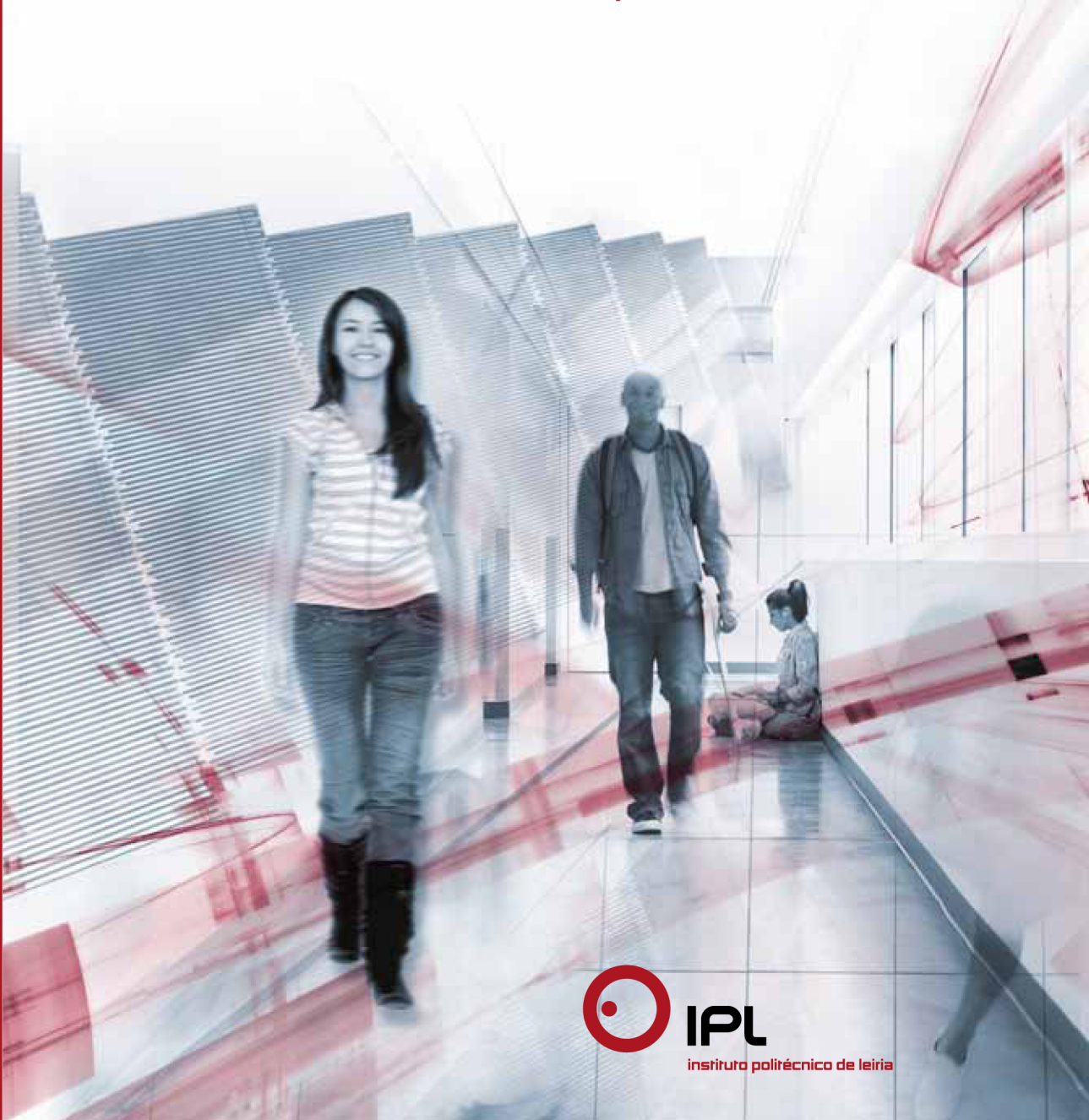




2010–2014

PLANO ESTRATÉGICO

instituto politécnico de leiria



IPL

instituto politécnico de leiria



2010–2014

PLANO ESTRATÉGICO

instituto politécnico de leiria

Título

Plano Estratégico 2010-2014

Editor

Instituto Politécnico de Leiria

Edifício Sede

Rua General Norton de Matos | Apartado 4133

2411-901 Leiria | Portugal

Tel.: (+351) 244 830 010 | Fax: (+351) 244 813 013

ipleiria@ipleiria.pt | www.ipleiria.pt

Tradução para Inglês

AP | PORTUGAL – Language Services

Concepção Gráfica

SerSilito-Empresa Gráfica

Depósito Legal

316038/10

Tiragem

1000 exemplares

Agosto de 2010

ÍNDICE

5	Nota de Abertura
7	1. Breve Caracterização do Instituto Politécnico de Leiria
11	2. Desenvolvimento do Plano Estratégico
11	2.1. O Planeamento Estratégico no IPL
12	2.2. Metodologia Adoptada na Elaboração do Plano
12	2.2.1. Fase Preliminar
13	2.2.2. Fase de Divulgação Pública
13	2.2.3. Fase de Participação
16	2.2.4. Fase de Síntese
17	2.2.5. Fase de Validação
17	2.2.6. Fase de Aprovação
17	2.2.7. Fase de Difusão
19	3. Plano Estratégico 2010-2014
19	3.1. Missão
19	3.2. Visão
20	3.3. Eixos Estratégicos
21	3.4. Objectivos Estratégicos, Operativos e Acções
31	3.5. Monitorização e Acompanhamento
32	3.6. Desenvolvimento ao Nível das Unidades Orgânicas
33	Anexos

Índice de Figuras

7	Figura 1 – Organograma do IPL
12	Figura 2 – Diagrama Explicativo das Fases do Plano Estratégico
21	Figura 3 – Eixos Estratégicos

Índice de Tabelas

14	Tabela 1 – Workshops subordinados a cada Eixo Estratégico
22	Tabela 2 – Objectivos Estratégicos, Operativos e Acções
31	Tabela 3 – Número de Acções por Eixo Estratégico

NOTA DE ABERTURA

Nos termos dos Estatutos do Instituto Politécnico de Leiria (IPL), o Presidente deve propor ao Conselho Geral o plano estratégico de médio prazo para o quadriénio do seu mandato. Dando cumprimento a esta disposição estatutária e legal, apresenta-se neste documento o Plano Estratégico do IPL para 2010-2014.

A elaboração do Plano Estratégico constituiu uma excelente oportunidade para reflectir sobre quem somos e o que fazemos (identificação da Missão), o que queremos ser no futuro (definição da Visão) e quais as medidas a desenvolver para o efeito. Consequentemente, foi possível formular Eixos e Objectivos Estratégicos e, de acordo com os mesmos, identificar as Acções futuras e estabelecer os respectivos Indicadores de modo a acompanhar o grau de concretização das mesmas.

Para a sua realização foi constituída uma equipa composta por estudantes, docentes, técnicos e administrativos, que participaram de forma activa em todos os trabalhos desenvolvidos. Adicionalmente, foi realizado um conjunto de workshops, para o qual foi convidada toda a comunidade académica, assim como individualidades do meio institucional e empresarial da região.

Deste modo, o Plano Estratégico que agora se apresenta, resultou de uma construção colectiva realizada no seio de diferentes grupos de trabalho que se constituíram, com o intuito de que os objectivos e as linhas estratégicas traçados resultassem da participação activa de todo o Instituto e da comunidade externa. Deste processo resultou um claro benefício para o Instituto, resultante não só da reflexão colectiva, mas do diversificado conjunto de opiniões e do trabalho em equipa.

Uma palavra de agradecimento e reconhecimento a todos quantos participaram e contribuíram para a realização deste Plano Estratégico. Permitam-me um agradecimento especial a todos os membros da Comissão de Planeamento e à *Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria* da Universidade Politécnica da Catalunha (UPC) pela assessoria técnica prestada na elaboração deste Plano.

Estou seguro que este Plano Estratégico constituirá um importante instrumento de apoio à gestão do IPL, que pretendemos participada, transparente e orientada para a satisfação das necessidades da sociedade, da nossa comunidade académica e para a melhoria contínua desta nossa Instituição.

Os sete Eixos Estratégicos identificados, nos quais se estrutura o Plano Estratégico, constituem os pilares que suportam os objectivos estratégicos e operativos e as acções propostas. A sua concretização só será possível com a mobilização de toda a comunidade académica, assim como dos agentes regionais.

O presente documento constitui, deste modo, um marco importante de consolidação e desenvolvimento do universo IPL. Traça as linhas gerais de orientação estratégica a seguir pela instituição no seu todo, define um conjunto de acções a desenvolver em termos globais, identifica os responsáveis pela sua concretização e estabelece os indicadores de realização e as metas a atingir. Estão assim reunidas as condições necessárias para acompanhar e avaliar o grau de concretização do Plano, a realizar no final de cada ano.

A concretização do Plano Estratégico 2010-2014 só será possível com o envolvimento e o empenho de todos quantos constituem a comunidade académica do IPL. A todos fica o desafio para a participação activa na sua concretização.

Muito obrigado!

