

# ASIGQ/14/00031 — Relatório preliminar da CAE

---

## 1. Introdução

1. Instituição de ensino superior / Entidade instituidora:  
*ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)*

1.1.a. Identificação da Instituição de ensino superior / Entidade instituidora (Proposta em associação)  
*ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)*

1.2. Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.):  
*ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)*

1.2.a. Identificação da Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.) (Proposta em associação):  
*ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)*

1.3. Breve descrição da forma como decorreu o processo de auditoria:  
*A visita ao ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) decorreu nos dias 16, 17 e 18 de julho de 2014.*

*Participaram na visita: António Guimarães Rodrigues (Presidente da CAE); Virgílio Alberto Meira Soares; Gemma Rauret Dalmau; Jacinto Vidigal Silva; Bruno Carapinha; Amélia Veiga. O Plano de Reuniões foi previamente definido com a adaptação do Programa-Tipo aprovado pela A3ES à IES. Realizaram-se reuniões com: 1- Autoridade académica máxima; 2- Equipa responsável pela auto-avaliação; 3- Estrutura de coordenação estratégica; 4- Ensino e aprendizagem (vertente do ensino e aprendizagem no Sistema de Gestão da Qualidade do IPG - e coordenação vertical no funcionamento do sistema); 5- Estudantes de 1º e 2º ciclo; 6- Estudantes de 3º ciclo; 7- A vertente investigação e desenvolvimento no SGQ; 8- Serviços de apoio; 9- Docentes; 10- Coordenação / Estruturas de colaboração interinstitucional e com a comunidade; 11- Autoridade académica máxima; 12- Autoridades académicas e individualidades por estas convidadas a estar presentes.*

*Todas as reuniões decorreram nas instalações do ISCTE-IUL em Lisboa.*

*Em todas as reuniões a CAE salientou a natureza voluntária do exercício de auditoria e enquadrou o objeto da sua visita, sublinhando o facto de não ser sua função avaliar a qualidade do desempenho da IES, mas sim o seu Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade.*

*No conjunto das reuniões realizadas foi ouvida e questionada uma significativa amostra de agentes internos, na perspetiva do sistema de gestão e garantia da qualidade, cobrindo as áreas de atividade.*

*A CAE procurou construir gradualmente junto dos participantes nas diversas reuniões a perceção que tornasse compreensível a interpretação que veio a comunicar oralmente no final da visita. Durante o curso das reuniões do primeiro dia da visita a CAE solicitou documentação complementar, que lhe foi facultada no próprio dia.*

*Verificou-se que os participantes nas reuniões, de forma generalizada, estavam familiarizados com o sistema interno de garantia da qualidade, e tinham conhecimento do contexto da auditoria pela A3ES e do relatório de auto avaliação.*

*O ISCTE-IUL assumiu a visita realizada no âmbito da auditoria ao sistema de garantia da qualidade com grande profissionalismo e seriedade. A visita decorreu de forma muito positiva, as reuniões foram muito produtivas e os interlocutores participaram ativamente, demonstrando uma vontade declarada de receber recomendações para a melhoria do sistema.*

1.3. Brief comment on the auditing proceedings:

*The visit to the ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) took place from the 16th to 18th July 2014. The CAE was composed of António Guimarães Rodrigues (Presidente); Virgílio Alberto Meira Soares; Gemma Rauret Dalmau; Jacinto Vidigal Silva; Bruno Carapinha; Amélia Veiga. The Meeting Plan was previously defined by adapting the standard program approved by A3ES to the HEI's context. Meetings were held with: 1 – Highest academic authority, 2 - Team responsible for the self-assessment, 3 - Strategic coordination Structure; 4 - Teaching and learning (chapter of teaching and learning in the Quality Management System at ISCTE-IUL - and vertical coordination in the running of the system), 5 - Students of 1st and 2nd cycles; 6 – Students of 3rd cycle; 7 – Research and Development (chapter of research and development in the SIGQ); 8 - Support Services, 9 - Teaching staff; 10 - Coordination / Structures of inter-institutional and community cooperation; 11 - Highest academic*

authority; 12 - Academic authorities and individuals invited to be present by the institution.

The meetings took place at the premises of ISCTE-IUL in Lisbon.

At all meetings the CAE stressed the voluntary nature of the audit exercise and framed the object of the visit, underlining that it is not its function to evaluate the quality of performance of the HEIs, but of its Integrated Quality Assurance Integrated System.

In all the meetings a representative sample of internal agents was interviewed, from the perspective of the management and quality assurance system, covering the different areas of activity.

The CAE sought to gradually build on the participants at the various meetings the perception leading to the interpretation that it came to communicate orally at the conclusion of the visit. At the beginning of the first day of the visit, the CAE requested additional documentation that has been promptly provided on the same day.

It was found that participants in the meetings were, in general, familiar with the internal system of quality assurance, and had knowledge of the context of the audit by A3ES and of the self-assessment report.

ISCTE-IUL took the visit performed during the audit of the quality assurance system with great professionalism and seriousness. The visit took place in a very positive atmosphere, the meetings were very productive and partners participated actively, demonstrating a declared willingness to receive recommendations for improving the system.

## 2. Apreciação do grau de desenvolvimento do sistema interno de garantia da qualidade

### Nota Introdutória

---

#### 2.1. Definição e documentação da política institucional para a qualidade

---

2.1.1 Definição e documentação da política institucional para a qualidade (objectivos, funções, actores e níveis de responsabilidade do sistema, e documentação do sistema)

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

*Muito avançado*

2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:

*Os estatutos do ISCTE-IUL, aprovados em 2009, explicitam que uma das suas atribuições fundamentais consiste em “Criar procedimentos e instrumentos de avaliação interna, de garantia da qualidade e de prestação pública de contas baseados em padrões internacionais”.*

*A política para a qualidade é definida e aprovada a nível central com participação dos responsáveis das unidades orgânicas e divulgada à comunidade interna e externa. A política e os objetivos da qualidade decorrem da missão e dos objetivos estratégicos da instituição, fazendo parte do plano estratégico anterior. Esta política, consubstanciada no sistema interno de garantia da qualidade (SIGQ), é operacionalizada através do Plano Estratégico, Plano Anual de Atividades e do Manual da Qualidade.*

*O Plano Anual de Atividades especifica as ações e padrões de qualidade decorrentes das linhas de desenvolvimento estratégico do ISCTE-IUL, assim como as metas a alcançar, os seus responsáveis e prazos a cumprir.*

*O Manual da Qualidade define o dispositivo organizacional e o funcionamento do SIGQ, incluindo a articulação da estratégia do ISCTE-IUL com a política da qualidade; as competências e relações entre os órgãos de governo que intervêm na conceção, validação, concretização e melhoria das orientações normativas e dos meios da garantia da qualidade, e os processos, planos e relatórios que evidenciam a garantia da qualidade no ISCTE-IUL.*

*A estratégia para a qualidade assenta no envolvimento de toda a comunidade ISCTE-IUL, na discussão dos objetivos e atividades do PAA, na definição dos processos e no sistema de garantia de qualidade, de acordo com as regras de funcionamento do dispositivo organizacional do sistema, da gestão normal da instituição e da prestação de contas.*

*O Conselho Geral, constituído por representantes dos docentes, dos estudantes e do pessoal não docente, e por diversas personalidades não vinculadas à instituição, é o órgão responsável pela aprovação da estratégia plurianual, bem como pela aprovação dos Planos Anuais de Atividade e relatórios anuais de atividades que concretizam essa mesma estratégia.*

*O dispositivo organizacional do SIGQ assente nas unidades de estrutura existentes, constituído pela Comissão de Garantia da Qualidade (CGQ), pelo Conselho Consultivo de Garantia da Qualidade (CCGQ), pela Comissão de Análise Curricular (CAC) e pelo Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade (GEAPQ) é adequado.*

*A Comissão de Garantia da Qualidade, que inclui membros dos órgãos de governo, de gestão e de coordenação das atividades científicas e pedagógicas, das unidades descentralizadas, assim como representantes dos estudantes e dos gabinetes de apoio, tem como missão monitorizar a concretização e propor melhorias ao sistema de garantia da qualidade, incluindo a revisão do Manual da Qualidade.*

*O Conselho Consultivo de Garantia da Qualidade inclui representantes dos docentes, dos estudantes, do pessoal não docente, de empregadores, de entidades públicas e alumni, e assegura que a Política para a Qualidade integra a contribuição das partes interessadas internas e externas tendo em vista o desenvolvimento sustentável do ISCTE-IUL.*

*A Comissão de Análise Curricular, que inclui os vice-reitores e pró-reitores e os Presidentes dos Conselhos Científico e Pedagógico, assegura a conformidade dos planos de estudo dos cursos do ISCTE-IUL aos padrões de garantia da qualidade, às normas das entidades reguladoras e à política e estratégia do ISCTE-IUL para a qualidade e a sustentabilidade institucional.*

*O Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade garante o suporte técnico e administrativo ao funcionamento do SIGQ.*

*O sistema é relativamente recente no seu esforço de abrangência. O Manual da Qualidade foi aprovado em 2011 e teve a sua primeira revisão em 2013.*

#### **2.1.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:**

*The statutes of the ISCTE-IUL, approved in 2009, explain that one of its key attributions is to "Create procedures and instruments of internal evaluation, quality assurance and public accountability based on international standards."*

*The quality policy is defined and approved at central level with the participation of heads of organic units and disseminated to the internal and external community. The quality policy and objectives derive from the mission and strategic objectives of the institution, as part of the previous strategic plan. This policy, based on the internal system of quality assurance (SIGQ), is operationalized through the Strategic Plan, Annual Activity Plan and Quality Manual.*

*The Annual Action Plan specifies actions and quality standards resulting from the strategic development lines of ISCTE-IUL, as well as the goals to be achieved, those responsible and deadlines to meet.*

*The Quality Manual defines the organizational setup and the operation of the SIGQ, including the articulation of ISCTE-IUL strategy with the quality policy; the competences and relationships between government bodies involved in the design, validation, implementation and improvement of the regulatory guidelines and means of quality assurance, and the processes, plans and reports showing the quality assurance in the ISCTE-IUL.*

*The strategy for quality is based on the involvement of the whole ISCTE-IUL community, in the discussion of the goals and activities of the PAA, on the definition of processes and the quality assurance system, in accordance with the operating rules of the organizational setup of the system, on the normal management of the institution and its accountability.*

*The General Council, composed of representatives of teachers, students and non-teaching staff, and various personalities not affiliated to the institution, is the body responsible for approving the multiannual strategy, and for approving the Annual Activity Plans and Annual Activity Reports that fulfill this same strategy.*

*The organizational setup of the SIGQ based on units of the existing structure, composed by the Quality Assurance Committee (CGQ), the Advisory Board Quality Assurance (CCGQ), the Committee for Curriculum Analysis (CAC) and the Office of Studies, Planning and Quality (GEAPQ) is adequate.*

*The Quality Assurance Committee, which includes members of the bodies of government, management and coordination of scientific and teaching activities, of the decentralized units, as well as representatives of students and support offices, has the mission to monitor the implementation and to propose improvements to the quality assurance system, including the review of the Quality Manual.*

*The Advisory Board for Quality Assurance includes representatives of teachers, students, non-teaching staff, employers, public entities and alumni, and ensures that the Quality Policy incorporates the contribution of internal and external stakeholders with a view to the sustainable developing of ISCTE-IUL.*

*The Committee for Curriculum Analysis, which includes the vice-rectors and pro-rectors and presidents of Scientific and Pedagogical Councils, ensures the compliance of the curricula of the courses of IST-IUL to the*

*standards of quality assurance, the rules of regulatory authorities and to the policy and strategy of ISCTE-IUL for quality and institutional sustainability.*

*The Office for Studies, Evaluation, Planning and Quality ensures the technical and administrative support to the operation of the SIGQ.*

*The system is relatively recent in the pursuit of comprehensiveness. The Quality Manual was approved in 2011 and had its first review in 2013.*

## **2.2. Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade**

---

### **2.2.1.1 No ensino e aprendizagem**

**Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:**

*Substancial*

### **2.2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

*O processo de ensino e aprendizagem está substancialmente desenvolvido no que diz respeito à definição e documentação de objetivos, funções, atores e responsabilidades.*

*O ISCTE-IUL, tendo-se proposto a vários processos de avaliação e acreditação, pela A3ES e por agências internacionais, desenvolveu reflexão interna, a todos os níveis, nomeadamente em relação aos objetivos dos Ciclos de Estudo e aos objetivos de aprendizagem.*

*É significativa a abrangência dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade no ensino e aprendizagem, e a maioria da informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade.*

*No Relatório de Unidade Curricular é incluída uma análise de pontos fortes e a melhorar no processo de ensino e aprendizagem, e o grau de concretização dos aspetos a melhorar identificados na edição anterior.*

*Os estudantes e os docentes participam a todos os níveis.*

*O Relatório Anual de Avaliação de Curso verifica e analisa as melhorias decididas no ano anterior e a sua concretização. Inclui também as melhorias consideradas necessárias para o ano seguinte, previamente analisadas pelas Comissões Científicas e Pedagógicas. Toda esta organização e validação parecem adequadas.*

