is perceived as a set of macroprocesses, integrating the processes which are documented in the form of manuals and procedures (with descriptions of the stages, deadlines, and responsibilities). It is based on the PDCA cycle – Plan, Do, Check, Act – to improve its efficiency and effectiveness, which implies the identification, definition, and management of a set of related activities, as well as the resources necessary for an adequate performance. It also includes the monitoring and evaluation of its performance through a set of metrics and indicators that measure the achievement of the proposed objectives, promoting a culture of regular self-assessment with mechanisms for cyclical performance control.

The mentioned processes are: 1) Integrating (governance, sustainability, and ongoing improvement): they define the institution's management structure, Iscte's commitment and responsibilities towards the Ministry, the Board of Curators, and the PI; the strategic guidelines and the forms of internal action, both regarding core and support processes; 2) Core (teaching and learning, research, and interaction with society): these represent the fundamental components for the execution of Iscte's mission and strategy, and arise from the integrating processes, operating using the support processes' resources; 3) Support (human resources, financial and material resources and supporting services): these are fundamental for the implementation of the core and integrating processes with the required quality assurance, in accordance with standards and applicable requirements.

SIGQ's documentation is as follows: QM; Sustainability Report (lk. 2); Procedures; Models and Lists of documents; Audit Plan; Training Plan, Communication Plan, Simulation Plan, and, also, other documents/matrices to support SIGQ's management (risk identification grid, compliments, suggestions, and complaints management matrix; improvement plans management matrix; sustainability performance matrix).

SIGQ's organisational model is based on the following units:

- 1) CGQS, chaired by the Vice-Rector for this area, is composed of the Administrator, the Presidents of the Scientific and Pedagogical councils, the Directors and the Managers for the Quality and the Sustainability and the Quality and Sustainability school liaisons. The CGQS is responsible for proposing the institutional policy and the strategic quality and sustainability goals; the procedures and structures; the monitoring of the activity plans; SIGQ's adjustment to the regulatory bodies' legal standards and criteria. It meets twice a year.*
- 2) ConCQS integrates a wide group of PI: Rector (who chairs), Vice-Rectors; directors of the organic units and of the participated entities (EP); Student Ombudsman; President of the Ethics Commission (CoE); Data Protection Officer; Quality and Sustainability liaisons; President of the Iscte Students Association (AE); President of the Iscte Alumni Club; representatives of alumni, of employers, of public and social entities, and external members and experts in the area of quality and sustainability. ConCQS ensures the integration and participation of internal and external PI, so that the quality policy is articulated with the strategy and activities carried out in the institution and conveys Iscte's culture and values. It meets ordinarily once a year.*
- 3) Curriculum Analysis Committee (CAC) is chaired by the Vice-Rector for the area and is composed of the Vice-Rectors for the areas of teaching, quality, research, internationalisation and human resources; the President of the CC; the President of the CP and the School Directors, who joined the commission in 2017 with the aim of ensuring the articulation of the training offer among the various schools. CAC is responsible for ensuring conformity between Iscte's academic offers and study plans with the quality assurance standards, the standards of the regulatory bodies and Iscte's policy and strategy; monitoring the self-assessment and follow up processes of all functioning study cycles, including the consideration of proposed self-assessment reports and improvement measures. It meets ordinarily twice a year.*
- 4) GEPQ is SIGQ's logistics support structure, coordinated by the Director for Quality. GEPQ is responsible for: ensuring technical and administrative support to the functioning of SIGQ's bodies; managing the process of quality assurance and self-assessment; managing the collection, systematisation and information analysis on quality and sustainability; managing the articulation of SIGQ with Iscte's structural units; managing the articulation of SIGQ with external entities related to management and quality assurance and sustainability management; supporting organic units in self-assessment; preparing institutional self-assessment reports; ensuring the permanent update of indicators and information on SIGQ.*

SIGQ has a quality and sustainability liaison in each service, school, Research Units (UI) and participated entity (EP), to strengthen the articulation between SIGQ and Iscte's organic units. The quality and sustainability liaison is in charge of: stimulating quality and sustainability practices within its functional structure, promoting the implementation of the quality and sustainability policy and the fulfilment of the respective goals; maintaining the permanent monitoring of the quality and sustainability issues within its functional structure; ensuring the identification and updating of the supporting documentation for quality and sustainability assurance; monitoring the quality and sustainability audits performed in its functional structure, thus collaborating with GEPQ in the implementation of any improvement actions resulting from these audits. The school liaison persons are to be highlighted for their integration in CGQS.

SIGQ is supported by an integrated information and management system, which allows the collection, systematisation, and automation of the necessary information to ensure the quality of teaching, research, and knowledge transfer. Transparency and availability of information to the Iscte community and the external community are also fundamental SIGQ elements, as they reinforce accountability and favour decision-making from a perspective of continuous improvement.

A5. Caracterização breve da estrutura orgânica da instituição e da forma como o sistema de garantia da qualidade se interliga com essa estrutura.

O Iscte é uma instituição pública de ensino universitário criada em 1972 e, de natureza fundacional desde 2009. Goza de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar. É administrada pelo Conselho de Curadores (CCur) e tem o Fiscal Único, órgão responsável pelo controlo da gestão patrimonial e financeira (lk. 3).

O Iscte integra os seguintes órgãos de gestão (lk. 4): o Conselho Geral (ConG), órgão de definição do desenvolvimento estratégico e de supervisão do Iscte; o Reitor, órgão superior de governo e de representação externa da Instituição (sendo coadjuvado por Vice-Reitores) e o Conselho de Gestão (CG), órgão de gestão administrativa, patrimonial e financeira do Iscte, bem como de gestão dos recursos humanos. O Senado e a CoE são órgãos consultivos.

O CCur e o ConG têm na sua composição membros externos que participam nos processos de garantia da qualidade do Iscte designadamente, através da homologação e aprovação dos seus documentos estratégicos.

O CC é o órgão de coordenação central das atividades científicas e dos processos relativos à carreira docente e de investigação e o CP o órgão de coordenação central das atividades pedagógicas e dos processos de concertação entre docentes e estudantes. O Provedor do Estudante é um órgão independente com função de defesa e promoção dos direitos e interesses legítimos dos estudantes (lk. 5).

São órgãos não estatutários do Iscte, os órgãos ligados à avaliação de desempenho - CCA - Conselho Coordenador de Avaliação (lk. 6), CCADD - Conselho Coordenador de Avaliação de Desempenho dos Docentes (lk. 7) e CCADI - Conselho Coordenador da Avaliação de Desempenho dos Investigadores (lk. 8) - e, os órgãos do SIGQ. Os órgãos do SIGQ, conforme descrito no MQ e nos pontos 4 e 1.3, incluem membros dos órgãos de governação e de gestão bem como das unidades orgânicas descentralizadas, serviços e estudantes e são os principais órgãos de regulação do SIGQ. Integram o Iscte, as seguintes unidades orgânicas (UO) descentralizadas (lk. 9): 4 Escolas, 16 dptos, 8 UI e 4 EP (lk. 10) que se dedicam à transferência de conhecimento para a sociedade. A organização e gestão das atividades de ensino dos diferentes ciclos estão organizadas em Escolas e são seus órgãos: Diretor, Comissão Científica e Comissão Pedagógica. Os dptos são unidades dirigidas à realização de atividades de qualificação e gestão da

carreira do seu corpo docente e à conceção e reestruturação de planos de estudos. Os seus órgãos são o Diretor e a Comissão Científica. Cada dpto corresponde a uma área fundamental e consolidada do saber, disciplinar ou interdisciplinar, delimitada em função de um objeto próprio. Os 16 dptos estão organizados no contexto das escolas. O Laboratório de Competências Transversais (LCT) é uma unidade descentralizada, de suporte à aquisição e desenvolvimento de competências transversais no âmbito da estrutura curricular dos cursos do Iscte.

As UI asseguram o desenvolvimento da investigação científica fundamental e aplicada, a formação avançada em contexto de investigação e a transferência de conhecimento para a sociedade. As UI têm autonomia administrativa e financeira, nos termos dos respetivos regulamentos e possuem, como órgãos, o Diretor, Sub-Diretor e a Comissão Científica.

Ao nível dos serviços, a organização interna das estruturas orgânicas centralizadas de apoio técnico e administrativo obedece a um modelo de estrutura hierarquizada que compreende (lk. 11): Gabinete do Reitor e os Serviços Centrais (constituídos por estruturas orgânicas nucleares designadas Serviços, os quais se organizam em Unidades e/ou Áreas, e por Gabinetes). Os Serviços de Ação Social (SAS) são objeto de regulamento orgânico próprio. Compete ao Administrador a gestão corrente e a coordenação dos serviços do Iscte, sob direção do Reitor.

A estrutura do SIGQ é transversal a toda a orgânica do Iscte, com níveis de responsabilização diferenciados. A nomeação de um elemento de ligação na operacionalização e de gestão do SIGQ - o interlocutor da qualidade e sustentabilidade (conforme referido ponto 4), veio reforçar igualmente esta articulação.

A5. Brief characterisation of the organic structure of the institution and of its interconnection with the system of quality assurance.

Iscte is a public university education institution established in 1972 and of a foundational nature since 2009. It is autonomous in statutory, pedagogical, scientific, cultural, administrative, financial, patrimonial, and disciplinary terms. It is administered by the Board of Curators (CCur) and has a Financial Auditor, the body responsible for auditing the patrimonial and financial reports (lk. 3).

Iscte has the following governing bodies (lk. 4): the General Council (ConG), responsible for defining Iscte's strategic development and supervision; the Rector, who is the institution's highest governing body and external representative (assisted by Vice-Rectors) and the Management Council (CG), responsible for Iscte's administrative, patrimonial, and financial management, as well as its human resources management. The Senate and the ethics council are advisory bodies.

CCur and ConG include external members who participate in Iscte's quality assurance processes, namely through the homologation and approval of its strategic documents.

The CC is the central coordinating body for scientific activities and processes related to the teaching and research career and the CP is the central coordinating body for pedagogical activities and processes of consultation between teachers and students. The Student Ombudsman is an independent body whose function is to defend and promote the students' rights and legitimate interests (lk. 5).

The non-statutory bodies of the Iscte are the bodies linked to performance evaluation (CCA - Coordinating Council for Assessment (lk. 6), CCADD - Coordinating Council for Assessment of Faculty Performance (lk. 7) and CCADI - Coordinating Council for Assessment of Researchers' Performance (lk. 8)) and SIGQ bodies. The SIGQ regulatory bodies, as described in the MQ and in previous points 4 and 1.3, include members of the governance and management, bodies as well as members of the decentralised organic units, services, and students.

The following decentralised organic units (UO) comprise Iscte (lk. 9): 4 Schools, 16 dpts, 8 UIs and 4 EPs (lk. 10) which are dedicated to the transfer of knowledge to society. The organisation and management of the various cycles' educational activities are arranged in Schools and their constituent bodies are: Director, Scientific Commission and Pedagogical Commission. The dpts are units dedicated to the qualification and career management activities of their faculty and to the design and restructuring of curricula. Its bodies are the Director and the Scientific Commission. Each Department corresponds to a fundamental and consolidated area of knowledge, either disciplinary or interdisciplinary, delimited according to its own object. The 16 dpts are organised in the context of schools. The Transversal Skills Laboratory (LCT) is a decentralised unit, supporting the acquisition and development of transversal skills within the curricular structure of the Iscte programmes.

The UIs ensure the development of fundamental and applied scientific research, advanced training in research context and the transfer of knowledge to society. The UIs have administrative and financial autonomy, under the terms of their respective regulations, and their bodies are the Director, the Sub-Director and the Scientific Commission.

At the services level, the internal organisation of the technical and administrative support centralised organic structures obeys a hierarchical model which comprises (lk. 11): the Rector's Office and the Central Services (made up by nuclear organic structures named Services, which are organised into Units and/or Areas, and by Offices). The Social Services (SAS) are subject to their own organic regulation. The Administrator is responsible for the daily management and coordination of Iscte's services, under the Rector's direction.

SIGQ's structure is transversal to the whole Iscte structure, with varying levels of accountability. The appointment of a liaison element for the operation and management of SIGQ - the quality and sustainability interlocutor (as referred in point 4), has also strengthened this articulation.

Elementos de Autoavaliação

1. Autoapreciação do grau de desenvolvimento do sistema interno de garantia da qualidade

Nota Introdutória

1.1 Definição e documentação da política institucional para a garantia da qualidade (estratégia institucional para a qualidade e objetivos de qualidade; organização do sistema de garantia da qualidade, respetivos atores e níveis de responsabilidade; documentação do sistema)

1.1.1. Grau de desenvolvimento estimado:

Muito avançado

1.1.2. Fundamentação (evidências e exemplos):

A política do Iscte para a qualidade está alicerçada na partilha da missão, visão e objetivos estratégicos da instituição. Neste sentido, o Iscte define um conjunto de sete linhas de orientação estratégica, cada uma delas com a indicação de objetivos gerais de qualidade, ações a desenvolver, objetivos específicos, indicadores e metas a alcançar, elencados no Plano Estratégico (PE) 2018-2021 (lk. 12). Na linha 7 "Promover o desenvolvimento estratégico da Instituição" destaca-se, por exemplo, o Objetivo Estratégico (OE) 20 que pretende "Valorizar e promover a qualidade" enquanto elemento estruturante e orientador de toda a atividade institucional. Nele são definidas um conjunto de ações concretas de consolidação e expansão do SIGQ às UO com a identificação de objetivos específicos e metas a alcançar e indicadores como: Alteração ou criação de procedimentos da qualidade adotados nas escolas, dptos e UI por ano; alargamento do plano e Relatório Anual de Atividades (RAA) por escola e dptos; nº de ações de formação anuais realizadas sobre o SIGQ às UO descentralizadas. A elaboração do PE é efetuada através de um processo participativo onde todas as diferentes unidades intervêm e a sua monitorização é realizada através de um controlo semestral e anual o que permite avaliar a evolução das metas e indicadores de progresso e de qualidade estabelecidos. Também no anexo 14 do MQ estão definidos indicadores de evolução institucional, organizados por macroprocessos e processos/áreas, com a identificação da unidade, responsável e respetiva fonte de informação, pelo que a sua monitorização anual permite também fornecer uma análise macro do desempenho institucional. Ao nível mais micro, as diferentes estruturas orgânicas definem igualmente nos seus planos de ação os objetivos, indicadores, responsáveis e metas a alcançar, alinhados com o PE e fazem a respetiva monitorização, a qual consolida no Relatório Integrado de Atividades e de Gestão do Iscte (RIAG).

O Iscte assume como valor institucional o compromisso permanente com a garantia da qualidade e a melhoria contínua em todas as atividades desenvolvidas na Instituição, tendo como alicerce o pensamento baseado em riscos e em oportunidades e os requisitos aplicáveis das PI relevantes.

Neste sentido, e em sintonia com as metas dos ODS 4 – Educação de Qualidade, 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes e 17 - Parcerias para os ODS, o Iscte assume o compromisso de:

Promover uma cultura da qualidade transversal aos vários eixos da missão institucional: ensino e aprendizagem; investigação; interação com a sociedade e internacionalização;

Fomentar o envolvimento e a participação ativa das PI relevantes, internas e externas, no funcionamento da instituição, nomeadamente na definição e desenho dos processos e no SIGQ, de acordo com as regras de funcionamento do dispositivo organizacional do Sistema, da gestão normal da Instituição e da prestação de contas;

Auscultar de forma permanente as necessidades e as expectativas das PI relevantes procurando aumentar a satisfação das mesmas;

Apostar na transparência em todas as atividades desenvolvidas no âmbito do SIGQ;

Sedimentar uma cultura institucional de qualidade e de autoresponsabilização com base na autoavaliação regular, na autorregulação, e no controlo subsequente da implementação de melhorias resultantes da avaliação, envolvendo as diversas PI relevantes e promovendo uma participação clara e ativa dos estudantes nesse processo;

Garantir a atualização e certificação do SIGQ, de acordo com os padrões fixados a nível nacional e internacional. Estes padrões contemplam um conjunto de procedimentos e mecanismos para a monitorização e avaliação das atividades desenvolvidas de modo a gerar medidas efetivas de autoregulação que permitam o cumprimento de todos os requisitos internos e externos e a melhoria contínua.

Assegurar que os riscos e as oportunidades são identificados, considerados e controlados, aumentando a eficácia do SIGQ, obtendo melhores resultados e prevenindo efeitos negativos.

Tal como referido no ponto 4 - Caracterização breve do Sistema de Garantia da Qualidade, o modelo organizacional do SIGQ é composto pelas seguintes estruturas: CGQS; ConCQS; CAC; GEPQ e é gerido pelo Vice-Reitor(a) para a área; Diretor(a) da qualidade; Gestor(a) da qualidade; Diretor(a) de sustentabilidade; Gestor(a) de sustentabilidade. Há ainda a salientar os interlocutores da qualidade e sustentabilidade em cada uma das diferentes unidades do Iscte. São estas as estruturas diretamente responsáveis pela definição e revisão da política da qualidade.

A política do Iscte para a qualidade é definida no MQ e é revista, sempre que necessário, para refletir a evolução do sistema e as alterações decorrentes de novas formas de organização interna e atualizações das normas e princípios orientadores que a norteiam. Na revisão efetuada ao MQ em dezembro de 2017 (MQ.3/2017), efetuada essencialmente para refletir a integração da Sustentabilidade no Sistema, a política da qualidade do Iscte foi revista e atualizada. Em 2020, na última atualização do MQ (versão 4.0), para além de se ter efetuado uma reclassificação da estrutura dos macroprocessos, foi atualizada a estrutura do SIGQ com a integração da Sustentabilidade na CGQ e no ConCQ. O MQ integra ainda na sua estrutura uma política da sustentabilidade, reconhecendo a sua responsabilidade institucional na promoção da Sustentabilidade nas várias dimensões, de forma holística e integrada e em alinhamento com os 17 ODS. A atual política da Qualidade, integrada no MQ versão 4.0, foi formalmente aprovada pelo Reitor, depois de previamente apreciada pela comunidade do Iscte. O MQ encontra-se disponível no Mylscte e no Portal Iscte, em páginas próprias da Qualidade e respetiva seção para o efeito.

A CoE é um órgão consultivo da Reitora sobre questões éticas no âmbito da atividade do Iscte, nas áreas de ensino, da investigação científica, da prestação de serviços à comunidade e do funcionamento da instituição (Ik. 13). O Código de Conduta Académica do Iscte (Ik. 14) estabelece um conjunto de princípios gerais, orientadores da ação e da conduta dos elementos da comunidade académica no relacionamento intrainstitucional, bem como na sua relação com o exterior quando em representação do Iscte. Estabelece ainda afirmação de valores como a autonomia e liberdade individual na produção do conhecimento; a responsabilidade individual e coletiva; a Tolerância e respeito pela diversidade de opiniões e pensamentos; a honestidade, rigor e lealdade académica, em todas as vertentes que a integram seja nos processos de ensino/aprendizagem ou na atividade científica; a cidadania ativa, consciência e responsabilidade social, que reflitam e promovam os princípios da liberdade e justiça, dignidade e solidariedade. Por sua vez, também o Código de Conduta na Investigação (Ik. 15) visa promover o cumprimento de padrões éticos na investigação e tem como objetivos: proteger a dignidade, a segurança e o bem-estar dos participantes; salvaguardar a segurança e a reputação dos investigadores e promover a qualidade da investigação como um todo. Estabelece um conjunto de valores como a responsabilidade, honestidade, fiabilidade e rigor, objetividade e integridade. No Iscte existe ainda um software de plágio, responsável pela deteção e prevenção do plágio para o processo de submissão das dissertações e teses por parte dos estudantes (Urkund) e outro associado à plataforma de e-learning para deteção de plágio de trabalhos no âmbito das UC (Safe Assignment). No âmbito de um grupo de trabalho do CP dedicado à temática da fraude foi realizado, em 2016, um diagnóstico sobre as perceções e atitudes dos estudantes e docentes do Iscte sobre o plágio e, em 2020 e 2021, a organização de workshops sobre a temática.

A Política de Proteção de Dados do Iscte traduz o compromisso e a responsabilidade do Iscte em manter um nível de proteção de dados pessoais de acordo com o RGPD, a Lei 58/2019 de Execução do RGPD na ordem jurídica portuguesa e demais legislação nacional ou europeia de proteção de dados, promovendo o envolvimento de todos os docentes e investigadores, funcionários, parceiros/colaboradores e todos os estudantes e demais interessados. São deveres dos investigadores, docentes, funcionários, estudantes e colaboradores do Iscte que elaborem trabalhos que possam vir a tratar dados pessoais, cumprir padrões éticos de respeito pela privacidade desses dados e a legislação de proteção de dados em vigor.

1.1.2. Grounding (evidence and examples):

Iscte's policy for quality is based on sharing the institution's mission, vision and strategic goals. In this sense, Iscte has defined a set of seven strategic guidelines, each of them with the indication of general quality objectives, actions to implement, specific goals, indicators and targets, listed in the Strategic Plan (PE) 2018 2021 (Ik. 12). In line 7 "Promote the Institution's strategic development", for instance, the Strategic Goal (OE) 20 stands out, which aims to "Enhance and promote quality" as a structuring and guiding element of all institutional activity. It defines a set of specific actions for SIGQ's consolidation and expansion towards the UO with the identification of specific goals and targets to be reached, and indicators, such as: change or creation of quality procedures adopted in schools, dpts and UIs per year; extension of the plan and Annual Activity Report (RAA) to the schools and departments; number of annual training actions conducted about the SIGQ in the decentralised UOs. The elaboration of the PE is carried out through a participative process in which all the different units are involved, and its monitoring is carried out through a six-month and annual control, which allows the evolution of the established goals and progress and quality indicators to be measured. Furthermore, MQ Annex 14 defines indicators of institutional evolution, organised by macroprocesses and processes/areas, identifying the unit, the person responsible and the respective information source. Therefore the annual monitoring of the indicators also provides an institutional performance macro analysis. At a micro level, the different organic structures equally outline, in their action plans, the goals, indicators, accountable persons and targets, in line with the PE and carry out the respective monitoring, which is consolidated in Iscte's Integrated Activity and Management Report (RIAG).

Iscte assumes the permanent commitment to quality assurance and continuous improvement in all activities developed in the Institution as an institutional value. It considers the risks and opportunities and the applicable requirements of the relevant PI. In this sense, and aligned with the goals of SDG 4 - Quality Education, 16 - Peace, Justice and Effective Institutions and 17 - Partnerships for SDG, Iscte assumes the commitment to:

- 1. Promote a culture of quality along all institutional mission axes: teaching and learning; research; interaction with society and internationalisation;*
- 2. Foster the involvement and active participation of relevant internal and external PI in the institution's operation, namely in the definition and design of processes and in SIGQ. This participation is done according to the operating rules of the System's organisational structure, the institution's regular management and the annual reporting;*
- 3. Permanently appraise the needs and expectations of the relevant PI, seeking to increase their satisfaction;*
- 4. Commit to transparency in all activities developed within the scope of the SIGQ;*
- 5. Consolidate an institutional culture of quality and self-accountability based on regular self-assessment, self-regulation, and subsequent control of improvement implementation resulting from assessment, involving the different relevant PI and promoting a clear and active participation of students in the process;*
- 6. Ensure the updating and certification of the SIGQ, complying with national and international standards. Said standards comprise a set of procedures and mechanisms for monitoring and evaluating implemented activities to produce effective self-regulation measures, allowing the compliance with all internal and external requirements and sustained improvements.*
- 7. Assure that risks and opportunities are identified, weighed and controlled, increasing the SIGQ efficiency, obtaining improved results and preventing negative effects.*

As referred in point 4 - Brief characterisation of the Quality Assurance System, SIGQ's organisational model is composed of the following structures: CGQS; ConCQS; CAC; GEPQ and is managed by the Vice Rector for the area; Quality Director; Quality Manager; Sustainability Director; Sustainability Manager. The interlocutors for quality and sustainability in each of Iscte's different units should also be highlighted. These are the structures directly

responsible for the definition and revision of the quality policy.