Leiria, 08 de Abril de 2010

Nuno André Oliveira Mangas Pereira

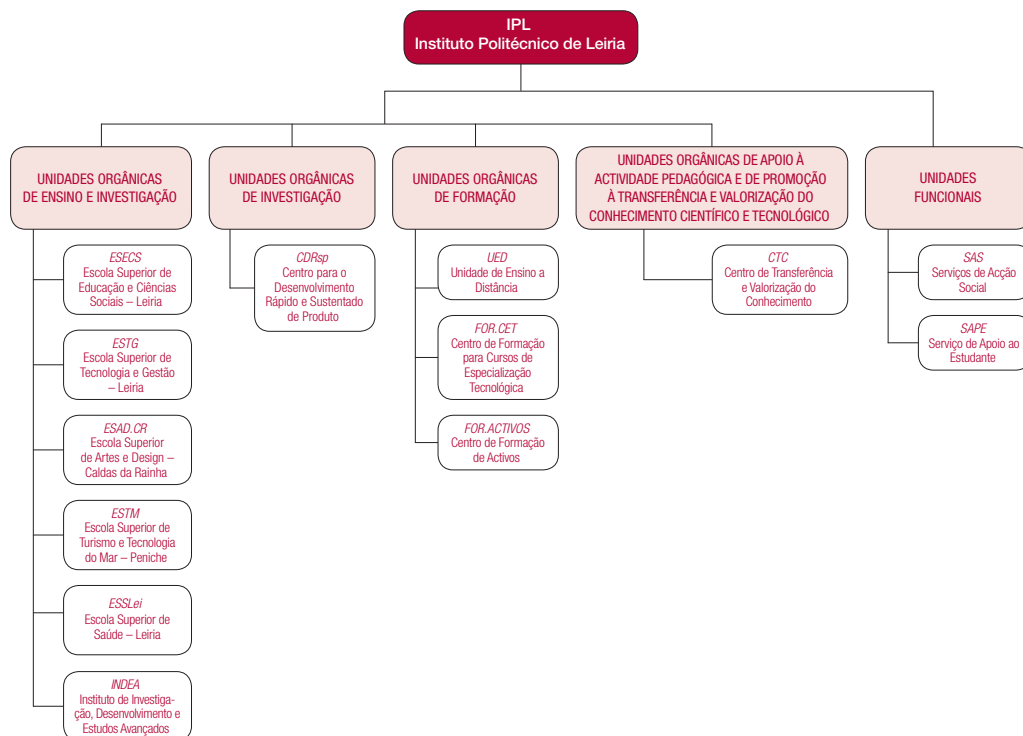
Presidente

1. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

O Instituto Politécnico de Leiria “é uma instituição de ensino superior de direito público, ao serviço da sociedade, destinada à produção e difusão do conhecimento, criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência, da tecnologia e das artes, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental” (artigo 1.º dos Estatutos do IPL).

Criado em 1980, pelo Decreto-Lei n.º 303/80, de 16 de Agosto, caracteriza-se por ser uma “pessoa colectiva de direito público, dotada de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar” (artigo 3.º dos Estatutos do IPL).

Figura 1 – Organograma do IPL



Iniciou a sua actividade em Abril de 1987, aquando da nomeação da sua primeira Comissão Instaladora, integrando a então Escola Superior de Educação de Leiria (ESEL), actual Escola Superior de Educação e Ciências Sociais (ESECS). Mais tarde, foram criadas

a Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), a Escola Superior de Artes e Design (ESAD.CR), a Escola Superior de Tecnologia do Mar, presentemente designada por Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar (ESTM), e integrada a Escola Superior de Saúde (ESSLei).

Actualmente, o IPL integra ainda as seguintes unidades orgânicas: INDEA – Instituto de Investigação, Desenvolvimento e Estudos Avançados; CDRsp – Centro para o Desenvolvimento Rápido e Sustentado de Produto; UED – Unidade de Ensino a Distância; FOR.CET – Centro de Formação para Cursos de Especialização Tecnológica; FOR.ACTIVOS – Centro de Formação de Activos; e CTC – Centro de Transferência e Valorização do Conhecimento.

A oferta formativa do IPL é ministrada no regime presencial (diurno e pós-laboral) e a distância, compreende a formação de 1.º ciclo (41 licenciaturas), formação de 2.º ciclo (47 mestrados), pós-graduada e de especialização não conferente de grau académico, pós-secundária não superior, contínua e o curso preparatório para o acesso ao ensino superior de maiores de 23 anos, caracterizando-se assim por uma oferta abrangente e multidisciplinar, com cursos em múltiplas áreas do conhecimento.

Presentemente, os cursos ministrados no IPL são frequentados por cerca de 11.500 estudantes, para os quais esta Instituição dispõe de instalações e equipamentos modernos e de um corpo docente e não docente jovem e dinâmico.

Dispõe ainda do Programa IPL 60+, um projecto inovador e pró-activo, baseado num programa de formação ao longo da vida que se enquadra na formação sénior, bem como de um Centro Novas Oportunidades (CNO), destinado à valorização e certificação de conhecimentos adquiridos em diversas situações de ensino/aprendizagem ao longo da vida, de modo a melhorar a formação de base da população adulta.

Nos domínios da investigação, da transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico, e da prestação de serviços à comunidade, as actividades do IPL têm tido um desenvolvimento assinalável. Actualmente, o IPL dispõe de doze unidades de I&D em diferentes domínios do saber e possui duas delegações de unidades de investigação nacionais de reconhecido prestígio.

Através das suas Escolas Superiores e dos centros de formação dependentes do FOR.CET, o IPL está fisicamente presente nos principais centros urbanos da região, a saber: Leiria, Caldas da Rainha, Peniche, Alcobaça, Avelar, Pombal, Soure, Rio Maior e Pedrógão Grande.

O forte crescimento do IPL, sobretudo nos últimos anos, encontra resposta no esforço de qualificação do seu corpo docente e na melhoria das instalações e equipamentos. Para esse crescimento também contribuíram as parcerias que o IPL tem vindo a estabelecer

com instituições de ensino superior, nacionais e estrangeiras, e com o tecido empresarial, autarquias, associações empresariais, entre outras entidades da região.

O IPL assume-se, hoje, como uma instituição com um elevado nível de envolvimento com a região onde se insere, na medida em que desenvolve um papel pró-activo enquanto agente dinamizador e impulsionador do empreendedorismo e da transferência de conhecimento. São inúmeras as actividades de carácter cultural e científico que desenvolve com e para a região.

O IPL é um dos associados fundadores da IDD – Incubadora D. Dinis e, mais recentemente, é associado da OPEN – Associação Oportunidades Específicas de Negócio. Integra ainda, entre outras, a OBITEC – Associação Óbidos Ciência e Tecnologia, a INOVREGIO – Associação de Inovação Regional, Agência Regional de Energia e Ambiente do Oeste – Oeste Sustentável, a A.F.M. – Associação Fórum Mar Centro, a Associação Pool-net – Portuguese Tooling Network.

O posicionamento do IPL a nível local e regional é também bastante reforçado pelo facto de existirem representantes da comunidade em diversos órgãos do Instituto, nomeadamente, no Conselho Geral (órgão máximo da gestão do Instituto) e no Conselho para a Avaliação e Qualidade.

Inserido numa região de grande dinamismo económico, com uma dinâmica produtiva acima da média, o IPL tem-se afirmado, tanto pela qualidade da formação ministrada, como pela capacidade de interagir com o meio económico, social e cultural da região onde se insere.

Actualmente, o IPL desempenha um papel decisivo na qualificação dos recursos humanos da região, em diversas áreas do saber, na sua esfera de competências, bem como no desenvolvimento económico, social e cultural da região de Leiria e Oeste.

2. DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO

2.1. O Planeamento Estratégico no IPL

O primeiro exercício formal de Planeamento Estratégico no IPL foi realizado em 2000, tendo conduzido, no início de 2001, à aprovação do “Plano Estratégico de Desenvolvimento 2001-2006”. Neste Plano era feita uma análise da realidade do IPL, tendo sido estabelecidas as linhas de orientação estratégica e identificadas as medidas consideradas indispensáveis para a implementação da estratégia de desenvolvimento num horizonte temporal de 5 anos.

Em 2006 e 2007 foi desenvolvido um novo exercício de Planeamento Estratégico. No entanto, face às grandes alterações legislativas que foram operadas ao nível da Administração Pública e Ensino Superior em Portugal, o Plano nunca foi formalmente aprovado.

Ultrapassada a fase de grandes alterações legislativas por que passaram todas as instituições de ensino superior portuguesas, nomeadamente a entrada em vigor do novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) e a aprovação dos novos Estatutos de acordo com este novo regime, o IPL desencadeou um novo processo de Planeamento Estratégico para o quinquénio de 2010 a 2014.

Este processo surge também por força do disposto no n.º 1 do artigo 92.º do RJIES e do n.º 1 do artigo 44.º dos Estatutos do IPL, referindo que é da competência do presidente que dirige e representa o instituto politécnico *“elaborar e apresentar ao conselho geral as propostas de plano estratégico de médio prazo e plano de acção para o quadriénio do seu mandato”*.

O Planeamento Estratégico é um processo através do qual a instituição define a mobilização dos seus recursos para alcançar determinados objectivos a curto, médio e longo prazo. Dele resulta um Plano Estratégico, ou seja, um conjunto flexível de informações consolidadas que servem de referência e de guia para a acção organizacional. Pode ser considerado como uma bússola para os membros de uma determinada organização.

Na elaboração deste Plano Estratégico para 2010-2014 foram identificados os Eixos e os respectivos Objectivos Estratégicos e as Acções que permitem concretizar esses objectivos, envolvendo a Instituição no seu todo.