*Verifica-se a reflexão e construção sistemática de balanços de qualidade nos níveis sucessivos da cadeia de referência do processo de ensino e aprendizagem.*

*A CAE considera que os processos de criação, alteração e extinção de cursos possuem regulamentação enquadradora, e que envolvem as entidades e órgãos relevantes. Nestes processos são considerados os contributos de antigos alunos, empregadores e outros parceiros externos, através de inquéritos e reuniões. A CAE constatou que o Núcleo de Estudos e Avaliação tem especial relevância neste processo.*

*O Portal do ISCTE-IUL faculta informação de interesse académico.*

*Existem estruturas de receção aos novos alunos e o suporte do sistema de informação ao processo de candidatura.*

*Existem, no ISCTE-IUL, vários mecanismos para dar resposta a reclamações e sugestões.*

*O Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade aplica um inquérito anual aos novos estudantes de 1º e 2º ciclo, para caracterizar o acesso em termos de motivação, e para identificação da fonte de informação que determinou a opção.*

*O ISCTE-IUL integra o Serviço de Ação Social (SAS), e este inclui, também o acompanhamento psicológico dos estudantes.*

*Há um Gabinete de Inserção Profissional e um Career Service, que apoiam a colocação profissional dos estudantes. Anualmente são realizados inquéritos para avaliar a inserção na vida ativa dos diplomados do ISCTE-IUL. Mas não é feita nenhuma referência à constituição de uma bolsa de estágio e emprego suportada pelo sistema de informação.*

*São realizados inquéritos a ex-alunos e, pontualmente, a entidades empregadoras, sendo os resultados utilizados pelas Comissões Científicas de Departamentos e Escolas para a apresentação de propostas de alteração a planos de estudo.*

*Não há, em todos estes processos, uma referência explícita em relação ao 3º ciclo. A CAE tomou conhecimento de que os mecanismos de avaliação e monitorização aplicados aos estudantes dos 1ºs e dos 2ºs ciclos serão alargados aos estudantes de doutoramento a partir do próximo ano letivo.*

*O processo de ensino e aprendizagem é monitorizado e sobre ele são desenvolvidas as análises e adoptadas as medidas necessárias que cumprem em razoável extensão os padrões e referenciais para a garantia da qualidade no Espaço Europeu de Ensino Superior.*

*A CAE verificou a existência de um elevado nível de retenção em alguns cursos de 2º ciclo que carece de uma análise e de uma ação corretiva consistente, por parte da instituição. Porém, a CAE obteve evidência de instâncias de acompanhamento feito nas Comissões Pedagógicas da implementação de ações de correção de anomalias no funcionamento do ensino. O Manual de Qualidade refere a realização de auditorias pedagógicas, em casos devidamente identificados, mas, ao longo das entrevistas, a CAE não obteve evidência da sua realização.*

*Por vezes parece haver alguma dificuldade por parte da instituição em referir as Escolas sem referir os Departamentos. São referidos órgãos de coordenação pedagógica de Escola/Departamento, e não de Escola e de Departamento, o que sugere algum grau de insuficiente definição que importa clarificar.*

#### **2.2.1.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:**

*The process of teaching and learning is substantially developed with regard to the definition and documentation of objectives, functions, actors and responsibilities.*

*The ISCTE-IUL, having undergone various evaluation and accreditation processes, by A3ES and by international agencies, has developed internal reflection at all levels, in particular in relation to the objectives of Study Cycles and learning objectives.*

*There is a significant comprehensiveness of procedures and structures for quality assurance in teaching and learning, and most of the information gathered is used as a tool for management and quality improvement.*

*In the Curricular Unit Report is included an analysis of strengths and areas to improve in the teaching and learning process, and the extent to which the issues identified in the previous edition were accomplished.*

*Students and teachers participate at all levels.*

*The Annual Course Evaluation Report verifies and analyzes the improvements approved in the previous year and their accomplishment. It also includes improvements deemed necessary for the following year, previously analyzed by the Scientific and Pedagogical Commissions. All this organization and validation seem appropriate.*

*There is reflection and a systematic construction of quality balances in the successive levels of the chain of referral of the teaching and learning process.*

*The CAE believes that the processes of creation, modification and closing down of courses have a regulatory framework, and involving the relevant entities and agencies. In these processes are considered contributions from alumni, employers and other external partners through questionnaires and meetings. The CAE found that the Study and Evaluation Nuclei has special relevance in this process.*

*The website of the ISCTE-IUL provides information of academic interest.*

*There are structures to welcome the new students and the support of the information system to the application.*

*In the ISCTE-IUL there are several mechanisms to answer to complaints and suggestions.*

*The Office for Studies, Evaluation, Planning and Quality applies an annual questionnaire to new students of 1st and 2nd cycle, to characterize the access in terms of motivation, and to identify the source of information which led to the choice.*

*The ISCTE-IUL integrates the Social Welfare Services (SAS), and this also includes psychological counseling for students.*

*There is a Placement Office and a Career Service, supporting the placement of students. Questionnaires are applied annually to evaluate the insertion of ISCTE-IUL graduates in active life. No evidence was presented of the existence of a training pool and job opportunities accessible online.*

*Questionnaires are applied to alumni and, occasionally, to employers, and the results are used by the Scientific Committees of Departments and Schools for the submission of proposals to change the curricula.*

*In all these cases there is no explicit reference to the 3rd cycle. The CAE has learned that the mechanisms for the monitoring and evaluation applied to students of 1st and 2nd cycles will be extended to doctoral students from the*

*next academic year.*

*The process of teaching and learning is monitored, analysis are made, and necessary measures are adopted to comply to a reasonable extent with the standards and benchmarks for quality assurance in the European Higher Education Area.*

*The CAE acknowledged the existence of a high level of retention on some 2nd cycle courses requiring a consistent analysis and corrective action by the institution. However, the CAE obtained evidence of instances of monitoring by the Pedagogical Commissions of the implementation of actions to correct anomalies in the development of education. The Quality Manual states that pedagogical audits are conducted in well-identified cases, but, throughout the meetings, the CAE did not obtain evidence of their realization.*

*Sometimes there seems to be some difficulty on the part of the institution to mention the Schools without mentioning the Departments. Pedagogical coordination bodies from School / Department are mentioned, and not from the Department and from the School, suggesting that there is some degree of insufficient definition requiring clarification.*

**2.2.2.1 Na investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível**  
**Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:**

***Substantial***

**2.2.2.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

***A avaliação e certificação das Unidades de Investigação (UI) é indexada à FCT.***

***As UI dispõem de regulamentação própria e elaboram um Plano Anual de Atividades.***

***As UI publicam um Relatório Anual de Atividades onde dão conta do Grau de cumprimento do Plano Anual de Atividade, e da realização dos objetivos estabelecidos.***

***Não é evidente que a política de investigação tenha uma definição mais ampla do que a que corresponde ao ajustamento aos critérios da FCT e outras agências, orientada à garantia de financiamento, o que pode condicionar a definição de uma estratégia de investigação para a instituição.***

***As UI têm também Conselhos Consultivos, com membros externos, que apreciam os seus Relatórios de Atividade e sugerem medidas de melhoria.***

***As UI gerem programas doutorais.***

***As UI integram estudantes de 2º ciclo como bolsiros em projetos.***

***Há um Regulamento de Avaliação de Desempenho dos Docentes, que estabelece os mecanismos de definição dos objetivos para cada período. É definido um Quadro de Referência. Para além dos indicadores de produção científica, são valorizadas a coordenação e participação em projetos e em transferência de conhecimento. Há discussão interna sobre o RAD, que está em revisão, neste momento.***

***Há plataformas que suportam a avaliação de desempenho de cada docente, e que permitem acompanhar a produção científica dos docentes/investigadores através da monitorização dos resultados individuais, das unidades, dos grupos de investigação e da instituição, com diferentes níveis de desagregação, o que facilita a gestão e a tomada de decisão.***

***Existe um Repositório com o objetivo de aumentar a visibilidade e o impacto da investigação desenvolvida. Não existe referência ao acompanhamento do Repositório, nem uma avaliação do seu impacto na constituição de parcerias, projetos, etc. fomentados pela acrescida visibilidade.***

***O Gabinete de Apoio à Investigação é a estrutura que apoia a internacionalização da investigação científica no ISCTE-IUL e o posicionamento sustentado das UI em níveis elevados de classificação junto da FCT.***

***O Plano Anual de Atividades é elaborado no quadro do plano de ação estratégico proposto pelo Reitor, e é aprovado pelo Conselho Geral.***

***Do ponto de vista do SIGQ não é visível a intervenção estratégica estruturada, no sentido de apoiar a investigação interdisciplinar.***

***Não há evidência sobre onde é feita a articulação com as Unidades Orgânicas, por forma a garantir uma visão global das competências reunidas e necessárias, e o estabelecimento de planos de qualificação de pessoal docente.***

*A CAE salienta que as unidades de investigação devem identificar os indicadores relativos ao acompanhamento do sucesso dos doutorandos como elemento integrante do seu ciclo de planeamento e avaliação, tanto ao nível da unidade como ao nível dos investigadores com tarefas de orientação. Presentemente parece não haver uma identificação sistemática e abrangente de instâncias de qualidade deficiente. Como tal, o contributo para a melhoria da qualidade não ocorre sistematicamente, de forma integrada, relacionada, e eficaz.*

*Apesar de não haver condições idênticas nos diferentes Centros, atendendo à diversidade de áreas científicas e níveis de financiamento, entende-se que práticas recomendáveis, tais como critérios de produtividade científica, sistemas de incentivo que valorizem a publicação em periódicos científicos internacionais de elevado prestígio, e mecanismos para o envolvimento dos estudantes nas atividades de investigação, sejam disseminados.*

*Foi possível apurar durante a visita que a transferência de conhecimento realizada pelas quatro entidades participadas é suportada pelo mesmo sistema de informação, embora sigam estratégias autónomas, e têm objetivos consistentes e articulados com a estratégia da instituição.*

#### **2.2.2.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:**

*The assessment and certification of Research Units (UI) is indexed to the FCT.*

*The UI have their own regulations and prepare an Annual Activity Plan.*

*The UI publish an Annual Activity Report which reflect the degree of compliance with the Annual Activity Plan, and the achievement of established objectives.*

*It is not evident that the research policy has a definition broader than the corresponding adjustment to the criteria of the FCT and other agencies, oriented to ensure funding, which may condition the definition of a research strategy for the institution.*

*The UI also have Advisory Councils, with external members, which appreciate their Activity Reports and suggest measures for improvement.*

*The UI conduct the management of doctoral programs.*

*The UI integrate 2nd cycle students with scholarships in projects.*

*There is a Regulation for Teachers Performance Assessment (RAD), establishing mechanisms for setting the goals for each period. A Frame of Reference is defined. In addition to the indicators of scientific production, the coordination and participation in projects and knowledge transfer are valued. There is internal debate about the RAD, which is presently under review.*

*There are platforms supporting the performance evaluation of each teacher, and for monitoring the scientific production of teachers / researchers through the monitoring of individual results, of research units, of research groups and of the institution, with different levels of disaggregation, which facilitates management and decision making.*

*There is a Repository aiming to increase the visibility and impact of conducted research. There is no reference to the monitoring of the Repository, nor an assessment of its impact on the establishment of partnerships, projects, etc., promoted by the increased visibility.*

*The Research Support Office is the structure that supports the internationalization of scientific research in the ISCTE-IUL and the sustained positioning of the UI at high classification levels at the FCT.*

*The Annual Action Plan is prepared in the context of the strategic action plan proposed by the Rector, and is approved by the General Council.*

*From the point of view of the SIGQ, a structured strategic intervention to support interdisciplinary research is not visible.*

*There is no evidence about where the articulation with the Organic Units to ensure an overall view of the assembled and necessary competences, and the establishing of plans for the qualification of the teaching staff is made.*

*The CAE emphasizes that research units should identify indicators for monitoring the success of doctoral students as an integral element of their cycle of planning and evaluation, both at the level of the research unit, as well as at the level of researchers with supervision responsibilities. At present there seems that a systematic and comprehensive identification of instances of poor quality does not exist. As such, the contribution to quality improvement does not occur systematically, in a related, integrated and effective way.*

*Although no identical conditions exist in different centers, given the diversity of the scientific areas and different levels of funding, it is considered that best practices, such as criteria for scientific productivity, incentive systems*

*that value the publication in international journals of high prestige, and mechanisms for the involvement of students in research activities should be disseminated.*

*In the visit it was found that the transfer of knowledge carried by the four subsidiary entities is supported by the same information system, even if following autonomous strategies, and have consistent and articulated goals with the institution strategy.*

#### **2.2.3.1 Na colaboração interinstitucional e com a comunidade**

**Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:**

***Substancial***

#### **2.2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

***O ISCTE-IUL participa em quatro entidades que se dedicam à transferência de conhecimento através da promoção do empreendedorismo, da consultoria e da formação de executivos.***