Iscte's policy for quality is defined in the MQ and is revised, whenever necessary, to reflect the system's evolution and the changes resulting from new forms of internal organisation and updates of the standards and guiding principles. In the revision made to the MQ in December 2017 (MQ.3/2017), essentially reflecting the integration of Sustainability in the System, Iscte's quality policy was revised and updated. In 2020, in the last MQ update (version 4.0), in addition to the reclassification of the macroprocesses structure, SIGQ's structure was updated with the integration of Sustainability in CGQ and in ConCQ. The MQ also includes a sustainability policy in its structure, recognising its institutional responsibility in promoting Sustainability in its various dimensions, in a holistic and integrated manner and in line with the 17 SDG. The current Quality policy, integrated in the MQ version 4.0, was formally approved by the Rector, after being previously appreciated by the Iscte community. The MQ is available on MyIscte and on the Iscte Portal, on the Quality pages and respective section for that purpose.

The Ethics council is an advisory body to the Rector on ethical issues within the scope of Iscte's activity, in the areas of teaching, scientific research, provision of services to the community and the institution's operation (Ik. 13). Iscte's Academic Code of Conduct (Ik. 14) establishes a set of general principles guiding the action and conduct of the academic community members in their intra-institutional relationship, as well as in their relationship with the outside world when representing Iscte. It also establishes the affirmation of values such as autonomy and individual freedom in the production of knowledge; individual and collective responsibility; tolerance and respect for the diversity of opinions and thoughts; honesty, rigour and academic loyalty, in all the aspects that integrate it, whether in the teaching/learning processes or in the scientific activity; active citizenship, awareness and social responsibility, which reflect and promote the principles of freedom and justice, dignity and solidarity. In turn, the Code of Conduct in Research (Ik. 15) also aims to promote compliance with ethical standards in research and has the following objectives: to protect the dignity, safety, and well-being of participants; to safeguard the safety and reputation of researchers and to promote the quality of research. It establishes a set of values such as responsibility, honesty, reliability and thoroughness, objectivity, and integrity. At Iscte there is also an anti-plagiarism software, responsible for the detection and prevention of plagiarism in the process of submission of dissertations and theses by students (Urkund) and another, associated to the e-learning platform, for the detection of plagiarism in assignments within the UCs (Safe Assignment). In the scope of a CP working group dedicated to the fraud topic, a diagnosis on the perceptions and attitudes of Iscte students and faculty concerning plagiarism was carried out in 2016 and, in 2020 and 2021, workshops on the theme were carried out.

Iscte's Data Protection Policy reflects the commitment and responsibility of Iscte to maintain a level of protection of personal data in accordance with the RGPD, Law 58/2019 implementing the RGPD in the Portuguese legal system and other national or European data protection legislation, promoting the involvement of all faculty and researchers, employees, partners/collaborators and all students and other PI. It is the duty of Iscte researchers, lecturers, employees, students and collaborators who prepare works that may process personal data, to comply with ethical standards of respect for the privacy of such data and the data protection legislation in force.

1.2 Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade

1.2.1 No ensino e aprendizagem

1.2.1.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Substantial

1.2.1.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

Os processos de criação e de alteração de cursos estão suportados por procedimentos e circuitos formais (ref. 5) que determinam a participação de um conjunto de atores, internos e externos. A CAC procede à análise das propostas de alteração ou de criação de novos cursos, com base num guião que elenca os aspetos a considerar na apreciação da qualidade científica de um curso. A monitorização dos cursos é efetuada numa lógica bottom-up: os diretores de curso refletem com os docentes, em reuniões que decorrem ao nível dos departamentos (dptos). Os estudantes são envolvidos através da realização de conselhos de ano nos cursos de 1º e 2º ciclo. As situações críticas são analisadas nas Comissões Pedagógicas das Escolas e, sempre que necessário, no CP. A revisão periódica dos cursos é feita pelos diretores de curso e respetivos diretores de Escola, tendo como suporte a informação compilada nos RUC e nos RAC. Ainda neste âmbito, o Alumni Clube tem vindo a desenvolver o Think Tank, em que os antigos alunos dão os seus contributos relativamente às necessidades de formação dos futuros diplomados.

As orientações vigentes no que respeita à revisão ou elaboração de novos cursos (ref. 6, 7 e 8), determinam a inclusão de UCs: optativas livres sempre que possível fora do âmbito científico do ciclo de estudos (CE); de competências transversais de componentes de aplicação (projetos), estágios e de iniciação às atividades de investigação, permitindo aos estudantes a definição de uma parte do seu currículo e proporcionando o primeiro contacto com o mercado de trabalho ou com atividades de investigação. Estrategicamente é estimulado o aprofundamento das colaborações interdepartamentais e interdisciplinares, tendo sido, neste contexto, criadas novas fileiras de ensino no domínio da Ciência de Dados, Ação Humanitária e Economia Política.

A definição anual da oferta formativa segue um calendário anual (ref. 9 e 10), que visa garantir que a oferta formativa se encontra estabilizada no momento da abertura de candidaturas e que toda a informação relevante se encontra atualizada e divulgada no Portal do Iscte e no Fénix, de forma clara e acessível para todas as PI, em particular os candidatos e estudantes (Ik. 16). A monitorização de candidaturas é realizada semanalmente para tomada de decisão, por ex., na adoção de medidas adicionais na divulgação dos CE tais como as campanhas na Google. O Iscte continua a ser a única Instituição de Ensino Superior pública que preenche todas as vagas na primeira fase do concurso nacional.

Para os estudantes que ingressam pelos regimes especiais é facultada frequência gratuita, de UC de Português e de Matemática aos que manifestem interesse no reforço das suas competências. Os estudantes com necessidades educativas especiais (NEE), enquadrados no Regulamento de Estudantes com Estatuto Especial (REEE) (Ik. 17) beneficiam do apoio em várias dimensões (percursos flexíveis de aprendizagem e utilização de diferentes métodos de ensino) de um Gabinete de Aconselhamento ao Aluno (GAA), enquadrado no SAS, que em articulação com o CP define os apoios de que o estudante deve beneficiar no âmbito das suas atividades letivas.

O Fénix é o sistema de gestão académica no qual os estudantes monitorizam e realizam todas as ações inerentes ao seu percurso académico. Suporta todo o percurso do estudante desde a candidatura, matrícula e inscrição, lançamento de notas, consulta de horários, emissão de diplomas e suplemento ao diploma, repositório de documentos e resposta aos vários inquéritos de monitorização pedagógica. A FUC reúne e disponibiliza um conjunto de informações relativas à carga de trabalho dos estudantes, a qual é atualizada, quando necessário, no início do ano letivo. As alterações à FUC ficam disponíveis após a validação do coordenador de ECTS (European Credit Transfer System), que verifica os processos de avaliação, os objetivos de aprendizagem e os métodos de ensino e aprendizagem. O CP reúne com os coordenadores de ECTS, no início do ano letivo, para uniformização de procedimentos. No início do ano letivo são organizadas ações de esclarecimento e sensibilização e é disponibilizado um conjunto de orientações pedagógicas para docentes e estudantes (Ik. 18) com enfoque no Regulamento Geral de Avaliação de Conhecimentos e Competências (RGACC) (Ik. 19). Para os estudantes de 2.º ciclo foi implementado um processo no Fénix que desmaterializou a gestão e monitorização do registo de tema e orientador e de entrega do trabalho final (ref. 11), bem como o registo de sessões de acompanhamento, que tem revelado ganhos de eficiência importantes. Todos os documentos de certificação são emitidos em PT e ENG. A emissão do diploma e Suplemento ao Diploma é feita via Fénix. O Suplemento ao Diploma inclui também as atividades que o estudante desenvolve ao longo do seu percurso académico: ações de mobilidade, duplos graus, presença em órgãos do Iscte, etc. De referir que em 2018 o Fénix passou a permitir que todas as UC e dissertações sejam classificadas com os ODS, uma forma de integrar a sustentabilidade no ensino-aprendizagem (Ik. 20).

Para além dos Serviços de Gestão do Ensino (SGE), SAS, Unidade de Relações Internacionais (URI), Serviços de Infraestruturas Informáticas e Comunicações (SIIC) que prestam todo o apoio necessário ao percurso do estudante, foram recentemente criadas Unidades de Apoio Técnico e Administrativo (UATA) nas 4 escolas que têm um papel importante de proximidade no acompanhamento dos estudantes e no cumprimento dos procedimentos e regulamentos académicos (Ik. 21). A pandemia incentivou a adoção de novas formas de atendimento ao estudante, como o agendamento de atendimento ou o atendimento online. Ao nível do 3.º ciclo, todos os programas doutorais foram integrados nas UI, sendo o seu papel particularmente a partir do momento da aprovação do projeto de doutoramento, incentivando a plena integração das atividades dos doutoramentos com as atividades de investigação da UI.

Ao longo do percurso académico o estudante pode obter o reconhecimento de qualificações prévias. Neste âmbito são adotados todos os

procedimentos previstos na legislação relativos ao reconhecimento de qualificações, mobilidades ERASMUS e outras, e o reconhecimento de habilitações anteriores formais e informais, de nível e área científica equivalentes. É ainda incentivada a celebração de acordos de título de doutoramento Europeu, cotutelas (ref. 12) e duplos graus.

O envolvimento dos estudantes é feito a vários níveis e em vários órgãos, assumindo, por isso, diferentes responsabilidades. No CP e nas Comissões Pedagógicas das Escolas, os representantes dos estudantes participam na análise de práticas pedagógicas e no desenvolvimento de iniciativas com vista à promoção da qualidade do ensino. Os estudantes estão também representados no ConG, no CG, no Senado e no ConCQS.

Entre a 4.ª e a 5.ª semana de aulas, realiza-se uma monitorização intercalar das UC semestrais junto dos estudantes de modo a que se possa proceder a alterações em tempo útil, minimizando ou eliminando as consequências negativas de um funcionamento irregular. Semestralmente é aplicado um inquérito de monitorização pedagógica aos estudantes com o objetivo de medir a satisfação global com o Iscte, com as UC e os respetivos docentes. O GEPQ identifica as UC e pares docente/UC referenciados para melhoria, que envia à Reitoria e ao CP, e são disponibilizados aos respetivos coordenadores de UC e Diretores de dpto /escola nos respetivos perfis/separadores do Fénix. A Comissão Pedagógica da escola define o plano de ação de melhoria, ouvindo o docente referenciado e sempre que aplicável, em articulação com os responsáveis da UC. O CP monitoriza a sua implementação (ref. 13). Outro instrumento de promoção da qualidade no ensino é a auditoria pedagógica (ref. 14), cuja aplicação decorre quando são identificadas situações para melhoria duas vezes consecutivas. O processo encontra-se descrito no MQ. São monitorizados, entre outros indicadores, a carga de trabalho dos estudantes, taxas de progressão e conclusão (RAC), a eficácia dos procedimentos de avaliação dos estudantes e as expectativas, necessidades e satisfação dos estudantes em relação ao curso (inquéritos) (lk. 22).

A manutenção da integridade académica e a prevenção da fraude académica e qualquer forma de intolerância ou discriminação em relação a estudantes ou pessoal docente e não-docente, estão suportados na aplicação do Código de Conduta Académica e no Regulamento Disciplinar de Discentes (lk. 23). Neste âmbito, conforme referido no ponto 1.1, destacam-se as ferramentas de deteção de plágio. Em situações em que se identifiquem conflitos entre docentes e estudantes, por forma a assegurar a promoção do respeito mútuo, o CP reúne com as partes envolvidas, em articulação com os diretores de Escola e de curso. Existe uma articulação com o Provedor do Estudante de forma regular e sempre que se julgue necessário.

1.2.1.2 Grounding (evidence and examples):

The processes of creation and revision of programmes are supported by formal procedures and circuits (ref. 5) that determine the participation of a set of actors, both internal and external. CAC analyses the proposals to change or create new programmes, based on a guide that lists the aspects to consider in the assessment of a programme's scientific quality. The programmes are monitored in a bottom-up logic: programme directors consult with faculty members in meetings at departmental level. Students are involved through year councils in the 1st and 2nd cycle programmes. Critical situations are analysed in the Schools' Pedagogical Commissions and, whenever necessary, in the CP. The programmes' periodic revision is carried out by the programme directors and the respective school directors, based on the information compiled in the RUC and RAC. Also, within this scope, the Alumni Club has been developing the Think Tank, in which former students give their contributions regarding the training needs of future graduates, in work meetings between faculty, Programme Directors and School Directors, to prepare improvements to Iscte's programmes.

The Iscte's guidelines regarding the revision or elaboration of new programmes (ref. 6, 7 e 8) determine the inclusion of the following types of UCs: optional, whenever possible outside the scientific scope of the study cycle (CE); of transversal skills with applied components (projects), internships and introduction to research activities, allowing the students to define part of their curriculum and providing the first contact with the labour market or with research activities. Strategically, the deepening of interdepartmental and interdisciplinary collaborations is encouraged, and, in this context, new teaching programmes have been created in the field of Data Science, Humanitarian Action and Political Economy.

The annual definition of the academic offer is based on an annual Calendar (ref. 9 e 10), which aims to ensure that the academic offer is consolidated at the moment of application and that all the relevant information is updated and disseminated on the Iscte Portal and on Fénix, in a clear and accessible way for all PI, in particular for applicants and students (lk. 16). Monitoring of applications is carried out on a weekly basis for decision making, e.g. in the adoption of additional measures in the dissemination of the CE, such as campaigns on Google. Iscte remains the only public Higher Education Institution that fills all the vacancies in the first phase of the national student application.

Students who enter through the special admission regimes and demonstrate an interest in reinforcing their competences, can attend, free of charge, Portuguese and Mathematics UCs. Students with special educational needs (SEN), under the Regulation of Students with Special Statute (REEE) (lk. 17) benefit from support across several dimensions (flexible learning paths and use of different teaching methods) of a Student Counselling Office (GAA), framed within the SAS, which in articulation with the CP defines the type of assistance that the student should benefit from within the scope of their teaching activities.

Fénix is the academic management system on which students monitor and carry out all the actions inherent to their academic path. It supports the entire student pathway, from application, enrolment and registration, grading, consultation of timetables, issuing of diplomas and diploma supplements, document repository and responses to various pedagogical monitoring surveys. The FUC gathers and makes available a set of information regarding the student workload, which is updated, when necessary, at the beginning of the academic year. FUC changes are available after validation by the ECTS (European Credit Transfer System) coordinator, who verifies the assessment processes, learning goals and teaching and learning methods. The CP meets with the ECTS coordinators at the beginning of the academic year to harmonize procedures. At the beginning of the academic year, clarification actions for lecturers and awareness-raising for students and a set of pedagogical guidelines for lecturers and students is made available (lk. 18), focusing on the General Regulations for the Assessment of Knowledge and Competences (RGACC) (lk. 19). For 2nd cycle students, a process was implemented on Fénix that dematerialised the management and monitoring of the registration of topic and supervisor and of the delivery of the dissertation (ref. 11), as well as the registration of monitoring sessions, which has brought about significant efficiency gains. All certification documents are issued in PT and ENG. The diploma and the Diploma Supplement are issued via Fénix. The Diploma Supplement also includes the activities students undertake throughout their academic path, such as mobility actions, double degrees, participation in Iscte bodies, etc. It should be noted that, in 2018, Fénix started to allow all UC and dissertations to be classified with the SDG, a way to integrate sustainability into teaching-learning (lk. 20).

In addition to the Teaching Management Services (SGE), SAS, International Relations Unit (URI), Computer and Communications Infrastructure Services (SIC) that provide all the necessary support to the student's pathway, Technical and Administrative Support Units (UATA) were recently created in the 4 schools that have an important role of proximity in the monitoring of students and in complying with academic procedures and regulations (lk. 21). The pandemic situation has encouraged the adoption of new forms of student attendance, such as scheduled attendance or online attendance.

At the 3rd cycle level, all doctoral programmes were integrated in the UI, their role being particularly important from the approval of the doctoral project, encouraging the full integration of the doctoral activities with the UI's research activities.

Throughout their academic journey, students may obtain the acknowledgement of previous qualifications. In this scope, all the procedures prescribed in the legislation regarding the recognition of qualifications, ERASMUS mobility and others are adopted, as well as the recognition of previous formal and informal qualifications, of equivalent level and scientific area. The signing of agreements for European doctoral degrees, cotutela (ref. 12) and double degrees is also encouraged.

The involvement of students is done at various levels and in various bodies, assuming, therefore, different responsibilities. In the CP and in School Pedagogical Commissions, student representatives participate in pedagogical practices analysis and in the development of initiatives aimed at promoting the quality of teaching. Students are also represented in the ConG, the CG, the Senate and the ConCQS. Between the 4th and 5th week of classes, an interim monitoring of the UCs is carried out with students so that changes can be made in good time, minimizing or eliminating the negative consequences of any irregular functioning. A pedagogical monitoring survey is applied every six months and is administered to the students to measure their global satisfaction with Iscte, the UCs and the respective faculty. GEPQ identifies the UC and lecturer/UC pairs referred for improvement, which are sent to the Rector's Office and to the CP and are made available to the respective UC coordinators and School Directors in the respective Fénix profiles/separators. The school Pedagogical Commission defines the improvement action plan, after hearing the lecturer and, whenever applicable, in articulation with the heads of the UC. The CP monitors the implementation (ref. 13). Another instrument for the promotion of quality in teaching is the pedagogical audit (ref. 14), which is applied when situations requiring improvement are identified two consecutive times. The process is described in the MQ. Among other indicators, student workload, progression, and completion rates (RAC), the effectiveness of student assessment procedures and students' expectations, needs and satisfaction regarding the course (surveys) are monitored (lk. 22).

The maintenance of academic integrity and the prevention of academic fraud and any form of intolerance or discrimination towards students or teaching and non-faculty staff are supported by the application of the Academic Code of Conduct and the Student Disciplinary Regulations (lk. 23). In this scope, as mentioned in point 1.1, the plagiarism detection tools stand out. In situations where conflicts between faculty members and students are identified, to

ensure the promotion of mutual respect, the CP meets with the parties involved, in articulation with the School and Programme Directors. There is close articulation with the Student Ombudsman on a regular basis and whenever deemed necessary.

1.2.2 Na investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível.

1.2.2.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Substantial

1.2.2.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

O Iscte integra 8 UI, do sistema científico nacional, avaliadas por painéis internacionais e certificadas pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT). A criação ou extinção das UI está regulamentada nos Estatutos do Iscte. O Iscte acolhe também 10 laboratórios e 4 observatórios (estruturas associadas a UI), 2 laboratórios colaborativos (CoLABOR e SFColab) e um Centro de Sondagens ICS/ISCTE.

O Gabinete de Apoio à Investigação (GAI), que integra gestores de ciência, promove a sua qualidade e internacionalização, bem como a publicação científica e candidaturas a projetos em concursos nacionais e internacionais. Realizam-se reuniões regulares entre os diretores das UI, o GAI e a Vice-Reitora para a investigação, nas quais se analisam as questões relativas aos projetos, financiamento, concursos e funcionamento e se monitoriza a evolução das respetivas atividades. Cada UI dispõe de um órgão de direção, de uma Comissão Científica, de um CC, de uma unidade de acompanhamento externa que apreciam os relatórios de atividade e sugerem medidas de melhoria, e de um interlocutor da qualidade e sustentabilidade. Anualmente, são atribuídos prémios de investigação (ref. 15), como uma medida de política relevante e de impacto promocional e valorização da investigação. O SIGQ incorpora as normas emanadas da FCT no que diz respeito à recolha de indicadores e elaboração de relatórios periódicos necessários ao acompanhamento e monitorização das atividades das UI e da sua avaliação externa. As UI do Iscte dispõem de regulamentos específicos e publicam um RAA com os principais indicadores de desempenho os quais são integrados no RIAG (Ik. 24).

A articulação da investigação com o ensino é muito importante no Iscte e foi mesmo objeto de um manual de boas práticas (Ik. 25). É ainda assegurada através de regulamentos de financiamento de bolsas específicas de iniciação à investigação, bolsas internas e de mérito que proporcionam apoio financeiro aos estudantes. Os bolsheiros são acolhidos pelas UI e participam nas suas atividades.

O Repositório (Ik. 26) foi criado com o objetivo de preservar, divulgar e dar acesso à produção intelectual do Iscte em formato digital. Desde 2015, o Iscte tem uma política de acesso aberto obrigatória que prevê a análise estatística sobre as consultas e downloads dos documentos depositados, sendo a monitorização do impacto do repositório realizada pelos Serviços de Informação e Documentação. As UI monitorizam essas métricas, nomeadamente as revistas científicas do Iscte que são depositadas no Repositório. Na plataforma Ciência-IUL (Ik. 27) é possível divulgar os currículos com a produção científica e projetos dos investigadores. No Ciência-IUL o sistema de classificação ODS foi estabelecido em 2018, permitindo a pesquisa de artigos e projetos por ODS e a localização dos autores mais ativos em cada ODS.

O Iscte desenvolveu nos últimos anos iniciativas de valorização do conhecimento e de promoção da interdisciplinaridade (Iscte conhecimento e Inovação, Iscte Saúde, SocioDigitalLab). Foi criado um novo Centro de Valorização e Transferência de Tecnologias (CVTT), designado Iscte-Conhecimento e Inovação, que promove a articulação de duas áreas de referência de investigação no Iscte – as ciências sociais e humanas e as tecnologias digitais, com o objetivo de fornecer soluções integradas de transferência de conhecimento sobre a sociedade, as organizações, as empresas e a administração pública. O Sociodigital Lab for Public Policy agrega as seis da oito UI do Iscte e foi um dos selecionados no âmbito do concurso nacional para a atribuição do estatuto de Laboratório Associado (LA). O Iscte Saúde é uma estrutura em rede transversal que agrega e promove a formação, investigação e intervenção multidisciplinar do Iscte na área da saúde (Ik. 28).

Ao nível da consolidação dos recursos humanos afetos à investigação, é de salientar um trabalho recente e sustentado de estabelecimento e regulamentação da carreira de investigadores no Iscte, com a criação: do Regulamento da Avaliação das Atividades dos Investigadores do Iscte (Ik. 29) que regula a avaliação dos investigadores contratados; do Regulamento de Serviço dos Investigadores do Iscte (Ik. 30) que contempla a monitorização da assiduidade e o exercício de docência, entre outros assuntos e do Regulamento da Carreira de Investigação do Iscte que visa criar a Carreira de Investigação.