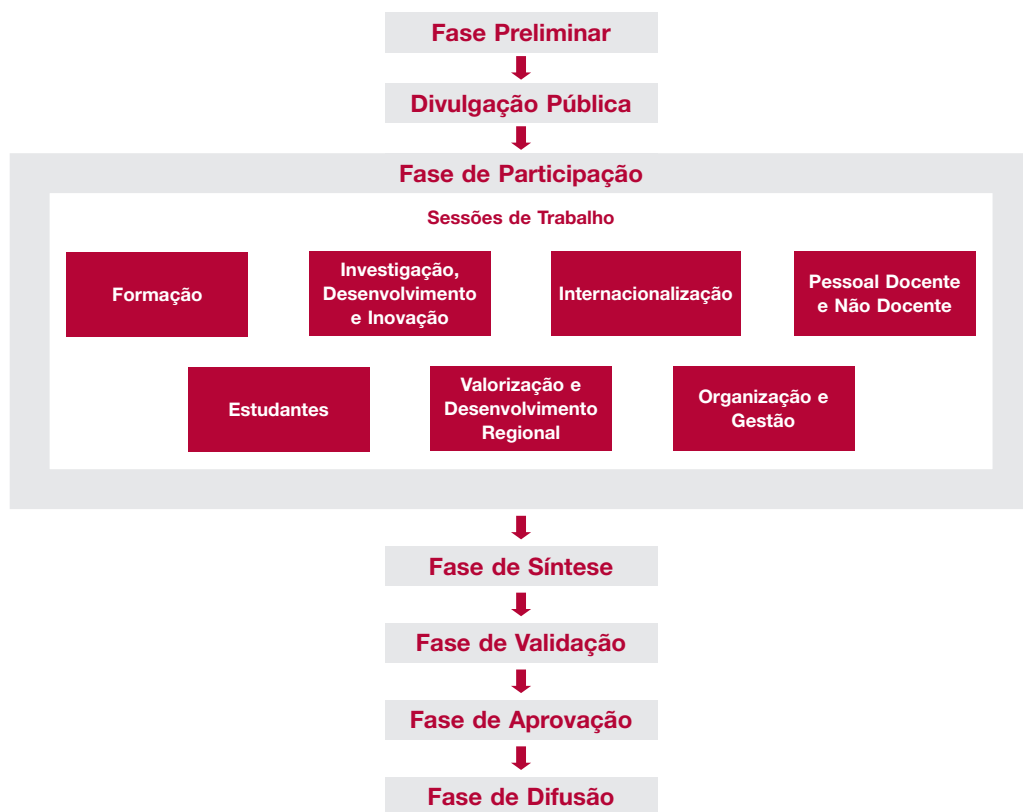
Em suma, o Plano Estratégico constitui um marco de referência para a tomada de decisões, proporcionando orientação para os órgãos da Instituição e para os seus colaboradores. Deve ser encarado como um instrumento dinâmico e adaptável a mudanças face a um futuro que é incerto e difícil de prever. Para o efeito, deverá prever processos de revisão que permitam a incorporação de novas estratégias e projectos.

2.2. Metodologia Adoptada na Elaboração do Plano

Para a elaboração do Plano Estratégico 2010-2014, o IPL solicitou apoio especializado à *Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria* da Universidade Politécnica de Catalunya (UPC), entidade especializada e com larga experiência no apoio e orientação de exercícios de Planeamento Estratégico.

O trabalho desenvolvido seguiu as etapas descritas na Figura 2.

Figura 2 – Diagrama Explicativo das Fases do Plano Estratégico



2.2.1. Fase Preliminar

O primeiro passo para a elaboração deste plano consistiu na constituição da Comissão de Planeamento. Para o efeito foram endereçados convites aos Directores das Escolas Superiores, Presidentes dos Conselhos Técnico-científicos e Pedagógicos das Escolas,

Directores das restantes unidades orgânicas que fazem parte da estrutura institucional, designadamente INDEA, CDRsp, UED, FOR.CET e CTC, à Coordenadora do SAPE, aos Presidentes das Associações de Estudantes, aos Administradores do IPL e SAS e aos Vice-Presidentes. No Anexo I apresenta-se a composição final desta Comissão.

A primeira sessão de trabalho decorreu nos dias 3 e 4 de Dezembro de 2009. As manhãs destes dias foram dedicadas à realização de entrevistas individuais, enquanto na tarde do dia 3 de Dezembro de 2009 se realizou um Seminário sobre “Direcção Estratégica”.

A terminar a primeira sessão de trabalho, na tarde do dia 4 de Dezembro de 2009, foi elaborada a análise *SWOT* da realidade do IPL. O objectivo foi reflectir e analisar a situação em que se encontra a organização, quer internamente (pontos fortes e fracos), quer em relação ao exterior (oportunidades e ameaças). Os campos em apreciação na análise *SWOT* realizada foram baseados no Modelo de Excelência da EFQM – “*European Foundation for Quality Management*”.

Atendendo a que um Plano Estratégico assenta na definição da Missão e Visão e nos princípios que delas decorrem e que devem nortear todas as actividades da Instituição, a sessão seguinte, realizada entre os dias 13 e 15 de Janeiro de 2010, foi dedicada a estes aspectos. Uma vez definida a Missão, a Visão, realizado um diagnóstico da situação actual e identificado um conjunto de princípios orientadores (Eixos), foram definidos os Objectivos Estratégicos para cada Eixo, assim como os respectivos Objectivos Operativos para o período considerado (2010-2014).

2.2.2. Fase de Divulgação Pública

A divulgação pública do Plano Estratégico teve por base a criação de uma página web, na qual foi disponibilizada toda a informação respeitante ao processo de elaboração do plano, bem como todos os elementos que o compõem. Esta informação foi sendo actualizada ao longo do período em que decorreu a elaboração do Plano Estratégico.

Em simultâneo, foi enviado um email a toda a comunidade académica e endereçados convites para a participação nos workshops relativos a cada Eixo Estratégico.

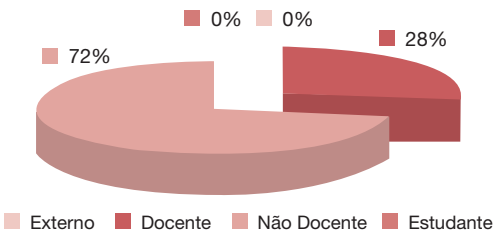
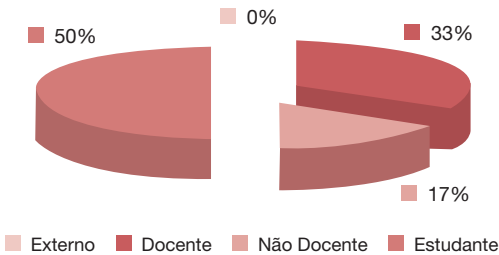
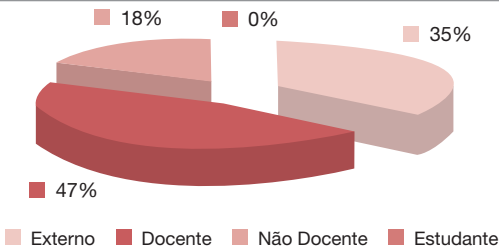
2.2.3. Fase de Participação

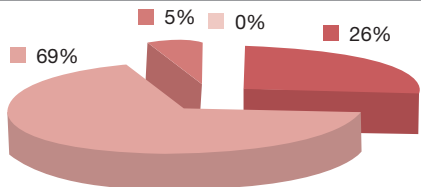
A fase de participação tem como objectivo o envolvimento da comunidade académica e externa na elaboração do Plano Estratégico. O envolvimento e consequente participação alargada na elaboração do Plano constitui um claro benefício para o Instituto, fomentando a reflexão, o contraste de opiniões e o trabalho em equipa.

Para o efeito, foram realizados sete workshops, um por cada Eixo Estratégico, nos quais participaram estudantes, docentes, funcionários não docentes e individualidades do meio institucional e empresarial da região, conforme se pode observar nos gráficos seguintes.

Tabela 1 – Workshops subordinados a cada Eixo Estratégico

Tema:	Formação										
Local:	Leiria (ESECS)										
Data:	4 Fevereiro de 2010										
Coordenador:	Xavier Llinas da Cátedra UNESCO da Universidade Politécnica da Catalunha (UPC)										
N.º participantes:	25										
Distribuição dos participantes:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Externo</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Docente</td> <td>56%</td> </tr> <tr> <td>Não Docente</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Estudante</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Porcentagem	Externo	20%	Docente	56%	Não Docente	20%	Estudante	4%
Categoria	Porcentagem										
Externo	20%										
Docente	56%										
Não Docente	20%										
Estudante	4%										
Tema:	Investigação, Desenvolvimento e Inovação										
Local:	Leiria (ESSLei)										
Data:	4 Fevereiro de 2010										
Coordenador:	Xavier Llinas da Cátedra UNESCO da Universidade Politécnica da Catalunha (UPC)										
N.º participantes:	22										
Distribuição dos participantes:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Externo</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Docente</td> <td>82%</td> </tr> <tr> <td>Não Docente</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Estudante</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Porcentagem	Externo	9%	Docente	82%	Não Docente	4%	Estudante	5%
Categoria	Porcentagem										
Externo	9%										
Docente	82%										
Não Docente	4%										
Estudante	5%										
Tema:	Internacionalização										
Local:	Caldas da Rainha (ESAD.CR)										
Data:	4 Fevereiro de 2010										
Coordenador:	Alicia Berlanga da Cátedra UNESCO da Universidade Politécnica da Catalunha (UPC)										
N.º participantes:	17										
Distribuição dos participantes:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Externo</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Docente</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>Não Docente</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Estudante</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Porcentagem	Externo	29%	Docente	65%	Não Docente	0%	Estudante	6%
Categoria	Porcentagem										
Externo	29%										
Docente	65%										
Não Docente	0%										
Estudante	6%										

Tema:	Pessoal Docente e Não Docente										
Local:	Leiria (ESTG)										
Data:	4 Fevereiro de 2010										
Coordenador:	<i>Alberto Jorge</i> da Cátedra UNESCO da Universidade Politécnica da Catalunha (UPC)										
N.º participantes:	18										
Distribuição dos participantes:	 A 3D pie chart showing the distribution of 18 participants. The chart is divided into four segments: Externo (72%, light pink), Docente (28%, dark red), Não Docente (0%, very light pink), and Estudante (0%, medium red). The segments for Externo and Docente are exploded from the rest of the chart. <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Externo</td> <td>72%</td> </tr> <tr> <td>Docente</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Não Docente</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Estudante</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Porcentagem	Externo	72%	Docente	28%	Não Docente	0%	Estudante	0%
Categoria	Porcentagem										
Externo	72%										
Docente	28%										
Não Docente	0%										
Estudante	0%										
Tema:	Estudantes										
Local:	Leiria (ESSLei)										
Data:	4 Fevereiro de 2010										
Coordenador:	<i>Alberto Jorge</i> da Cátedra UNESCO da Universidade Politécnica da Catalunha (UPC)										
N.º participantes:	12										
Distribuição dos participantes:	 A 3D pie chart showing the distribution of 12 participants. The chart is divided into four segments: Externo (50%, light pink), Docente (33%, dark red), Não Docente (0%, very light pink), and Estudante (17%, medium red). The segments for Externo and Docente are exploded from the rest of the chart. <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Externo</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Docente</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Não Docente</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Estudante</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Porcentagem	Externo	50%	Docente	33%	Não Docente	0%	Estudante	17%
Categoria	Porcentagem										
Externo	50%										
Docente	33%										
Não Docente	0%										
Estudante	17%										
Tema:	Valorização e Desenvolvimento Regional										
Local:	Leiria (Serviços Centrais)										
Data:	4 Fevereiro de 2010										
Coordenador:	<i>Marisa Juste</i> da Cátedra UNESCO da Universidade Politécnica da Catalunha (UPC)										
N.º participantes:	17										
Distribuição dos participantes:	 A 3D pie chart showing the distribution of 17 participants. The chart is divided into four segments: Externo (47%, light pink), Docente (35%, dark red), Não Docente (18%, very light pink), and Estudante (0%, medium red). The segments for Externo and Docente are exploded from the rest of the chart. <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Externo</td> <td>47%</td> </tr> <tr> <td>Docente</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Não Docente</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Estudante</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Porcentagem	Externo	47%	Docente	35%	Não Docente	18%	Estudante	0%
Categoria	Porcentagem										
Externo	47%										
Docente	35%										
Não Docente	18%										
Estudante	0%										