***O INDEG-IUL é uma associação com um conjunto de empresas nacionais. Dedicar-se à formação de executivos, nas áreas da gestão, marketing e direção comercial, finanças, contabilidade, fiscalidade e controlo de gestão para o sector privado. O IPPS-IUL resulta da associação com a Agência Nacional para a Qualificação, a Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos, o Montepio Geral. São igualmente membros fundadores o INA, o IEF, a CM Lisboa e a CM Cascais. Tem como linhas estratégicas a formação para dirigentes, formação contínua, formação adaptativa para licenciados desempregados e divulgação de conhecimento sobre políticas públicas. O AUDAX-IUL dedica-se à promoção do empreendedorismo através de atividades de ensino e apoio ao empreendedorismo de cariz social e local e também à promoção da inovação de base tecnológica, bem como à gestão de atividades de incubação empresarial, podendo incluir a prestação de serviços na preparação de planos de negócios e de incubação de empresas. A Global-IUL tem como finalidade prestar serviços nas áreas de consultoria, formação e gestão de projetos. Dirige-se a entidades privadas, públicas, organismos não-governamentais, em Portugal e no estrangeiro.***

***A criação da Unidade de Alumni e Fundraising é ainda recente, e vem a promover uma cultura de filantropia na comunidade em geral, junto dos funcionários e docentes, e também nos estudantes e antigos estudantes (Alumni).***

***O ISCTE-IUL participa em iniciativas de cooperação internacional com universidades sediadas no Espaço Europeu e noutras regiões, com um foco especial nos países lusófonos e na Ásia. A nível nacional, o ISCTE-IUL inclui na sua oferta formativa um conjunto de ciclos de estudo que resultam da associação com outras Instituições de Ensino Superior.***

***O ISCTE-IUL promove também a responsabilidade social, dando como exemplo a organização em 2013 da Semana da Responsabilidade Social Universitária.***

***O SIGQ não abarca verdadeiramente esta vertente, delegando para as unidades participadas, e para a sua autonomia a definição estratégica, a fixação de metas, e a monitorização. A certificação das unidades participadas é também autónoma, por parte de agências qualificadas.***

***A defesa do interesse estratégico do ISCTE-IUL é assegurada através de protocolos estabelecidos, e da participação de representação da sua direção nos órgãos sociais das unidades participadas. As unidades curriculares integradas nas formações facultadas pelas unidades participadas que são creditadas pelo ISCTE-IUL são sujeitas aos mesmos mecanismos de garantia da qualidade a que estão sujeitas as formações ministradas nos ciclos de estudo do ISCTE-IUL.***

***A participação do corpo docente nas formações oferecidas pelas unidades participadas está sujeita à informação prévia dos respetivos departamentos.***

***São enumeradas as estruturas próprias ou associadas que suportam a política de colaboração institucional e com a comunidade, e tipificadas sumariamente no âmbito da sua intervenção. Não apresenta porém uma descrição do SIGQ nesta vertente, nem sobre a sua articulação com o resto do SIGQ. A transferência do conhecimento através das unidades participadas corresponde essencialmente a formação.***

***O apoio técnico e administrativo é desenvolvido pelas entidades em que o ISCTE-IUL participa.***

***Existem mecanismos de natureza informal que procuram garantir que instâncias de qualidade deficiente sejam detetadas de forma eficaz e que os procedimentos de garantia da qualidade promovam a melhoria e a mudança.***

***O ISCTE-IUL tem consciência da necessidade de assegurar a formalização das práticas de garantia da qualidade nas entidades participadas. E, nesse sentido, e independentemente da delegação na autonomia das participadas, a monitorização e avaliação formais por parte do ISCTE-IUL, no âmbito do SIGQ, devem ser garantidas.***

***A transferência de conhecimento, marcadamente desenvolvida na área da gestão, deve ser alargada a todas as***



*áreas do conhecimento asseguradas pelo ISCTE-IUL.*

*O SIGQ não abrange suficientemente o vetor da transferência do conhecimento, que inclui a área de serviços à comunidade, não se garantindo a adequada monitorização e sem se verificar a necessária sistematização da oferta e implementação de todas as etapas do ciclo de melhoria contínua da qualidade.*

#### **2.2.3.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:**

*The ISCTE-IUL participates in four entities engaged in the transfer of knowledge through the promotion of entrepreneurship, consultancy and executive training.*

*The INDEG-IUL is an association with a number of national companies. It provides executive education to the private sector, in the areas of management, marketing and business management, finance, accounting, taxation and management control. The IPPS-IUL results from the association with the Agência Nacional para a Qualificação, the Energy Services Regulatory Authority, the Montepio General. Founding members are also the INA, IEFP, the Municipalities of Lisbon and Cascais. Its strategic objectives are training for leaders, continuous training, adaptive training for unemployed graduates and the dissemination of knowledge about public policy. The Audax-IUL is dedicated to promoting entrepreneurship through education and support to local and social entrepreneurship and also the promotion of technology-based innovation, as well as the management of business incubation activities, which may include the provision of services in the preparation of business plans and business incubation. The Global-IUL aims to provide services in consulting, training and project management. It addresses private, public, non-governmental organizations in Portugal and abroad.*

*The creation of the Fundraising and Alumni Unit, to promote a culture of philanthropy in the community in general, near non-teaching staff and teachers, and also near students and former students (Alumni).*

*The ISCTE-IUL participates in international cooperation initiatives with universities not only in the European Area but also in other regions, with a special focus on Portuguese speaking countries and in Asia. Nationally, the ISCTE-IUL includes in its educational offer a group of study cycles that result from the association with other Higher Education Institutions*

*The ISCTE-IUL also promotes social responsibility, giving as an example the organization in 2013 of the Week for University Social Responsibility.*

*The SIGQ does not truly embrace this aspect, delegating to the participated units, and to their autonomy and strategic definition, the setting of goals, and the monitoring. The certification of the affiliated units is also autonomous, and granted by qualified agencies.*

*The strategic interest of the ISCTE is ensured through established protocols, and through the representation and participation of its leadership in the governing bodies of the participated units. The curricular units included in the training provided by the affiliated units, which are credited by the ISCTE-IUL, are subject to the same quality assurance mechanisms as are the subjects taught in the study cycles of the ISCTE-IUL.*

*The participation of teachers in courses offered by affiliated units is subject to the prior information from the respective departments.*

*Own or associated structures supporting the policy of institutional collaboration and with the community are listed, and they are summarily typified in their scope of intervention. But no description is given of the SIGQ in this area, nor in its articulation with the rest of the SIGQ. Knowledge transfer through affiliated units corresponds essentially to training.*

*Technical and administrative support is ensured by the entities participated by ISCTE-IUL.*

*There are informal mechanisms that seek to ensure that instances of poor quality are detected effectively and that the procedures for quality assurance promote improvement and change.*

*The ISCTE-IUL is aware of the necessity to formalize the practices of quality assurance in the participated entities. And, in that sense, and regardless of the delegation on the autonomy of the affiliated units, the monitoring and formal evaluation by the ISCTE-IUL, under the SIGQ, must be guaranteed.*

*The transfer of knowledge, strongly developed in the area of management, should be extended to all areas of knowledge assured by ISCTE-IUL.*

*The SIGQ does not sufficiently cover the vector of knowledge transfer, which includes the area of community service, not ensuring the adequate monitoring and without performing the necessary systematization of the supply and the implementation of all stages of the continuous quality improvement cycle.*

#### **2.2.4.1 Nas políticas de gestão do pessoal**

**Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:**

## **Substancial**

### **2.2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

*Considera-se que existe a maioria dos procedimentos de garantia da qualidade no âmbito da gestão do pessoal, e que a maioria da informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade.*

*Existem normas e regulamentos internos que enquadram os processos de recrutamento.*

*Em cada Escola, cabe ao Diretor de Departamento, ouvida a respetiva Comissão Científica, apresentar proposta de contratação devidamente instruída, a qual é enviada aos órgãos centrais. É da responsabilidade do Conselho de Gestão autorizar e aprovar a contratação, desde que enquadrada no orçamento, nas orientações estratégicas e na definição do mapa de pessoal. A CAE considera que, a par dos critérios de índole financeira, sejam tidos em conta os rácios de referência associados às diferentes áreas científicas.*

*Os concursos para admissão de pessoal docente de carreira seguem a legislação própria. Para a contratação de professores convidados é referido o convite dirigido pelo Diretor do Departamento a dois especialistas para emissão de parecer. É referido o mérito dos convidados como referencial de decisão.*

*O ISCTE-IUL desenvolveu uma plataforma própria (i-meritus) que está articulada com os sistemas de informação académica, de investigação e de gestão (Fénix, Ciência-IUL e SAP) o que permite integrar automaticamente a maioria da informação necessária à avaliação.*

*Através do SIADAP, ou do Regulamento próprio (equivalente ao SIADAP) para os contratos ao abrigo do Código de Trabalho é feita a avaliação de desempenho dos funcionários não-docentes.*

*O mérito dos docentes e investigadores é promovido através da atribuição de Prémios Científicos e Prémios Pedagógicos cujo valor é canalizado para atividades de investigação realizadas nas UI. Estes prémios estão devidamente regulamentados.*

*Não é referida a existência de medidas corretivas, em função dos resultados dos inquéritos aos estudantes sobre a avaliação das unidades curriculares e da atividade dos docentes. A CAE apoia a intenção da instituição de “partilhar boas práticas de ensino entre os docentes das várias áreas” e “proporcionar a atualização pedagógica dos docentes (...)”. Considera-se que os planos de correção devem ser prescritivos, e individuais, não se enquadrando necessariamente no campo da formação facultativa.*

*O ISCTE-IUL atribui a cada docente uma verba para o desenvolvimento da sua carreira, utilizável para conferências, congressos e reuniões.*

*Embora no RAA se afirme que se realiza anualmente o levantamento das necessidades de qualificação do pessoal não docente, a CAE não logrou obter confirmação de tal levantamento durante a visita.*

### **2.2.4.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:**

*It is considered that most procedures for quality assurance in personnel management exist, and that most of the information gathered is used as a tool for management and quality improvement.*

*There are internal rules and regulations framing the recruitment processes.*

*In each School, it is the Director of Department, after consultation with the respective Scientific Committee, who submits the contract proposal properly instructed, which is then forwarded to the central bodies. It is the responsibility of the Management Board to authorize and approve the hiring, as long as contemplated in the budget and the strategic guidelines and in the definition of the map of personal. The CAE believes that, along with the financial criteria, the reference ratios associated with the different scientific areas must be taken into account.*

*The procedures for the admission of academic staff follow specific legislation. For the hiring of invited teachers an invitation is addressed by the Director of the Department to two experts asking for their opinion. The merit of the invited teachers is the referential for the decision.*

*The ISCTE has developed its own platform (i-Meritus) that is articulated with the academic information system, the research and management system (Phoenix, Science-ISCTE and SAP) enabling the automatic integration of most of the information necessary for evaluation.*

*The non-teaching staff performance evaluation follows the SIADAP, or the specific Regulation for contracts under the Labour contract law (equivalent to SIADAP).*

*The merit of teachers and researchers is promoted by assigning Scientific and Pedagogical Awards whose value is channeled into research activities at the UI. These awards are properly regulated.*

*There is no mention of corrective measures, depending on the results of questionnaires to students on the evaluation of curricular units and the activities of teachers. The CAE supports the intent of the institution of "sharing good teaching practices among teachers from various areas" and "to provide the pedagogical update of teachers (...)". It is considered that corrective plans should be prescriptive, and individual, not necessarily fitting into the category of voluntary training.*

*The ISCTE-IUL gives each teacher a grant for the development of his career, usable for conferences, congresses and meetings.*

*Although the RAA states that there is an annual survey on non-teaching staff qualification needs, the CAE was unable to obtain confirmation during the visit.*

#### 2.2.5.1 Nos Serviços de Apoio

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

*Substancial*

#### 2.2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

*Os processos associados aos serviços estão desenhados e certificados pela ISO 9001. A gestão destes processos compete ao Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade.*

*Será importante que a monitorização e análise dos resultados obtidos se faça ao nível dos serviços de apoio como instrumento da sua autorreflexão e melhoria e não apenas como elemento de verificação do cumprimento dos objetivos da instituição. Se bem que haja a participação dos serviços para a reflexão e construção da SWOT da instituição ela não é formalizada ao nível do relatório de cada serviço, perdendo-se por isso informação valiosa.*

*A auscultação dos estudantes sobre os Serviços iniciou-se em 2006. A opinião dos estudantes sobre as condições de aprendizagem aparece em relatórios de monitorização pedagógica produzidos pelo Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade.*

*A existência de facilidades de impressão e de estudo multimédia adequadas a estudantes invisuais é de assinalar. Seria, contudo, interessante que houvesse um Gabinete de Apoio ao Estudante com Deficiência, ou identificação desta função em alguma unidade, para garantir o apoio a todo o tipo de deficiência.*

*São realizados questionários de avaliação da satisfação dos utilizadores dos Serviços. Mas não é referida a realização de auditorias internas da qualidade, mas, apenas, a preparação dos serviços para as auditorias anuais pela ISO.*