1.2.2.2 Grounding (evidence and examples):

Iscte integrates 8 UIs of the Portuguese scientific system, assessed by international panels and certified by the Foundation for Science and Technology (FCT). The creation or extinction of UIs is regulated by Iscte's Statutes. Iscte also hosts 10 laboratories and 4 observatories (structures associated with UIs), 2 collaborative laboratories (CoLABOR and SFColab) and a Survey Centre: ICS/ISCTE.

The Research Support Office (GAI), which includes science managers, promotes its quality and internationalisation, as well as scientific publication and project applications in national and international calls. Regular meetings are held between the directors of the UIs, GAI and the Vice-Rector for Research, in which issues related to projects, funding, calls and operation are analysed and the evolution of the respective activities is monitored. Each UI has a governing body, a Scientific Commission, a CC, an external monitoring unit that evaluates the activity reports and suggests measures for improvement, and a quality and sustainability liaison.

Research awards are granted annually (ref. 15), as a relevant policy measure with promotional impact and of valorisation of research. SIGQ also incorporates the norms issued by FCT regarding the collection of indicators and the elaboration of periodic reports necessary for the follow-up and monitoring of the UIs' activities and their external evaluation. Iscte's UIs have specific regulations and publish an RAA stating the main performance indicators, which are integrated in Iscte's (RIAG) (Ik. 24).

The coordination between research and teaching is very important at Iscte and was even the object of a manual of good practices (Ik. 25). It is further ensured through funding regulations of specific scholarships for the initiation of research and internal and merit scholarships have been created, providing financial support to students. Scholarship fellows are hosted by the UIs and participate in their scientific activities.

The Repository (Ik. 26) was created with the aim of preserving, disseminating, and providing access to Iscte's intellectual production in digital format. Since 2015, Iscte has a mandatory open access policy that allows for statistical analysis on the consultations and downloads of the deposited documents. This monitoring of the impact of the repository is carried out by the Information and Documentation Services. The UIs also monitor these metrics, namely Iscte's scientific journals that are deposited in the Repository. On the Ciência-IUL platform (Ik. 27) is possible to consult the curricula vitae with the scientific production and projects of all the researchers of the institution. At Ciência-IUL the SDG classification system was established in 2018, allowing the search of articles and projects by SDG and the location of the most active authors in each SDG.

Iscte has developed initiatives to value knowledge and promote cross-disciplinarity (Iscte conhecimento e Inovação, Iscte Saúde, SocioDigitalLab). A new Technology Valuation and Transfer Centre (CVTT) was created, designated Iscte-Knowledge and Innovation, fostering the coordination of two benchmark areas of research at Iscte - the social and human sciences and digital technologies, with the aim of providing integrated solutions for the transfer of knowledge to society, organisations, companies, and the public administration. The Sociodigital Lab for Public Policy aggregates six of the eight UI's and was one of the selected under the national call for the attribution of the status of Associated Laboratory (LA). Iscte Saúde (Health) is a network structure that aggregates and promotes Iscte's training, research, crossdisciplinarity intervention in health (Ik. 28).

At the level of the consolidation of human resources allocated to research, a recent and sustained work of establishment and regulation of the researchers' career at Iscte should be highlighted, with the creation of the: Regulation for the Evaluation of the Activities of Iscte Researchers (Ik. 29) which governs the evaluation of researchers under contract; Regulation for the Service of Iscte Researchers (Ik. 30), which contemplates the monitoring of attendance and lecturing, among other matters and the Regulation for Iscte's Research Career, which aims to create the Iscte Research Career.

1.2.3 Na colaboração interinstitucional e com a comunidade

1.2.3.1 Grau de desenvolvimento estimado:*Substantial***1.2.3.2 Fundamentação (evidências e exemplos):**

O serviço do Iscte à comunidade inclui atividades de formação contínua, de valorização e de aplicação do conhecimento gerado, designadamente a formação específica e adaptada a necessidades concretas, a realização de estudos e projetos inovadores, a consultoria e o desenvolvimento de oportunidades para a criação, incubação e aceleração de empresas. A interação com a comunidade concretiza-se pela participação do Iscte em 4 EP, transversais às unidades orgânicas e que geram receitas próprias que lhes permite ser autosustentáveis: ISCTE Executive Education (IEE), IPPS, o AUDAX e o CVTT.

O IEE (Ik. 31) dedica-se à formação de executivos para o sector privado na área da Gestão, tendo participado na criação do primeiro mestrado profissional em Gestão Aplicada, tem desenvolvido formação em parcerias com entidades e associações sectoriais ligadas às empresas. Nas atividades de interface e ação externa tem apostado no estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais. A monitorização realiza-se através da avaliação do grau de concretização das parcerias e da realização dos programas (nº de participantes e nº de edições). Cada direção do programa elabora um relatório de avaliação pedagógica e de qualidade. É também avaliada a perspetiva do participante no programa através de inquéritos de satisfação realizados no final de cada UC e no final do programa. Com base nos resultados são definidas ações de melhoria. A participação direta no SIGQ faz-se através do respetivo interlocutor e do envio mensal à reitoria de um relatório de atividade.

O IPPS (Ik. 32) tem como principais linhas estratégicas a formação para dirigentes, formação contínua avançada para a administração pública, e divulgação e debate de conhecimento sobre políticas públicas. É recolhida a satisfação por parte dos utentes em todos os eventos e cursos e são introduzidas alterações por forma a melhorar e aumentar a oferta. São ainda realizadas reuniões periódicas com estudantes e docentes e efetuada a análise de projetos para melhorar procedimentos e aumentar a produtividade.

O AUDAX (Ik. 33) dedica-se à promoção da Inovação e Empreendedorismo, através de atividades de: capacitação e de apoio a ideias e projetos de negócios de origem universitária; criação de startups e spinoffs; elaboração de projetos e estudos para as organizações públicas e privadas. A monitorização verifica-se através de reuniões de follow-up, do feedback obtido através das redes sociais e de inquéritos de satisfação dos participantes. A mentoria e o suporte que é dado a startups incubadas é monitorizado para a melhoria destas empresas e equipas no sentido da otimização do seu sucesso.

Os observatórios colaborativos, CoLABOR e o SFColab (Ik. 34), também participam nesta missão através da colaboração dos seus membros na prossecução de agendas comuns de investigação e de inovação de curto e médio prazo, orientadas para a criação de emprego qualificado e de valor. O Iscte participa no programa UpSkill: Digital Skills & Jobs (Ik. 35), dirigido prioritariamente a jovens que tenham o 12º e que estejam desempregados ou que queiram prosseguir uma carreira de programadores informáticos. As UI incluem na sua agenda de investigação temas que decorrem da agenda dos problemas atuais e inúmeras atividades de divulgação e de difusão de conhecimento, de prestação de serviços à comunidade e de formação e educação científica de diferentes públicos. As atividades do Alumni Clube Iscte (Ik. 36) visam envolver a comunidade de antigos alunos com a realização de tertúlias, conferências, laboratórios de geração de ideias, prémios carreira, mural solidário e programas de mentoring. Em 2019 formalizou-se a existência de um responsável para a articulação com as autarquias para promover a articulação entre as UI, as EP e as autarquias locais, cujo objetivo é centrado na promoção de estágios curriculares, bolsas de projetos de investigação e a criação de ofertas formativas na área das políticas públicas. O Iscte integra uma Unidade de Cultura e Desporto com competências na promoção, gestão e concretização de programas culturais e desportivos para o Iscte, em articulação com a Associação de Estudantes, a qual monitoriza as suas atividades através de um inquérito sobre preferências desportivas, do registo do n.º de eventos organizados e de participações em nome do Iscte.

1.2.3.2 Grounding (evidence and examples):

Iscte's service to the community includes ongoing training activities, as well as activities of enhancement and application of generated knowledge. Namely designed qualification programmes to specific needs, studies and innovative projects, consultancy, and development of opportunities for the creation, incubation, and acceleration of enterprises. The interaction with the community is achieved through the participation of Iscte in 4 participated entities, common to the organic units and that generate their own income, allowing them to be self-sustaining: ISCTE Executive Education (IEE), IPPS, AUDAX and CVTT.

IEE (Ik. 31) is dedicated to the training of executives for the private sector in Management and has participated in the creation of the first professional master's degree in Applied Management. It has developed training in partnerships with entities and sector associations linked to corporations. In interface activities and external action, it is focused on establishing national and international partnerships. The monitoring is done through the evaluation of the degree of achievement of the partnerships and the implementation of the programmes (number of participants and number of editions). Each programme direction prepares a pedagogical and quality assessment report. The perspective of the programme participants is also gauged through satisfaction surveys carried out at the end of each UC and at the end of the programme. Based on the results, improvement actions are defined. The direct participation in SIGQ is done through the respective interlocutor and a monthly activity report is sent to the rectorry.

IPPS' main strategic lines (Ik. 32) are training for managers, advanced lifelong training for public administration and public policy knowledge dissemination and debate. The satisfaction of the users is collected in all events and courses and changes are introduced to improve and increase the offer. Regular meetings are also held with students and lecturers and projects are analysed to improve procedures and increase productivity.

AUDAX (Ik. 33) is dedicated to the promotion of Innovation & Entrepreneurship, through activities such as: capacity building and support to university business ideas and projects; creation of startups and spinoffs; preparation of projects and studies for public and private organisations. Monitoring is carried out through follow-up meetings, feedback obtained through social networks and participant satisfaction surveys. The mentoring and support that is given to incubated startups is monitored for the improvement of these companies and teams to optimise their success.

The collaborative laboratories CoLABOR and SFColab (Ik. 34), whose main purpose is the collaboration of its members in the pursuit of common research and innovation agendas in the short and medium term, oriented towards the creation of skilled employment and value.

Iscte participates in the UpSkill: Digital Skills & Jobs programme (Ik. 35), aimed primarily at young people who have completed the 12th grade and who are unemployed or want to pursue a career as computer programmers. The UIs research agendas include topics that arise from the current problems, as well as countless activities for the dissemination and diffusion of knowledge, for providing services to the community and for the scientific training and education of different audiences. Iscte Alumni Club's activities (Ik. 36) aim to involve the alumni community by holding gatherings, conferences, idea generation labs, career awards, solidarity walls, mentoring programmes.

In 2019, we formalised the existence of a person responsible for the liaison between Iscte and local municipalities, to promote the articulation between UIs, the PEs and local municipalities, whose aim is centred on the promotion of curricular internships, research project grants and the creation of programmes in public policies.

Iscte integrates a Culture and Sports Unit which is responsible for the promotion, management, and implementation of cultural and sports programmes for Iscte, in cooperation with the Students' Association. The monitoring is done through a survey on sports preferences, registration of the number of organised events and participations on competitions on behalf of Iscte.

1.2.4 Nas políticas de gestão do pessoal**1.2.4.1 Grau de desenvolvimento estimado:***Substantial***1.2.4.2 Fundamentação (evidências e exemplos):**

O Iscte dispõe de procedimentos e mecanismos de garantia da qualidade, vertidos em normas e regulamentos internos que regulam os processos de recrutamento e carreira do pessoal docente e não docente e os processos de avaliação e de formação continua.

Por forma a desenvolver e qualificar a carreira docente e tornar mais transparente a distribuição de serviço docente, foram criados em 2018 dois novos mecanismos: planos de carreira dos docentes por dpts e áreas disciplinares; mecanismo de divulgação da distribuição do serviço docente, o que contribui para uma maior equidade, transparência e equilíbrio na distribuição do serviço docente, na concessão de licenças sabáticas e no exercício de cargos. Anualmente é efetuado o levantamento das necessidades de pessoal docente, com base em perspetivas de evolução a médio prazo e no planeamento do ano letivo, nº de cursos a funcionar em cada ano, nº de vagas e reforço de área científica, sendo, a partir daí, apresentadas ao CG, propostas de abertura de concursos para docentes de carreira. No Fénix existe uma funcionalidade para simplificar e uniformizar a distribuição de serviço docente o que permite maior transparência e eficiência na utilização dos RH. A abertura de concursos para docentes prevê a valorização de perfis adequados às exigências, responsabilidades e funções dos diferentes patamares da carreira docente. Existem assim quatro perfis distintos de docentes que permitem a articulação das diferentes vertentes da sua atividade, estando definidas regras para a classificação de cada docente em cada perfil.

No que respeita ao pessoal não docente, o estatuto fundacional permite a utilização de um regime dual na contratação aplicando-se a regulamentação pública e o Código do Trabalho. Existem regulamentos e procedimentos específicos para assegurar um processo justo e transparente. Em 2020 foi celebrado um acordo de empresa com o Sindicato de Trabalhadores em Funções Públicas e Sociais do Sul e Regiões Autónomas (STFPSS) (lk. 37) e em 2021 procedeu-se à revisão do regulamento (lk. 38) no sentido de assegurar a convergência de regimes CIT (Contrato Individual de Trabalho) e CTFP (Contrato Trabalho Funções Públicas) no que respeita às remunerações, horários e carreiras. Foi aprovado o regulamento de teletrabalho (lk. 39). Com vista à elaboração de planos de formação para docentes e investigadores para desenvolvimento de novas competências pedagógicas, foram realizadas pelo CP diversas ações de formação para os docentes com especial enfoque na formação de ensino à distância. No site do CP foi criado um campo onde são disponibilizados webinars, tertúlias, workshop sobre ensino a distância e práticas pedagógicas (lk. 40). Realiza-se anualmente o levantamento das necessidades de formação do pessoal não docente e a monitorização da sua eficácia (ref. 16). Em 2020 foi realizada a mobilidade intercarreiras dos trabalhadores que concluíram a habilitação legalmente necessária, para além da realização de estágios profissionais por estudantes nos serviços. Em 2019 foi organizada pela 1ª vez formação para todos os dirigentes intermédios na área de gestão estratégica de pessoas e gestão da mudança. Está em fase de discussão a criação de um gabinete próprio para a formação dos recursos humanos do Iscte. Nos últimos anos, o CCADI e o CCADD tiveram um papel ativo na definição dos procedimentos de avaliação dos docentes e dos investigadores do Iscte, implementando circuitos e regulamentos necessários para a melhoria contínua do desempenho, não apenas numa lógica quantitativa, mas integrando Comissões de Avaliação que avaliam a qualidade das atividades desenvolvidas e sugerem estratégias de melhoria. A avaliação é trienal, com monitorização anual, tendo por base o objetivo fixado pelo Reitor e está assente numa plataforma (i-meritus) (lk. 41) que está articulada com os restantes sistemas de informação. Em 2020 foi aprovado o regulamento de avaliação da atividade dos investigadores contratados, o qual integra os objetivos científicos traçados pelas UI. A avaliação de desempenho do pessoal não docente em CTFP segue o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração (SIADAP). Aos trabalhadores CIT aplica-se o regulamento de avaliação do desempenho próprio que foi criado com base no SIADAP (lk. 42). Anualmente é aplicado um inquérito de satisfação organizacional aos funcionários (ref. 17) e os seus resultados, sempre que aplicável, dão origem à definição de planos de melhoria.

1.2.4.2 Grounding (evidence and examples):

Iscte has procedures and mechanisms for quality assurance in place, translated into internal rules and regulations, governing recruitment processes and careers of faculty and non-faculty staff, and whose evaluation processes and continuous training are publicly accessible.

In order to build and qualify the teaching career and render more transparent the distribution of faculty service, two new mechanisms were created in 2018: faculty career plans by dpt and subject areas; dissemination mechanism for the distribution of faculty service, which contributes to greater equity, transparency and balance in the distribution of teaching service, in the granting of sabbatical leaves and in taking up offices. A planning of the required faculty staff is carried out yearly, based on medium-term evolution perspectives and on the planning of the academic year, the number of programmes to be offered each year, the number of vacancies and reinforcement of the scientific areas. Fénix has a function to simplify and standardise the distribution of teaching loads, which allows for greater transparency and efficiency in the use of Human Resources. The opening of faculty positions foresees the valorisation of profiles appropriate to the demands, responsibilities, and functions of the different levels of the teaching career. Thus, there are four distinct profiles for faculty that allow for the articulation of the different aspects of their activity and there are defined rules the classification of each faculty member in each profile.

Regarding non-faculty staff, Iscte foundational statute allows the use of a dual hiring model, whereby public regulations and the Labour Code (which also applies to faculty members) are used. Specific regulations and procedures are in place to ensure a fair and transparent process. The year 2020 was defined by the execution of a company agreement with the Trade Union of Workers in Public and Social Functions of the South and Autonomous Regions (STFPSS) (lk. 37) and, in 2021, the revision of the regulation (lk. 38) was carried out to ensure the convergence of the CIT (Individual Labour Contract) and CTFP (Public Service Labour Contract) regimes regarding remuneration, timetables and careers. The teleworking regulation was approved (lk. 39).

To elaborate training plans for the development of new pedagogical skills among professors and researchers, several training actions were carried out by the CP with special focus on distance learning training. A page with activities has been created in CP's web page, with webinars, gatherings, workshops on distance learning and pedagogical practices (lk. 40). Non-faculty staff training needs are surveyed every year and their effectiveness is monitored (ref. 16). In 2020, the inter-career mobility of workers who have completed the legally required qualification was carried out, in addition to the undertaking of professional internships by students in the services. In 2019, a training programme was organised for the first time for all middle managers in strategic management of people and change management. The creation of a specific office for the training of Iscte's human resources is under discussion.

In recent years, CCADI and CCADD have played an active role in defining the assessment procedures for Iscte professors and researchers, implementing circuits and regulations necessary for the continuous improvement of performance, not only in a quantitative logic, but integrating Assessment Committees that assess the quality of the activities developed and suggest improvement strategies. The evaluation is triennial, with annual monitoring, based on the goal set by the Rector and is based on a proprietary computer platform (i-meritus) (lk. 41), which is articulated with the other academic, research and management information systems. In 2020, the regulations for evaluating the activity of contracted researchers were approved, integrating the scientific goals set by the UIs. The performance evaluation of non-faculty staff with CTFP follows the Integrated System for Performance Evaluation of the Administration (SIADAP). For CIT workers, the specific performance evaluation regulation is applied, which was created based on SIADAP (lk. 42). A survey on organisational environment and satisfaction is applied annually to technical and administrative staff (ref. 17) and its results, whenever appropriate, lead to the definition of improvement plans.

1.2.5 Nos Serviços de Apoio

1.2.5.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Muito avançado

1.2.5.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

Entre 2018 e 2019 foi promovida uma alteração à orgânica dos serviços centrais que se traduziu na criação, alteração ou extinção de unidades orgânicas. Foram desagregadas as funções financeiras, do aprovisionamento e das instalações e equipamentos, com competências bem definidas, de acordo com o princípio da segregação de funções, sendo este um princípio de controlo interno fundamental que opera na descentralização de responsabilidades em todas as fases do circuito da despesa. A autonomização dos serviços de manutenção e obras foi muito importante para responder às exigências da requalificação dos edifícios, bem como do acompanhamento da obra de requalificação do edifício da Avenida das Forças Armadas.

Foram criadas, em cada escola, as UATA, que agregaram todas as funções administrativas homogêneas por escola, assegurando uma maior proximidade no apoio aos estudantes e docentes através dos circuitos de informação, decisão e comunicação comuns. Foram criados o Gabinete Jurídico, a Unidade de Cultura e Desporto e um núcleo de apoio e de secretariado aos órgãos de gestão e aos órgãos consultivos e de coordenação,

autonomizando estas funções dos serviços da reitoria.

O SAS, em estreita colaboração com o CP, tem um papel ativo na promoção da igualdade de oportunidades dos estudantes: realização de iniciativas de sensibilização e workshops sobre diversidade e inclusão; ações formativas para pessoal docente e técnico para promoção e adoção de boas práticas e elaboração de procedimentos e manuais de acolhimento e integração. O Iscte, cumpre com os requisitos legais ao nível das acessibilidades aos espaços, medidas de autoproteção, quotas para trabalhadores com deficiência, lei da parentalidade e estudantes com estatuto especial. O SIGQ é certificado pelos referenciais da responsabilidade social, ambiente e qualidade.

Quanto aos mecanismos de recolha e análise de informação relativa à manutenção, gestão e adequação dos recursos materiais e serviços de apoio, o Iscte iniciou em 2020 os trabalhos de transição e migração de dados para o novo ERP|SINGAP, assegurando uma melhoria substancial no controlo de gestão e de acompanhamento do desempenho das diversas áreas. Em 2019 e 2020 reforçou-se a contratualização interna dos objetivos a prosseguir pelas vários Serviços/Unidades responsabilizando cada área pelo cumprimento dos mesmos, no âmbito do PE do Iscte. Em 2020 foram implementados nos Serviços/Unidades orçamentos próprios, tendo sido delegadas competências administrativas e financeiras nos diretores das UI e nos diretores das Escolas. A realização dos planos e relatórios promove (ref. 18 e 19) uma reflexão crítica destas unidades sobre os objetivos e atividades a desenvolver, bem como o alinhamento dos objetivos operacionais face às linhas estratégicas do PE. Inclui, entre outros aspetos, a identificação dos pontos fortes, dos aspetos a melhorar, bem como a monitorização desses mesmos planos no ano seguinte por partes dos respetivos responsáveis. No 1º trimestre e no âmbito da elaboração do RIAG são avaliados os graus de cumprimento das atividades inscritas no Plano Integrado de Atividades e Orçamento (PIAO) (lk. 43). Juntamente com as auditorias, a gestão de ocorrências (elogios/sugestões/reclamações) e a auscultação da comunidade (inquéritos de satisfação), o GEPQ recolhe e analisa a informação fundamental para promover a adequação dos recursos e das atividades de suporte às necessidades da comunidade Iscte. No inquérito de monitorização pedagógica aos estudantes, entre outras questões, procura-se conhecer a opinião dos estudantes sobre a qualidade dos espaços físicos, recursos e serviços do Iscte, assim como a opinião sobre o SIGQ. São enviados aos respetivos diretores dos serviços os resultados quantitativos e as respostas às perguntas abertas e, sempre que são identificadas situações que não cumprem os requisitos de qualidade exigidos, o GEPQ desencadeia a definição de planos de ação de melhoria. O GEPQ passou a efetuar um estudo interno de levantamento, de 3 em 3 anos, sobre os principais aspetos a melhorar nestas matérias para se analisar a evolução dos principais aspetos a melhorar e para se obter uma visão panorâmica sobre os mesmos de modo a orientar eventuais decisões futuras de intervenções nos serviços e no campus, conforme os princípios da melhoria contínua da qualidade expressos no SIGQ.

1.2.5.2 Grounding (evidence and examples):

Between 2018 and 2019, there was an alteration to the organic structure of the central services, which resulted in the creation, modification, or extinction of organic units. The financial, procurement and facilities and equipment functions were disaggregated, with well-defined competences, according to the principle of segregation of functions, which is a fundamental principle of internal control that operates in the decentralisation of responsibilities in all phases of the expenditure chain. The autonomisation of the maintenance and construction work services was important to respond to the requirements arising from the requalification of the buildings, as well as the monitoring of the requalification works carried out on the building on Avenida das Forças Armadas.

The UATA were created in each school, aggregating all the homogeneous administrative functions per school, ensuring greater proximity in supporting students and faculty through common information, decision, and communication circuits. The Legal Office was created, the Culture and Sports Unit was created, as well as a nucleus of support and secretarial services for the management, advisory and coordination bodies, making these functions autonomous from the Rectory services.