Tema:	Organização e Gestão										
Local:	Peniche (ESTM)										
Data:	4 Fevereiro de 2010										
Coordenador:	<i>Marisa Juste e Alicia Berlanga</i> da Cátedra UNESCO da Universidade Politécnica da Catalunha (UPC)										
N.º participantes:	19										
Distribuição dos participantes:	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Externo</td> <td>69%</td> </tr> <tr> <td>Docente</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>Não Docente</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Estudante</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Porcentagem	Externo	69%	Docente	26%	Não Docente	5%	Estudante	0%
Categoria	Porcentagem										
Externo	69%										
Docente	26%										
Não Docente	5%										
Estudante	0%										

No início de cada workshop foi apresentada a metodologia de trabalho adoptada para a elaboração do Plano Estratégico, bem como a exposição dos elementos até então definidos, nomeadamente das versões preliminares da Missão, da Visão, dos Eixos Estratégicos e dos respectivos Objectivos Estratégicos. Seguiu-se a proposta de Acções concretas, por parte dos participantes, visando a concretização dos Objectivos Estratégicos.

Cada workshop teve como duração uma manhã (9h30 – 13h00) ou uma tarde (14h30 – 18h00). No total, participaram 130 pessoas (informação mais detalhada no Anexo II).

2.2.4. Fase de Síntese

A fase de síntese decorreu entre os meses de Fevereiro a Março de 2010 e consistiu, num primeiro momento, na realização de sessões de trabalho, para organizar, agrupar e completar os resultados de cada um dos workshops. Num segundo momento, as Acções resultantes deste processo foram sujeitas a um sistema de selecção em função de um Sistema VIU (Viabilidade, Importância e Urgência). Estas sessões de trabalho decorreram nos dias 8 e 9 de Fevereiro de 2010.

Seguidamente, o trabalho resultante destas sessões foi submetido, nos dias 18 e 19 de Fevereiro, à Comissão de Planeamento para apreciação e consensualização.

Estabelecidos os Objectivos Estratégicos e consensualizadas as Acções específicas, identificaram-se os responsáveis pela sua concretização, definiram-se os indicadores de monitorização da realização dessas Acções, assim como o respectivo cronograma de concretização, tendo-se ainda estimado, sempre que possível, o eventual acréscimo de custos associados à sua concretização.

Seguiu-se, então, a concepção dos Quadros de Acção (quadros que contêm, para cada uma das Acções a implementar, informação sobre responsável, indicadores, calendário, recursos e avaliação) por parte das Comissões responsáveis por cada Eixo Estratégico, com a colaboração técnica da entidade que nos presta apoio, a UPC. Estas sessões de trabalho decorreram entre os dias 24 e 26 de Fevereiro de 2010 e entre os dias 3 e 5 de Março de 2010.

Por fim, na tarde do dia 5 de Março, houve lugar a nova reunião de toda a Comissão de Planeamento, na qual foram dadas instruções por parte da UPC quanto aos próximos passos para conclusão da fase de síntese.

Uma das etapas propostas consistiu na definição de uma sub-comissão técnica, constituída pela Presidência do IPL e pelos responsáveis de cada Eixo Estratégico, que tinha como objectivo avaliar o trabalho efectuado até então. Esta sub-comissão realizou várias reuniões na segunda quinzena de Março.

2.2.5. Fase de Validação

Tal como a própria designação sugere, a fase de validação tem como finalidade a análise da coerência entre todos os elementos do Plano Estratégico.

Para o efeito foram analisados todos os Eixos Estratégicos e as respectivas Acções, tendo-se efectuado algumas alterações nos Quadros de Acção.

Teve lugar no dia 30 de Março e contou com a colaboração e participação da Comissão de Planeamento.

2.2.6. Fase de Aprovação

O objectivo da fase de aprovação é legitimar o Plano Estratégico através da apresentação de uma proposta aos órgãos competentes, designadamente ao Conselho Académico para pronúncia e ao Conselho Geral para aprovação.

2.2.7. Fase de Difusão

De modo a dar a conhecer o Plano Estratégico do IPL 2010-2014 foram previstas as seguintes acções:

- Apresentação pública em Leiria, Caldas da Rainha e Peniche;
- Divulgação na página web do IPL;
- Edição bilingue e envio à tutela, agentes regionais e parceiros nacionais e internacionais do IPL.

3. PLANO ESTRATÉGICO 2010-2014

3.1. Missão

Missão é a “razão de ser” de uma organização, aquilo que justifica a sua existência. Está directamente ligada aos seus objectivos institucionais, aos motivos pelos quais foi criada. Pretende dar resposta às seguintes questões: Quem somos? A que nos dedicamos? Em que nos diferenciamos? Porquê e para quê fazemos o que fazemos? Para quem o fazemos? Como o fazemos? Que valores respeitamos?

Para cumprir a sua função de referencial para uma estratégia, a Missão deve ser expressa de forma simples, clara, curta, consensual e mobilizadora. Simples e clara, para que possa ser facilmente interiorizada por todos os seus actores (estudantes, docentes e não docentes). Mobilizadora, para que estes se empenhem colectivamente e diariamente pelo seu sucesso.

MISSÃO DO IPL

O IPL é uma instituição pública de ensino superior comprometida com a formação integral dos cidadãos, a aprendizagem ao longo da vida, a investigação, a difusão e transferência do conhecimento e cultura, a qualidade e a inovação.

Promove activamente o desenvolvimento regional e nacional e a internacionalização.

Valoriza a inclusão, a cooperação, a responsabilidade, a criatividade e o espírito crítico e empreendedor.

3.2. Visão

A Visão de uma organização exprime o que esta ambiciona ser no futuro e como pretende posicionar-se relativamente ao meio em que se integra. É aquilo que se espera ser num determinado tempo e espaço. Descreve o que a organização quer realizar objectivamente nos próximos anos da sua existência, normalmente, de longo prazo (pelo menos, 5 anos). A Visão deve responder às seguintes questões: O quê e como queremos ser dentro de *n* anos? Em que nos queremos converter? Para quem trabalharemos?

A Visão deve ser inspiradora, clara, concisa, coerente com a Missão, de modo a que todos a compreendam e sintam. Outro ponto a destacar é a importância de a Visão ser suficientemente desafiadora – e, ao mesmo tempo, atingível – a ponto de motivar todos os colaboradores.

VISÃO DO IPL PARA 2014

O IPL é uma instituição aberta, plural e inclusiva, reconhecida pela qualidade e relevância das actividades que desenvolve e assume-se como uma instituição de referência e como factor de coesão da identidade e do desenvolvimento regionais.

Promove parcerias com os agentes sociais, económicos, culturais e científicos, regionais, nacionais e internacionais.

É uma instituição de excelência com capacidade para ministrar todos os graus de ensino superior em diferentes áreas do saber.

Atrai estudantes fortemente motivados, com elevada capacidade de aprendizagem, activamente envolvidos nas actividades da instituição e nos programas de mobilidade internacional.

Privilegia a igualdade de oportunidades e a aprendizagem ao longo da vida, apoia a inserção na vida activa e acompanha o percurso profissional dos seus diplomados, reconhecidos como detentores de excelentes qualificações, sentido crítico e espírito inovador e empreendedor.

Dispõe de unidades de investigação e desenvolvimento de elevada relevância e qualidade, dotadas de infra-estruturas adequadas, de capacidade de atracção de investigadores e fortemente envolvidas na transferência de conhecimento e tecnologia.

Promove a interligação entre as actividades de investigação e formação, e a criação e desenvolvimento de projectos interdisciplinares e interinstitucionais.

Os docentes, investigadores e os colaboradores técnico-administrativos são altamente qualificados, têm um elevado nível de realização pessoal e profissional e são reconhecidos pelo seu mérito e motivação.

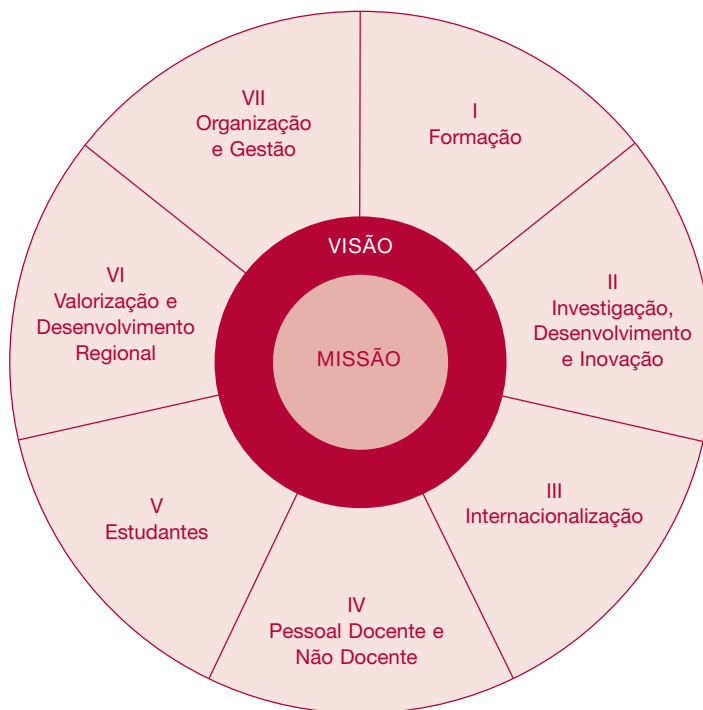
Organiza-se segundo uma estrutura ágil e participada, baseada numa gestão orientada por objectivos estratégicos, sustentada em sistemas de informação e comunicação eficazes, na transparência de procedimentos, na certificação de estruturas funcionais e comprometida com a responsabilidade social e a racionalização e sustentabilidade dos recursos.