*Neste capítulo, no RAA, não foram referidos os outros serviços (apoio a projetos, internacionalização, etc.).*

#### 2.2.5.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

*Processes associated with services are designed and certified to the ISO 9001. The Office of Studies, Evaluation, Planning and Quality manages these processes.*

*It is important that the monitoring and analysis of the results is done at the level of the support services as an instrument of their self-reflection and improvement and not just as part of the compliance with the objectives of the institution. Although services contribute to the reflection and SWOT construction for the institution, it is not formalized at the level of the report of each service, thus losing valuable information.*

*The survey to students on Services began in 2006. The opinion of students about the learning conditions occurs in pedagogical monitoring reports produced by the Office of Studies, Evaluation, Planning and Quality.*

*A existência de facilidades de impressão e de estudo multimédia adequadas a estudantes invisuais é de assinalar. Seria, contudo, interessante que houvesse um Gabinete de Apoio ao Estudante com Deficiência, ou identificação desta função em alguma unidade, para garantir o apoio a todo o tipo de deficiência.*

*The existence of facilities for printing and for multimedia study, suitable for blind students, must be underlined. However, it would be interesting to have an Office for the Support of Disabled Students, or the identification of this function in any unit to providing support to any kind of deficiency.*

*Questionnaires to evaluate the satisfaction of users with the Services are applied. But there is no reference to internal quality audits. Only the preparation of services for the annual audits by ISO is mentioned.*

*In this chapter, in the RAA, the other services were not mentioned (support for projects, internationalization, etc.).*

#### 2.2.6.1 Na internacionalização

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

## **Substancial**

### **2.2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

***A internacionalização depende do Vice-reitor para as Relações Internacionais.***

***A CAE confirmou que a mobilidade não está ainda completamente sedimentada, estando a mobilidade de docentes agora a ser potenciada através da celebração de protocolos. Não é referida a mobilidade de funcionários.***

***Embora se afirme que o ISCTE-IUL disponibiliza Unidades Curriculares e cursos de 1º e 2º ciclo em língua inglesa, esta prática não está suficientemente generalizada, nem é suficientemente garantida.***

***O Gabinete de Relações Internacionais é a estrutura de acompanhamento e apoio operacional no âmbito da internacionalização do ensino. Gere programas de cooperação. Submete candidaturas e gere os financiamentos.***

***O GRI desenvolve o apoio aos estudantes de mobilidade, em que se inclui a integração dos estudantes e a recolha de informação sobre o seu grau de satisfação.***

***Não há evidência de um relatório crítico da parte instituição de acolhimento dos estudantes em mobilidade, que permita, por exemplo, confirmar ou motivar a revisão dos critérios que selecionam os estudantes para mobilidade, e as instituições de acolhimento.***

***É importante que a formação desenvolvida ao abrigo de programas de mobilidade tenha um acompanhamento e a intervenção dos mesmos órgãos e agentes que estão envolvidos no processo de ensino e aprendizagem que decorre no ISCTE-IUL.***

***Dado que o GRI é uma estrutura operacional, do ponto de vista do SIGQ seria importante que se divulgasse como foram definidos os objetivos; que valores de intercâmbio se fixaram, como, e porquê, e que órgãos intervêm nesta definição.***

***É disponibilizado apoio do sistema de informação (módulo SAP) para o acompanhamento da execução dos projetos, e produção dos respetivos relatórios financeiros.***

***Para além do financiamento da FCT e do proveniente de receitas próprias das Unidades de Investigação, há uma ação estratégica de apoio financeiro a atividades de investigação dos docentes, que se relacionam quer com a participação em reuniões preparatórias, quer com a preparação de candidaturas, ou com a participação em eventos promotores da internacionalização.***

***É feita referência à componente da mobilidade de docentes. Porém referem-se as estatísticas, e não ao modelo subjacente. Estes processos parecem decorrer no âmbito da autonomia das Escolas e Centros. Não é evidente até que ponto o SIGQ abarca globalmente esta componente.***

***Existe uma estrutura que identifica a abertura de concursos, e apoia os investigadores na elaboração de candidaturas e na procura de parceiros para acesso a financiamento de projetos promovidos por agências internacionais.***

***Os projetos com financiamento externo serão necessariamente objeto de relatórios exigidos pelas agências nacionais e internacionais e sujeitos ao controlo da qualidade próprios de cada programa.***

***O facto de haver muito esforço e suporte colocado na internacionalização, e o reconhecimento de que há um volume significativo de atividade, não implicam, necessariamente, que esteja implementado um nível suficiente de gestão da qualidade. Na visita a CAE verificou que atualmente já estão estabelecidos indicadores no sentido de promover a implementação de uma política de internacionalização.***

***Não é seguro que haja uma adequada sistematização da internacionalização integrada no SIGQ.***

### **2.2.6.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:**

***Internationalization depends on the Vice-Rector for International Relations***

***The CAE confirmed that mobility is not fully consolidated, with the mobility of teachers now being enhanced by the establishment of protocols. The mobility of non-teaching staff is not mentioned.***

***Although it is stated that ISCTE-IUL provides Curricular Units and 1st and 2nd cycle courses in English, this practice is not sufficiently widespread, and is not sufficiently guaranteed.***

***The International Relations Office is the structure for monitoring and operational support of the internationalization of education. It manages cooperation programs. It submits applications and manages funding.***

*The International Relations Office (GRI) is the structure for monitoring and operational support of the internationalization of education. It manages cooperation programs. It submits applications and manages funding. .*

*There is no evidence of a critical report of the host institution on mobility students, enabling, for example, the confirmation or prompt review of the criteria to select students for mobility, and the host institutions.*

*It is important that the training developed under mobility programs has the monitoring and intervention of the same bodies and agents that are involved in the teaching and learning process that takes place at ISCTE-IUL.*

*Since the GRI is an operational structure, from the point of view of the SIGQ it would be important to disclose the objectives defined; what interchange values have been set, how, and why, and what bodies are involved in this definition.*

*Support from the information system (SAP module) is provided for the monitoring of project implementation, and production of their financial reports.*

*Beyond funding from FCT and from own revenues of Research Units, there is a strategic action of financial support for teachers research activity that relate either to the participation in preparatory meetings, or with the preparation of applications, or with the participation in events promoting internationalization.*

*Reference is made to the teacher mobility component. But what is mentioned are statistics, and not the underlying model. These processes seem to occur within the autonomy of Schools and Centers. It is not clear to what extent the SIGQ globally covers this component.*

*There is a framework that identifies calls, and supports researchers in developing applications and in the search for partners to access funding for projects promoted by international agencies.*

*Externally funded projects will necessarily be the subject to reports required by national and international agencies and subject to each program own quality control.*

*The fact that much effort and support have been put into internationalization, and the recognition of a significant amount of activity, does not necessarily imply that a sufficient level of quality management is implemented. At the visit the CAE found that currently indicators to promote the implementation of a policy of internationalization have been established.*

*It is not guaranteed that there is an adequate systematization of internationalization integrated in the SIGQ.*

## **2.3. Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição**

---

### **2.3.1 Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição** **Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:**

***Substancial***

### **2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

***O Plano Estratégico é delineado e aprovado pelos órgãos de governo, designadamente o Conselho Geral e o Reitor. O Plano de Ação tem um horizonte de quatro anos, coincidindo com o mandato do reitor. É traçado um Plano Anual de Atividade, que inclui a definição de ações, metas, prazos e responsáveis.***

***O Conselho de Gestão prepara o Relatório Anual de Atividades. O Relatório analisa a atividade global, designadamente os resultados obtidos na investigação e desenvolvimento, os resultados obtidos no ensino graduado e pós-graduado, e os resultados obtidos na extensão universitária, designadamente pelas entidades participadas e associadas; os resultados obtidos pelas áreas de suporte. Nos resultados obtidos na investigação e desenvolvimento incluem-se: publicações, projetos de investigação, conferências e encontros, atividade académica, entre outros resultados científicos. Nos resultados obtidos no ensino graduado e pós-graduado incluem-se: atratividade, taxas de sucesso, taxas de conclusão, internacionalização, ligação ao mercado de trabalho, resultados da monitorização pedagógica. O Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade garante a assessoria a este processo.***

***Seria de esperar que o processo fosse centrado num órgão diretamente associado à gestão da qualidade, com o recurso necessário aos órgãos com competências científicas e pedagógicas. A elaboração do relatório deve requerer análise qualificada num processo que se pretende crítico e reflexivo.***

***Os órgãos de governo trabalham em articulação com os órgãos consultivos, e analisam anualmente a concretização de objetivos. Há participação da academia e, também, das partes interessadas externas.***

*Com base nas discussões e análises efetuadas no quadro do dispositivo organizacional do SIGQ, o Conselho Geral aprova o Relatório de Atividades.*

*A necessidade de garantir uma ligação funcional levou a Reitoria a estabelecer reuniões mensais com diferentes grupos, como é o caso da reunião com os Diretores de Escola, a reunião com os Diretores das Unidades de Investigação e a reunião com os Diretores das Entidades Participadas. A CAE considera que, com vantagem, estes grupos poderiam ser formalizados como órgãos consultivos, como um Conselho de Escolas, um Conselho de Investigação e um Conselho de Interfaces, que integrassem, onde adequado, os responsáveis pelo Conselho Pedagógico e Conselho Científico.*

*O RAA refere que a equipa reitoral efetua ainda uma reunião mensal com os Diretores de Departamento na qual se analisa a implementação das atividades e a concretização do plano letivo nas suas diversas componentes. A CAE admite que esta realidade represente ainda a prevalência da antiga estrutura departamental, mas entende que, com vantagem para o SIGQ, o nível da Escola deveria assumir uma perspetiva integradora orgânica, e estratégica nas vertentes pedagógica, científica e de extensão.*

*O mesmo princípio poderia ser alargado, com uma frequência ajustada, para a realização de reuniões com os Serviços.*

*Para que a articulação seja efetiva é necessária evidência da tomada de decisões – a todos os níveis - com base em indicadores definidos e observados pelo SIGQ. Esperar-se-ia que os balanços de qualidade fossem coordenados por um dos órgãos associados à gestão da qualidade como a Comissão de Garantia da Qualidade; Conselho Consultivo de Garantia da Qualidade; Comissão de Análise Curricular; Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade, e não pelo Conselho de Administração.*

*Exceto no que se reporta ao ensino e aprendizagem, em que se produzem balanços a sucessivos níveis, a agregação no relatório institucional da análise crítica sobre o sistema perde o valor associado a balanços de qualidade formais, construídos bottom-up, em níveis sucessivamente mais abstraídos e agregados, incluindo a reflexão crítica em cada um desses níveis.*

*A CAE considera que haveria vantagem na realização de auditorias internas com uma perspetiva holística, orientadas à essência dos processos essenciais associados aos vetores de missão, e independentes das auditorias de certificação pelas ISO.*

#### **2.3.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:**

*The Strategic Plan is delineated and approved by the governing bodies, including the General Council and the Rector. The Action Plan has a horizon of four years, coinciding with the rector's mandate. An Annual Activity Plan is prepared, which includes the definition of actions, goals, deadlines and those in charge.*

*The Management Board prepares the Annual Activity Report. The Report analyzes the global activity, in particular the results obtained in research and development, the results obtained in graduate and post-graduate education, and the results obtained in university extension, namely by participated and associated entities, and the results from support areas. The results obtained in research and development include: publications, research projects, conferences and meetings, academic activities, and other scientific results. The results obtained in graduate and post-graduate education include: attractiveness, success rates, completion rates, internationalization, link to the labor market, results from pedagogical monitoring. The Office of Studies, Evaluation, Planning and Quality guarantees assistance on this process.*

*One would expect that the process would be centered on a body directly linked to quality management with the necessary support from bodies with scientific and pedagogic competences. The preparation of the report should require a qualified analysis in a process that is intended to be critic and reflexive.*

*Governing bodies work in conjunction with the advisory bodies, and analyze annually the achievement of objectives. There is participation from the academy and also from external stakeholders.*

*Based on the discussions and analyzes made within the organizational setup of the SIGQ, the General Council approves the Activity Report.*

*The need to ensure a functional link led the Rectory to establish monthly meetings with different groups, such as the meeting with School Directors, the meeting with the Directors of Research Units and the meeting with the Directors of Participated Entities. The CAE believes that, advantageously, these groups could be formalized as advisory boards, such as a Schools Board, a Board for Research and a Board of interfaces, including, where appropriate, those responsible for the Pedagogical and Scientific Councils.*

*The RAA states that the rector's team also conducts a monthly meeting with the Department Directors in which the implementation of activities and the implementation of the educational plan in its various components are analyzed. The CAE admits that this reality still represents the prevalence of the former departmental structure, but believes that, with advantage to the SIGQ, the School level should take an organic integrative perspective, and strategic in*

*the pedagogical, scientific and extension aspects.*

*The same principle could be extended with an adjusted frequency for meetings with the Services.*