The SAS, in close collaboration with the CP, plays an active role in promoting equal opportunities for the students: awareness-raising initiatives and workshops on diversity and inclusion; training actions for faculty and technical staff for the promotion and adoption of good practices and preparation of procedures and manuals for welcoming and integration. Iscte also complies with the legal requirements regarding the accessibility of spaces, self-protection measures, quotas for disabled workers, parental law, and students with special status. SIGQ is certified by the social responsibility, environment, and quality frameworks.

As for the mechanisms for collecting and analysing information concerning the maintenance, management and adequacy of material resources and support services, Iscte began the transition and data migration to the new ERP|SINGAP in 2020, ensuring a substantial improvement in management control and monitoring of the performance of the various areas. In 2019 and 2020, the internal agreement of goals to be pursued by the various Services/Units was strengthened, making each area responsible for their fulfilment, within the scope of Iscte's PE. In 2020 the Services/Units implemented their own budgets, having delegated administrative and financial competences to the UI and School directors. The preparation of plans and reports (ref. 18 e 19) promotes a critical reflection of these units on the objectives and activities to be developed, as well as the alignment of operational objectives with the PE strategic lines. It includes, among other aspects, the identification of strengths, aspects to be improved, as well as the monitoring of these plans in the subsequent year by the respective supervisors. In the 1st quarter, and within the scope of the RIAG preparation, the degree of compliance with the activities included in the Integrated Activity and Budget Plan (PIAO) are evaluated (lk. 43). Along with audits, management of occurrences (compliments/suggestions/complaints) and consultation with the community (satisfaction surveys), GEPQ collects and analyses the fundamental information to promote the adequacy of resources and support activities to the needs of the Iscte community. An example of this is the pedagogical monitoring survey administered to students which, among other questions, seeks to know their opinion about the quality of Iscte's physical spaces, resources and services, as well as about the quality assurance integrated system.

Quantitative results and answers to open questions are sent to the respective service directors and, whenever situations that do not meet the required quality requirements are identified, GEPQ triggers improvement action plans with each person in charge. GEPQ started an internal survey conducted every 3 years on the main aspects to be improved in those aspects which had been mentioned in these surveys by the students in the previous 3 academic years, to analyse the evolution of the main aspects needing improvement in all those years and to obtain a panoramic view of them to guide possible future decisions on interventions in the services and on the campus, according to the principles of continuous quality improvement expressed in SIGQ.

1.2.6 Na internacionalização

1.2.6.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Substancial

1.2.6.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

A atividade internacional do Iscte está na dependência da Vice-Reitora para a área e, para coordenar e apoiar a implementação da estratégia de internacionalização no ensino, em 2019 foi criado o Conselho Coordenador para a Internacionalização no ensino e o Grupo de Missão para as Mobilidades Internacionais. Com o Grupo de Missão (ref. 20), foi-se introduzindo melhorias e procedendo à simplificação do processo de seleção dos estudantes candidatos à mobilidade (ref. 21). Iniciou-se o processo de desmaterialização dos procedimentos inerentes às mobilidades e de reconhecimento dos períodos de estudos nas universidades parceiras, com vista à concretização do projeto Erasmus Without Paper.

A URI funciona como a estrutura de apoio operacional ao desenvolvimento das iniciativas de internacionalização do ensino e promove acordos e programas de cooperação com universidades estrangeiras. Submete candidaturas, coordena e gere os financiamentos atribuídos no âmbito de programas de educação e formação financiados pela Comissão Europeia e organiza, em articulação com as UATA, ações de captação, comunicação e acolhimento de estudantes internacionais (ref. 22). Presentemente lidera o primeiro consórcio de internacionalização das Universidades da Região de Lisboa/UNIVERSITIES PORTUGAL para a captação de estudantes estrangeiros.

Em cada Escola a gestão das mobilidades do Programa Erasmus + é assegurada por um ou mais docentes, denominados Responsáveis Académicos Erasmus+. Para além de todos os estudantes outgoing responderem aos inquéritos promovidos pela Agência Nacional, os estudantes que o Iscte recebe em mobilidade respondem ao inquérito de monitorização pedagógica e a um bloco específico de satisfação com a sua experiência no Iscte. Docentes e funcionários elaboram relatórios após as respetivas mobilidades.

A mobilidade de docentes e não docentes é promovida através da divulgação de candidaturas a bolsas para períodos de ensino, formação ou estudo

em universidades parceiras, com as quais o Iscte tem celebrados acordos de cooperação. Esses acordos abarcam intercâmbios com IES de países da União Europeia, mas igualmente das regiões fora da Europa que têm sido abrangidas pelo programa KA107 ICM (International Credit Mobility) (Ik. 44), incluindo países da CPLP. Nas atividades de cooperação internacional para ensino e formação destacam-se igualmente: a) os vários programas de mestrados conjuntos Erasmus Mundus; b) consórcios para o desenvolvimento de programas de capacitação (envolvendo países de expressão portuguesa) e parcerias estratégicas Erasmus + KA2; c) parcerias para programas de mestrado e doutoramento conjuntos/duplo grau, objeto de acordos específicos que estruturam a sua organização; d) criação de novos consórcios para promoção de competências digitais para o ensino virtual e de candidatura à Iniciativa Universidades Europeias. A gestão destes processos de cooperação internacional obedece aos princípios da qualidade definidos na Carta Erasmus+ para o Ensino Superior, bem como em regulamentos, normas e procedimentos internos.

Na internacionalização do ensino, e para além da preocupação em promover essa internacionalização junto dos países de língua portuguesa, o Iscte oferece cursos com o inglês como língua de lecionação e mais de uma dezena de cursos conferentes de grau em duplo diploma ou diploma conjunto. A instituição conta com um leque alargado de docentes de nacionalidade estrangeira, docentes visitantes e conferencistas estrangeiros. Mais de uma centena de docentes do Iscte realizem anualmente atividades em universidades estrangeiras.

O Iscte desenvolve iniciativas para fomentar e melhorar a participação/coordenação em projetos de investigação internacionais. O GAI foi reforçado, tendo em vista o aumento de candidaturas de I&D multidisciplinares e o mapeamento e análise de projetos internacionais. O acompanhamento da execução dos projetos e produção dos respetivos relatórios financeiros é feito no sistema integrado de gestão ERP|SINGAP. A monitorização, avaliação e melhoria contínua da internacionalização é realizada através dos mecanismos e ferramentas do SIGQ, tais como: planos e relatórios de atividades (indicadores de desempenho); gestão de sugestões/reclamações; auditorias internas e externas e indicadores dos rankings internacionais. Estes e outros resultados são, posteriormente, objeto de análise na revisão pela gestão do SIGQ e no RIAG do Iscte, com impactos na definição e implementação de ações de melhorias.

1.2.6.2 Grounding (evidence and examples):

Iscte's international activity is the responsibility of the Vice-Rector for the area. To coordinate and support the implementation of the internationalisation strategy in education, in 2019, the Coordinating Council for Internationalisation in education was created, as well as the Mission Group for International Mobilities. With the Mission Group (ref. 20), improvements were introduced and the process of selecting students applying for mobility was simplified (ref. 21). The process of dematerialisation of the procedures inherent to the mobilities and recognition of the study periods in the partner universities was also started, in order to implement the Erasmus Without Paper project.

URI acts as the operational support structure for the development of internationalisation initiatives in education and promotes agreements and cooperation programmes with foreign universities. It submits applications, coordinates, and manages the funding allocated under the education and training programmes financed by the European Commission and organises, in cooperation with UATA, actions to recruit, communicate with and host international students (ref. 22). Currently, it leads the first internationalisation consortium of Universities of the Lisbon Region/UNIVERSITIES PORTUGAL, aimed at attracting foreign students.

At each school, the management of Erasmus+ mobilities is ensured by one or more faculty members, called Erasmus+ Academic Officers. In addition to all the outgoing students responding to the surveys promoted by the National Agency, the students that Iscte hosts in mobility respond to the pedagogical monitoring survey and to a specific satisfaction survey about their experience at Iscte. Both teaching and administrative staff prepare reports following their mobility periods.

Faculty and non-faculty staff mobility is promoted through the dissemination of applications for grants for periods of teaching, training or study at partner universities, with which Iscte has signed cooperation agreements. These agreements cover exchanges with HEIs from European Union countries, but also from regions outside Europe which have been covered by the KA107 ICM (International Credit Mobility) programme (Ik. 44), including CPLP countries. In the international cooperation activities for education and training the following was achieved: a) the various Erasmus Mundus joint master's programmes; b) consortia for the development of capacity building programmes (involving Portuguese-speaking countries) and Erasmus + KA2 strategic partnerships; c) partnerships for joint/double degree masters and doctorate programmes, subject to specific agreements that structure their organisation; d) creation of new consortia for the promotion of digital competences for virtual teaching and for application to the European Universities Initiative. The management of these international cooperation processes abides by the quality principles defined in the Erasmus+ Charter for Higher Education, as well as in internal regulations, standards, and procedures.

In terms of the internationalisation of teaching, and in addition to the effort to promote this internationalisation in Portuguese-speaking countries, Iscte offers programmes with English as teaching language and more than a dozen programmes leading to a double degree or joint degree. The institution has a wide range of faculty with foreign nationalities, visiting lecturers and foreign conference speakers. More than one hundred Iscte faculty members carry out annual activities in foreign universities.

Iscte develops initiatives to encourage and improve participation/coordination in international research projects. GAI was reinforced, towards the increase of multidisciplinary R&D applications and the mapping and analysis of international projects. The monitoring of project execution and production of the respective financial reports is done through the integrated management system ERP|SINGAP. The monitoring, evaluation and continuous improvement of internationalisation is carried out through SIGQ's mechanisms and tools, such as: activity plans and reports (performance indicators); suggestions/complaints management; internal and external audits and international rankings indicators. These and other results are subsequently analysed in SIGQ's management review and in Iscte's RIAG, with impacts on the definition and implementation of improvement actions.

1.3 Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição

1.3.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Muito avançado

1.3.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

O SIGQ integra a estratégia delineada e aprovada pelos órgãos de governo e foi concebido e desenvolvido de modo a que contemple um conjunto de mecanismos e instrumentos de apoio ao planeamento e à tomada de decisão estratégica dos órgãos de governação, bem como à execução, monitorização, avaliação e melhoria das suas atividades. A articulação entre o SIGQ e os órgãos de governação e gestão do Iscte é concretizada pelo Vice-reitor para a área e esta articulação está definida nos estatutos do Iscte e no anexo 6 do MQ. O Reitor toma as medidas necessárias à garantia da qualidade na instituição e nas suas unidades orgânicas, nos domínios do ensino, da investigação, da gestão, do apoio aos estudantes e dos serviços à comunidade; elabora e apresenta, para aprovação ao ConG o PE, os PIAO e RIAG anuais.

O CCur e o CG têm na sua composição membros externos que participam nos processos de garantia da qualidade do Iscte designadamente, através da homologação e aprovação dos seus documentos estratégicos. Os PIAO e RIAG anuais, para além de integrarem simultaneamente as atividades e os orçamentos/contas, são elaborados a partir do PE e este alinhamento é também assegurado nos restantes planos e relatórios setoriais do Iscte. O GEPQ é a estrutura que apoia na elaboração destes documentos e na respetiva monitorização (semestral), por forma a assegurar o envolvimento e interligação das várias estruturas nas atividades de planeamento, monitorização e avaliação das suas atividades. O CG é o órgão dos processos de suporte, a quem compete a gestão administrativa, patrimonial e financeira do Iscte, bem como de gestão dos recursos humanos.

Os órgãos de coordenação central, intervêm ao nível dos processos de garantia da qualidade científica e pedagógica para os quais têm competência estatutária. Entre outras competências, o CC pronuncia-se sobre a criação e alteração de CE e aprova os planos de estudos ministrados, bem como as disposições sobre transições curriculares. Por inerência, o Presidente do CC preside ao CCADD participando desta forma no processo de avaliação do desempenho dos docentes.

O CP propõe medidas com vista à qualidade do ensino e pronuncia-se sobre a criação de CE e sobre propostas de organização e alteração dos planos dos CEs ministrados, bem como sobre as orientações pedagógicas e os métodos de ensino e de avaliação. Promove a realização da avaliação do desempenho pedagógico dos docentes, por estes e pelos estudantes, e a sua análise e divulgação. Em articulação com o GEPQ, o CP intervém na análise dos casos das UC e pares docentes/UC referenciados para melhoria e na definição dos planos de ação de melhoria. Nos casos mais recorrentes

e críticos, compete ao CP desencadear Auditorias Pedagógicas. Ambos os órgãos têm regimento próprio (ref. 23 e 24), regulamentos, manuais, procedimentos e elaboram plano anual de atividades e orçamento e respetivo relatório de acordo com os modelos e procedimentos do SIGQ. As Escolas e respetivos dptos regem-se por regulamentos próprios, manuais e procedimentos necessários à garantia da qualidade no ensino. Compete às escolas: 1) organizar e gerir os recursos envolvidos no funcionamento dos cursos, elaborar propostas em relação aos mesmos e zelar pelo bom funcionamento das atividades letivas; 2) propor aos dptos e Uls alterações e reestruturações dos planos de estudo dos cursos; 3) propor a criação, abertura, fecho e extinção de cursos. Em articulação com os dptos, elaboram anualmente um plano de atividades e orçamento e o respetivo relatório. Em 2018 foram nomeados os interlocutores da qualidade e sustentabilidade nas escolas. A CGQS é o órgão executivo do SIGQ que analisa e delibera sobre as conclusões dos relatórios de atividades, dados de entrada à revisão pela gestão e propõe aos diferentes órgãos e responsáveis, a implementação de ações de melhoria. Os balanços da qualidade feitos semestralmente por esta comissão contribuem para uma tomada de decisão mais sustentada por parte da governação e para uma gestão mais eficiente na garantia da qualidade. Em 2020 foram integrados os interlocutores da qualidade e sustentabilidade das Escolas. O ConCQS, é o órgão que, pela sua composição, viabiliza a articulação entre órgãos de governo e de gestão e as restantes PI do Iscte. A integração da Equipa Reitoral e dos Diretores de UO descentralizadas neste Conselho reflete o compromisso da gestão com o SIGQ (ref. 25).

1.3.2 Grounding (evidence and examples):

SIGQ incorporates the strategy outlined and approved by the governance bodies and was developed to include mechanisms and instruments supporting the planning and strategic decision-making of these bodies, as well as the implementation, monitoring, evaluation, and improvement of their activities. The connection between SIGQ and Iscte's governance and management bodies is carried out by the Vice-Rector for the area and this coordination is defined in Iscte's statutes and in the annex 6 of MQ. The Rector takes the necessary measures to ensure the quality of the institution and its organic units in the domains of teaching, research, management, student support and community services; prepares and presents the annual PE, PIAO and RIAG to the ConG for approval.

The CCur and the CG have in their composition external members who participate in the quality assurance processes of the Institute, namely through the ratification and approval of its strategic documents. The annual PIAO and RIAG, besides integrating simultaneously the activities and the budgets/accounts, are elaborated based on the PE and this alignment is also ensured in the remaining sectorial plans and reports of Iscte. GEPQ is the structure that supports the elaboration of these documents and the respective monitoring (biannual), to ensure the involvement and interconnection of the various structures in the planning, monitoring and evaluation of their activities. The CG is the body responsible for the support processes and for Iscte's administrative, patrimonial, and financial management, as well as for human resources management. The central coordination bodies intervene in the pedagogical and scientific quality assurance processes, for which they have statutory competences. Among other competences, the CC intervenes on the creation and alteration of programme and approves the study plans taught, as well as the provisions on curricular transitions. The President of the CC inherently presides over the CCADD, thus participating in the process of evaluation of the faculty members' performance.

The CP proposes measures to improve the quality of teaching and gives its opinion on the creation of programmes and on proposals for the organisation and alteration of study plans, as well as on pedagogical guidelines and teaching and assessment methods. It promotes and evaluates the pedagogical performance of the lecturers, by them and by the students, and its analysis and disclosure. In articulation with GEPQ, the CP intervenes in the analysis of the cases of the UC and teaching/UC pairs referred for improvement and in the definition of improvement action plans. In the most recurrent and critical cases, the CP is responsible for triggering Pedagogical Audits. Both bodies have their own by-laws (ref. 23 e 24), regulations, manuals, procedures and prepare annual activity and budget plans and respective reports in accordance with the SIGQ models and procedures. Schools and respective departments (dpts) are governed by their own regulations, manuals, and procedures necessary to the assurance of quality in teaching. Schools are responsible for: 1) organising and managing the resources involved in the operation of programmes, preparing proposals regarding them and ensuring the smooth running of teaching activities; 2) proposing curricula changes and reorganisations to the dpts and Uls; 3) proposing the creation, opening, closure and extinction of programmes. In articulation with the dpts, they prepare an annual activity and budget plan and the respective report. In 2018, the liaison persons for quality and sustainability in schools were appointed.

The CGQS is the SIGQ executive body which analyses and deliberates on the conclusions of the activity reports, input to the management review and proposes to the different bodies and those responsible, the implementation of improvement measurements. The quality assessments made every six months by this committee contribute to more sustained decision-making by governance and more efficient management in quality assurance. In 2020, the quality and sustainability interlocutors of the Schools were integrated. ConCQS is the body that, due to its composition, enables the connection between governance and management bodies and the remaining Iscte PI. The integration of the Rectoral Team and the Directors of decentralised UO in this Council reflects the management's commitment towards SIGQ (ref. 25).

1.4 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade

1.4.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Substancial

1.4.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

A política de qualidade do Iscte dá a máxima importância à participação de todas PI relevantes nos processos de planeamento estratégico, de avaliação e de garantia da qualidade. As PI relevantes são (i) internas: órgãos de governo, de gestão e de coordenação científica e pedagógica; estudantes; docentes e investigadores; pessoal técnico e administrativo; comissão de trabalhadores; EP e (ii) externas: candidatos; diplomados; alumni; empregadores; fornecedores e prestadores de serviços; concessionários e arrendatários; entidades tutelares e reguladoras; comunidade local; parcerias e consórcios.

Para se assegurar a garantia da qualidade é necessário que a complexidade das interações a esse respeito, entre todos os intervenientes e aos diversos níveis, esteja devidamente regulada, estrategicamente orientada e monitorizada e que existam mecanismos de controle de qualidade dos mesmos. A identificação das PI passa por momentos de auscultação às diferentes estruturas funcionais, aos empregadores e alumni. As PI internas participam em termos formais nos órgãos de governo e de gestão e nos órgãos consultivos, conforme definido nos Estatutos e MQ, para além de participarem em muitos outros momentos e atividades no âmbito do SIGQ. Ao nível informal, existem três grupos de trabalho da sustentabilidade, compostos por membros da comunidade académica que realizam trabalho participativo no qual resultam recomendações de boas práticas e propostas os referenciais da sustentabilidade.

Os docentes, têm um papel ativo no SIGQ através dos diferentes mecanismos de planeamento, avaliação e melhoria (ex. RUC, RAC, relatórios de atividades), definidos no ponto 1.3. Enquanto Diretores de Dptos e Presidentes das Comissões Pedagógicas são ainda envolvidos na definição de planos de melhoria e auditorias resultantes do processo de monitorização pedagógica. Ao nível da gestão intermédia e das estruturas técnico-administrativas, a garantia da qualidade requer uma intervenção prática e permanente dos serviços. Participam e dinamizam as práticas da qualidade ao nível dos serviços, promovendo a implementação da política e o cumprimento dos objetivos da qualidade (implementação de planos de melhoria, resposta a não conformidades, participação em formações e auditorias ao SIGQ). No caso particular dos estudantes, o seu envolvimento é significativo nos órgãos de governo da instituição, nomeadamente no ConG, no CG, no CP, nas Comissões Pedagógicas de Escolas, nos Conselhos de Ano e nos órgãos consultivos como o Senado e o ConCQS. Para além das intervenções diretas nos órgãos pedagógicos e nos conselhos de ano, os estudantes participam, através das respostas aos múltiplos inquéritos, os quais já fazem parte das práticas de qualidade instituídas no Iscte, nomeadamente o inquérito de monitorização intercalar, aplicado a meio de cada semestre, e o inquérito de monitorização pedagógica, aplicado no final de cada semestre. Esta participação constitui uma das formas mais regulares de envolvimento sistemático dos estudantes nos processos de garantia da qualidade. O presidente da AE faz parte do CG por proposta do Reitor e por nomeação pelo CCur, bem como no ConCQS.

No caso dos alumni, a existência de uma unidade específica para a gestão da relação da instituição com este grupo (Alumni Clube Iscte) é fundamental para aumentar o seu envolvimento na qualidade do ensino. Têm sido envolvidos em processos de discussão sobre as competências para a empregabilidade, sobre parcerias entre professores/investigadores e empresas e sobre necessidades do mercado de trabalho.

Para além da participação direta nos órgãos, o SIGQ contempla ainda a auscultação regular das diversas PI através da realização dos seguintes

inquéritos: aos estudantes (auscultação aos novos estudantes, inquéritos de monitorização pedagógica); ao pessoal técnico e administrativo; aos diplomados e aos empregadores. Todas as PI do Iscte podem apresentar sugestões, reclamações e elogios, através dos mecanismos criados para o efeito (lk. 45) (ref. 26). Outras formas de envolvimento das PI no SIGQ são a realização de ações de formação e workshops específicos e que envolvem os principais responsáveis operacionais da instituição e os interlocutores da qualidade e sustentabilidade dos serviços, escolas, UI e EP. Os fornecedores são envolvidos através dos compromissos de garantia da qualidade nos contratos/cadernos de encargos e há procedimentos de seleção e avaliação desses fornecedores.

1.4.2 Grounding (evidence and examples):

Iscte's quality policy assigns the utmost importance to the participation of all relevant PIs in the strategic planning, evaluation, and quality assurance processes. The relevant PIs are (i) internal: governing, management, and scientific and pedagogical coordination bodies; students; faculty and researchers; technical and administrative staff; workers' commission; EP and (ii) external: applicants; graduates; alumni; employers; suppliers and service providers; licensees and lessees; governing and regulatory entities; local community; partnerships and consortiums.

To guarantee quality assurance the interaction complexity in this respect, among all the intervening parties and at different levels, needs to be duly regulated, strategically oriented, and monitored, and quality control mechanisms need to be in place. The identification of PI involves moments of consultation with the different functional structures, employers, and alumni. The internal PI formally participate in the governing and management bodies and in the advisory bodies, as defined in the Statutes and MQ, besides participating in many other moments and activities within SIGQ's scope. At an informal level, there are three sustainability working groups, composed of academic community members who perform participatory work that results in recommendations for best practices and proposals for sustainability benchmarks.

Faculty members play an active role in SIGQ through the different mechanisms of planning, evaluation, and improvement (e.g., RUC, RAC, activity reports), defined in point 1.3. As Dpt Directors and Chairs of the Pedagogical Commissions, they are also involved in the definition of improvement plans and audits resulting from the pedagogical monitoring process. At the middle management and technical-administrative structures level, quality assurance requires a practical and permanent intervention of the services. They participate and dynamise the quality practices at the services level, promoting the implementation of the policy and the fulfilment of the quality objectives (implementation of improvement plans, response to non-conformities, participation in training sessions and SIGQ audits).