Revela um forte empenho na internacionalização, em particular com os espaços europeu e lusófono de ensino superior e promove activamente a mobilidade e a cooperação de âmbito nacional e internacional.

3.3. Eixos Estratégicos

Os Eixos Estratégicos são as áreas ou actividades consideradas chave para o cumprimento da Missão. Representam linhas de orientação prioritárias de desenvolvimento da Instituição. Devem ser coerentes com a Missão e a Visão.

O IPL definiu 7 Eixos Estratégicos para o horizonte temporal de 2010 a 2014:

Figura 3 – Eixos Estratégicos

3.4. Objectivos Estratégicos, Operativos e Acções

Partindo dos Eixos Estratégicos definidos no ponto anterior estabeleceu-se um conjunto de Objectivos Estratégicos e, dentro destes, um conjunto de Objectivos Operativos, os quais por sua vez se desdobram num conjunto de acções específicas a desenvolver, que permitirão alcançar a Visão de futuro da organização. Assim:

Objectivos Estratégicos – fim que se quer atingir para poder alcançar a visão de futuro da instituição. Por norma, são amplos, não específicos, de âmbitos distintos embora todos relacionados com o Eixo correspondente.

Operativos – actuações gerais orientadas para alcançar cada um dos objectivos estratégicos.

Acções – actividades concretas que permitirão a concretização dos objectivos operativos.

Na tabela seguinte apresenta-se, para cada um dos sete Eixos Estratégicos definidos e respectivos Objectivos Estratégicos, os Objectivos Operativos e as Acções que permitem a sua concretização.

Tabela 2 – Objectivos Estratégicos, Operativos e Acções**Eixo Estratégico 1 | FORMAÇÃO****Objectivo Estratégico:**

Dinamizar e consolidar a oferta formativa

Objectivo Operativo:

Melhorar a articulação da formação pós-secundária, graduada, pós-graduada e ao longo da vida

Acções:

- Clarificar e coordenar as competências nos diferentes níveis de formação/cursos
- Promover workshops internos temáticos no âmbito do desenvolvimento curricular nos diferentes níveis de formação/cursos e sua implementação

Objectivo Operativo:

Interligar a formação com as necessidades do tecido institucional e empresarial da região

Acções:

- Identificar as competências exigidas pelo mercado de trabalho
- Promover estágios extra-curriculares nas instituições/empresas, nacionais e internacionais
- Criar o Observatório da Inserção dos Diplomados na Vida Activa

Objectivo Operativo:

Aumentar a oferta de formação ao longo da vida

Acções:

- Alargar a formação a distância
- Promover cursos conjuntos, de 1.º e 2.º ciclo, através de parcerias nacionais e internacionais
- Promover a oferta de programas doutorais (3.º ciclo) no IPL, através do estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, nacionais e estrangeiras
- Estabelecer parcerias com outras instituições para incrementar a aquisição de competências no público activo e sénior
- Identificar e promover a criação de cursos interdisciplinares que contemplem 2 ou mais domínios do conhecimento e respondam a necessidades profissionais emergentes

Objectivo Estratégico:

Dispor de um Sistema de Reconhecimento e Validação de Competências

Objectivo Operativo:

Implementar um sistema de reconhecimento e validação de competências

Acções:

- Criar e implementar um Centro de Reconhecimento e Validação das Competências
- Realizar acções de formação sobre reconhecimento e validação das competências

Eixo Estratégico 2 | INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO**2.1 Investigação e Desenvolvimento****Objectivo Estratégico:**

Aumentar o volume, pertinência e a qualidade das actividades de Investigação e Desenvolvimento nos diversos domínios do Instituto

Objectivo Operativo:

Valorizar e avaliar a investigação no IPL

Acções:

- Elaborar um regulamento potenciador das actividades de investigação, transferência de tecnologia e prestação de serviços
- Implementar um processo de avaliação interna das Unidades de Investigação, visando incrementar o número de unidades reconhecidas pela FCT
- Disseminar, no universo IPL, a missão/função do Gabinete de Projectos e incrementar a sua actividade
- Articular unidades curriculares de Projecto/Metodologia de Projecto e outras que se considerem pertinentes dos cursos de 1.º Ciclo e as unidades curriculares do 2.º Ciclo com as unidades e/ou projectos de investigação

Objectivo Operativo:

Promover a investigação com entidades externas nacionais e internacionais

Acções:

- Estabelecer parcerias internas e externas com outras unidades de investigação, fomentando a participação em projectos conjuntos e o intercâmbio de investigadores
- Integrar investigadores externos nas unidades e projectos de investigação do IPL
- Estabelecer ligações a redes de investigação

2.2 Transferência de Conhecimento e Tecnologia**Objectivo Estratégico:**

Colocar o Instituto como parceiro preferencial, no âmbito regional

Objectivo Operativo:

Incrementar o papel de observatório de estratégias de desenvolvimento regional

Acções:

- Criar um Observatório para o Desenvolvimento Estratégico da Região
- Realizar um evento anual de divulgação e debate da investigação IPL

Objectivo Operativo:

Promover a prestação de serviços externos, a criação de empresas e transferência do conhecimento

Acções:

- Elaborar, aprovar e implementar o regulamento interno de propriedade intelectual
- Desenvolver um plano de promoção do empreendedorismo com vista à criação de negócios
- Estabelecer um plano de contactos com empresas e outras organizações, visando a divulgação do portfólio e a identificação de oportunidades
- Criar um portfólio da investigação e prestação de serviços do IPL

Eixo Estratégico 3 | INTERNACIONALIZAÇÃO**3.1 Mobilidade Internacional****Objectivo Estratégico:**

Aumentar e diversificar a mobilidade internacional

Objectivo Operativo:

Incrementar as actividades do IPL através da mobilidade

Acções:

- Editar um guia informativo do IPL
- Definir e implementar um conjunto de unidades curriculares cuja leccionação possa ser feita em língua inglesa ou outra
- Participar em eventos internacionais mais relevantes visando a promoção da mobilidade internacional e a captação de estudantes estrangeiros
- Organizar um encontro designado “*International Days*”
- Incrementar a mobilidade internacional do pessoal docente
- Aumentar o intercâmbio e a mobilidade interna e externa de pessoal não docente, incluindo a de curta duração

Objectivo Operativo:

Incrementar o número de parcerias e a participação do IPL em redes internacionais

Acções:

- Rever as parcerias, identificar as de referência e formalizar novas parcerias
- Definir um plano de participação activa em redes internacionais

3.2 Cooperação**Objectivo Estratégico:**

Reforçar e ampliar as actividades de cooperação

Objectivo Operativo:

Alargar o âmbito geográfico e temático da cooperação

Acções:

- Estabelecer novos acordos de cooperação, designadamente para a realização de novas actividades de formação, cursos de graduação e pós-graduação e projectos de investigação e desenvolvimento
- Realizar actividades de formação, de âmbito internacional, nomeadamente cursos de português para estrangeiros

Objectivo Operativo:

Diversificar as fontes de financiamento

Acções:

- Criar um fundo de apoio às diversas actividades de cooperação, que permita aumentar o número de bolsas de mobilidade, participado por empresas e outras entidades
- Celebrar novos protocolos com entidades financiadoras e potenciar os já existentes

Eixo Estratégico 4 | PESSOAL DOCENTE E NÃO DOCENTE**4.1 Qualificação e Formação do Pessoal****Objectivo Estratégico:**

Dispor de pessoal qualificado e profissionalmente competente

Objectivo Operativo:

Melhorar a capacidade científica e pedagógica dos docentes

Acções:

- Identificar novas áreas de formação e de qualificação do corpo docente e dar continuidade ao programa de qualificação do corpo docente, implementando medidas que criem condições para que os docentes adquiram o grau de doutor nas novas áreas identificadas
- Implementar mecanismos de apoio à preparação de provas de agregação
- Criar mecanismos para a atribuição do título de especialista nas áreas estratégicas do IPL
- Realizar acções de formação para o pessoal docente, nomeadamente através do ensino a distância
- Incrementar acções que aproximem os docentes da realidade do mercado de trabalho, incentivando a realização de actividades em ambiente empresarial, através de projectos, prestações de serviços e visitas regulares a empresas e outras instituições

Objectivo Operativo:

Melhorar a formação e as competências profissionais do pessoal não docente

Acções:

- Diagnosticar as necessidades de formação do pessoal não docente e realizar acções de acordo com as necessidades do Instituto, nomeadamente através do ensino a distância

4.2 Meios, Condições, Motivação e Reconhecimento no Trabalho**Objectivo Estratégico:**

Melhorar os meios e condições de trabalho e promover o reconhecimento das pessoas

Objectivo Operativo:

Optimizar os meios e condições de trabalho

Acções:

- Diagnosticar os meios e condições de trabalho nas unidades orgânicas e serviços do IPL e introduzir sistematicamente as medidas correctivas necessárias

Objectivo Operativo:

Melhorar o clima social e os mecanismos de avaliação do pessoal

Acções:

- Fazer o diagnóstico do clima social e motivacional do pessoal e aplicar as medidas necessárias
- Fazer um estudo sobre a adequação dos instrumentos de avaliação do pessoal docente e não docente, implementando as recomendações de adequação
- Criar formas de reconhecimento do pessoal

Eixo Estratégico 4 | PESSOAL DOCENTE E NÃO DOCENTE**4.3 Envolvimento Institucional****Objectivo Estratégico:**