*For the articulation to be effective, it is necessary to have evidence of decision making - at all levels - based on indicators defined and observed by the SIGQ. One would expect that balances of quality were coordinated by one of the bodies associated to quality management, like the Committee for Quality Assurance; the Advisory Council for Quality Assurance; Curriculum Analysis Committee; Office of Studies, Evaluation, Planning and Quality, and not by the Management Board.*

*With the exception of teaching and learning, where balances are performed at successive levels, the aggregation in the institutional report of the critical analysis of the system loses the value associated with formal quality balances, built bottom-up, in successively more abstracted and aggregated levels, including the critical reflection at each of these levels.*

*The CAE believes that it would be advantageous to perform internal audits with a holistic perspective, oriented to the essence of the key processes associated with mission vectors, and independently of the audits for the ISO certification.*

## **2.4 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade**

---

### **2.4.1 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade**

**Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:**

***Substancial***

### **2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

***A política do ISCTE-IUL para a qualidade afirma a importância da participação de todos os parceiros relevantes, internos e externos, nos processos de planeamento estratégico e de garantia da qualidade. Os parceiros externos participam no Conselho Consultivo de Garantia da Qualidade.***

***O sistema contempla a auscultação regular das diversas partes interessadas através de inquéritos.***

***O envolvimento das diversas partes interessadas varia na forma e frequência em função do nível de análise, isto é, desde mais focado e concreto, ao mais geral, abstrato e estratégico. Assim, por exemplo, o envolvimento no funcionamento das unidades curriculares tem a participação de estudantes, dos docentes e coordenadores, enquanto a avaliação global tem a participação das partes interessadas externas, dos representantes dos estudantes, docentes e funcionários e dos responsáveis dos órgãos e unidades descentralizadas.***

***Os estudantes participam na Comissão de Garantia da Qualidade (CGC), no Conselho Consultivo de Garantia da Qualidade (CGQ). Participam, portanto, quer a um nível de controlo, quer a um nível estratégico. É também referida a cadeia funcional, com a participação no Conselho Geral, no Conselho Pedagógico, nas Comissões Pedagógicas das Escolas, e nos Conselhos de Ano.***

***Para além das intervenções diretas nos órgãos pedagógicos e nos Conselhos de Ano, a participação nos inquéritos de monitorização pedagógica, nos inquéritos de satisfação promovidos pelos serviços, bem como nos inquéritos de mobilidade, é uma das formas mais regulares de envolvimento sistemático dos estudantes na qualidade do ensino e aprendizagem.***

***O presidente da Associação de Estudantes faz parte do Conselho de Gestão por proposta do Reitor e nomeação pelo Conselho de Curadores.***

***O Gabinete dos Alumni e Fundraising promove a ligação aos antigos alunos. As áreas de interesse relacionam-se com as competências necessárias para potenciar o emprego, parcerias do corpo docente com empresas, parcerias com empresas onde há alumni, e angariação de financiamento de bolsas de estudo.***

***A criação de um portal de comunicação com os alumni é referida, mas ainda na fase de projeto. A CAE considera que a ligação aos alumni requer um cuidado trabalho de construção de áreas de interação que se afirmem por um efetivo interesse recíproco, como seria o caso da implementação de uma bolsa de estágio e de emprego suportada por uma plataforma adequada, acessível aos alumni, empregadores e estudantes, sob gestão do Gabinete dos Alumni e Fundraising.***

***A ideia de incluir os alumni num Órgão Consultivo junto da reitoria, para assuntos relacionados com a qualidade e adequação da investigação produzida, é interessante, mas deve garantir-se que esta consulta não colide, nem confunde, a função dos níveis estatuidos para a monitorização e coordenação da qualidade da investigação. Há o risco de uma multiplicação de estruturas poder fomentar a sua irrelevância.***

*Os funcionários têm intervenção nos órgãos de consulta e de governo nos termos estabelecidos pelos Estatutos e Manual de Qualidade.*

*Os docentes, além de participarem nos órgãos consultivos e de governo, participam nos inquéritos e relatórios de auscultação sobre as unidades curriculares, cursos, entre outros.*

*As partes interessadas externas têm intervenção nos órgãos de consulta e de governo, conforme definido nos Estatutos. Os processos de avaliação, acreditação e auditoria beneficiam do contributo destas entidades.*

*A CAE considera que o nível dos Delegados de Curso, Delegados de Ano e Diretores de Curso poderia receber maior atenção e suporte, nomeadamente através da criação de endereço próprio nas páginas web do sistema de informação, facultando um meio de informação para estes níveis, e um registo de memória dos documentos, pareceres e decisões que caracterizam a sua atuação.*

#### **2.4.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:**

*The policy of the ISCTE-IUL for quality states the importance of the participation of all relevant internal and external partners in the processes of strategic planning and quality assurance. External partners participate in the Advisory Board for Quality Assurance.*

*The system includes the regular consultation of all stakeholders through questionnaires.*

*The involvement of the different stakeholders vary in format and frequency depending on the level of analysis, that is, from more focused and objective, to more general, abstract and strategic. Thus, for example, involvement in the operation of the curricular units has the participation of students, teachers and coordinators, while the overall assessment has the involvement of external stakeholders, representatives of students, teaching and non-teaching staff and the heads of bodies and decentralized units.*

*Students participate in the Quality Assurance Committee (CGC), the Advisory Board on Quality Assurance (CGQ). So, they participate both at a level of control, as at a strategic level. There is also reference to the functional chain, with the participation in the General Council, the Pedagogical Council, the Pedagogical Committees in Schools, and the Year Councils.*

*In addition to the direct interventions in pedagogical bodies and Year Councils, the participation in questionnaires of pedagogical monitoring, in satisfaction surveys promoted by the services, as well as in mobility questionnaires is one of the most regular forms of systematic involvement of students in the quality of teaching and learning.*

*The president of the Student Union participates in the Management Board by proposal of the Rector and appointment by the Board of Trustees.*

*The Office of Alumni and Fundraising promotes the connection with the alumni. The areas of interest relate to the necessary competences to boost employment, faculty partnerships with companies, partnerships with companies where there are alumni, and finding the funding for study scholarships.*

*The creation of a portal for communication with the alumni is mentioned, but is still at a draft stage. The CAE believes that the connection to alumni requires careful construction work in areas of interaction that stand out as of effective mutual interest, as would be the case of the implementation of a training and employment pool supported by an appropriate platform, accessible to alumni, employers and students, under management of the Office for Alumni and Fundraising.*

*The idea of including alumni in an Advisory Board to the rector, for matters relating to the quality and adequacy of the research produced is interesting, but it must be ensured that this consultancy does not conflict or confuse the function of the statutory levels for monitoring and coordination of research quality. There is the risk of a proliferation of structures fostering their irrelevance.*

*Non-teaching staff have intervention in advisory and government bodies on the terms set by the Statutes and the Quality Manual.*

*Teachers, besides participating in advisory and government bodies, participate in questionnaires and in consultation reports about the curricular units, courses, among others.*

*External stakeholders have intervention in advisory and government bodies, as defined in the Statutes. The evaluation, accreditation and audit processes benefit from the contribution of these entities.*

*The CAE believes that the level of Course Delegates, Year Delegates and Course Directors could receive more attention and support, in particular through the creation of their own address in the information system web pages, providing a path of information for these levels, and recording a memory of documents, opinions and decisions that characterize its activity.*



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

---

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

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

*Substancial*

### **2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

*A declaração do ISCTE-IUL sobre o seu Sistema de Informação identifica, adequadamente, as funções de recolha e disponibilização de dados de forma amigável; a acessibilidade a relatórios e outras informações relevantes para a avaliação e análise da qualidade nas diversas vertentes consubstanciadas no Plano Anual de Atividades. Mas esta expressão restringe o SI à função instrumental de um suporte informático que pretende fiável na informação que faculta.*

*O ISCTE-IUL dispõe de 3 plataformas: Fenix, I-meritus, e SAP. Cobrem a informação académica, a informação relativa ao desempenho dos docentes e investigadores, a informação financeira, e operacional. A informação contabilística e financeira sobre projetos é também garantida.*

*Há uma excessiva identificação do sistema de informação com a plataforma informática.*

*Dispõe de um sistema de contabilidade analítica. É garantido que a informação permite a análise de custos e a tomada de decisão fundamentada de todas as atividades, incluindo o custo de cada curso, de cada unidade curricular e de cada aula, bem como de cada projeto. Este dispositivo está já implementado e encontra-se em funcionamento experimental no primeiro semestre de 2014. Ou seja, é ainda recente a sua implementação.*

*O sistema de informação garante a gestão de indicadores, como sejam, a progressão dos estudantes e taxas de sucesso; a empregabilidade dos graduados; a satisfação dos estudantes com os seus cursos; a eficácia dos docentes; o perfil da população estudantil; os recursos de aprendizagem disponíveis e os seus custos; bem como os indicadores relativos aos objetivos estratégicos e operacionais da instituição.*

*A plataforma de e\_learning serve de comunicação entre os docentes e os estudantes, que nela acedem aos materiais para o seu trabalho autónomo. O acesso à biblioteca é também realizado online.*

*A monitorização pedagógica através de inquéritos é realizada no final de cada semestre (e também intercalar) com base no Fenix.*

*O Relatório de Unidade Curricular é preenchido pelo Coordenador da Unidade Curricular, que se pronuncia sobre os resultados de avaliação pedagógica da UC e dos docentes, suportado pelo Fenix.*

*O Diretor de Curso baseia-se na informação coligida no sistema de informação e elabora o Relatório Anual do Curso, que submete ao Diretor de Escola. O relatório inclui proposta de medidas de melhoria. Nada é referido sobre o suporte do sistema de informação às Comissões Pedagógicas ou ao Conselho Pedagógico.*

*Da mesma forma, em relação ao acompanhamento periódico da investigação, o sistema poderia ou deveria criar algum suporte para registo da memória das reuniões e decisões.*

*Ao nível das Unidades Orgânicas é disponibilizada informação bem organizada e de configuração uniforme sobre os Ciclos de Estudo. A CAE anota porém, por exemplo, o facto de não ter encontrado a identificação e contacto do Director de cada Ciclo de Estudos.*

*A avaliação do ensino e aprendizagem, considerada a vertente mais complexa do sistema interno de garantia da qualidade, prevê um suporte informático adequado para o registo e recolha de informação.*

*Os dados relativos à organização e planeamento de cada Unidade Curricular, e os resultados atingidos, constam do Dossier da Unidade Curricular, disponível no sistema de informação.*

*São também divulgados os resultados dos inquéritos relativos às opiniões dos estudantes e dos docentes sobre o funcionamento do ensino. A divulgação à comunidade tem a forma agregada. Os resultados individuais são divulgados junto dos membros do Departamento, Coordenadores das UC e Diretores de Curso, de Departamento e de Escola.*

*Os Relatórios das Unidades Curriculares são disponibilizados ao Diretor de Curso, à Comissão Científica de Departamento, e à Comissão Pedagógica e à Direção da Escola.*

*A abrangência do sistema de informação na investigação e na transferência de conhecimento tem que ser*

*consolidada.*

#### **2.5.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:**

*The statement of the ISCTE-IUL on its information system adequately identifies the functions of collecting and providing data in a friendly manner; accessibility to reports and other information relevant to the evaluation and analysis of quality in all aspects embodied in the Annual Plan of Activities. But this expression restricts the SI to the instrumental function of a computer system intended to be reliable in the information provided.*

*The ISCTE-IUL has 3 platforms: Fenix, I-Meritus, and SAP. They cover academic information, information on the performance of teachers and researchers, financial and operational information. The accounting and financial information on projects is also ensured.*

*There is an over-identification of the information system with the computer platform.*

*There is an analytical accounting system. It is stated that the information allows the analysis of costs and the making of informed decisions in all activities, including the cost of each course, of each curricular unit and each class, as well as of each project. This tool is already implemented and on trial operation in the first semester of 2014. I.e., it is a very recent implementation.*

*The information system ensures the management of indicators, such as the progression of students and the success rates; the employability of graduates; student satisfaction with their courses; the effectiveness of teachers; the profile of the student population; learning resources available and their costs; as well as indicators for the strategic and operational objectives of the institution.*

*The e\_learning platform supports the communication between teachers and students accessing the materials in it for their autonomous study. Access to the library is also conducted online.*

*The pedagogical monitoring through questionnaires is conducted at the end of each semester (and also intermediate) supported by Fenix.*

*The Curricular Unit Report is filled by the Curricular Unit Coordinator, who evaluates the results of the pedagogical assessment of UC and of teachers, supported by Fenix.*

*The Course Director based on information collected from the information system prepares the Annual Course Report, which he submits to the School Director. The report includes proposed improvement measures. Nothing is said about the support of the information system to Pedagogical Committees or the Pedagogical Council.*

*Likewise, regarding the periodic monitoring of research, the system could or should create some support to record the memory of meetings and decisions.*

*At the level of Organic Units, well organized and of uniform configuration information on Study Cycles is available. However the CAE draws attention, for example, to the fact that it was unable to find the identification and contact of the Director of each study cycle.*

*The evaluation of teaching and learning, considered the most complex aspect of the internal quality assurance system, requires adequate information technology support for registration and information gathering.*