In the case of students, their involvement is significant in the institution's governing bodies, namely in the ConG, the GC, the CP, the School Pedagogical Commissions, the Year Councils, and the advisory bodies, such as the Senate, and the ConCQS. Besides the direct interventions in the pedagogical bodies and in the year councils, students are involved through responses to multiple surveys, which are already part of the quality practices in place at Iscte, namely the mid-term monitoring survey, applied halfway through each semester, and the pedagogical monitoring survey, applied at the end of each semester. This participation represents one of the most regular forms of systematic involvement of students in the quality assurance processes. The president of the AE is part of the GC by proposal of the Rector and by appointment by the CCur, as well as in the ConCQS. As far as the alumni are concerned, the existence of a specific unit to manage the relationship of the institution with this group (Alumni Club Iscte) is fundamental to increase their involvement in the quality of education. They have been involved in the discussion processes about the employability skills, on partnerships between lecturers/researchers and companies, and on labour market needs.

Beyond direct participation in the governing bodies, SIGQ also entails regular consultation of the various PI through the following surveys: students (consultation of new students, pedagogical monitoring surveys); technical and administrative staff; graduates and employers. All Iscte PIs can submit suggestions, complaints and compliments using the means created for that purpose (lk. 45) (ref. 26). Other forms of involvement of PIs in SIGQ include specific training actions and workshops involving the main institution operational managers and the representatives of quality and sustainability of services, schools, Uls, and EPs. Suppliers are involved through the quality assurance commitments in the contracts/tender documents, and there are procedures in place for selecting and evaluating these suppliers.

1.5 Sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)

1.5.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Substantial

1.5.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

O Iscte tem apostado fortemente no desenvolvimento e modernização dos seus sistemas de informação para garantir a sua capacitação na resposta aos desafios emergentes de recolha, análise e utilização da informação gerada nas atividades operacionais e estratégicas da instituição. A arquitetura do sistema de informação do Iscte compreende um conjunto de plataformas/sistemas de informação articuladas entre si: o Fénix (informação académica) (lk. 46); o e-learning (Blackboard Learn); o iAjuda (helpdesk); o i-meritus (avaliação de desempenho dos docentes e investigadores); o Ciência-IUL (produção científica dos docentes e investigadores); o Dspace (repositório institucional dos documentos produzidos no ensino e investigação); o Koha (sistema integrado de gestão da biblioteca); o eDocLink (gestão documental); o MyIscte (intranet); o portal de internet; e o SINGAP (informação contabilística, financeira, patrimonial e operacional). Toda a informação proveniente dos sistemas de informação e gestão é usada pelos órgãos de governo e coordenação para a tomada de decisão e na atuação para a melhoria no âmbito da garantia da qualidade.

O portal Iscte evoluiu para albergar informação sobre as diversas unidades, pessoas e cursos. A recolha de feedback da comunidade foi uniformizada e existe agora um ponto único para o envio de sugestões/elogios/reclamações/dúvidas que são adequadamente transmitidos às respetivas equipas que procedem à triagem, diagnóstico e resolução dos pedidos enviados. O portal Iscte tem ainda seções específicas para a Qualidade, dedicadas à partilha de informação de carácter estratégico, sobre o SIGQ e estudos realizados sobre a população estudantil e de inserção na vida ativa.

O Fénix tem evoluído na ferramenta de inquéritos para recolher adequadamente informação sobre a monitorização pedagógica, população estudantil e necessidades de melhoria e a subsequente disponibilização dos resultados dessa monitorização aos docentes e às diferentes camadas de decisão (diretores de curso, departamento e escola). Uma nova ferramenta de comunicação no seio do Fénix permite também que os estudantes consigam comunicar adequadamente com as entidades relevantes para a sua atividade (delegados de turma, docentes, comissões pedagógicas). Novas ferramentas foram desenvolvidas para a organização dos horários e sistematização do planeamento do ano letivo por parte das escolas e dptos permitindo uma maior eficiência na oferta formativa através da identificação de cursos e UCs com diminuta ou excessiva procura e facilitando a adaptação anual da oferta formativa da instituição à procura por parte do mercado. Por outro lado, o módulo de planeamento inclui a distribuição de serviço docente e o processo de contratação de docentes convidados. A centralização deste processo permitiu uma maior eficiência na utilização dos recursos humanos. O módulo dos horários possibilitou uma estabilização na oferta formativa, permitindo aos estudantes um aumento considerável no leque de escolas das UCs, mesmo em áreas complementares à do curso que frequentam. Permite também uma melhor sistematização e gestão dos recursos docentes. Também o processo de classificação dos ODS beneficia da integração no sistema Fénix, através do mapeamento contínuo dos ODS, assim como garante do princípio da autonomia no preenchimento da informação pelos coordenadores de UC e autores das teses de mestrado. O i-meritus garante também o processo de monitorização intercalar que permite aferir e reagir (por semestre) a necessidades de melhoria ao nível da operacionalização das atividades letivas. Ao nível da comunicação interna a aposta foi na criação de uma intranet que permite a partilha de informação de teor operacional, estratégico, apenas acessível a docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo do Iscte. A informação disponibilizada vai desde despachos de interesse global, notícias, eventos, perfis pessoais, assiduidade, férias, ferramentas de trabalho, atas de reuniões e documentação de unidades internas. Atualmente os sistemas de informação permitem a recolha de dados para a elaboração pelo GEPQ de relatórios de controlo de gestão sobre a oferta formativa da instituição. A migração para o novo ERP|SINGAP irá permitir uma ligação automática com o sistema de gestão académica de modo a ser criada uma nova dimensão de contabilidade analítica para apoio à tomada de decisão na reitoria, escolas e dptos ao nível da oferta de cursos e UCs.

1.5.2 Grounding (evidence and examples):

Iscte has committed seriously to the development and modernisation of its information systems to ensure its capacity to respond to the emerging challenges of collection, analysis and use of the information generated in the institution's operational and strategic activities. Iscte's information system architecture comprises a set of interrelated information platforms/systems: Fénix (academic information) (Ik. 46); e-learning (Blackboard Learn); iAjuda (helpdesk); i-merit (performance assessment of lecturers and researchers); Ciência-IUL (scientific production of lecturers and researchers); Dspace (institutional repository of documents produced in teaching and research); Koha (integrated library management system); eDocLink (document management); MyIscte (intranet); internet portal; and SINGAP (accounting, financial, asset and operational information). All the data from the information and management systems are used by the governing and coordination bodies to support decision-making, to improve the quality of teaching and learning, research, management of human and material resources and the quality of Iscte's services.

Iscte portal has evolved to host information on the various units, people and programmes. The collection of feedback from the community has been standardised and there is now a single point for sending suggestions/compliments/complaints/doubts that are adequately transmitted to the respective teams that proceed with the triage, diagnosis and resolution of the requests sent. The Iscte portal also has specific sections for Quality, dedicated to sharing information of a strategic nature, on SIGQ and studies carried out on the student population and on working life inclusion.

Fénix's survey tool has evolved to adequately collect information on pedagogical monitoring, student population and improvement needs and the subsequent availability of the results of this monitoring to faculty members and different decision-making layers (programme, department, and school directors). A new communication tool within Fénix also allows students to communicate properly with the relevant entities for their activity (class representatives, teachers, pedagogical commissions). New tools have been developed for the organisation of timetables and the systematisation of academic year planning by schools and dpts, allowing greater efficiency in the academic offer through the identification of programmes and UCs with low or excessive demand and facilitating the annual adaptation of the institution's academic offer to the market demand. On the other hand, the planning module includes the distribution of teaching loads and the process of hiring guest lecturers. The centralisation of this process has allowed a more efficient use of human resources. The timetables module has provided a stabilisation in the educational offer, allowing students a considerable increase in the range of choice of UCs, even in areas complementary to the respective programme. It also allowed a better systematisation and management of teaching resources. Also, the SDG classification process benefits from the integration in the Fénix system, through the continuous mapping of the SDG, as well as the guarantee of the principle of autonomy in the input of information by the UC coordinators and master thesis authors.

Furthermore, i-Merit ensures the interim monitoring process allowing to measure and react (by semester) to the needs for improvement at the level of the implementation of teaching activities. Regarding internal communication, the focus was on the creation of an intranet allowing the sharing of operational and strategic information, only accessible to Iscte faculty, researchers, and technical and administrative staff. The information available ranges from general interest orders, news, events, personal profiles, attendance, holidays, work tools, meeting minutes and internal unit documentation. Currently, the information systems allow the collection of data for elaboration of management control reports by GEPQ about the institution's academic offer. The migration to the new ERP | SINGAP, will enable an automatic connection with the academic management system to create a new dimension of analytical accounting to support decision-making in the rectory, schools and dpts in terms of the offer of programmes and UCs.

1.6 Publicação de informação relevante para as partes interessadas

1.6.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Substancial

1.6.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

O Portal do Iscte (Ik. 47) é um dos principais meios de divulgação junto de todas as PI do Iscte. Nos últimos 2 anos foram efetuadas alterações importantes na estruturação da informação do portal e da sua disponibilização em PT e ENG, que passou a ser em espelho. A missão e os objetivos do Iscte estão plasmados no portal, a par do seu organograma e dos regulamentos que o suportam. É no portal que a oferta formativa é apresentada com o detalhe necessário aos estudantes e candidatos, planos de estudos, objetivos, corpo docente, calendários, condições de acesso, empregabilidade, entre outros. São disponibilizadas ainda todas as FUC com a explicitação do programa de cada UC, respetivos objetivos de aprendizagem. O portal evoluiu para apresentar informação em tempo real sobre as UCs disponíveis para estudantes em mobilidade.

Estão disponíveis no portal todos os regulamentos que norteiam as atividades académicas dos estudantes, nomeadamente o Código de Conduta Académica, bem como toda a informação sobre o SAS.

O portal Iscte dispõe de páginas específicas para a qualidade (Ik. 48) e para a sustentabilidade (Ik. 49), onde são disponibilizados todos os documentos de referência do SIGQ: Política e Estratégia para a Qualidade; composição do SIGQ, respetivo âmbito e mapa de processos; MQ; estudos e relatórios produzidos pelo GEPQ sobre o percurso dos diplomados e empregabilidade, monitorização pedagógica e grau de satisfação dos estudantes, fontes de informação e caracterização de novos estudantes e respetivas motivações para escolher o Iscte e o curso; informação sobre os processos nacionais e internacionais de avaliação, acreditação e certificação da Instituição, Sistema e ciclos de estudo; posição do Iscte nos diferentes rankings internacionais; ponto único de recolha de sugestões/elogios/reclamações. Na página da Sustentabilidade é apresentada a sua política e compromisso; a estrutura organizativa; notícias; redes/parcerias/protocolos; boas práticas; iniciativas e o relatório de Sustentabilidade. Existem perfis da Sustentabilidade e do Desporto Iscte no Facebook onde são divulgadas as iniciativas realizadas no âmbito do Sistema. No portal das Escolas existe uma ligação para as páginas da Qualidade e da Sustentabilidade. São ainda realizadas comunicações do Sistema em diferentes congressos e conferências, assim como a publicação de artigos.

Nas páginas de cada dpt é disponibilizado o respetivo corpo docente, com informação sobre a sua qualificação e vínculo. Esta informação é importada do Ciência-IUL. Para divulgação das atividades de ciência e investigação no Iscte, o portal Ciência-IUL evoluiu no sentido de disponibilizar informação sobre os investigadores, através dos perfis públicos que contém todas as suas atividades de produção científica (publicações, projetos, orientações, atividades letivas, e outras atividades), as UI, através de páginas que evidenciam os principais indicadores de produção científica, estatísticas globais de publicações, notícias, eventos e contribuições da atividade científica no Iscte para os ODS. É possível realizar pesquisas de autores do Iscte, segundo áreas científicas, com base nas classificações das principais bases de dados internacionais (Web of Science ou SCOPUS) ou utilizando os ODS. Tal funcionalidade visa facilitar e aumentar a visibilidade dos nossos investigadores com potenciais colaboradores e/ou futuros alunos. Apesar de as UI gozarem de uma autonomia que lhes permite a gestão individual dos seus mecanismos de comunicação externa, tem sido feito um esforço para uniformizar a imagem e a informação que apresentam nos seus sites individuais. Existem inclusive, três UI que já recolhem automaticamente informação do Ciência-IUL (através da sua API pública - Application Programming Interface) e incorporam essa informação diretamente nos seus sites, garantindo a uniformização, reutilização e robustez da informação científica.

Foi criado um novo site dos serviços informáticos com toda a informação sobre hardware e software, instruções e regras de funcionamento, bem como a identificação dos diferentes canais para solicitação de apoio técnico e aviso sobre eventuais problemas/falhas comuns.

O Iscte publica semestralmente a sua revista "EntreCampus" onde são divulgadas as novas atividades desenvolvidas pelas unidades de ensino e de investigação, comunicando assim a relevância do Iscte no panorama do ensino universitário em Portugal (Ik. 50).

1.6.2 Grounding (evidence and examples):

The Iscte Portal (Ik. 47) is one of the leading means of dissemination to all Iscte's PI. In the last 2 years important changes were made in terms of the structure of the Portal's information and its availability in PT and ENG, which is now mirrored. Iscte's mission and goals are available in the Portal, along with its organisation chart and the regulations that support it. It is on the Portal that the institution programmes are presented with the necessary detail to students and candidates, as well as study plans, aims, teaching staff, calendars, access conditions, employability, among others. All RUCs are also made available with the explanation of the syllabus of each UC and learning outcomes. The portal has evolved to present information in real time about the UCs available for Erasmus incoming students.

All the regulations that guide the students' academic activities are available in the portal, namely the Academic Code of Conduct, as well as all the information about the SAS.

The Iscte portal has specific pages for quality (Ik. 48) and sustainability (Ik. 49), where all the SIGQ's reference documents are available: Policy and Strategy for Quality; SIGQ composition, respective scope and map of processes; MQ; studies and reports produced by GEPQ on the path of graduates

and employability, pedagogical monitoring and degree of student satisfaction, sources of information and characterisation of new students and respective motivations for choosing Iscte and the programme; information on national and international assessment processes, accreditation and certification of the Institution, System and study cycles; Iscte standing in the diverse international rankings; single point for collecting suggestions/complaints/ complaints. The Sustainability page presents its policy and commitment; organisational structure; news; networks/partnerships/protocols; good practices; initiatives and the Sustainability report. There are profiles of Sustainability and Iscte Sport on Facebook, on which the initiatives carried out within the scope of the SIGQ are made public. On the Schools' portal there is a link to the Quality and Sustainability pages. There are also communications of the SIGQ in several congresses and conferences, as well as the publication of articles. On the pages of each department, the respective faculty is presented, with information about their qualifications and links to Iscte. This information is imported from Ciência-IUL. For the dissemination of science and research activities at Iscte, the Ciência-IUL portal has evolved to provide information on researchers, through public profiles containing all their scientific production activities (publications, projects, supervisions, teaching and other activities), the UIs, through pages that show the main scientific production indicators, global publication statistics, news, events, and contributions of scientific activity at Iscte to the SDGs. It is possible to search for Iscte authors, according to scientific areas, based on the classifications of the main international databases (Web of Science or SCOPUS) or using the SDGs. Such functionality aims to facilitate and increase the visibility of our researchers with potential collaborators and/or future students. Although the UIs enjoy an autonomy that allows them to individually manage their external communication mechanisms, an effort has been made to standardise the image and information they present on their individual websites. There are even three UIs that already automatically collect information from Ciência-IUL (through its public API - Application Programming Interface) and incorporate that information directly into their websites, guaranteeing the standardisation, reutilisation, and reliability of scientific information. A new website of the IT services was created with all the information about the hardware and software, instructions, and operating rules, as well as the identification of the different channels for requesting technical support and warning about possible common problems/faults. Iscte publishes its magazine "EntreCampus" every six months, where the new activities developed by the teaching and research units are disseminated, thus communicating the relevance of Iscte in the panorama of university education in Portugal(1k. 50).

1.7 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade

1.7.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Substantial

1.7.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

O SIGQ assenta numa cultura de autoresponsabilização com base na autoavaliação regular, na autorregulação, e no controlo subsequente da implementação de melhorias resultantes das avaliações realizadas. No PE, o Iscte define linhas de orientação estratégica, objetivos, ações, ações, objetivos específicos, indicadores e metas. A implementação desta estratégia desenvolve-se através dos PIAO do Iscte os quais, especificam também as ações a desenvolver em cada ano, e respetivos indicadores de performance, metas a alcançar, prazos e responsáveis. Estes indicadores são monitorizados semestralmente para avaliar desvios e implementar medidas adicionais conducentes à sua concretização. No RIAG é espelhada a monitorização anual dos indicadores estratégicos. Numa lógica de planeamento simultaneamente Top-Down e Bottom-Up, os Planos e Relatórios Anuais de Atividades de Escolas, Serviços/Gabinetes e outras Entidades (sempre que aplicável) são elaborados em perfeito alinhamento com o PE, permitindo, desta forma, não só orientar a definição dos objetivos setoriais como também a avaliar a sua contribuição para a persecução dos objetivos estratégicos. A integração dos orçamentos e das contas nos planos e relatórios institucionais e setoriais asseguram o alinhamento das atividades com os respetivos custos tornando mais eficiente a gestão da Instituição.

A monitorização da qualidade do ensino e da aprendizagem realiza-se numa abordagem multinível que procura agregar e articular sucessivamente as avaliações efetuadas e concretiza-se com a realização, no Fénix, dos RUC e RAC. Os RUC apresentam resumidamente informação e indicadores de avaliação global do funcionamento da UC e são concluídos com a avaliação final por parte do respetivo coordenador. O mesmo acontece com os RAC ao nível dos cursos. Todos os relatórios são realizados numa lógica de monitorização de resultados e melhoria contínua com a integração na sua estrutura de indicadores de desempenho e uma avaliação dos pontos fortes e aspetos a melhorar. São ainda definidos para os aspetos a melhorar, planos de ação de melhoria com métricas associadas as quais são monitorizadas nas edições/anos seguintes.

A partir dos inquéritos de monitorização pedagógica, sempre que são identificados resultados não satisfatórios de pares Docente/UC mediante critérios explicitados no MQ, os mesmos são encaminhados para o CP. Compete à Comissão Pedagógica de cada Escola, em articulação com os diferentes responsáveis, a definição de planos de ação de melhoria. Pode ainda ser determinada a realização de Auditorias Pedagógicas para se identificarem pontos fracos, pontos fortes e medidas de melhoria a curto e a longo prazo e para se sugerirem ações a desenvolver e boas práticas. A nível externo, o SIGQ é sujeito a processos de revisão cíclica que permitem aferir o seu nível de desempenho e introduzir as melhorias necessárias. Desde 2011 todos os cursos do Iscte passam pelo processo de acreditação por parte da A3ES. O Iscte tem vindo ainda a promover a acreditação de grande parte dos seus cursos noutras agências internacionais de acreditação como a AACSB, EQUIS, AMBA, EUR-ACE, EAPAA e ICAPA. O SIGQ e o Iscte enquanto instituição foram sujeitos a processos anteriores de certificação e avaliação por parte da A3ES (2014 e 2018, respetivamente). Destaca-se ainda a avaliação institucional ao Iscte realizada pela EUA em 2012. A certificação com base nos referenciais da qualidade e sustentabilidade implica a realização anual de 2 auditorias internas, 1 auditoria externa e 2 auditorias de avaliação da conformidade legal (ref. 27). Em 2020, o Iscte recebe o selo Disinfection Monitored – Cleaning Checked que avalia as condições de higiene e segurança contra o novo coronavírus. Todas as constatações resultantes dos exercícios de avaliação, auditorias e de inquéritos, reclamações e/ou outras situações que, numa lógica de melhoria contínua, devem originar planos de ação de melhoria, são registadas no âmbito do SIGQ e a sua eficácia é monitorizada através de uma Grelha de Planos de Ação de Melhoria (ref. 28 e 29). Esta grelha é analisada nas reuniões da CGQS para acompanhamento, avaliação e melhoria do sistema ao nível da gestão de topo. Este processo de monitorização regular e contínua tem implicado, no Iscte, um esforço constante de revisão e atualização dos seus procedimentos, regulamentos também de acordo com as alterações legais e das entidades reguladoras.

1.7.2 Grounding (evidence and examples):

SIGQ is based on a culture of self-accountability founded on regular self-assessment, self-regulation, and subsequent control of improvement implementation, resulting from the assessments carried out. In the PE, Iscte defines strategic guidelines, goals, actions, specific goals, indicators, and targets. The implementation of this strategy is developed through Iscte's PIAOs, which also specify the actions to be developed in each year, and respective performance indicators, goals to be achieved, deadlines and people in charge. These indicators are monitored every six months to evaluate any deviations and implement additional measures towards their achievement.

The annual monitoring of strategic indicators is mirrored in the RIAG. In a planning logic that is both Top-Down and Bottom-Up, the Annual Activity Plans and Reports of Schools, Services/Offices, and other Entities (whenever applicable) are prepared in perfect alignment with the PE, thus allowing not only to guide the definition of sectorial goals, but also to assess their contribution to the pursuit of the strategic goals. The integration of budgets and accounts in the institutional and sectorial plans and reports ensure the alignment of activities with their respective costs, rendering the Institution's management more efficient.

The monitoring of the quality of teaching and learning is carried out in a multilevel approach seeking to aggregate and articulate successively the evaluations made and is materialised with the realisation, in Fénix, of the RUC and RAC. The RUC briefly present information and indicators for the overall assessment of the functioning of the UC and are concluded with the final assessment by the respective coordinator. The same happens with the RAC at programme level. All reports are carried out from a standpoint of results monitoring and ongoing improvement, with the integration of performance indicators in their structure and an assessment of the strengths and aspects for improvement. Regarding the latter, improvement action plans are also defined, with associated metrics that are monitored in the subsequent editions/years of operation.

Based on the pedagogical monitoring surveys, whenever unsatisfactory results are identified for Lecturer/UC pairs according to criteria specified in the MQ, these are forwarded to the CP. It is up to each Schools Pedagogical Commission, in coordination with the different persons in charge, to define improvement action plans. Pedagogical Audits may also be conducted to identify weaknesses, strengths and short- and long-term improvement measures, as well as to suggest actions to be developed and good practices.

Externally, SIGQ is subject to cyclical review processes that allow measuring its level of performance and introducing the necessary improvements. Since 2011, all Iscte programmes go through the accreditation process by A3ES. Iscte has also been promoting the accreditation of most of its programmes with other international accreditation agencies, such as AACSB, EQUIS, AMBA, EUR-ACE and EAPAA and ICAPA. SIGQ and Iscte as an institution were subject to previous certification and assessment processes by A3ES (2014 and 2018, respectively). It is also worth mentioning the institutional assessment of Iscte carried out by the EUA in 2012.

The certification based on the quality and sustainability benchmarks implies the annual implementation of 2 internal audits, 1 external audit and 2 audits of legal compliance assessment (ref. 27). In 2020, Iscte was awarded the Disinfection Monitored - Cleaning Checked seal, which assesses the hygiene and safety conditions against the new coronavirus. All the findings resulting from evaluation exercises, audits and surveys, complaints and/or other situations which, from a continuous improvement perspective, should give rise to improvement action plans, are logged in SIGQS' scope and their effectiveness is monitored through an Improvement Action Plans Grid (ref. 28 e 29). This grid is analysed in meetings of the CGQS for follow-up, evaluation, and improvement of the system at top management level. This regular and continuous monitoring process has implied, at Iscte, a constant effort to review and update its procedures and regulations, also in line with legal and regulatory changes.