Conseguir um maior envolvimento e participação do pessoal

Objectivo Operativo:

Apoiar actividades sociais e culturais desenvolvidas pelos colaboradores

Acções:

- Criar a “Casa do Pessoal do IPL”
- Implementar um plano que promova a “interacção e o envolvimento entre o pessoal”

Objectivo Operativo:

Melhorar a comunicação interna, a polivalência funcional e a troca de experiências

Acções:

- Reunir periodicamente os profissionais de diferentes sectores e unidades orgânicas para definirem procedimentos conjuntamente, visando a polivalência funcional

Eixo Estratégico 5 | ESTUDANTES**5.1 Desenvolvimento Integral****Objectivo Estratégico:**

Promover e acompanhar a sua formação integral como cidadãos e a sua inserção na vida activa

Objectivo Operativo:

Desenvolver competências pessoais, interpessoais e de cidadania

Acções:

- Dinamizar actividades de formação extra-curricular
- Criar uma rede inter-escolas para a organização de eventos culturais, desportivos, artísticos, científicos, ou outros
- Elaborar um código de boas práticas e conduta dos estudantes

Objectivo Operativo:

Estimular a participação cívica, cultural, artística, desportiva, científica e social

Acções:

- Realizar um estudo sobre a motivação dos estudantes para a participação em actividades diversas e na vida do Instituto
- Certificar actividades desenvolvidas pelo Instituto ou em parceria com entidades externas
- Criar o prémio IPL, através de bolsa de estudos, publicação de trabalhos, ou outro incentivo

Eixo Estratégico 5 | ESTUDANTES**Objectivo Operativo:**

Preparar e acompanhar o estudante ao longo do percurso académico e na transição para a vida activa

Acções:

- Criar a associação dos antigos alunos
- Dinamizar a Bolsa de Emprego do IPL e promover a participação em feiras de emprego de referência
- Desenvolver acções que promovam a inserção dos estudantes na instituição e a integração no mercado de trabalho

5.2 Promoção da Igualdade de Oportunidades**Objectivo Estratégico:**

Melhorar as condições de acompanhamento e serviços prestados

Objectivo Operativo:

Melhorar as condições de acesso, de inclusão e de permanência

Acções:

- Identificar e caracterizar as áreas de insucesso e abandono escolar e propor medidas correctivas em articulação com as Comissões Científico-pedagógicas, os Conselhos Pedagógicos e o SAPE
- Proceder ao levantamento das necessidades educativas especiais e definir um plano de intervenção

Eixo Estratégico 6 | VALORIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL**6.1 Valorização da Identidade Regional****Objectivo Estratégico:**

Reforçar o papel do IPL como factor de coesão de identidade e do desenvolvimento regionais

Objectivo Operativo:

Intensificar o relacionamento com entidades e instituições vocacionadas para a promoção do desenvolvimento regional, por forma a favorecer a afirmação da região no contexto nacional

Acções:

- Participar activamente em iniciativas de natureza estratégica e nos órgãos das diversas entidades regionais
- Convidar as entidades regionais a participar activamente em acções internas do IPL
- Elaborar o plano de acção que permita ao IPL incentivar a criação do Conselho Regional de Planeamento Estratégico, no âmbito do Observatório para o Desenvolvimento Estratégico da Região

Eixo Estratégico 6 | VALORIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL**Objectivo Operativo:**

Promover a coesão das identidades regionais na zona de implantação do IPL

Acções:

- Realizar um evento com a comunidade do IPL para debater e identificar acções visando fortalecer a identidade e o desenvolvimento regional
- Realizar evento de carácter geral para debater a “identidade e desenvolvimento regional”

6.2 Dinamização Científica, Técnica, Artística, Cultural e Social**Objectivo Estratégico:**

Envolver o IPL com a comunidade na dinamização dos vários domínios da ciência, da cultura e das artes

Objectivo Operativo:

Divulgar à comunidade as diferentes áreas da ciência, da cultura e das artes

Acções:

- Fazer evoluir a Rádio IPLay para uma rádio de base académica com emissão própria na internet
- Apresentar os resultados de unidades curriculares de projecto, de empreendedorismo e de investigação à comunidade interna e externa
- Criar a Academia de Verão para jovens
- Dinamizar visitas guiadas e outras actividades destinadas a potenciais estudantes

Objectivo Operativo:

Promover e apoiar a elaboração e dinamização de programas integrados, eventos e projectos que contribuam para o reforço da capacidade de iniciativa local e da competitividade da região

Acções:

- Identificar e implementar acções e projectos de âmbito regional
- Participar, de forma pró-activa, em acções e projectos em parceria com as entidades regionais

Eixo Estratégico 7 | ORGANIZAÇÃO E GESTÃO**7.1 Recursos****Objectivo Estratégico:**

Incrementar os recursos disponíveis utilizando-os em cada momento de forma eficaz, sustentada e eficiente

Objectivo Operativo:

Diminuir os custos de operação do IPL

Acções:

- Definir e racionalizar o conjunto de produtos e serviços a adquirir em quantidade, de forma centralizada
- Adoptar um modelo de análise da relação custo-benefício para investimentos superiores a determinado valor/função
- Elaborar um plano de redução e controlo dos consumos nas instalações técnicas com critérios de sustentabilidade (reutilização, reciclagem e abate sustentáveis)
- Implementar o modelo de cálculo de custos por centro de responsabilidade (unidade orgânica, serviço, curso, outros)

Objectivo Operativo:

Diversificar as fontes de financiamento e incrementar os recursos disponibilizados à comunidade académica

Acções:

- Fazer o levantamento das necessidades ao nível das infraestruturas e equipamentos, elaborando um plano de intervenção com a identificação das fontes de financiamento
- Criar parcerias com empresas e organizações para apoio e patrocínio das actividades desenvolvidas (fundraising)
- Rentabilizar a propriedade intelectual

7.2 Informação, Imagem e Comunicação**Objectivo Estratégico:**

Melhorar os conteúdos e a eficácia dos fluxos de informação e comunicação interna e externa

Objectivo Operativo:

Melhorar a eficácia dos fluxos de informação

Acções:

- Criar um plano de comunicação que promova a ligação com os públicos-alvo, que inclua a tecnologia social na web, e que defina responsabilidades e modos de actuação pró-activos na recolha e actualização da informação em todos os canais
- Criar e gerir acessos personalizados com base em perfis de utilizador (áreas pessoais para docentes, não docentes e estudantes com informação académica e pessoal)

Objectivo Operativo:

Aumentar os conteúdos disponíveis e melhorar a sua qualidade

Acções:

- Alargar a divulgação das decisões tomadas nos diferentes órgãos
- Elaborar e publicar o dossier do estudante, docente e não docente, em formato digital, baseado em FAQ's
- Criar um repositório de apresentações sobre temáticas relacionadas com o Instituto

Eixo Estratégico 7 | **ORGANIZAÇÃO E GESTÃO****7.3. Qualidade e Participação****Objectivo Estratégico:**

Incorporar um modelo de gestão, certificável, baseado na qualidade, que facilite o envolvimento das pessoas

Objectivo Operativo:

Dispor de um sistema interno de qualidade orientado para a melhoria contínua, obtendo a certificação e acreditação em âmbitos seleccionados

Ações:

- Definir e implementar um sistema de garantia da qualidade da formação que possa ser acreditado externamente
- Efectuar a acreditação de cursos, junto de organismos nacionais e internacionais, em âmbitos específicos
- Avaliar o actual modelo organizacional e os serviços reorganizados, visando a sua adequação às necessidades actuais e a sua melhoria contínua
- Elaborar um quadro de indicadores de monitorização e avaliação das principais áreas de actividades do Instituto

Objectivo Operativo:

Aumentar os níveis de responsabilidade e capacidade de intervenção directa das chefias intermédias nos serviços e unidades orgânicas

Ações:

- Definir limites orçamentais anuais para cada serviço e unidade orgânica em função das actividades a desenvolver
- Descentralizar decisões nas direcções das unidades orgânicas, nas chefias intermédias e nos colaboradores

Finda esta exposição, cada Acção subdivide-se em vários itens, a saber: responsável, indicador, meta, calendário e recursos. Quer isto dizer que, para cada acção, foi indicado um responsável; o(s) indicador(es) qualitativo/quantitativo, a utilizar para medir o nível de implementação da acção; a meta a atingir; e o respectivo calendário de execução.

No total foram definidas 90 Acções que se distribuem pelos Eixos Estratégicos da seguinte forma:

Tabela 3 – Número de Acções por Eixo Estratégico

Eixos Estratégicos	N.º de Objectivos Estratégicos	N.º de Objectivos Operativos	N.º de Acções
EIXO 1. Formação	2	4	12
EIXO 2. Investigação, Desenvolvimento e Inovação	2	4	13
EIXO 3. Internacionalização	2	4	12
EIXO 4. Pessoal Docente e Não Docente	3	6	13
EIXO 5. Estudantes	2	3	11
EIXO 6. Valorização e Desenvolvimento Regional	2	4	11
EIXO 7. Organização e Gestão	3	6	18
Total	16	31	90

3.5. Monitorização e Acompanhamento

A monitorização e acompanhamento é um elemento essencial para garantir a concretização do Plano Estratégico. Consiste em recolher informações específicas relativas a cada acção, nomeadamente sobre o grau de concretização, os resultados alcançados e as dificuldades encontradas, permitindo aos membros da Instituição avaliar os progressos que se alcançaram.

Trata-se de um procedimento que permite acompanhar e controlar o processo de intervenção e identificar eventuais desvios face ao que foi previsto num momento inicial. Deve ser um processo contínuo, com períodos de avaliação anuais, no fim dos quais deverá ser feita a actualização da informação e a avaliação dos resultados obtidos até ao momento, de modo a, por um lado, detectar os desvios face ao definido anteriormente e, por outro lado, o grau de evolução já alcançado tendo em conta o que são os resultados finais pretendidos.

De modo a assegurar a monitorização do Plano Estratégico do IPL 2010-2014, será nomeado um responsável por cada um dos Eixos Estratégicos definidos que, em conjunto com os responsáveis pelas Acções de cada Eixo, fará o acompanhamento semestral do Plano.