*Data relative to the organization and planning of each Curricular Unit, and the results achieved, are included in the Curricular Unit Dossier, available in the information system.*

*The results of questionnaires on the opinions of students and teachers on teaching are disclosed. The disclosure to the community is aggregated. Individual results are disseminated to members of the Department, UC Coordinators and Course, Department and School Directors.*

*Reports of the Curricular Units are made available to the Course Director, the Scientific Committee of the Department, and the Pedagogic Committee and the School Direction.*

*The coverage of the information system in the area of research and knowledge transfer has to be consolidated.*

## **2.6 Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas**

---

### **2.6.1 Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas**

**Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:**

***Substancial***

### **2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

*Os Relatórios de Avaliações externas são registados no sistema de informação, e são públicos.*

*No que diz respeito à informação pública sobre projetos e atividades o ISCTE-IUL remete para a publicação anual do Relatório de Atividades, que inclui o grau de prossecução dos objetivos e metas traçados no Plano de Atividades.*

*A informação reunida sobre cada Centro de Investigação está bem organizada e categorizada, embora se perceba que a sistematização da publicação desta informação ainda não está completamente consolidada. Por exemplo, as publicações de 2012 não constam nas publicações do Centro de Investigação em Sistemas e Tecnologias de Informação Avançados. Também não se encontra o contacto dos investigadores, nem o seu CV, os quais estão localizados nos Departamentos. A CAE também não conseguiu aceder aos Relatórios Anuais dos Centros de Investigação. A falta de uniformidade na página de abertura de cada um dos Centros dificulta a consulta.*

*No que diz respeito ao ensino e aprendizagem, o ISCTE-IUL reúne a informação e o apoio que podem ser considerados necessários: oferta formativa; objetivos de aprendizagem, qualificações conferidas e saídas profissionais em relação a cada curso. São também divulgadas as políticas de acesso e de orientação dos estudantes; plano de estudos dos cursos; as metodologias de ensino, aprendizagem e avaliação dos estudantes; candidaturas online, oportunidades de mobilidade; qualificação do corpo docente; acesso serviços de apoio ao ensino; resultados académicos, de inserção laboral e de grau de satisfação dos parceiros internos e externos; políticas de garantia interna da qualidade; relatório global anual do processo de autoavaliação; produção científica dos docentes e investigadores. Mais uma vez não há um acesso direto à informação sobre a qualificação do corpo docente associado a cada ciclo de estudos.*

*O ISCTE-IUL disponibiliza, em acesso público, as estatísticas sobre a produção científica.*

*Do ponto de vista da informação, notam-se várias deficiências:*

- As páginas das Unidades de Investigação não apresentam um padrão uniforme, o que dificulta a pesquisa de informação.*
- O vetor da qualidade não aparece evidente ao nível das Unidades Orgânicas.*
- Não é visível a identificação e contacto do Diretor de Curso em todos os ciclos de estudo.*
- Não é visível a estrutura da qualidade e a sua centralidade no funcionamento da instituição.*
- A informação disponibilizada a partir da oferta formativa reporta-se às saídas profissionais, sendo necessário uma pesquisa menos intuitiva para encontrar informação sobre a empregabilidade.*

*Foi possível encontrar um “Estudo sobre os diplomados pelo ISCTE-IUL na Perspetiva das Entidades Empregadoras”, desenvolvido em Julho de 2011, com base em inquérito às entidades empregadoras. Considera-se que este tipo de análise, ou equivalente, requer atualização e revisão e, acima de tudo, requer visibilidade junto à informação sobre a oferta formativa. Foi também possível detetar o trabalho “Inserção na Vida Ativa dos Diplomados em 2012”, no depósito do Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade.*

#### **2.6.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:**

*Reports of External evaluations are deposited in the information system, and are public.*

*The public information about projects and activities of the ISCTE-IUL is referred to the annual publication of the Activities Report, which includes the degree of achievement of the goals and objectives set in the Activities Plan.*

*The information gathered about each Research Centre is well organized and categorized, although the systematization of the publication of this information is not yet fully consolidated. For example, the 2012 publications are not included in the publications of the Research Centre for Advanced Information Systems and Technologies. Nor are the contacts of researchers, and their CV, directly accessible, being located in the Departments. The CAE could not access the Annual Reports of the Research Centres either. The lack of uniformity in the opening page of the Centers makes it harder to consult.*

*With regard to teaching and learning, the ISCTE-IUL gathers the information and the support that may be deemed necessary: educational offer; learning objectives, conferred qualifications and professional outputs for each course. Also disclosed are the access guidance policies for students; courses study plan; teaching methodologies, learning and student assessment; online applications, mobility opportunities; faculty qualifications; access to teaching support services; academic results, job placement and satisfaction of internal and external partners; policies of internal quality assurance; comprehensive annual report of the self-evaluation process; scientific production of the faculty and researchers. Again there is no direct access to information on the qualifications of the faculty associated with each study cycle.*

*The ISCTE provides in public access, the statistics on its scientific production.*

*From the point of view of information several shortcomings are noticed:*

- The pages of Research Units do not have a uniform format, which makes it harder to search for information.*
- The quality vector is not evident at the level of Organic Units.*
- The identification and contact of the Course Director for all study cycles are not visible.*
- The structure of quality and its centrality in the functioning of the institution is not visible.*
- The information provided from the educational offer refers to career opportunities, and a less intuitive research is needed to find information on employability.*

*It was possible to find a "Study on graduates by ISCTE-IUL in the Perspective of Employers", developed in July 2011, and based on a questionnaire to employers. It is considered that this type of analysis, or equivalent, requires updating and revision and, above all, requires visibility next to the information on educational offer. It was also possible to detect the work "Entering the Active Life of Graduates in 2012," in the deposit of the Office of Studies, Evaluation, Planning and Quality.*

## **2.7 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade**

---

### **2.7.1 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade**

**Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:**

*Substancial*

### **2.7.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

*Em relação ao acompanhamento do processo de ensino o ISCTE-IUL reporta a análise de relatórios e das sugestões dos atores associados ao processo (Responsáveis dos Cursos, Comissões Pedagógicas, Diretores de Escola, e demais interessados). E conclui que o cumprimento de procedimentos permitiu melhorar substancialmente o rigor da informação (sumários, planeamento, classificações, relatórios). Mas esta descrição parece pouco "ambiciosa", pois não refere a capacidade para despoletar alterações de conteúdos programáticos, de planos curriculares, de métodos de ensino, etc. É uma descrição "administrativa" do sistema. E é pouco generosa, para o grau de sofisticação que o ISCTE-IUL já tem implementado.*

*O ISCTE-IUL refere, ainda, que a monitorização tem permitido rever e aperfeiçoar regulamentos sobre o ensino e investigação. Mais uma vez, esta afirmação traduz uma perspetiva "administrativa". Alarga a afirmação à investigação, embora não tenha clarificado antes a cadeia de monitorização da investigação que supostamente o permitiria. Não se pode resumir à produção de Planos e Relatórios. Este nível de monitorização existe, interno, de carácter informal, mas, mesmo sendo regular, deve de alguma forma ser integrado no SIGQ.*

*O ISCTE-IUL refere o efeito positivo associado às avaliações de cursos pela A3ES, nomeadamente pela mobilização e pela interiorização da cultura da qualidade. Igualmente refere a revisão do Manual de Qualidade em 2013, como fruto da identificação de aspetos que requeriam melhoria. Mas quando refere a interiorização, reporta-se apenas à preocupação com a garantia da qualidade no ensino universitário, deixando omissa a investigação e a extensão.*

*Em Junho de 2013 foi realizada uma avaliação institucional pela EUA. O Relatório é público. O ISCTE-IUL afirma que as recomendações já foram concretizadas, e que estão incorporadas no Plano Anual de Atividade de 2014.*

*O ISCTE-IUL também submete as formações que faculta a agências internacionais orientadas a áreas específicas, como é o caso das formações na área da gestão e as formações na área da engenharia. É fácil perceber a preocupação do ISCTE-IUL em obter o "selo" internacional para as áreas em que pretende e necessita de garantir a afirmação internacional, como é o caso da formação em gestão. No caso da EUR-ACE, a Ordem dos Engenheiros é a entidade nacional de referência.*

*As creditações pelas agências internacionais induziram o ISCTE-IUL a dar relevância aos objetivos de aprendizagem e à aprendizagem institucional com a sua aplicação. Era interessante que o ISCTE-IUL desenvolvesse procedimentos e regulamentação para contemplar o alargamento desta abordagem a outras formações.*

*O investimento do ISCTE-IUL em certificações ocorre desde 2009 (ISO 9000).*

*O processo interno de acompanhamento, avaliação e melhoria do sistema de garantia da qualidade é dinamizado pela Comissão de Garantia da Qualidade, a qual procura ativamente identificar aspetos que requerem melhoria através da monitorização das diversas áreas de atividade.*

*As propostas de melhoria concretizáveis a curto prazo são submetidas ao Reitor ou ao Conselho de Gestão.*

*A Comissão de Garantia da Qualidade é a entidade dinamizadora da monitorização, avaliação e melhoria do SIGQ. É referida uma secção específica no Relatório Anual de Atividade e no Plano Anual de Atividade sobre as propostas de melhoria.*

*Não são referidas auditorias internas da qualidade a órgãos ou serviços específicos, ou a processos sectoriais. Nem são referidas auditorias aos processos de investigação, nem de extensão.*

*Os inquéritos pedagógicos podem desencadear reflexão e ação no sentido da melhoria do processo pedagógico.*

*Não são efetivamente apresentadas evidências de uma meta-avaliação substantiva.*

*Uma das finalidades da meta-avaliação deve ser promover a organização e melhoria contínua do próprio sistema e o modo de monitorização e revisão da política da qualidade.*

*O que se pretende neste capítulo, não é evidenciar que a “mecânica” do SIGQ é executada nas monitorizações dos vários processos. O que se pretende é garantir que há (também) revisão sistemática do SIGQ na estrutura e no modelo da sua conceção.*

*O processo de acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade deverá ser abrangente e formal, reforçando a incidência sobre a essência dos processos (em detrimento da sua mecânica).*

#### **2.7.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:**

*Regarding the monitoring of the teaching process, the ISCTE-IUL mentions the analysis of reports and suggestions of stakeholders involved in the process (responsible for Courses, Pedagogical Committees, School Directors, and other interested parties). And concludes that compliance with procedures helped to substantially improve the accuracy of the information (summaries, planning, classifications, and reports). But this description seems little "ambitious" because it does not mention the ability to trigger changes in the syllabuses, in the curricula, in teaching methods, etc. It is an "administrative" description of the system. And it is less generous to the degree of sophistication that the ISCTE-IUL has already implemented.*

*The ISCTE-IUL also notes that monitoring has allowed reviewing and improving regulations on teaching and research. Again, this statement reflects an "administrative" perspective. It extends the statement to research, but has not previously clarified the monitoring chain on research that supposedly could support it. It cannot be restricted to the production of plans and reports. This level of monitoring exists, internal, informal but, even if regular, must somehow be integrated into the SIGQ.*

*The ISCTE-IUL mentions the positive effect associated with study programmes evaluations by A3ES, including the mobilization and the internalization of the quality culture. It also refers to the review of the Quality Manual in 2013, as a result of the identification of aspects that needed improvement. But when it comes to internalization, ISCTE-IUL only mentions the concern for quality assurance in higher education, omitting research and extension.*

*In June 2013 EUA conducted an institutional evaluation. The report is public. ISCTE-IUL states that the recommendations have been completed, and are incorporated in the Annual Activity Plan for 2014.*

*ISCTE-IUL also subjects the education it provides to international agencies in the specific areas, such as the case of education in management and education in engineering. It is easy to understand the concern of the ISCTE-IUL in obtaining international "seal" on the areas where it wants and needs to secure its international assertion, as in the case of management education. In the case of the EUR-ACE, the Professional Association of Engineers is the national reference entity.*

*Accreditation by international agencies led the ISCTE to give relevance to learning objectives and to the institutional learning with its application. It would be interesting for the ISCTE-IUL to develop procedures and regulations to consider extending this approach to other areas of education.*

*The ISCTE-IUL has invested in certifications since 2009 (ISO 9000).*

*The internal process of monitoring, evaluation and improvement of the quality assurance system is boosted by the Quality Assurance Committee, which actively seeks to identify aspects that require improvement through monitoring of the various areas of activity.*

*Proposals for improvements achievable in the short term are subject to the Rector or the Management Board.*

*The Quality Assurance Committee is the driving entity of monitoring, evaluation and improvement of the SIGQ. A specific section is mentioned on the Annual Activity Report and the Annual Plan Activity with proposals for improvement.*

*There is no reference to internal quality audits to specific bodies or services, or to sectoral processes. Nor are such audits mentioned in the processes of research or extension.*

*The pedagogical questionnaires can trigger reflection and action towards improving the educational process.*

*Actually no effective evidences are presented of a substantive meta-evaluation.*

*One of the purposes of the meta-evaluation should be to promote the organization and continuous improvement of the system in itself, and the method of monitoring and review of the quality policy.*