Elementos de Autoavaliação

2. Análise SWOT do sistema interno de garantia da qualidade

2.1. Forças

- S1. Compromisso e envolvimento dos órgãos de governo e de gestão no SIGQ, traduzido na aposta da sua atualização e certificação.*
- S2. Alinhamento estratégico dos planos e relatórios de atividade das unidades orgânicas descentralizadas e serviços com o PE do Iscte.*
- S3. Cultura institucional de qualidade assente na autoresponsabilização com base na autoavaliação regular, na autorregulação, e no controlo subsequente da implementação de melhorias resultantes da avaliação.*
- S4. Sistema sólido e robusto, com diferentes certificações/acreditações e posicionado em diferentes rankings internacionais, que beneficia da integração de vários referenciais e é facilmente expandido a outros.*
- S5. Abrangência do âmbito do SIGQ a todas áreas e atividades do Iscte, o qual assenta em processos que interagem e se relacionam entre si com base no ciclo do PDCA.*
- S6. O dispositivo organizacional de dinamização, acompanhamento e implementação do SIGQ permite manter a orientação estratégica e descentralizar a concretização da garantia da qualidade.*
- S7. Interlocutores da qualidade e sustentabilidade, por unidade, elementos fundamentais na disseminação da cultura da qualidade.*
- S8. Plano de auditorias internas integrado com uma taxa de execução anual de 100%.*
- S9. Sistema de gestão académica bastante eficiente que permite a informatização, automatização e disponibilização de múltiplos mecanismos de garantia da qualidade.*
- S10. A implementação de incentivos e penalizações para a participação em inquéritos, combinada com formas complementares de difusão e implementação de melhorias, tem resultado em elevadas taxas de resposta (monitorização pedagógica e inserção na vida ativa acima dos 80%).*
- S11. Elevada produção científica e de qualidade reconhecida com impacto direto nos bons resultados da avaliação das UI.*
- S12. Integração do 3º ciclo nas UI, facilitando a articulação plena ao nível do ensino e da investigação.*
- S13. Consolidação da política de acesso aberto e dos respetivos mecanismos de monitorização.*
- S14. Forte participação em diversas redes, projetos, parcerias, consórcios nacionais e internacionais e forte ligação à comunidade.*
- S15. Elevada qualidade do corpo docente e de investigadores e elevada qualificação do pessoal não docente.*
- S16. Existência de incentivos sistemáticos ao mérito científico e ao sucesso escolar.*
- S17. Forte preocupação com as condições de integração e de sucesso dos estudantes, tendo em consideração as necessidades de grupos específicos e disponibilização de vários mecanismos de suporte.*
- S18. Forte envolvimento das diversas PI internas promovendo uma participação clara e ativa nos processos.*
- S19. Sistema de informação e gestão integrado de suporte ao SIGQ e permitindo a sua maior eficiência e eficácia.*
- S20. Transparência e prestação de contas à comunidade com uma ampla divulgação pública no site do Iscte.*
- S21. Integração de mecanismos de avaliação dos impactes positivos da Sustentabilidade na missão da instituição, através da codificação de acordo com os ODS.*

2.1. Strengths

- S1. Commitment and involvement of the governing and management bodies in SIGQ, translated into a commitment to update and certify it.*
- S2. Strategic alignment of the plans and activity reports of the decentralised organic units and services with Iscte's PE.*
- S3. Institutional quality culture based on self-accountability through regular self-assessment, self-regulation and subsequent control of improvement implementation resulting from the assessment.*
- S4. Solid and robust system, with different certifications/accreditations and positioned in different international rankings, which benefits from the integration of several referential and is easily expanded to others.*
- S5. Comprehensiveness of the scope of SIGQ to all Iscte areas and activities, which is based on processes that interact and relate to each other based on the PDCA cycle.*
- S6. The organisational mechanism for dynamising, monitoring and implementing SIGQ allows maintaining strategic orientation and decentralising the implementation of quality assurance.*
- S7. Quality and sustainability liaison persons, per unit, fundamental for the dissemination of the quality culture.*
- S8. Integrated internal audit plan with an annual implementation rate of 100%.*
- S9. A very efficient academic management system leading to the computerisation, automation, and provision of multiple quality assurance mechanisms.*
- S10. The implementation of reward and penalty mechanisms for the participation in surveys, combined with complementary forms of dissemination and implementation of improvements, has resulted in high participation rates (in pedagogical monitoring and graduate active life inclusion above 80%).*
- S11. A prolific and of renowned quality scientific production with direct impact on the good results of the UIs' assessment.*
- S12. Integration of the 3rd cycle in the UIs, facilitating full articulation at the level of teaching and research.*
- S13. Consolidation of the open access policy and respective monitoring mechanisms.*
- S14. Strong participation in several networks, projects, partnerships, national and international consortia, and strong community liaison.*
- S15. High quality of the faculty and researchers, and high qualification of the non-faculty staff.*
- S16. Systematic incentives for scientific merit and academic success.*
- S17. Strong commitment to students' integration and success, taking into consideration the needs of specific groups and the availability of several support mechanisms.*
- S18. Strong involvement of the various internal PIs, fostering a clear and active participation in the processes.*
- S19. Integrated management and information system supporting SIGQ and allowing its greater efficiency and efficacy.*
- S20. Transparency and accountability towards the community with a wide public dissemination on Iscte's web page.*
- S21. Integration of evaluation mechanisms of the positive impacts of Sustainability in the institution's mission, through the classification according to the SDG.*

2.2. Fraquezas

- W1. A metodologia de acompanhamento do sistema é muito baseada em Excel e a ligação com as PI é largamente realizada por e-mail o que dificulta uma visão geral do sistema e por vezes é propício a uma menor eficiência geral.
- W2. Insuficiente sistematização e produção automática de indicadores de desempenho dos vários processos institucionais.
- W3. Dificuldade em dar visibilidade/comunicar o impacto do sistema na melhoria contínua da Instituição e o envolvimento mais regular dos estudantes no SIGQ Iscte.
- W4. Os planos de melhoria decorrentes dos processos de avaliação dos CE não estão ainda em perfeita ligação com a matriz de gestão de planos de melhoria do sistema.
- W5. Mecanismos de análise e monitorização do sucesso académico e abandono do Iscte ainda pouco robustos e sistematizados.
- W6. Embora venham ocorrendo melhorias neste âmbito, ao nível da investigação, a fertilização cruzada e a exploração de sinergias entre as diferentes UI ainda não está suficientemente desenvolvida.
- W7. As práticas de garantia da qualidade ao nível da transferência de conhecimento para a sociedade, já implementadas em diversas áreas, necessitam de maior consolidação.
- W8. Dispersão de informação relativa aos diversos protocolos celebrados pelo Iscte de âmbito nacional e internacional, assim como relativa a docentes e conferencistas estrangeiros que se deslocam ao Iscte.
- W9. Os desafios decorrentes do ensino online e híbrido em consequência da situação pandémica implicou um conjunto de formações pedagógicas para docentes preparadas e dinamizadas por diferentes órgãos e serviços do Iscte, carecendo de uma estrutura formal integrada e articulada.
- W10. Pouca flexibilidade na realização de alguns processos institucionais e respetiva desatualização.
- W11. Limitações na disponibilização de espaços de trabalho e de estudo.
- W12. Apesar do esforço na promoção da mobilidade internacional, o número de membros da comunidade do Iscte que se desloca para o estrangeiro em mobilidade ainda não é expressivo.
- W13. Ausência de mecanismos internos e específicos de auscultação dos estudantes em mobilidade para universidades estrangeiras.
- W14. Ausência de acompanhamento de carreira dos docentes e investigadores.

2.2. Weaknesses

- W1. The system monitoring methodology is heavily based on Excel and liaison with PIs is largely done via email, which hinders an overview of the system and is sometimes conducive to lower overall efficiency.
- W2. Insufficient systematisation and automatic production of performance indicators of the various institutional processes.
- W3. Difficulty in giving visibility/communicating the impact of the system on the continuous improvement of the Institution and the more regular involvement of students in Iscte's SIGQ.
- W4. The improvement plans arising from the assessment processes of the CEs are not yet in perfect connection with the management matrix of improvement plans of the system.
- W5. Mechanisms of analysis and monitoring of academic success and drop-out in Iscte still not robust and systematised.
- W6. Although improvements have been taking place in this area, at the research level, cross-fertilisation, and exploitation of synergies among the different UIs is not yet sufficiently developed.
- W7. Quality assurance practices at the level of knowledge transfer to society, already implemented in several areas, need further consolidation.
- W8. Dispersion of information regarding the various protocols signed by Iscte at national and international level, as well as regarding foreign professors and speakers coming to Iscte.
- W9. The challenges arising from online and hybrid teaching because of the pandemic situation implied a set of pedagogical training for faculty members prepared and streamlined by different Iscte bodies and services, lacking a formal integrated and articulated structure.
- W10. Little flexibility in carrying out some institutional processes and respective obsolescence.
- W11. Limitations in the availability of work and study spaces.
- W12. Despite the effort to promote international mobility, the number of members of Iscte's community that go abroad in mobility is still not expressive.
- W13. Absence of internal and specific mechanisms of consultation of students in mobility to foreign universities.
- W14. Absence of career monitoring for faculty and researchers.

2.3. Oportunidades

- O1. Contribuição de diferentes referenciais normativos, (ex. segurança de informação e saúde e segurança no trabalho) permitem o alargamento do SIGQ a outras áreas de certificação.
- O2. Participação do Iscte em redes, parcerias e projetos nacionais e internacionais ao nível da qualidade no Ensino Superior que permitem a partilha de boas práticas e a melhoria permanente do SIGQ.
- O3. Implementação de uma plataforma da Qualidade para maior sistematização e automatização dos mecanismos de garantia da qualidade.
- O4. Obtenção de acreditações de referência e prosseguimento da melhoria de presença e de posicionamento nos principais rankings internacionais, com correspondente projeção nacional e internacional do Iscte.
- O5. Realização de auditorias ao SIGQ e participação em exercícios de avaliação nacional e internacional da Instituição e do sistema como instrumentos facilitadores de melhoria contínua.
- O6. Reforço da política de sustentabilidade (ambiental, social e económica), induzindo ganhos de eficiência e melhorando a qualidade de vida no campus.
- O7. A implementação do ERP|SINGAP, assegurando uma melhoria substancial no controlo de gestão e de acompanhamento do desempenho das diversas áreas.
- O8. Implementação do Iscte - Centro de Valorização e Transferência de Tecnologias.
- O9. Reforço ambicioso do orçamento europeu para a ciência, tecnologia e inovação no próximo período de programação financeira.
- O10. Lançamento de um programa de desenvolvimento profissional de docentes e de formação específica para dirigentes.
- O11. Implementação da iniciativa Erasmus Without Paper.
- O12. Experiência já adquirida na organização e liderança de programas de ensino Erasmus Mundus.
- O13. Inserção dos docentes e investigadores do Iscte em redes de investigação de excelência a nível internacional.
- O14. Fortalecimento do Clube Alumni Iscte suscetível de dinamizar e fortalecer a ampla rede de antigos estudantes já existente.
- O15. Melhoria da acessibilidade do portal Iscte para garantir que é cumprida a diretiva do WCAG 2.1 no sentido de permitir que visitantes ao site que tenham limitações visuais (ou outras) possam consultar os conteúdos mais facilmente.
- O16. A Agenda das Nações Unidas permite que o SIGQ contribua para o progresso dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

2.3. Opportunities

- O1. The contribution of different normative references, (e.g., information security and occupational health and safety) allow SIGQ to be extended to other areas of certification.
- O2. Participation of Iscte in networks, partnerships, and national and international projects at the level of quality in Higher Education enabling the sharing of good practices and SIGQ's permanent improvement.
- O3. Implementation of a Quality platform for greater systematisation and automation of quality assurance mechanisms.
- O4. Obtaining reference accreditations and further improving the presence and positioning in the main international rankings, with a corresponding Iscte national and international outreach.
- O5. Conducting SIGQ audits and participating in national and international evaluation exercises of the Institution and the system as facilitating instruments for ongoing improvement.
- O6. Strengthening the sustainability policy (environmental, social, and economic), inducing efficiency gains and improving the quality of campus life.
- O7. The implementation of ERP|SINGAP, ensuring a substantial improvement in management control and performance monitoring of the different areas.
- O8. The creation of Iscte - Centro de Valorização e Transferência de Tecnologias.

- O9. *Ambitious reinforcement of the European budget for science, technology, and innovation in the next financial programming period.*
 O10. *Launching of a professional development programme for faculty members and specific training for executives.*
 O11. *Implementation of the Erasmus Without Paper initiative.*
 O12. *Experience already gained in organising and leading Erasmus Mundus academic programmes.*
 O13. *Insertion of Iscte professors and researchers in research networks of excellence at international level.*
 O14. *Strengthening of the Iscte Alumni Club that can streamline and strengthen the already existing wide network of alumni.*
 O15. *Improving the accessibility of the Iscte portal to ensure compliance with the WCAG 2.1 directive to enable site visitors with visual (or other) impairments an easier access to the content.*
 O16. *The United Nations Agenda enables SIGQ to contribute to progress on the Sustainable Development Goals.*

2.4. Constrangimentos

- T1. *A não aplicação da fórmula de financiamento público no Iscte (o que se tem traduzido no mais baixo financiamento por estudante das IES), têm impacto no desenvolvimento da instituição e, em particular, nos investimentos necessários à melhoria contínua do SIGQ.*
A distribuição das verbas pela IES, Instituição com o mais baixo financiamento público por estudante com impacto no desenvolvimento da instituição e, em particular, nos investimentos necessários à melhoria contínua do SIGQ.
 T2. *Contexto de incerteza e necessidade de adaptação a novos contextos de ensino e trabalho fruto da atual situação pandémica.*
 T3. *Necessária alteração dos referenciais da ENQA e da A3ES com a maior integração do ensino à distância, o que poderá colocar em causa a adequabilidade do SIGQ.*
 T4. *Aplicação do Regulamento Geral de Proteção de Dados com implicações na utilização de instrumentos de garantia da qualidade e respetiva divulgação de informação.*
 T5. *Limitações nas políticas públicas de recursos humanos, nomeadamente na captação de novos RH especializados, na definição de carreiras e no sistema de avaliação de desempenho, com impactos significativos na motivação dos trabalhadores.*
 T6. *Rigidez e burocracia associada aos processos de contratação pública, especialmente prejudicial no domínio das atividades de investigação.*
 T7. *Instabilidade nas políticas de ensino superior e de investigação, que implicam constantes adaptações e ajustamentos.*

2.4. Threats

- T1. *The non-application of the public funding formula in Iscte (which has translated into the lowest funding per student among the HEIs), impact on the institution's development and particularly on the investments required for the ongoing SIGQ improvement.*
 T2. *Uncertainty environment and need to adapt to new teaching and work contexts because of the current pandemic situation.*
 T3. *Necessary change in the ENQA and A3ES benchmarks with the greater integration of distance learning, which may jeopardize SIGQ's suitability.*
 T4. *Application of the General Data Protection Regulation with implications on the use of quality assurance tools and respective dissemination of information.*
 T5. *Limitations in public policies on human resources, particularly in attracting new specialised human resources, in defining careers and in the performance assessment system, with significant impacts on employee motivation.*
 T6. *Rigidity and bureaucracy associated with public procurement processes, especially harmful for research activities.*
 T7. *Instability in higher education and research policies, which imply constant adaptations and adjustments.*

3. Síntese de aspeto identificados para melhoria

Nota Introdutória

3.1 Definição e documentação da política institucional para a garantia da qualidade (estratégia institucional para a qualidade e objetivos de qualidade; organização do sistema de garantia da qualidade, respetivos atores e níveis de responsabilidade; documentação do sistema, designadamente a eventual intenção de revisão do Manual da Qualidade)

3.1. Definição e documentação da política institucional para a garantia da qualidade (estratégia institucional para a qualidade e objetivos de qualidade; organização do sistema de garantia da qualidade, respetivos atores e níveis de responsabilidade; documentação do sistema)

- *Em resposta às W1 e W2, será desenvolvida uma ferramenta informática para a gestão da qualidade que apoie na gestão e maior automatização do SIGQ com módulos de gestão de elogios, sugestões e reclamações; gestão de planos de ação e melhoria; repositório de indicadores de desempenho institucionais do Iscte através de Dashboards; automatização de Planos e Relatórios de Atividades, com um sistema de alarmística associado (iniciado).*
- *Em resposta à W3, elaborar uma sistematização anual e divulgar as ações de melhoria realizadas de maior impacto na Instituição (programado).*
- *Em resposta à W4, será integrada a Unidade de Gestão Curricular dos SGE na CGQS para assegurar a melhor interligação das propostas de melhoria decorrentes dos processos de avaliação dos ciclos de estudo com o sistema (programado).*
- *Rever a política do SIGQ de forma a avaliar a incorporação de todas as políticas existentes da qualidade e da sustentabilidade, numa única política mais integradora (programado).*

3.1. Definition and documentation of the institutional policy for quality assurance (institutional strategy for quality and quality objectives; organization of the quality assurance system, actors and levels of responsibility; system documentation)

- *In response to W1 and W2, an IT tool for quality management will be developed to support SIGQ's management and greater automation, with modules for the management of compliments, suggestions, and complaints; management of action and improvement plans; repository of institutional performance indicators of Iscte through Dashboards; automation of Activity Plans and Reports, with an associated alarm system (started).*
- *In response to W3, to elaborate an annual systematisation and to disseminate the improvement actions carried out with greater impact in the Institution (planned).*
- *In response to W4, the SGE Curricular Management Unit will be integrated in CGQS to ensure the best interconnection of the improvement proposals arising from the assessment processes of the study cycles with the system (planned).*
- *To review SIGQ's policy to assess the incorporation of all existing quality and sustainability policies into a single, more integrative, policy (planned).*

3.2 Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade

3.2.1 No ensino e aprendizagem

- *Em resposta à W5, e na sequência de um estudo piloto interno sobre práticas de monitorização do insucesso e/ou abandono no ensino superior, tendo em linha de conta as exigências consagradas na cláusula 4ª, número 5, alínea a. do contrato de Legislação entre o Governo e Instituições do Ensino Superior, criar uma comissão técnico-científica para análise aprofundada desta problemática e respetiva elaboração de recomendações que contribuam para a sua mitigação. A análise efetuada em torno dos níveis de insucesso existentes em uma das Escolas (ISTA), levanta a possibilidade de criação de um desenvolvimento informático transversal que se constitua como mecanismo para monitorização e atuação nas UCs e cursos com elevadas taxas de insucesso / abandono (iniciado).*
- *Rever as orientações para os processos de criação e reestruturação de CE sobre os aspetos a considerar na apreciação da qualidade pedagógica e científica de um curso, procurando assegurar-se, em concreto, que é feita uma correspondência entre os objetivos de aprendizagem das UC de um dado plano de estudos e os objetivos do curso. O envolvimento das PI (alumni e entidades empregadoras) poderá ser reforçado neste âmbito (iniciado).*

- Reforçar a figura de docente tutor para os estudantes com estatuto especial de estudante de alto rendimento por forma a atender à diversidade dos estudantes e considerando os procedimentos constantes no Regulamento dos Estudantes com Estatuto Especial (programado).
- Criar no Fénix uma plataforma de monitorização de todo o processo dos estudantes de 3º ciclo desde o registo do tema e orientador, monitorização de relatórios de progresso, sessões de acompanhamento, submissão da tese, constituição de júri e ato público de defesa (programado).
- Criar uma Secretaria Virtual no Fénix cujo objetivo é a desmaterialização dos pedidos académicos com vista a uma resposta mais rápida e eficaz ao estudante. Inclui-se o pedido de emissão e pagamento de documentos, creditações, estatutos, etc. (em curso).
- Elaborar um guia de acolhimento para novos estudantes (programado).
- Criar iniciativas que envolvam a participação dos estudantes, alumni e empregadores na reestruturação curricular dos cursos.

3.2.1 In teaching and learning

- In response to W5, and following an internal pilot study on monitoring failure and/or dropout in higher education, taking into account the requirements described in clause 4, number 5, paragraph a. of the Legislature contract between the Government and Higher Education Institutions, to create a technical-scientific commission for in-depth analysis of this problem and the respective drafting of recommendations contributing to its mitigation. The analysis performed on the levels of failure in one of the Schools (ISTA), raises the possibility of creating a transversal IT application to be a mechanism for monitoring and acting on the UCs and programmes with failure and/or dropout rates. (started).
- To review the guidelines for the creation of new programmes or curricular reformulations concerning the aspects to be considered in the assessment of a programme's pedagogical and scientific quality, seeking to ensure, specifically, that some correspondence is made between the learning goals of the UC of a given study plan and those of the programme. The involvement of PI (alumni and employers) could be reinforced in this context (started).
- To reinforce the figure of the mentor for students with the special status of high performance, to consider the diversity of students and considering the procedures stated in the Special Status Students' Regulation (planned).
- To create, in Fénix, a monitoring platform for all the 3rd cycle students' process, from the registration of the thesis topic and supervisor, monitoring of progress reports, follow-up sessions, thesis submission, jury appointment and public act of defence (planned).
- To create a Virtual Office in Fénix whose objective is the dematerialisation of academic requests with a view to a faster and more effective response to students. This includes the request of documents emission and payment, accreditations, statutes, etc. (in progress).
- Producing a welcome guide for new students (planned).
- To create initiatives that involve the participation of students, alumni, and employers in programme curricular restructuring.

3.2.2 Na investigação e desenvolvimento / investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível

- Em resposta à W6, o Iscte Conhecimento e Inovação – Centro para a Criação e Valorização de Tecnologias, através de uma organização colaborativa e mais eficiente, irá promover o desenvolvimento e aproveitamento de sinergias entre as UI, elevando a respetiva colaboração e o trabalho interdisciplinar para um patamar qualitativamente superior. O Iscte Conhecimento e Inovação vai acolher, num edifício requalificado, sustentável, e equipado com infraestruturas tecnológicas avançadas, as UI, o Sociodigital Lab (LA), os observatórios, os laboratórios e outros recursos e serviços de apoio à investigação, inovação e transferência de tecnologia.

3.2.2 In research and development / targeted research and high level professional development

- In response to W6, Iscte Conhecimento e Inovação – Centro para a Criação e Valorização de Tecnologias, through a collaborative and more efficient organisation, will promote the development and leverage of synergies between UIs, raising their collaboration and interdisciplinary work to a qualitatively higher level. Iscte Conhecimento e Inovação will house, in a rehabilitated and sustainable building, and equipped with advanced technological infrastructures, the UIs, the Sociodigital Lab (LA), the observatories, the laboratories and other resources and services to support research, innovation and technology transfer.