Adicionalmente, será feita a avaliação anual do grau de concretização do Plano, procurando identificar eventuais desvios e a adopção de medidas correctivas que permitam garantir que os objectivos definidos são alcançados.

3.6. Desenvolvimento ao Nível das Unidades Orgânicas

Um Plano Estratégico, conforme já foi referido anteriormente, define as actuações consideradas estratégicas pela Instituição, nos próximos anos, e orienta sobre qual o caminho a seguir para alcançar a visão desejada.

O presente Plano define as linhas de orientação a seguir, no período compreendido entre 2010 e 2014, para todo o Instituto. Trata-se, por isso, de um plano global. Posteriormente, cada Unidade Orgânica deverá aprofundar este plano, em consonância com as linhas estratégicas gerais definidas para o IPL, o que significa que o processo de planeamento estratégico compreenderá dois níveis: um primeiro, constituído por um plano para todo o grupo IPL e um segundo, composto por um plano por cada Unidade Orgânica que compõe o IPL.

ANEXOS

I. Comissão de Planeamento

II. Participação no Plano Estratégico

I. Comissão de Planeamento

Nuno André Oliveira Mangas Pereira	<i>Presidente do IPL</i>
João Paulo dos Santos Marques	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
José Manuel Carraça da Silva	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
Luís Lima Santos	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
Eugénia Maria Lucas Ribeiro	<i>Administradora do IPL</i>
Miguel Júlio Teixeira Guerreiro Jerónimo	<i>Administrador dos SAS</i>
Luís Filipe Tomás Barbeiro	<i>Director da ESECS</i>
Alzira Maria Rascão Saraiva	<i>Representante do Conselho Técnico-científico da ESECS</i>
Carlos Fernando Couceiro Sousa Neves	<i>Ex-Director da ESTG</i>
Sérgio Manuel Maciel Faria	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESTG</i>
Ana Cristina Soares de Lemos	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESTG</i>
André Manuel Pinheiro de Sousa	<i>Presidente da Associação de Estudantes da ESTG</i>
Cidália dos Anjos Martinho Macedo	<i>Directora da ESAD.CR</i>
José Manuel Couceiro Barosa Correia Frade	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESAD.CR</i>
Júlio Alberto Silva Coelho	<i>Ex-Director da ESTM</i>
Teresa Margarida Lopes Silva Mougá	<i>Directora da ESTM</i>
Roberto Carlos Marçal Gamboa	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESTM</i>
Paulo Jorge Sousa Maranhão	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESTM</i>
Elísio Augusto Gomes Pinto	<i>Director da ESSLei</i>
Helena da Conceição Borges Pereira Catarino	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESSLei</i>
Lídia Maria da Silva Faria Cravo	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESSLei</i>
Rui Jordão Pereira	<i>Presidente da Associação de Estudantes da ESSLei</i>
Rui Filipe Vargas Sousa Santos	<i>Ex-Director do FOR.CET</i>
Eugénio Pereira Lucas	<i>Director do INDEA</i>
Rogério Paulo Pais Costa	<i>Director da UED</i>
Maria Leopoldina Mendes R. Sousa Alves	<i>Directora do CTC</i>
Paulo Jorge Silva Bártolo	<i>Director do CDRsp</i>
Graça Maria dos Santos Baptista Seco	<i>Coordenadora do SAPE</i>

Nota: Os cargos acima mencionados reportam-se à data de início dos trabalhos de preparação do Plano Estratégico.

II. Participação no Plano Estratégico

A) FASE PRELIMINAR

Entrevistas – Comissão de Planeamento

Entrevistadores:

Joan Cortadellas, Director Técnico da Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria da Universidade Politècnica da Catalunya (UPC);

Xavier Llinas, Subdirector Académico da Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria da UPC.

Entrevistados:

Nuno André Oliveira Mangas Pereira	<i>Presidente do IPL</i>
João Paulo dos Santos Marques	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
José Manuel Carraça da Silva	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
Eugénia Maria Lucas Ribeiro	<i>Administradora do IPL</i>
Miguel Júlio Teixeira Guerreiro Jerónimo	<i>Administrador dos SAS</i>
Luís Filipe Tomás Barbeiro	<i>Director da ESECS</i>
Alzira Maria Rascão Saraiva	<i>Representante do Conselho Técnico-científico da ESECS</i>
Carlos Fernando Couceiro Sousa Neves	<i>Director da ESTG</i>
Sérgio Manuel Maciel Faria	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESTG</i>
André Manuel Pinheiro de Sousa	<i>Presidente da Associação de Estudantes da ESTG</i>
Cidália dos Anjos Martinho Macedo	<i>Directora da ESAD.CR</i>
José Manuel Couceiro Barosa Correia Frade	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESAD.CR</i>
Júlio Alberto Silva Coelho	<i>Director da ESTM</i>
Roberto Carlos Marçal Gamboa	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESTM</i>
Paulo Jorge Sousa Maranhão	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESTM</i>
Elísio Augusto Gomes Pinto	<i>Director da ESSLei</i>
Helena da Conceição Borges Pereira Catarino	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESSLei</i>
Lídia Maria da Silva Faria Cravo	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESSLei</i>
Rui Jordão Pereira	<i>Presidente da Associação de Estudantes da ESSLei</i>
Rui Filipe Vargas Sousa Santos	<i>Director do FOR.CET</i>
Eugénio Pereira Lucas	<i>Director do INDEA</i>
Rogério Paulo Pais Costa	<i>Director da UED</i>
Paulo Jorge Silva Bártolo	<i>Director do CDRsp</i>
Graça Maria dos Santos Baptista Seco	<i>Coordenadora do SAPE</i>

Nota: Os cargos acima mencionados reportam-se à data da realização das entrevistas (dias 3 e 4 de Dezembro de 2009).

Seminário de Direcção Estratégica:

Formadores:

Joan Cortadellas, Director Técnico da Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria da Universidade Politècnica da Catalunya (UPC);

Xavier Llinas, Subdirector Académico da Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria da UPC.

Participantes:

Nuno André Oliveira Mangas Pereira	<i>Presidente do IPL</i>
João Paulo dos Santos Marques	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
José Manuel Carraça da Silva	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
Eugénia Maria Lucas Ribeiro	<i>Administradora do IPL</i>
Miguel Júlio Teixeira Guerreiro Jerónimo	<i>Administrador dos SAS</i>
Luís Filipe Tomás Barbeiro	<i>Director da ESECS</i>
Alzira Maria Rascão Saraiva	<i>Representante do Conselho Técnico-científico da ESECS</i>
Carlos Fernando Couceiro Sousa Neves	<i>Director da ESTG</i>
Sérgio Manuel Maciel Faria	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESTG</i>
André Manuel Pinheiro de Sousa	<i>Presidente da Associação de Estudantes da ESTG</i>
Cidália dos Anjos Martinho Macedo	<i>Directora da ESAD.CR</i>
José Manuel Couceiro Barosa Correia Frade	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESAD.CR</i>
Júlio Alberto Silva Coelho	<i>Director da ESTM</i>
Roberto Carlos Marçal Gamboa	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESTM</i>
Paulo Jorge Sousa Maranhão	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESTM</i>
Elísio Augusto Gomes Pinto	<i>Director da ESSLei</i>
Helena da Conceição Borges Pereira Catarino	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESSLei</i>
Lídia Maria da Silva Faria Cravo	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESSLei</i>
Rui Jordão Pereira	<i>Presidente da Associação de Estudantes da ESSLei</i>
Rui Filipe Vargas Sousa Santos	<i>Director do FOR.CET</i>
Eugénio Pereira Lucas	<i>Director do INDEA</i>
Rogério Paulo Pais Costa	<i>Director da UED</i>
Paulo Jorge Silva Bárto	<i>Director do CDRsp</i>
Graça Maria dos Santos Baptista Seco	<i>Coordenadora do SAPE</i>
Pedro Miguel Ramalho Costa	<i>Técnico superior</i>
Rita Margarida Gaivotto Anastácio	<i>Técnico superior</i>
Sofia Alexandra Sousa	<i>Técnico superior</i>

Nota: Os cargos acima mencionados reportam-se à data da realização das acções de formação (dias 3 e 4 de Dezembro de 2009).

B) FASE DE PARTICIPAÇÃO

EIXO ESTRATÉGICO: Formação

Coordenador do Workshop:

Xavier Llinas da Cátedra UNESCO da Universidade Politécnica da Catalunha (UPC)

Comissão Responsável do Eixo Estratégico:

Responsável:

Helena da Conceição Borges Pereira Catarino	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESSLei</i>
---	--

Grupo de Apoio:

Alzira Maria Rascão Saraiva	<i>Representante do Conselho Técnico-científico da ESECS</i>
João Paulo dos Santos Marques	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
Rui Filipe Vargas Sousa Santos	<i>Director do FOR.CET</i>

Nota: Os cargos acima mencionados reportam-se à data da realização dos workshops (dia 4 de Fevereiro de 2010).