*The aim in this chapter is not to evidence that the "mechanics" of the SIGQ monitoring is performed in the various processes. The aim is to ensure that there (also) is a systematic review of the SIGQ in its structure and design model.*

*The process of monitoring, evaluation and continuous improvement of the quality assurance system should be comprehensive and formal, reinforcing the impact on the essence of the processes (rather than in its mechanics).*

## **2.8 O sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo**

---

### **2.8.1 O sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo**

**Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:**

***Substancial***

### **2.8.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

*Os resultados dos inquéritos aplicados aos estudantes sobre o ensino e aprendizagem só passaram a ser divulgados de modo sistemático para toda a comunidade académica desde 2008. Ainda em 2008 foi aplicado o primeiro inquérito aos funcionários para a avaliação do clima e satisfação organizacional, tendo os seus resultados sido divulgados através de afixação e publicação na intranet.*

*Em 2009 o ISCTE-IUL começou a ajustar o seu sistema interno de garantia da qualidade (SIGQ) em função das orientações nacionais e internacionais, designadamente da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) e da European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). Nesse ano foi aplicado um primeiro inquérito à comunidade de docentes, sendo que os seus resultados foram considerados no planeamento estratégico 2009-2014.*

*A estrutura interna foi alterada em 2010, face à adoção do estatuto Fundacional.*

*Em 2010 teve início um forte investimento no desenvolvimento do sistema de gestão académica Fénix.*

*A aprovação da primeira versão do Manual da Qualidade ocorreu em Novembro de 2011.*

*Em 2011 foi realizado um estudo sobre os diplomados do ISCTE-IUL, na perspetiva das entidades empregadoras, de modo a incorporar a perspetiva destas partes interessadas externas no sistema interno de garantia da qualidade.*

*Em 2012, o ISCTE-IUL fez uma primeira autoavaliação institucional através do Institutional Evaluation Programme da EUA, tendo integrado as suas recomendações na definição do seu novo programa proposto para 2014-2017. Ou seja, no programa atualmente em início de execução.*

*O Relatório de Unidade Curricular (RUC) funcionou em pleno na maioria das unidades curriculares do 1º e 2º ciclo apenas no ano letivo de 2012/2013, e em 2013/14 inclui já o 3º ciclo.*

*Em 2013, um ano após a sua entrada em funcionamento, efetuou-se a primeira revisão do Manual da Qualidade.*

*O sistema interno de garantia da qualidade cobre claramente a área Ensino e Aprendizagem. A Investigação e Desenvolvimento, e a ligação à Comunidade, registadas pelo SIGQ, não ocorrem com o desejável grau de integração.*

*A informação gerada pelo sistema de informação apoia os processos de planeamento e gestão. Ao mesmo tempo, o SIGQ assegura o cumprimento dos requisitos de avaliação e acreditação e constitui um instrumento importante para a prossecução de melhorias no desempenho da instituição, desde o nível individual ao nível global. Adicionalmente, é necessário que o SIGQ evolua no sentido do desenvolvimento de uma cultura de qualidade que não dependa estritamente da resposta a requisitos internos e externos.*

*A avaliação do sistema no seu todo não poderá, em qualquer caso, ultrapassar a consideração dada a cada um dos*

*subsistemas que o integram. E, a CAE confirmou que em algumas vertentes da missão institucional, o enquadramento pelo SIGQ é ainda recente.*

*A ainda recente configuração e consolidação da estrutura orgânica, nomeadamente das Escolas, Conselho Científico e Conselho Pedagógico, não facilita a articulação entre o topo e as unidades de investigação e as Escolas, o que não promove a gestão ágil do SIGQ.*

#### **2.8.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:**

*Results from questionnaires applied to students about teaching and learning began to be systematically disseminated to the entire academic community only since 2008. Yet in 2008 the first questionnaire was applied to non-teaching staff to assess the organizational atmosphere and satisfaction, and the results were disseminated through posting and publication in the intranet.*

*In 2009 the ISCTE-IUL began to adjust its internal system of quality assurance (SIGQ) according to national and international guidelines, including the Agency for Assessment and Accreditation of Higher Education (A3ES) and the European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). That year the first questionnaire was applied to the faculty community, and their results were considered in the strategic planning for 2009-2014.*

*The internal structure was modified in 2010 due to the adoption of the Foundational statute.*

*In 2010 a strong investment began in the development of the Fenix academic management system.*

*The approval of the first version of the Quality Manual occurred in November 2011.*

*In 2011 a study on graduates of the ISCTE-IUL was conducted from the perspective of employers, to incorporate the perspective of these external stakeholders in the internal system of quality assurance.*

*In 2012, the ISCTE-IUL has submitted a first institutional self-evaluation through the Institutional Evaluation Programme of the EUA, having integrated their recommendations in the definition of its new program proposed for 2014-2017. I.e., the program is currently in early implementation.*

*The Report of the Curricular Unit (RUC) was fully implemented in most curricular units of the 1st and 2nd cycle only in the academic year of 2012/2013, and in 2013/14 already includes the 3rd cycle.*

*In 2013, one year after its entry into operation, the first review of the Quality Manual was made.*

*The internal system of quality assurance clearly covers the Teaching and Learning area. The Research and Development, and the connection to the Community, registered by SIGQ, are not present with the desirable degree of integration.*

*The information generated by the information system supports the processes of planning and management. At the same time, the SIGQ ensures compliance with the requirements for assessment and accreditation and is an important tool for further improvements in the performance of the institution, from the individual to the global level. Additionally, it is necessary that the SIGQ evolves towards the development of a quality culture that does not strictly depend of the response to internal and external requirements.*

*The evaluation of the system as a whole cannot in any case exceed the consideration given to each of the subsystems within it. And the CAE confirmed that in some aspects of the institutional mission, the integration into the SIGQ is still recent.*

*The still recent configuration and consolidation of the organizational structure, including the Schools, Pedagogic Council and Scientific Council, does not facilitate the articulation between the top and the research units and the Schools, which does not promote the agile management of the SIGQ.*

### **3. Pontos fortes e boas práticas**

#### **3.1. Principais pontos fortes do sistema:**

*1. Um claro envolvimento e empenhamento do Reitor e da sua equipa no desenvolvimento de uma política institucional para a qualidade, e na responsabilidade social do Instituto,*

*2. Um claro comprometimento mantido e evidenciado pela participação voluntária da instituição em diversos processos de avaliação externa levados a cabo por organismos de reconhecido prestígio.*

*3. O amplo dispositivo de dinamização e monitorização do SIGQ, que inclui a Comissão de Garantia da Qualidade,*

*o Conselho Consultivo de Garantia da Qualidade, a Comissão de Análise Curricular, o Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade e o Gabinete de Gestão Curricular.*

*4. Uma robusta estruturação do SIGQ no âmbito próprio da missão da universidade, em especial no capítulo do ensino e aprendizagem, com evidência de uma ação eficaz e da participação dos vários níveis de decisão e partes interessadas, assegurada pelo sistema de informação.*

*5. Existência de um Regulamento de Avaliação de Desempenho dos Docentes, associado aos requisitos do programa da qualidade, e participação no Repositório Científico Nacional no sentido de garantir e melhorar a qualidade do seu pessoal académico. Reconhecimento institucional da valorização da produção científica.*

*6. O significativo grau de integração da informação já alcançado, baseado nas plataformas de gestão académica e gestão financeira e contabilística, potenciando o desenvolvimento da qualidade e o aumento da eficiência e da eficácia na gestão da instituição, ao nível central e ao nível descentralizado.*

### **3.1. Main strengths of the audited system:**

*1. A clear involvement and commitment of the Rector and his team in developing a policy for institutional quality, and social responsibility of the Institute,*

*2. A clear commitment maintained and evidenced by the voluntary participation of the institution in various external evaluation procedures undertaken by agencies of recognized prestige.*

*3. The ample setup for the stimulation and monitoring of the SIGQ, which includes the Quality Assurance Committee, the Advisory Board for Quality Assurance, the Curriculum Review Committee, the Office of Studies, Evaluation, Planning and Quality and the Office for Curricular Management.*

*4. A robust structuring of the SIGQ in the specific context of the mission of the university, especially in the chapter on teaching and learning, with evidence of effective action and the participation of the various levels of decision and stakeholders, ensured by the information system.*

*5. The existence of a Regulation for Teachers Performance Assessment, associated with the requirements of the quality program, and the participation in the National Scientific Repository to ensure and improve the quality of its academic staff. Institutional recognition of the value of scientific production.*

*6. The significant degree of information integration already achieved, based on academic and financial and accounting management platforms, enhancing the development of quality and increased efficiency and effectiveness in the management of the institution, at the central and decentralized levels.*

### **3.2. Boas práticas, passíveis de difusão:**

*No quadro da certificação pela AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) de todos os cursos da IBS (Escola de Gestão), o ISCTE-IUL implementou os learning goals, a respetiva integração horizontal e vertical, e a avaliação do seu grau de realização.*

*A metodologia adotada para a avaliação do grau de realização dos objetivos de aprendizagem deve ser alargada a toda a formação do ISCTE-IUL, e constitui um exemplo de boa prática, passível de difusão.*

### **3.2. Best practices recommended for diffusion:**

*In the framework of accreditation by AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) for all courses of the IBS (Business School), the ISCTE-IUL has implemented the learning goals, the respective horizontal and vertical integration, and the evaluation of its degree of achievement.*

*The methodology used to assess the degree of achievement of learning objectives should be extended to all education in the ISCTE-IUL, and constitutes an example of good practice, open to dissemination.*

## **4. Recomendações para melhoria do sistema**

### **4.1. Recomendações essenciais – aspectos a requerer acção correctiva**

*Verifica-se algum desequilíbrio entre o esforço colocado no planeamento e na monitorização do SIGQ, que permitem detetar não conformidades, quando comparado com o menor peso da última etapa do ciclo de qualidade, correspondente à melhoria contínua. A CAE reconhece a necessidade de incrementar a divulgação do sistema interno de garantia da qualidade entre todos os interessados para fomentar a cultura da qualidade na instituição. Reconhece, igualmente, a necessidade de reforçar a prática de reflexão crítica sistemática sobre o dispositivo organizativo e os regulamentos implementados para fomentar a melhoria contínua. Também, a necessidade de*



*manter a integração estreita do SIGQ com o Plano Estratégico e com o Plano Anual de Atividades elaborados pelas diferentes unidades. Sendo estes objetivos uma preocupação permanente em qualquer SIGQ, importaria que o ISCTE-IUL, tendo-os singularizado, estabelecesse vias que promovessem a reflexão holística sobre o SIGQ, ultrapassado a visão procedimental.*

*Um sistema estabilizado deverá ser menos dependente dos atores que ocupam as posições de responsabilidade desde que as funções associadas ao SIGQ e os procedimentos estejam adequadamente definidos. A documentação necessária e suficiente deveria existir acessível à comunidade em endereço associado à entidade responsável pela gestão do SIGQ. O envolvimento das Escolas ou Unidades de Investigação no SIGQ deveria ser mais visível do ponto de vista da apresentação e disponibilização de documentação relevante, com base na construção de vistas com ligação para os documentos validados em depósito à responsabilidade da entidade que gere o SIGQ. Mas é também relevante a necessidade de formação dos atores organizacionais, e a disponibilização da documentação suficiente.*

*As páginas Web do ISCTE-IUL não evidenciam uma linha central associada à Qualidade e ao seu SIGQ. A recomendação é de que seja desenvolvida uma revisão, e um rearranjo que permita dar ao SIGQ uma maior centralidade, com um maior grau de visibilidade. Ao nível das Escolas, o SIGQ não é visível. Também não se vislumbra informação associada aos Conselhos Pedagógicos, Direção de Curso, etc. Ou seja, a CAE subscreve o reconhecimento da necessidade de melhorar a divulgação dos processos de garantia da qualidade junto da comunidade, através de um espaço próprio para o efeito no sítio da internet do ISCTE-IUL.*

*Estabelecer e implementar procedimentos de avaliação que permitam monitorizar e garantir que os estudantes atingem a aquisição das competências definidas. Garantir a atualização pedagógica dos docentes, nomeadamente na utilização de novas metodologias e técnicas, para a motivação dos novos estudantes, e para a conceção de programas de estudo que fomentem a capacidade para o estudo e aprendizagem autónomos.*

*Dada a necessidade de aumentar o número de publicações em revistas de alto impacto, reconhecida pelo ISCTE-IUL, torna-se crítica a reflexão, debate, e construção de referenciais e procedimentos que possam ser assimilados pela instituição no seu todo, envolvendo as Unidades Orgânicas e as Unidades de Investigação. É desejável, dentro do enquadramento do SIGQ, o estabelecimento de incentivos, incluindo incentivos orientados a projetos que promovam a interdisciplinaridade, e a articulação ao nível das Unidades Orgânicas e Unidades de Investigação.*

*A CAE subscreve a necessidade de assegurar a formalização das práticas de garantia da qualidade nas entidades participadas.*