3.2.3 Na colaboração interinstitucional e com a comunidade

- Em resposta à W7, reforçar a formalização das práticas de garantia da qualidade na vertente da interação com a sociedade com as UI, EP e clube alumni Iscte através da criação e/ou integração de procedimentos no âmbito do SIGQ (iniciado).
- Em resposta à W8, criar uma plataforma informática que permita a centralização de todos os protocolos nacionais e internacionais celebrados pelo Iscte, assim como a sua análise e avaliação (programado).
- Reforçar a participação em redes nacionais e internacionais de IES (Columbus Association, Sustainable Development Solutions Network - SDSN; Principles for Responsible Management Education - PRME; Comissão Setorial para a Educação e Formação - CS 11/GT2, Rede de Investigadores da Qualidade - RIQUAL, entre outras) (iniciado).
- Reforçar a participação do Iscte em projetos nacionais e internacionais e na criação de cursos, nomeadamente no espaço CPLP e na Área Metropolitana de Lisboa (iniciado)

3.2.3 In the interaction with society

- In response to W7, to strengthen the formalisation of quality assurance practices in the interaction between society and the UI, EP and Iscte alumni club, by creating and/or integrating procedures within SIGQ (started).
- In response to W8, to create a computer platform that allows the centralisation of all national and international protocols signed by Iscte, as well as their analysis and assessment (planned).
- To strengthen participation in national and international networks of HEIs (Columbus Association, Sustainable Development Solutions Network - SDSN; Principles for Responsible Management Education - PRME; Sectorial Commission for Education and Training - CS 11/GT2, Researchers Quality Network - RIQUAL, among others) (started).
- To reinforce the participation of Iscte in national and international projects and in the creation of programmes, namely in the CPLP space and in the Lisbon Metropolitan Area (started).

3.2.4 Nas políticas de gestão do pessoal

- Em resposta à W9, e considerando os desafios que se colocam ao nível da garantia da qualidade pedagógica e científica do corpo docente, importa criar um Laboratório de formação e desenvolvimento de carreira que articule com diferentes entidades e serviços do Iscte (iniciado).
- Concluir o levantamento de perfis de competências no âmbito do pessoal técnico e administrativo (programado).
- Realizar formação para os dirigentes intermédios, na área de gestão estratégica de pessoas e gestão da mudança (iniciado).
- Alargar a formação relacionada com a qualidade e sustentabilidade (iniciado).
- Concluir o regulamento de teletrabalho (submetido a consulta pública em agosto 2019 e publicado a 4 de maio de 2021) (implementado).
- Criar o regulamento de contratação de docentes em CIT (iniciado).
- Integrar os objetivos individuais de desempenho do pessoal técnico e administrativo no SIGQ (programado).
- Em resposta à W14, implementar os planos de carreira para os docentes e investigadores (iniciado).

3.2.4 In the policies for staff management

- In response to W9, and considering the challenges posed to ensure faculty pedagogical and scientific quality, it is important to create a training and career development Laboratory that liaises with different Iscte entities and services (started).
- To conclude the survey on technical and administrative staff skills profiles (planned).
- To organise training for middle managers, in people strategic management and change management (started).
- To broaden the training related to quality and sustainability (started).

- To complete the regulation on remote work (submitted for public consultation in August 2019 and published on May 4, 2021) (implemented).
- To create the regulations for hiring faculty in CIT (started).
- To integrate the individual performance goals of technical and administrative staff in SIGQ (scheduled).
- In response to W14, to implement the career plans for faculty and researchers (started).

3.2.5 Nos Serviços de Apoio

- Em resposta à W10, implementar um programa de modernização tecnológica e administrativa no Iscte: modernização do Fénix; iniciativa Erasmus Without Paper; aplicação para dispositivos móveis; plataforma de gestão de identidades e acesso; e alteração da imagem do Iscte - site e sinalética (iniciado).
- Em resposta à W11, encontra-se a decorrer a ampliação dos espaços de trabalho e de estudo com acesso a computadores e internet com a libertação de espaços/salas das UI e laboratórios para o novo edifício do Iscte Conhecimento e Inovação (iniciado).
- Concluir os trabalhos de transição e migração de dados para o novo ERP|SINGAP e garantir a sua integração com o SIGQ (iniciado).
- Integrar o sistema de elogios/sugestões e reclamações na plataforma informática da qualidade para assegurar a sua maior eficiência, possibilitando a inclusão das reclamações enviadas ao CP (iniciado).
- Alargamento do horário de funcionamento da biblioteca (implementado).

3.2.5 In the Support Services

- In response to W10, to implement a technological and administrative modernisation programme in Iscte: modernisation of Fénix; Erasmus Without Paper initiative; mobile device application; identity and access management platform; and modification of the Iscte image - website and signage (started).
- In response to W11, the expansion of work and study spaces with access to computers and internet is underway with the clearance of UI and laboratory spaces/rooms to the new Iscte Conhecimento e Inovação building (started).
- To complete the transition and data migration work to the new ERP|SINGAP and ensure its integration with SIGQ (started).
- To integrate the compliments/suggestions and complaints system in the quality IT platform to ensure its greater efficiency, enabling sending complaints to the CP (started).
- Extension of library opening hours (implemented).

3.2.6 Na internacionalização

- Em resposta à W12, reforçar a mobilidade de docentes e pessoal técnico e administrativo através da criação de incentivos e bolsas específicas para o efeito (programado).
- Em resposta à W13, reforçar os mecanismos de monitorização e avaliação dos estudantes em mobilidade com a aplicação de um inquérito de satisfação aos estudantes em mobilidade para universidades estrangeiras (programado).
- Melhorar os mecanismos de resposta aos rankings internacionais e análise dos seus resultados (iniciado).
- Continuar a implementação do Erasmus Without Paper (sem papel e a informatização dos processos de internacionalização) (iniciado).
- Criar um mecanismo de recolha central de informação sobre os docentes e conferencistas estrangeiros recebidos no Iscte (programado).

3.2.6 In internationalisation

- In response to W12, to reinforce the mobility of professors and technical and administrative staff through the creation of incentives and specific scholarships for this purpose (planned).
- In response to W13, strengthen the monitoring and evaluation mechanisms of students in mobility by applying a satisfaction survey to students in mobility to foreign universities (planned).
- Improve the mechanisms of response to international rankings and analysis of their results (started).
- To continue the implementation of Erasmus Without Paper and the informatisation of internationalisation processes (started).
- To create a mechanism for central collection of information on foreign professors and lecturers visiting Iscte (planned).

Perguntas 3.3 a 3.5

3.3 Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição

- Implementar a plataforma informática da qualidade como uma ferramenta de gestão que permite uma maior articulação entre o sistema e as diferentes unidades da instituição (iniciado).
- Garantir o alinhamento dos Objetivos Estratégicos da Instituição com os objetivos das diferentes estruturas orgânicas do Iscte (implementado).
- Integração do Orçamento e das Contas nos Planos e Relatórios de Atividades da Instituição e setoriais (implementado).
- Assegurar a ligação dos objetivos estratégicos e setoriais com o cumprimento dos ODS (iniciado).
- Nomear os interlocutores da qualidade e sustentabilidade nas Escolas (implementado).

3.3 The relationship between the quality assurance system and the governance and management bodies of the institution

- To implement the IT quality platform as a management tool to allow greater articulation between the system and the different units of the institution (started).
- To guarantee the alignment of the Institution's Strategic Goals with those of the different organic structures (implemented).
- Integration of the Budget and Accounts in the Institution's and sectorial Activity Plans and Reports (implemented).
- To ensure the connection of strategic and sectorial objectives with the fulfilment of the SDG (started).
- Appoint the quality and sustainability Schools' liaisons (implemented).

3.4 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade

- Diversificar os mecanismos de auscultação e envolvimento das PI, nomeadamente estudantes, alumni e PI externas através da promoção de atividades/encontros/workshops anuais (iniciado).
- Alargar e reforçar a dinamização da rede de interlocutores da qualidade e sustentabilidade, nomeadamente aos estudantes com a definição de um interlocutor da qualidade e sustentabilidade da Associação de Estudantes (programado).

3.4 Participation of internal and external stakeholders in the quality assurance processes

- To diversify the mechanisms for consulting and involving PI, namely students, alumni, and external PI through the promotion of annual activities/meetings/workshops (started).
- To extend and reinforce the dynamics of the quality and sustainability liaison network, namely to students with the setting of a quality and sustainability liaison officer for the Students' Association (planned).

3.5 Sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)

- Implementar a contabilidade analítica no novo ERP|SINGAP(iniciado).
- Desenvolver o novo sistema de gestão académica (Fénix +) (iniciado).
- Disponibilizar de forma automática no Fénix os resultados da monitorização pedagógica para docentes e diretores de UC, curso e escola (implementado).
- Criar lembretes automáticos para alertar sobre os prazos de lançamento de notas e preenchimento de sumários, FUC, RUC e RAC (implementado).

3.5 The information system (mechanisms for the collection, analysis and internal dissemination of information; scope and relevance of gathered information)

- To implement analytical accounting in the new ERP |SINGAP (started).
- To develop the new academic management system (Fénix+) (started).
- To automatically provide, on Fénix, the results of pedagogical monitoring, for faculty members and UC, programme, and school directors (implemented).
- To create automatic reminders to inform about the deadlines for posting grades and filling in summaries, FUC, RUC and RAC (implemented).

Perguntas 3.6 a 3.8

3.6 Publicação de informação relevante para as partes interessadas

- Apostar numa comunicação mais direta e regular do SIGQ junto das PI (plataforma da qualidade, redes sociais) (iniciado).
- Melhorar a acessibilidade do portal Iscte para cumprir com a diretiva WCAG 2.1 (programado).

3.6 Publication of information relevant to external stakeholders

- To engage in more direct and regular communication from SIGQ with PI (quality platform, social networks) (started).
- To improve the accessibility of the Iscte portal to comply with the WCAG 2.1 directive (planned).

3.7 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade

- Implementar a plataforma da qualidade que irá permitir melhorar, tornar mais eficiente e eficaz todo o processo de acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade (iniciado).
- Melhorar a análise sistemática da eficácia e do impacto das ações de melhoria, através da criação de uma métrica de monitorização do impacto na matriz de gestão de planos de ação de melhoria (iniciado).
- Rever e atualizar os procedimentos, considerando todas recomendações expostas do Despacho 15/2020 e procurando garantir uma maior visibilidade nos mesmos da Reitoria, das Escolas/Dptos e UI (programado).
- Aprofundar a análise e a avaliação dos dados resultantes dos inquéritos realizados pelo CP aos estudantes e pessoal não docente para determinar necessidades e oportunidades de melhoria (iniciado).
- Reativar a bolsa de auditores internos do SIGQ, com a eventual integração de docentes, estudantes e alumni (programada).

3.7 Monitoring, evaluation and continuous improvement of the internal quality assurance system

- To implement the quality platform to enhance the entire process of monitoring, evaluating and continuously improving of the quality assurance system, making it more efficient and effective (started).
- To improve the systematic analysis of the effectiveness and impact of improvement actions, through the creation of an impact monitoring metric in the management matrix of improvement action plans (started).
- To review and update the procedures, considering all the exposed recommendations from Executive Order 15/2020 and seeking to make them more visible in the Rectory, Schools/Depts and UIs (planned).
- To deepen the analysis and assessment of the data resulting from the surveys conducted by the CP among students and non-faculty staff to identify needs and opportunities for improvement (initiated).
- To reactivate SIGQ's internal auditors pool, with the eventual integration of faculty, students and alumni (planned).

4. Síntese de aspetos identificados para melhoria da instituição

4 Síntese de aspetos identificados para melhoria da instituição

O SIGQ apresenta um esforço de melhoria contínua através da realização de diversos exercícios de auto e hetero avaliação (auditorias, revisão pela gestão, acreditação e certificação nacional e internacional da Instituição, Sistema e CEs) e da implementação e consolidação de mecanismos e instrumentos de garantia da qualidade (ex: estudos, inquéritos, RUC, RAC, Relatório de Escola, procedimentos da qualidade, elogios/sugestões/reclamações, interlocutores da qualidade e sustentabilidade). Estas ferramentas permitem identificar continuamente aspetos a melhorar, os quais se traduzem na definição e monitorização de planos de ação com impacto no funcionamento e resultados da Instituição e que de seguida se sintetizam:

- O desenvolvimento e implementação de uma ferramenta informática para a gestão da qualidade fornece um conjunto de ferramentas ao SIGQ e a sua automatização irá otimizar a eficiência e eficácia do SIGQ. Espera-se ainda tornar o sistema mais ágil e atrativo para todos os intervenientes e, desta forma, fomentar e consolidar a cultura da qualidade (W1, W2 e W3).
- A integração da Sustentabilidade no SIGQ tem vindo a tornar o Sistema cada vez mais robusto e, do ponto de vista da estrutura organizativa, mais flexível à integração de outros referenciais e de outras áreas da Instituição. A integração prevista da área de gestão curricular na CGQS vai permitir uma maior interligação dos planos de melhoria decorrentes dos processos de avaliação dos ciclos de estudo com o sistema, contribuindo para sedimentar o processo de melhoria e de reflexão interna da Instituição (W4).
- Não obstante a temática do insucesso e abandono escolar ser já uma preocupação do Iscte e a sua análise estar patente em diferentes instrumentos (ex: RUC, RAC, RIAG), com a criação de mecanismos informáticos regulares e sistemáticos de análise e o seu reporte anual, pretende-se sistematizar, divulgar e disponibilizar esta informação aos diferentes atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem para que possam elaborar recomendações e implementar ações específicas que contribuam para a sua mitigação (W5).
- O Iscte Conhecimento e Inovação – Centro para a Criação e Valorização de Tecnologias, através de uma organização colaborativa e mais eficiente, irá promover o desenvolvimento e aproveitamento de sinergias entre as UI, elevando a respetiva colaboração e o trabalho interdisciplinar para um patamar qualitativamente superior (W6).
- As práticas de garantia da qualidade ao nível da transferência de conhecimento para a sociedade embora já implementadas nas UI, EP e no Clube Alumni Iscte, carecem de uma maior consolidação que permita, simultaneamente, fortalecer a relação com o SIGQ e fornecer produtos e serviços de elevada qualidade para a sociedade (W7).
- Com a criação de uma plataforma informática de centralização, monitorização e avaliação de protocolos nacionais e internacionais o Iscte será capaz de mais facilmente identificar parceiros estratégicos (W8).
- A criação de um laboratório de formação e desenvolvimento de carreira dos docentes que articule com diferentes entidades e serviços do Iscte permitirá facultar ferramentas regulares que promovam uma maior inovação tecnológica e pedagógica e capacitar os docentes em valências que enriqueçam o seu percurso profissional (W9).

- Com a implementação do programa de modernização tecnológica e administrativa no Iscte é esperado: 1) melhoria da integração do Fénix com sistemas externos; 2) melhoria das formas de intercâmbio de estudantes dentro do espaço europeu; 3) garantia da autenticidade do acesso e mitigação da fraude; 4) renovação do site e revisão da sinalética do campus (W10).

- A reabilitação do edifício do IMT, no âmbito da implementação do Iscte Conhecimento e Inovação, irá criar mais espaços de reunião para docentes e alargar as áreas de estudo para os estudantes, potencializando a sua integração e sucesso académico e a valorização do património (W11).

- Espera-se que uma crescente mobilidade de docentes, investigadores e não docentes se reflita no alargamento da cooperação e produção científica internacional e numa maior atração de estudantes estrangeiros. Com a realização de um inquérito interno aos estudantes em mobilidade para universidades estrangeiras, o Iscte terá um conhecimento mais próximo do grau de satisfação desses estudantes com essa experiência permitindo uma melhor avaliação e definição dos protocolos existentes neste âmbito (W12 e W13).

4 Summary of aspects identified for improvement of the institution

SIGQ shows an ongoing improvement effort through several self and hetero-evaluation exercises (audits, management review, national and international accreditation and certification of the Institution, the System and CEs) and through the implementation and consolidation of mechanisms and instruments of quality assurance (e.g., studies, surveys, RUC, RAC, School Report, quality procedures, compliments/suggestions/ complaints, quality and sustainability liaisons). These tools allow the continuous identification of aspects to improve, which are translated into the definition and monitoring of action plans with an impact on the functioning and results of the Institution and which are summarised below:

- The development and implementation of an IT tool for quality management provides a set of tools to SIGQ, and automation will optimise its efficiency and effectiveness. It is also expected to make the system more agile and attractive to all PI and thus foster and consolidate quality culture (W1, W2 and W3).
- The integration of Sustainability in SIGQ has made the System increasingly more resilient and, from the organisational structure standpoint, more flexible to the integration of other standards and other areas of the Institution. The planned integration of the curricular management area in SIGQ will allow a greater interconnection of the improvement plans arising from the study cycles assessment processes with the system, contributing to consolidate the institution's improvement and internal reflection process (W4).
- Although the issue of failure and dropout is already a major Iscte concern and its analysis is patent in different instruments (e.g. RUC, RAC, RIAG), with the creation of regular and systematic computerised mechanisms of analysis and its annual reporting, it is intended to systematise, disseminate and share this information with the different actors involved in the teaching and learning process so that they can draw up recommendations and implement specific actions that may contribute to its mitigation (W5).
- Iscte Conhecimento e Inovação – Centro para a Criação e Valorização de Tecnologias, through a collaborative and more efficient organisation, will promote the development and leverage of synergies between the UIs, raising the respective collaboration and interdisciplinary work to a qualitatively higher level (W6).
- The practices of quality assurance at the level of knowledge transfer to society, although already implemented in the UIs, EP and in the Iscte Alumni Club, need further consolidation to simultaneously strengthen the relationship with SIGQ and provide high quality products and services to society (W7).
- With the creation of a computer platform for centralisation, monitoring and evaluation of national and international protocols, Iscte will be able to identify strategic partners more easily (W8).
- The creation of a laboratory for faculty training and career development that liaises with different Iscte entities and services will provide regular tools that promote greater technological and pedagogical innovation and train faculty members in skills that will enhance their professional careers (W9).
- The implementation of the technological and administrative modernisation programme at Iscte it is expected to: 1) improve the integration of Fenix with external systems; 2) improve the modalities of student exchange within the European space; 3) guarantee access authenticity and fraud mitigation; 4) renew the website and redesign campus signage (W10).
- The rehabilitation of the IMT building, within the scope of the implementation of Iscte Conhecimento e Inovação, on Avenida das Forças Armadas, will create more meeting spaces for faculty and broaden the study areas for students, enhancing their integration and academic success and the valorisation of heritage (W11).
- It is expected that an increasing mobility of faculty, researchers and non-faculty staff will be reflected in the expansion of international scientific cooperation and production and in a greater attraction of foreign students. With the implementation of an internal survey for students in mobility abroad, Iscte will have a deeper knowledge of the degree of satisfaction of these students with this experience, allowing a clearer assessment and delineation of the existing protocols in this area (W12 and W13).

5. Observações

5 Observações (Comentários, observações ou clarificações sobre quaisquer dos itens do guião)

Nesta seção apresenta-se a lista de siglas e abreviaturas do documento:

AACSB - Association to Advance Collegiate Schools of Business
 AE - Associação de Estudantes
 AMBA - Association of MBAs
 AUDAX - Iscte Centro de Empreendedorismo e Inovação
 CAC - Comissão de Análise Curricular
 CC - Conselho Científico
 CCA - Conselho Coordenador de Avaliação
 CCADD - Conselho Coordenador de Avaliação de Desempenho dos Docentes
 CCADI - Conselho Coordenador da Avaliação de Desempenho dos Investigadores
 CCur - Conselho de Curadores
 CE - Ciclo de Estudos
 CG - Conselho de Gestão
 CGQS - Comissão de Garantia da Qualidade e Sustentabilidade
 CIT - Contrato Individual de Trabalho
 CoE - Comissão de Ética
 ConCQS - Conselho Consultivo da Qualidade e Sustentabilidade
 ConG - Conselho Geral
 CP - Conselho Pedagógico
 CTFP - Contrato Trabalho Funções Públicas
 CVTT - Iscte-Conhecimento e Inovação - Centro de Valorização e Transferência de Tecnologia
 Dptos – Departamentos
 EAPAA - European Association for Public Administration Accreditation
 ECTS - European Credit Transfer System
 ENG - Inglês
 ENQA - European Association for Quality Assurance in Higher Education
 EP - Entidades Participadas
 EQUIS - European Quality Improvement System
 ERP - Enterprise Resource Planning Sistemas de Gestão Empresarial
 ESG - Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education
 EUA - European University Association

EUR ACE - European Quality Label for Engineering
 FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia
 Fenix - Sistema de Gestão Académico
 FUC - Ficha de Unidade Curricular
 GAA - Gabinete de Aconselhamento ao Aluno
 GAI - Gabinete de Apoio à Investigação
 GEPQ - Gabinete de Estudos, Planeamento e Qualidade
 ICAPA - International Commission on Accreditation of Public Administration Education and Training Programs
 IEE - Iscte Executive Education
 IPPS - Instituto para as Políticas Públicas e Sociais
 Iscte - Instituto Universitário de Lisboa
 ISO - International Standards Organization
 LCT - Laboratório de Competências Transversais
 MQ - Manual da Qualidade
 NEE - Necessidades Educativas Especiais
 ODS - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
 OE - Objetivo Estratégico
 PDCA - Plan, Do, Check, Act
 PE - Plano Estratégico
 PI - Partes Interessadas
 PIAO - Plano Integrado de Atividades e Orçamento
 PT - Português
 RAA - Relatório Anual de Atividades
 RAC - Relatório de Autoavaliação de Curso
 REEE - Regulamento de Estudantes com Estatuto Especial
 RGACC - Regulamento Geral de Avaliação de Conhecimentos e Competências
 RIAG - Relatório Integrado de Atividades e de Gestão
 RJAES - Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior
 RJIES - Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior
 RUC - Relatório de Unidade Curricular
 SAS - Serviços de Ação Social
 SGE - Serviços de Gestão do Ensino
 SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração
 SIGQ Iscte - Sistema Integrado de Garantia da Qualidade do Iscte
 SIIC - Serviço de Infraestruturas Informáticas e de Comunicações
 STFPSS - Sindicato de Trabalhadores em Funções Públicas e Sociais do Sul e Regiões Autónomas
 UC - Unidade Curricular
 UI - Unidade de Investigação
 UO - Unidade Orgânica
 URI - Unidade de Relações Internacionais

5 Observations (Comments, observations or clarifications on any item of the guidelines)

This section presents the list of acronyms and abbreviations in the document:

AACSB - Association to Advance Collegiate Schools of Business
 AE - Student Association
 AMBA - Association of MBAs
 AUDAX - Entrepreneurship and Innovation Center
 CAC - Curriculum Analysis Committee
 CC - Scientific Council
 CCA - Coordinating Council for Assessment
 CCADD - Coordinating Council for Assessment of Faculty Performance
 CCADI - Coordinating Council for Assessment of Researchers' Performance
 CCur - Board of Trustees
 CE - Study Cycle
 CG - Management Council
 CGQS - Quality Assurance and Sustainability Commission
 CIT - Individual Labour Contract
 CoE - Ethics Committee
 ConCQS - Quality and Sustainability Assurance Advisory Council
 ConG - General Council
 CP - Pedagogical Council
 CTFP - Public Service Labour Contract
 CVTT - Iscte-Conhecimento e Inovação - Technology Valuation and Transfer Centre
 Dpts - Departments
 EAPAA - European Association for Public Administration Accreditation
 ECTS - European Credit Transfer System
 ENG - English
 ENQA - European Association for Quality Assurance in Higher Education
 EP - Participated Entities
 EQUIS - European Quality Improvement System
 ERP - Enterprise Resource Planning Sistemas de Gestão Empresarial
 ESG - Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education
 EUA - European University Association
 EUR ACE - European Quality Label for Engineering
 FCT - Foundation for Science and Technology
 Fenix - Academic Management System
 FUC - Course Unit Sheet
 GAA - Student Counselling Office
 GAI - Research Support Office
 GEPQ - Studies, Planning and Quality Office
 HEI - Higher Education Institutions
 ICAPA - International Commission on Accreditation of Public Administration Education and Training Programs
 IEE - Iscte Executive Education
 IPPS - Institute for Public and Social Policy

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa
 ISO - International Standards Organization
 LCT - Transversal Skills Laboratory
 MQ - Quality Manual
 NEE - Special Educational Needs
 OE - Strategic Goal
 PDCA - Plan, Do, Check, Act
 PE - Strategic Plan
 PI - Stakeholders
 PIAO - Integrated Activity and Budget Plan
 PT - Portuguese
 RAA - Annual Activity Report
 RAC - Programme Self-Assessment Reports
 REEE - Regulation of Students with Special Statute
 RGACC - General Regulations for the Assessment of Knowledge and Competences
 RIAG - Integrated Activity and Management Report
 RJAES - Legal Regime of Evaluation of Higher Education
 RJIES - Legal Regime of Higher Education Institutions
 RUC - Course Unit Reports
 SAS - Social Services
 SDG - Sustainable Development Goals
 SEN - Students with Special Educational Needs
 SGE - Teaching Management Services
 SIADAP - Integrated System for Performance Evaluation of the Administration
 SIGQ Iscte - Iscte's Integrated Quality Assurance System
 SIIC - Computer and Communications Infrastructure Services
 STFPPS - Trade Union of Workers in Public and Social Functions of the South and Autonomous Regions
 UC - Course Units
 UI - Research Units
 UO - Organic Unit
 URI - International Relations Unit

6. Anexos

Nota Introdutória

Manual da Qualidade e Relatório de Meta Avaliação

6.1.1 Manual da Qualidade, ou documentação equivalente sobre a definição e operacionalização da política da instituição para a garantia da qualidade, em que estejam claramente definidos os mecanismos adotados para a garantia da qualidade e identificados os instrumentos e procedimentos envolvidos no sistema interno de garantia da qualidade.

Versão em Português (PDF, max. 4MB):

[6.1.1_Anexo 6.1.1_SIGQ Iscte_Manual da Qualidade.pdf](#)

6.1.2 Versão em Inglês (PDF, max. 4MB):

[6.1.2_Anexo 6.1.1_SIGQ Iscte_Quality Manual.pdf](#)

6.2 Relatório de meta-avaliação do sistema interno de garantia da qualidade referente ao último ano, bem como o plano de qualidade que dele decorre. (PDF, max. 4MB):

[6.2_6.2_Relatorio_MetaAvaliacao_SIGQIscte_2020_Final.pdf](#)

6.3 Instrumentos e procedimentos considerados essenciais

6.3.1 Amostra criteriosa que, no seu conjunto, abarque diversas unidades orgânicas (se aplicável), referente a: fichas de unidade curricular, relatórios de autoavaliação de unidade curricular, relatórios anuais de autoavaliação de curso, relatórios-síntese de autoavaliação ao nível da unidade orgânica (qualidade e adequação da oferta formativa e do ensino ministrado na unidade orgânica). (PDF, max. 4MB):

[6.3.1_0_6.3.1_Relatorios Iscte.pdf](#)

6.3.2 Relatórios analíticos de avaliação de resultados obtidos pela aplicação de instrumentos de recolha de informação (por exemplo, inquéritos pedagógicos, de satisfação, empregabilidade, etc.), com reporte aos vários níveis de agregação. (PDF, max. 4MB):

[6.3.2_6.3.2_Relatorios Analiticos Avaliacao.pdf](#)

6.3.3 Planos de melhoria de curso, enquanto planos de ação estruturados e aprovados, sua monitorização e resultados produzidos (amostragem de dois anos letivos, abrangendo diversas unidades orgânicas, se aplicável). (PDF, max. 4MB):

[6.3.3_6.3.3.Planos Melhorias Cursos.pdf](#)

6.4 Outros anexos

6.4.1 Outro anexo

Anexo - Ref 1

6.4.1.1 Referência:

Ref 1

6.4.1.2 Título:

Constituição do grupo de autoavaliação executivo

6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.4.1.3_Ref 1_Composição_Grupo de Autoavaliação ASIG Iscte_31-03-2020.pdf](#)

Anexo - Ref 2**6.4.1.1 Referência:***Ref 2***6.4.1.2 Título:***Ata da Comissão de Garantia da Qualidade e Sustentabilidade (Abril, 2021)***6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.4.1.3_Ref 2_Ata da ComissãoGarantiaQualidadeSustentabilidade_29abril2021.pdf](#)**Anexo - Ref 3****6.4.1.1 Referência:***Ref 3***6.4.1.2 Título:***Recomendações para a reabertura progressiva das atividades presenciais***6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.4.1.3_Ref 3_Recomendacoes_para_a_reabertura_progressiva_das_atividades_presenciais_despacho_no_31_2020.pdf](#)**Anexo - Ref 4****6.4.1.1 Referência:***Ref 4***6.4.1.2 Título:***Criação do Grupo de Trabalho para elaboração do plano retorno atividades presenciais***6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.4.1.3_Ref 4_Criacao_grupo_trabalho_elaboracao_plano_retorno_atividades_presenciais_Despacho_no_26_2020.pdf](#)**Anexo - Ref 5****6.4.1.1 Referência:***Ref 5***6.4.1.2 Título:***Procedimento de Reestruturação Curricular (PQ.SGE-UGC.01.01)***6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.4.1.3_Ref 5_Procedimento Reestruturacao Curricular \(PQ.SGE-UGC.01.01\).pdf](#)**Anexo - Ref 6****6.4.1.1 Referência:***Ref 6***6.4.1.2 Título:***Orientacoes gerais para elaboracao e revisao de plano de estudos (Despacho 26_2021)***6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.4.1.3_Ref 6_Orientacoes gerais para elaboracao e revisao de plano de estudos \(Despacho 26_2021\).pdf](#)**Anexo - Ref 7****6.4.1.1 Referência:***Ref 7***6.4.1.2 Título:***Aspetos a considerar na apreciação da qualidade científica de um curso do ISCTE-IUL***6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.4.1.3_Ref 7_Guiao_presidentecc_criterioscursos_junho2019.pdf](#)**Anexo - Ref 8****6.4.1.1 Referência:***Ref 8***6.4.1.2 Título:***Guião Orientações do Conselho Pedagógicas*

6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):[6.4.1.3_Ref 8_Guiao1-2021_presidente_cp_orientpedagogicascursos_mar2021.pdf](#)**Anexo - Ref 9****6.4.1.1 Referência:***Ref 9***6.4.1.2 Título:***Calendário funcionamento cursos e planeamento2021_2022 (Despacho_71_2020)***6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.4.1.3_Ref 9_calendario_funcionamento_cursos_e_planeamento_2021_2022_Despacho_no_71_2020.pdf](#)**Anexo - Ref 10****6.4.1.1 Referência:***Ref 10***6.4.1.2 Título:***Cronogramas***6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.4.1.3_Ref 10_Cronogramas_2021.pdf](#)**Anexo - Ref 11****6.4.1.1 Referência:***Ref 11***6.4.1.2 Título:***Procedimento de registo e entrega do trabalho final de mestrado (PQ.SGE_02.03)***6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.4.1.3_Ref 11_Procedimento de registo e entrega do trabalho final de mestrado \(PQ.SGE_02.03\).pdf](#)**Anexo - Ref 12****6.4.1.1 Referência:***Ref 12***6.4.1.2 Título:***Procedimentos para cursos em co-tutela***6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.4.1.3_Ref 12_Guiao3_cursoscotutela_dezembro2019.pdf](#)**Anexo - Ref 13****6.4.1.1 Referência:***Ref 13***6.4.1.2 Título:***Procedimento de monitorização pedagógica (PQ.GEAPQ.05.03)***6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.4.1.3_Ref 13_Procedimento de Monitorizacao Pedagogica \(PQ.GEAPQ.05.03\).pdf](#)**Anexo - Ref 14****6.4.1.1 Referência:***Ref 14***6.4.1.2 Título:***Procedimento de auditoria pedagógica (PQ.CP.03.01)***6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.4.1.3_Ref 14_Auditoria Pedagogica \(PQ.CP.03.02\).pdf](#)**Anexo - Ref 15****6.4.1.1 Referência:***Ref 15*

6.4.1.2 Título:

Normas Premios de Investigacao (Despacho_47_2020)

6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.4.1.3_Ref 15_Normas Premios de Investigacao \(Despacho_47_2020\).pdf](#)

Anexo - Ref 16**6.4.1.1 Referência:**

Ref 16

6.4.1.2 Título:

Procedimento formacao para pessoal nao docente (PQ.URH.01.02)

6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.4.1.3_Ref 16_Formacao para pessoal nao docente \(PQ.URH.01.02\).pdf](#)

Anexo - Ref 17**6.4.1.1 Referência:**

Ref 17

6.4.1.2 Título:

Estudo ao clima organizacional 2019

6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.4.1.3_Ref 17_Estudo Clima_Organizacional 2019.pdf](#)

Anexo - Ref 18**6.4.1.1 Referência:**

Ref 18

6.4.1.2 Título:

Plano de Atividades e Orçamento GEPQ 2021 (MOD.GEPQ.16.02)

6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.4.1.3_Ref 18_Plano de Atividades e Orçamento GEPQ 2021 \(MOD.GEPQ.16.02\).pdf](#)

Anexo - Ref 19**6.4.1.1 Referência:**

Ref 19

6.4.1.2 Título:

Relatorio de Atividades GEPQ 2020 (MOD.GEPQ.12.03)

6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.4.1.3_Ref 19_Relatorio de Atividades GEPQ 2020 \(MOD.GEPQ.12.03\).pdf](#)

Anexo - Ref 20**6.4.1.1 Referência:**

Ref 20

6.4.1.2 Título:

Grupo de missão grupo da internacionalização

6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.4.1.3_Ref 20_Despacho_no_89_2019_-_grupo_de_missao_para_as_mobilidades_internacionais_do_iscte-iul.pdf](#)

Anexo - Ref 21**6.4.1.1 Referência:**

Ref 21

6.4.1.2 Título:

Processo de Seriacao Erasmus 2020

6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.4.1.3_Ref 21_Processo de Seriacao Erasmus 2020.pdf](#)

Anexo - Ref 22

6.4.1.1 Referência:*Ref 22***6.4.1.2 Título:***Procedimento mobilidade internacional (PQ.GRI.01.04)***6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.4.1.3_Ref 22_Procedimento Mobilidade Internacional.pdf](#)**Anexo - Ref 23****6.4.1.1 Referência:***Ref 23***6.4.1.2 Título:***Regimento do Conselho Científico***6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.4.1.3_Ref 23_Regimento do Conselho Cientifico.pdf](#)**Anexo - Ref 24****6.4.1.1 Referência:***Ref 24***6.4.1.2 Título:***Regimento do Conselho Pedagógico***6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.4.1.3_Ref 24_Regimento do Conselho Pedagógico.pdf](#)**Anexo - Ref 25****6.4.1.1 Referência:***Ref 25***6.4.1.2 Título:***Ata do Conselho Consultivo da Qualidade e Susutentabilidade (Dezembro, 2020)***6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.4.1.3_Ref 25_Ata do Conselho Consultivo da Qualidade e Susutentabilidade \(Dezembro 2020\).pdf](#)**Anexo - Ref 26****6.4.1.1 Referência:***Ref 26***6.4.1.2 Título:***Procedimento dos elogios, sugestões e reclamações (PQ.GEPQ.03.01)***6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.4.1.3_Ref 26_Gestão Elogios, sugestões e reclamações \(PQ.GEPQ.03.01\).docx.pdf](#)**Anexo - Ref 27****6.4.1.1 Referência:***Ref 27***6.4.1.2 Título:***Procedimento das Auditorias do SIGQ Iscte (PQ.GEPQ.04.01)***6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.4.1.3_Ref 27_Procedimento Auditorias \(PQ.GPSQ.04.01\).pdf](#)**Anexo - Ref 28****6.4.1.1 Referência:***Ref 28***6.4.1.2 Título:***Modelo grelha de identificação de riscos e oportunidades***6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.4.1.3_Ref 28_MOD.GEPQ.23.01_Grelha_IdentificacaoRiscos.pdf](#)

Anexo - Ref 29**6.4.1.1 Referência:**
Ref 29**6.4.1.2 Título:**
Procedimento da gestão dos planos de melhoria (PQ.01.01)**6.4.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**
[6.4.1.3_Ref 29_Procedimento gestao de planos de acao de melhoria \(GPSQ.01.01\).pdf](#)**6.4.2 Tabela (preenchimento automático)****6.2.2. Outros anexos / Other annexes**

Referência / Reference	Título / Title	PDF
Ref 1	Constituição do grupo de autoavaliação executivo	Anexo
Ref 2	Ata da Comissão de Garantia da Qualidade e Sustentabilidade (Abril, 2021)	Anexo
Ref 3	Recomendações para a reabertura progressiva das atividades presenciais	Anexo
Ref 4	Criação do Grupo de Trabalho para elaboração do plano retorno atividades presenciais	Anexo
Ref 5	Procedimento de Reestruturação Curricular (PQ.SGE-UGC.01.01)	Anexo
Ref 6	Orientacoes gerais para elaboracao e revisao de plano de estudos (Despacho 26_2021)	Anexo
Ref 7	Aspetos a considerar na apreciação da qualidade científica de um curso do ISCTE-IUL	Anexo
Ref 8	Guião Orientações do Conselho Pedagógicas	Anexo
Ref 9	Calendário funcionamento cursos e planeamento2021_2022 (Despacho_71_2020)	Anexo
Ref 10	Cronogramas	Anexo
Ref 11	Procedimento de registo e entrega do trabalho final de mestrado (PQ.SGE_02.03)	Anexo
Ref 12	Procedimentos para cursos em co-tutela	Anexo
Ref 13	Procedimento de monitorização pedagógica (PQ.GEAPQ.05.03)	Anexo
Ref 14	Procedimento de auditoria pedagógica (PQ.CP.03.01)	Anexo
Ref 15	Normas Premios de Investigacao (Despacho_47_2020)	Anexo
Ref 16	Procedimento formacao para pessoal nao docente (PQ.URH.01.02)	Anexo
Ref 17	Estudo ao clima organizacional 2019	Anexo
Ref 18	Plano de Atividades e Orçamento GEPQ 2021 (MOD.GEPQ.16.02)	Anexo
Ref 19	Relatorio de Atividades GEPQ 2020 (MOD.GEPQ.12.03)	Anexo
Ref 20	Grupo de missão grupo da internacionalização	Anexo
Ref 21	Processo de Seriacao Erasmus 2020	Anexo
Ref 22	Procedimento mobilidade internacional (PQ.GRI.01.04)	Anexo
Ref 23	Regimento do Conselho Científico	Anexo
Ref 24	Regimento do Conselho Pedagógico	Anexo
Ref 25	Ata do Conselho Consultivo da Qualidade e Susutentabilidade (Dezembro, 2020)	Anexo
Ref 26	Procedimento dos elogios, sugestões e reclamações (PQ.GEPQ.03.01)	Anexo
Ref 27	Procedimento das Auditorias do SIGQ Iscte (PQ.GEPQ.04.01)	Anexo
Ref 28	Modelo grelha de identificação de riscos e oportunidades	Anexo
Ref 29	Procedimento da gestão dos planos de melhoria (PQ.01.01)	Anexo

<sem resposta>

6.5 Hiperligações**6.3.Hiperligações / Links**

Lk.1	Plano de contingência do Iscte	https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2020/10/22/1603384611414_p.pdf
Lk.2	Relatório da Sustentabilidade do Iscte 2018/2019	https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2020/11/11/1605098779545_Rel_Sust_2019_ISCTE.pdf
Lk.3	Estatutos da Fundação ISCTE-IUL	https://dre.pt/application/conteudo/607751
Lk.4	Estatutos do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2019/10/18/1571410678308_Estatutos_do_ISCTE_IUL_Despacho_Normativo_20_2019.pdf
Lk.5	Regulamento do Provedor do Estudante do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2016/12/06/1481022272104_Regulamento_Provedor_Estudante.pdf
Lk.6	Regulamento do Conselho Coordenador de Avaliação do ISCTE - Instituto	https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2021/07/29/1627576948650_Regulamento_Conselho_Coordenador_Avalia__o_Iscte.pdf

	Universitário de Lisboa	
	Regimento do Conselho Coordenador de	
Lk.7	Avaliação dos Docentes do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	https://dre.pt/application/conteudo/2047047
	Regulamento do Conselho Coordenador de	
Lk.8	Avaliação dos Investigadores do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	https://www.snesup.pt/wp-content/uploads/2020/04/regulamento_369_2020_Regulamento_Avaliacao_Atividade_Investigadores_Contratados_ISCTE_IUL_13042020.pdf
	Organograma do Iscte - Instituto Universitário de Lisboa	
Lk.9		https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2020/11/27/1606495180264_Organograma.pdf
	Regulamentos das escolas e departamentos, unidades de investigação e entidades participadas	
Lk.10		https://www.dropbox.com/s/8h9si7yex1cwran/Regulamentos%20Escola_Dept_UI_EP-20210624T154042Z-001.zip?dl=0
	Alteração ao Regulamento dos Serviços Centralizados do ISCTE — Instituto Universitário de Lisboa	
Lk.11		https://dre.pt/application/conteudo/134918047
	Plano Estratégico e de Ação para o Quadriénio 2018-2021	
Lk.12		https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2018/07/12/1531388890874_ISCTE_IULPlanoAcaoQuadrienio2018_21.pdf
	Regulamento da Comissão de Ética do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	
Lk.13		https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2018/10/10/1539171482519_regulamento_comissao_de_etica_iscte_iul_dr_2_serie__90_10mai20111.pdf
	Código de conduta académica	
Lk.14		https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2017/02/20/1487602801326_codigodecondutaacademica.pdf
	Código de conduta académica - Ética na Investigação	
Lk.15		https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2019/10/30/1572448056118_C_digo_de_Conduta__tica_na_Investiga__o_ISCTE.pdf
	Guias de acesso	
Lk.16		https://www.dropbox.com/sh/banb0vxjq6j54pg/AAAI2YBeUkC_6iypAj_RHLRka?dl=0
	Regulamento de Estudantes com Estatuto Especial	
Lk.17		https://dre.pt/application/conteudo/108038040
	Orientações pedagógicas para estudantes e docentes (2020-2021)	
Lk.18		https://www.iscte-iul.pt/conteudos/iscte/organizacao/rgaos-de-coordenacao/conselho-pedagogico/documentos/521/orientacoes-pedagogicas
	Regulamento Geral de	
Lk.19	Avaliação de Conhecimentos e Competências do ISCTE — IUL	https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2018/08/07/1533639158740_RGACC.pdf
	Classificação dos ODS no ensino aprendizagem	
Lk.20		https://cutt.ly/YnZyQxh
	Portal _	
Lk.21	Informação académica	https://www.iscte-iul.pt/conteudos/estudantes/196/informacao-academica
	Inquéritos	
Lk.22		https://www.iscte-iul.pt/conteudos/iscte/qualidade/estudos-relatorios/51/monitorizacao-pedagogica
	Regulamento disciplinar de discentes.pdf	
Lk.23		https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2016/12/06/1481023402050_Regulamento_disciplinar_de_discentes.pdf
	Relatório Integrado de Atividades e de Gestão, 2020	
Lk.24		https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2021/06/09/1623237200048_RelatorioIntegrado_ISCTE_2020.pdf
	MANUAL DE PRÁTICAS PEDAGÓGICAS DE	
Lk.25		https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/11232/3/20160422_iscte_ebook_manual%20de%20praticas%20pedagogicas.pdf

	INTEGRAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR	
Lk.26	Repositório do Iscte	https://repositorio.iscte-iul.pt/?locale=pt_PT
Lk.27	Ciência-iul	https://ciencia.iscte-iul.pt/
Lk.28	Saúde	https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2020/12/10/1607622304713_Cadernos_Sa_de_Societal_n1.pdf
Lk.29	Regulamento de Avaliação da Atividade dos Investigadores Contratados do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	https://dre.pt/application/conteudo/131348780
Lk.30	Regulamento de Serviço dos Investigadores Doutorados a termo resolutivo, em regime de direito privado do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	https://dre.pt/application/conteudo/145710731
Lk.31	ISCTE Executive Education	https://execed.iscte-iul.pt/
Lk.32	IPPS ISCTE	https://ipps.iscte-iul.pt/
Lk.33	AUDAX ISCTE	https://audax.iscte-iul.pt/
Lk.34	Laboratórios colaborativos Iscte	https://www.iscte-iul.pt/noticias/1452/laboratorios-colaborativos-iscte-iul
Lk.35	UpSkill: Digital Skills & Jobs	https://www.iscte-iul.pt/conteudos/iscte/projetos-estrategicos-202022/2055/upskill-digital-skills-jobs-emprego-digital
Lk.36	Alumni Clube Iscte	https://alumni.iscte-iul.pt/
Lk.37	Acordo de empresa do Iscte	https://dre.pt/application/conteudo/153138193
Lk.38	Alterações ao Regulamento Interno de Recrutamento e Seleção de Pessoal não Docente e não Investigador em Regime de Contrato Individual de Trabalho.	https://dre.pt/application/conteudo/152810749
Lk.39	Regulamento de teletrabalho do ISCTE — Instituto Universitário de Lisboa.	https://dre.pt/application/conteudo/162662014
Lk.40	Inovação Pedagógica no Ensino Superior: e-Learning e Tecnologias Digitais	https://url.gratis/7vIGp
Lk.41	I-Meritus	https://i-meritus.iscte-iul.pt/
Lk.42	Regulamento de Avaliação do Desempenho de Trabalhadores não Docentes e não Investigadores com Contrato Individual de Trabalho	https://dre.pt/application/conteudo/3661684
Lk.43	PIAO Iscte	https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2021/04/19/1618845121661_Iscte_PlanoIntegradoAtividadesOrçamento_2021_dez07.pdf
Lk.44	International Credit Mobility	https://www.iscte-iul.pt/conteudos/internacional/2174/international-credit-mobility
Lk.45	Elogios, sugestões e reclamações	https://www.iscte-iul.pt/contents/iscte/qualidade/1165/elogios-sugestoes-ou-reclamacoes
Lk.46	Fenix	https://fenix.iscte-iul.pt/
Lk.47	Portal do Iscte	https://www.iscte-iul.pt/
Lk.48	Portal_ Qualidade	https://www.iscte-iul.pt/conteudos/iscte/qualidade/1162/politica-estrategia-para-qualidade
Lk.49	Portal_ Sustentabilidade	https://www.iscte-iul.pt/conteudos/iscte/sustentabilidade/1784/apresentacao
Lk.50	Revista	https://www.dropbox.com/sh/96mexrz09llb41z/AADLoWocETMK64_3drgaHOJza?dl=0