#### **4.1. Recommendations considered being essential (issues requiring corrective action)**

*There is an imbalance between the effort put into planning and monitoring of SIGQ, which can detect nonconformities, when compared with the lower weight of the final stage of the quality cycle, corresponding to continuous improvement. The CAE recognizes the need to increase the dissemination of the internal system of quality assurance among all stakeholders to promote the culture of quality in the institution. Also, the need to strengthen the practice of systematic critical reflection on the organizational setup and regulations implemented to foster continuous improvement. It also recognizes the need to maintain the close integration of the SIGQ with the Strategic Plan and the Annual Plan of Activities prepared by the different units. Since these objectives are an ongoing concern in any SIGQ, it would be important for the ISCTE-IUL, having singled them out, to establish pathways that promote the holistic reflection on the SIGQ, beyond the procedural vision.*

*A stable system should be less dependent on actors who occupy positions of responsibility as long as the SIGQ associated functions and procedures are properly defined. The necessary and sufficient documentation should be accessible to the community at an address associated with the entity responsible for managing the SIGQ. The involvement of Schools or Research Units in the SIGQ should be more visible in terms of the presentation and disclosure of relevant documentation. It should be based on the construction of views with links to documents validated in deposits at the responsibility of the entity that manages the SIGQ. But the need for the training of organizational actors, and the provision of sufficient documentation is also relevant.*

*The ISCTE-IUL Web pages do not show a central line associated with Quality and its SIGQ. The recommendation is that a review is carried out, and a rearrangement giving the SIGQ a greater centrality, with a higher degree of visibility. At School level, the SIGQ is not visible. Also no information is visible associated to the Pedagogic Councils, Course Direction, etc. I.e., the CAE endorses the recognition of the need to improve the dissemination of the quality assurance processes in the community, through a specific space provided for that purpose on the website of the ISCTE-IUL website.*

*Establish and implement evaluation procedures to enable monitoring and to ensure that students achieve the acquisition of defined competences. Ensure the pedagogical update of teachers, particularly in the use of new methodologies and techniques for motivating young students, and for the design of study programmes that promote the ability to autonomous study and learning.*

*Given the need to increase the number of publications in high impact journals recognized by the ISCTE-IUL, it is*

*critical to reflect, debate, and build referential and procedures that can be assimilated by the institution as a whole, involving the Organic Units and Research Units. It is desirable, within the framework of the SIGQ, to establish incentives, including incentives targeting projects that promote interdisciplinarity, and the articulation at the level of Organic Units and Research Units.*

*The CAE supports the need to ensure the formalization of quality assurance practices in the participated entities.*

#### **4.2. Recomendações adicionais, colocadas à consideração da instituição**

*Considera-se que é fundamental que a informação sobre a empregabilidade dos diplomados seja facilmente acessível publicamente, nomeadamente associada à publicitação sobre a oferta formativa nas páginas da instituição na internet.*

*Deverá ser desenvolvida e consolidada a plataforma conceptual e física de comunicação com os empregadores e demais partes interessadas externas e o suporte à sua intervenção, por exemplo, desenvolver um suporte eficaz à criação de uma bolsa de estágios e de emprego nas diversas áreas de formação e, naturalmente, garantir a ligação ao Gabinete dos Alumni.*

*A CAE considera que para além do interesse associado a uma oferta convenientemente divulgada de formação disponível, dirigida ao corpo docente, é importante que o SIGQ gere e acompanhe diretivas que estabeleçam planos de formação específicos dirigidos aos docentes, quando forem detetadas anomalias no processo de ensino e aprendizagem que resultem de fragilidades identificadas de índole pedagógico - científica.*

*Deverá desenvolver-se a transferência sistemática dos resultados da investigação para todas as áreas de ensino.*

*A área dos serviços à comunidade não poderá ser considerada como adequadamente integrada no SIGQ sem que se verifique a necessária sistematização da oferta.*

#### **4.2. Additional recommendations for the consideration of the higher education institution:**

*It is considered that it is essential that the information about the employability of graduates is easily and openly accessible, in particularly associated with the publicity about the educational offer in the internet pages of the institution.*

*The conceptual and physical communication platform with employers and other external stakeholders and the support for their intervention should be developed and consolidated, for example, by developing an efficient support to the creation of a training and employment pool in various areas, and, naturally, ensure the connection to the Alumni Office.*

*The CAE believes that in addition to the interest associated to an available training program, adequately disseminated, and directed to the faculty, it is important that the SIGQ generates and monitors directives that establish specific training plans aimed at teachers when anomalies are detected in the teaching and learning process resulting from identified weaknesses of pedagogical-scientific nature.*

*The systematic transfer of research results to all areas of education should be developed.*

*The area of service to the community cannot be considered properly integrated in the SIGQ without the required systematization of service supply.*

## **5. Observações**

### **5. Observações**

*Nada a observar.*

### **5. Other Comments**

*No comments.*

## **6. Conclusão**

**6.1. O sistema interno de garantia da qualidade auditado cumpre os requisitos mínimos para a sua certificação, de acordo com os critérios definidos no Manual para o Processo de Auditoria?**

Sim

6.2. Condições a serem cumpridas e respetiva calendarização, no caso de ser proposta uma decisão de certificação condicional

*Nenhuma.*

6.2. Conditions to be met by the institution and the corresponding deadline, in case a conditional certification is proposed

*None.*

6.3. Fundamentação da apreciação de cumprimento assinalada em 6.1

*Nenhuma área foi avaliada como insuficiente; a área de “ensino e aprendizagem”, e o “sistema no seu todo” foram avaliadas como em desenvolvimento substancial; nenhuma área foi avaliada como em desenvolvimento parcial. A área “Definição e documentação da política institucional para a qualidade” foi considerada num estágio de desenvolvimento muito avançado, e a área “O sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo”, foi considerada como em desenvolvimento “substancial”.*

*Para cada um dos Capítulos:*

*2.1 Os objetivos, funções, atores e responsabilidades do SIGQ estão genericamente definidos e documentados de forma clara e objetiva. A documentação e a definição de responsabilidades estão bem organizadas, contribuindo para a promoção do sistema no seu todo. Desenvolvimento “muito avançado”.*

*2.2.1 Os mecanismos de avaliação e monitorização serão alargados aos estudantes de 3º ciclo a partir do próximo ano letivo. Devem ser garantidas as auditorias pedagógicas referidas no Manual da Qualidade. Desenvolvimento “substancial”.*

*2.2.2 Desenvolvimento “substancial”. Devem identificar-se os indicadores relativos ao acompanhamento do sucesso dos doutorandos como elemento integrante do ciclo de planeamento e avaliação, tanto ao nível da unidade como ao nível dos investigadores com tarefas de orientação.*

*2.2.3 Avaliada como “substancial”. Necessidade de assegurar a formalização das práticas de garantia da qualidade nas entidades participadas. Alargar a transferência de conhecimento a todas as áreas do conhecimento.*

*2.2.4 Os planos de correção, suscitados pelos resultados dos inquéritos aos estudantes sobre a avaliação das UC e da atividade dos docentes, devem ser prescritivos, e individuais. A formação do pessoal não docente deve contemplar ações de mobilidade. Avaliada como “substancial”.*

*2.2.5 Avaliada como “substancial”. A monitorização e análise deve ser realizada ao nível dos serviços como instrumento da sua auto reflexão e melhoria.*

*2.2.6 Avaliada como “substancial”. A disponibilização de UCs em língua inglesa não está suficientemente generalizada, nem é suficientemente garantida. Deve ser garantida a aplicação, monitorização e consolidação dos indicadores estabelecidos pelo ISCTE-IUL já após a submissão do RAA, no sentido de promover a implementação de uma política de internacionalização.*

*2.3 Avaliada como “substancial. A elaboração do RAA requer análise qualificada, num processo que se pretende crítico e reflexivo, centrada num órgão diretamente associado à gestão da qualidade, com recurso aos órgãos com competências científicas e pedagógicas. O SIGQ ao nível da Escola deveria assumir uma perspetiva integradora orgânica e estratégica nas vertentes pedagógica, científica e de extensão.*

*2.4 Avaliada como “substancial”. A ligação aos alumni requer a construção de áreas de interação que se afirmem por um efetivo interesse recíproco, como seria a implementação de uma bolsa de estágio e de emprego, sob gestão do Gabinete dos Alumni e Fundraising. O nível dos Delegados de Curso, Delegados de Ano e Diretores de Curso poderia receber maior identidade e suporte no sistema de informação.*

*2.5 Avaliada como “substancial”. Excessiva identificação do SI com a plataforma informática. É necessário desenvolver uma revisão e um rearranjo das páginas Web.*

*2.6 Avaliada como “substancial”. Nas páginas de cada Centro de Investigação deteta-se a ausência dos Relatórios Anuais e ocasionais falhas na ligação a documentos, bem como a omissão dos contactos dos investigadores e do seu CV. Estão também omissos das páginas relativas a cada ciclo de estudos a relação dos contactos dos docentes e o seu CV. É necessária uma pesquisa menos intuitiva para encontrar informação sobre os CV e a empregabilidade.*

*2.7 Avaliada como “substancial”. O acompanhamento, avaliação e melhoria contínua transcendem a produção de Planos e de Relatórios e a revisão e o aperfeiçoamento de regulamentos. A meta-avaliação deve promover a*

*organização e melhoria contínua do próprio sistema e do modo de monitorização e revisão da política da qualidade.*

*2.8 Avaliada como “substantial. Em algumas vertentes da missão institucional, o enquadramento pelo SIGQ é ainda recente. A ainda recente configuração e consolidação da estrutura orgânica, nomeadamente das Escolas, Conselho Científico e Conselho Pedagógico, não facilita a articulação entre o topo e as unidades de investigação e as Escolas, o que não promove a gestão ágil do SIGQ.*

### **6.3. Grounds for the judgement issued in 6.1**

*No area was assessed as insufficient; the area of "teaching and learning" and "the system as a whole" were assessed as in substantial development; no area was evaluated as in partial development. The area "Definition and documentation of institutional policy for quality" was considered in a very advanced stage of development, and the area "The internal system of quality assurance, as a whole," was regarded as in "substantial" development.*

*For each Chapter:*

*2.1 The objectives, functions, actors and responsibilities of the quality system are broadly clearly and objectively defined and documented. The documentation and the definition of responsibilities are well organized, helping to promote the system as a whole. "Very advanced" development.*

*2.2.1 The monitoring and evaluation mechanisms will be extended to 3rd cycle students starting next school year. Pedagogical audits referred to in the Quality Manual must be guaranteed. In "substantial" development.*

*2.2.2 In "substantial" development. Indicators for monitoring the success of doctoral students as an integral part of the planning cycle and assessment, both at the unit level and at the level of researchers with supervising roles, must be identified.*

*2.2.3 Evaluated as "substantial". There is a need to ensure the formalization of quality assurance practices in the participated units. Extend knowledge transfer to all areas of knowledge.*

*2.2.4 The plans of correction, raised by the results of questionnaires to students on the assessment of UC and teacher activity should be prescriptive, and individual. The training of non-teaching staff should involve activity in mobility. Assessed as "substantial".*

*2.2.5 Evaluated as "substantial". The monitoring and analysis should be performed at the level of services as a tool for self-reflection and improvement.*

*2.2.6 Evaluated as "substantial". The availability of UCs in English is not sufficiently widespread, and is not sufficiently guaranteed. The implementation, monitoring and consolidation of indicators established by the ISCTE-IUL just after submitting the RAA, must be guaranteed in order to promote the implementation of a policy of internationalization.*

*2.3 Evaluated as "substantial". The preparation of the RAA requires qualified analysis, in a process intended to be critical and reflexive, focused on a body directly associated with quality management, and accessing the bodies with scientific and pedagogical competences. The SIGQ at School level should adopt an integrative organic and strategic perspective on teaching, scientific and extension vectors.*

*2.4 Evaluated as "substantial". The connection to alumni requires building areas of interaction that stand by an effective mutual interest, as would be the implementation of a training and employment pool, managed by the Office of Alumni and Fundraising. The level of Course Delegates, Year Delegates and Course Directors could receive greater identity and support in the information system.*

*2.5 Evaluated as "substantial". Excessive identification of the SI with the IT platform. It is necessary to develop a revision and a rearrangement of Web pages*

*2.6 Evaluated as "substantial". The Annual Report is missing in the pages of each Research Centre and occasional failures in links to documents occur, as well as missing the contacts of researchers and their CV. The list of contacts for teachers and their CV are also missing from the pages of each study cycle. A less intuitive search is necessary to find information on CVs and employability.*

*2.7 Evaluated as "substantial". The monitoring, evaluation and continuous improvement transcend the production of plans and reports and the review and improvement of regulations. The meta-evaluation should promote the organization and continuous improvement of the system itself and the way of monitoring and review of the quality policy.*

*2.8 Evaluated as "substantial. In some aspects of the institutional mission, the frame by the SIGQ is still recent. The still recent configuration and consolidation of the organizational structure, including the Schools, Pedagogic and Scientific Council, does not facilitate the articulation between the top and the research units and the Schools,*

*which does not promote the agile management of the SIGQ.*