Participantes:

Alexandra Augusta Ramos Lopes da Cruz	<i>Docente</i>	<i>ESTM</i>
Alexandra Isabel Mendes Pereira	<i>Não Docente</i>	<i>ESECS</i>
Ângela Margarida de Sousa Pereira	<i>Docente</i>	<i>ESTM</i>
Catarina Helena Branco Simões da Silva	<i>Docente</i>	<i>ESTG</i>
David Rodrigues dos Santos	<i>Não Docente</i>	<i>FOR.CET</i>
Dora Cristina de Sousa Silva	<i>Não Docente</i>	<i>Serviços Centrais IPL</i>
Elisa Isabel Bento	<i>Não Docente</i>	<i>Serviços Centrais IPL</i>
João Emanuel Gonçalves Santos Costa	<i>Docente</i>	<i>ESTM</i>
Maria Leopoldina Mendes R. Sousa Alves	<i>Docente</i>	<i>ESTG</i>
Maria Manuela Amado da Silva Francisco	<i>Não Docente</i>	<i>UED</i>
Maria Sofia Fernandes de Pinho Lopes	<i>Docente</i>	<i>ESTM</i>
Natália Maria Prudêncio Rafael Canadas	<i>Docente</i>	<i>ESTG</i>
Paulo Alexandre Marques Nunes	<i>Docente</i>	<i>ESTM</i>
Pedro Neto	<i>Externo</i>	<i>NERLEI</i>
Presidente do CENTIMFE	<i>Externo</i>	<i>CENTIMFE</i>
Representante da CEFAMOL	<i>Externo</i>	<i>CEFAMOL</i>
Rui Jorge da Costa Mateus Ferreira	<i>Estudante</i>	<i>ESTG</i>
Sabrina Ribeiro	<i>Externo</i>	<i>AIRO</i>
Sílvia Correia Gonçalves Fernandes	<i>Docente</i>	<i>ESTM</i>
Sílvia Eugénio	<i>Externo</i>	<i>ACISO</i>
Vitor Manuel de Noronha e Távora	<i>Docente</i>	<i>ESTG</i>

Eixo ESTRATÉGICO: Investigação, Desenvolvimento e Inovação

Coordenador do Workshop:

Xavier Llinas da Cátedra UNESCO da Universidade Politécnica da Catalunha (UPC)

Comissão Responsável do Eixo Estratégico:

Responsável:

Paulo Jorge Silva Bártolo	<i>Director do CDRsp</i>
---------------------------	--------------------------

Grupo de Apoio:

Eugénio Pereira Lucas	<i>Director do INDEA</i>
Luís Filipe Tomás Barbeiro	<i>Director da ESECS</i>
Roberto Carlos Marçal Gamboa	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESTM</i>

Nota: Os cargos acima mencionados reportam-se à data da realização dos workshops (dia 4 de Fevereiro de 2010).

Participantes:

Ana Raquel Santana Vala	<i>Não Docente</i>	<i>Serviços Centrais IPL</i>
Dino Miguel Fernandes Freitas	<i>Estudante</i>	<i>CDRsp</i>
Helena Maria C. da R. T. G. da Silva Bártolo	<i>Docente</i>	<i>CDRsp</i>
José Carlos Laranjo Marques	<i>Docente</i>	<i>ESECS</i>
Luci Guiomar Carvalho Malta	<i>Não Docente</i>	<i>Serviços Centrais IPL</i>
Luís Filipe Fernandes Silva Marcelino	<i>Docente</i>	<i>ESTG</i>
Luís Manuel de Jesus Coelho	<i>Docente</i>	<i>ESTG</i>
Luís Manuel Ventura Serrano	<i>Docente</i>	<i>ESTG</i>
Maria Helena Veludo Vieira Pereira	<i>Docente</i>	<i>ESTG</i>
Maria Isabel Varregoso Rebetim Pereira	<i>Docente</i>	<i>ESECS</i>
Maura Cristina Cardoso Mendes	<i>Docente</i>	<i>ESECS</i>
Nuno Miguel Castanheira Almeida	<i>Docente</i>	<i>ESTM</i>
Pedro Nuno Vieira dos Santos	<i>Externo</i>	<i>Keytrailer, Lda</i>
Ricardo Ângelo Rosa Vardasca	<i>Docente</i>	<i>ESTG</i>
Rui Filipe Pinto Pedrosa	<i>Docente</i>	<i>INDEA</i>
Rui Manuel Ferreira Leal	<i>Docente</i>	<i>ESAD.CR</i>
Susana Luísa da Custódia Machado Mendes	<i>Docente</i>	<i>ESTM</i>
Teresa Madalena Kraus B. Hürrel Barros	<i>Docente</i>	<i>ESSLei</i>

EIXO ESTRATÉGICO: Internacionalização

Coordenador do Workshop:

Alicia Berlanga da Cátedra UNESCO da Universidade Politécnica da Catalunha (UPC)

Comissão Responsável do Eixo Estratégico:

Responsável:

Cidália dos Anjos Martinho Macedo	<i>Directora da ESAD.CR</i>
-----------------------------------	-----------------------------

Grupo de Apoio:

José Manuel Carraça da Silva	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
Rogério Paulo Pais Costa	<i>Director da UED</i>
Sérgio Manuel Maciel Faria	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESTG</i>

Nota: Os cargos acima mencionados reportam-se à data da realização dos workshops (dia 4 de Fevereiro de 2010).

Participantes:

Alexandre Miguel Santos Soares	<i>Não Docente</i>	<i>ESECS</i>
Ana Cecília de Oliveira Gândara Boa-Ventura	<i>Não Docente</i>	<i>Serviços Centrais IPL</i>
Ana Cristina Pereira Sacramento	<i>Docente</i>	<i>ESAD.CR</i>
Ana Cristina Soares de Lemos	<i>Docente</i>	<i>ESTG</i>
Bruno António Esperança da Silva	<i>Estudante</i>	<i>ESTG</i>
Carla de Jesus Martins da Costa	<i>Não Docente</i>	<i>ESECS</i>
Maria Eduarda da Silva Teixeira Fernandes	<i>Docente</i>	<i>ESTG</i>
Maria Paula Batista Lopes Sebastião	<i>Docente</i>	<i>ESTM</i>
Naide Marisa Pereira de Carvalho Martins	<i>Não Docente</i>	<i>Serviços Centrais IPL</i>
Nuno Pedro Couto Santos	<i>Docente</i>	<i>ESECS</i>
Paulo Jorge Santos Almeida	<i>Docente</i>	<i>ESTM</i>
Raul José Silvério Bernardino	<i>Docente</i>	<i>ESTM</i>
Sandra Maria da Silva Ferreira Taurino	<i>Não Docente</i>	<i>ESAD.CR</i>

EIXO ESTRATÉGICO: Pessoal Docente e Não Docente

Coordenador do Workshop:

Alberto Jorge da Cátedra UNESCO da Universidade Politécnica da Catalunha (UPC)

Comissão Responsável do Eixo Estratégico:

Responsável:

Júlio Alberto Silva Coelho	<i>Ex-Director da ESTM</i>
----------------------------	----------------------------

Grupo de Apoio:

Eugénia Maria Lucas Ribeiro	<i>Administradora do IPL</i>
José Manuel Couceiro Barosa Correia Frade	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESAD.CR</i>
Lídia Maria da Silva Faria Cravo	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESSLei</i>

Nota: Os cargos acima mencionados reportam-se à data da realização dos workshops (dia 4 de Fevereiro de 2010).

Participantes:

António Henrique Pereira Monteiro Ribeiro	<i>Não Docente</i>	SAS
Célia Maria Conceição Salmim Rafael	<i>Docente</i>	ESTM
Célia Regina Agostinho Carvalho Roda	<i>Não Docente</i>	Serviços Centrais IPL
Elsa Maria da Silva Oliveira Lopes de Almeida	<i>Não Docente</i>	Serviços Centrais IPL
Isabel Fernanda Lopes Duarte	<i>Não Docente</i>	Serviços Centrais IPL
Isabel Maria Alves Romeiro Estrela	<i>Não Docente</i>	ESECS
Isabel Sofia da Silva C. Amaral da Encarnação	<i>Não Docente</i>	Serviços Centrais IPL
Maria Dulce Rosário Correia	<i>Não Docente</i>	Serviços Centrais IPL
Maria Hortense Figueiredo Coelho Oliveira	<i>Não Docente</i>	SAS
Marta Isabel da Conceição Henriques	<i>Não Docente</i>	ESTG
Mónica Lousã Machado Nunes	<i>Não Docente</i>	Serviços Centrais IPL
Paulo Alexandre Lopes Fernandes	<i>Docente</i>	ESTG
Paulo Sérgio Moucho da Costa	<i>Não Docente</i>	ESAD.CR
Sandra Cristina Mira Monteiro Brás	<i>Não Docente</i>	ESTG

EIXO ESTRATÉGICO: Estudantes

Coordenador do Workshop:

Alberto Jorge da Cátedra UNESCO da Universidade Politécnica da Catalunha (UPC)

Comissão Responsável do Eixo Estratégico:

Responsável:

Graça Maria dos Santos Baptista Seco	<i>Coordenadora do SAPE</i>
--------------------------------------	-----------------------------

Grupo de Apoio:

Ana Cristina Soares de Lemos	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESTG</i>
André Manuel Pinheiro de Sousa	<i>Presidente da Associação de Estudantes da ESTG</i>
Miguel Júlio Teixeira Guerreiro Jerónimo	<i>Administrador dos SAS</i>
Rui Jordão Pereira	<i>Presidente da Associação de Estudantes da ESSLei</i>
Teresa Margarida Lopes Silva Mouga	<i>Directora da ESTM</i>

Nota: Os cargos acima mencionados reportam-se à data da realização dos workshops (dia 4 de Fevereiro de 2010).

Participantes:

Ana Marta Aleixo Figueiras dos Santos	<i>Não Docente</i>	<i>Serviços Centrais IPL</i>
Francisco Augusto Dias Vieira Soares	<i>Estudante</i>	<i>Presidente da AE da ESECS</i>
João Pedro da Silva Rodrigues	<i>Estudante</i>	<i>Presidente da FAL</i>
Paulo António Jacinto Moreira	<i>Estudante</i>	<i>ESTG</i>
Paulo Alexandre Lopes Fernandes	<i>Docente</i>	<i>ESTG</i>
Ricardo Filipe Farinha Pedro	<i>Estudante</i>	<i>ESTG</i>

EIXO ESTRATÉGICO: Valorização e Desenvolvimento Regional

Coordenador do Workshop:

Marisa Juste da Cátedra UNESCO da Universidade Politécnica da Catalunha (UPC)

Comissão Responsável do Eixo Estratégico:

Responsável:

Paulo Jorge Sousa Maranhão	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESTM</i>
----------------------------	--

Grupo de Apoio:

Elísio Augusto Gomes Pinto	<i>Director da ESSLei</i>
----------------------------	---------------------------

Maria Leopoldina Mendes R. Sousa Alves	<i>Directora do CTC</i>
--	-------------------------

Nota: Os cargos acima mencionados reportam-se à data da realização dos workshops (dia 4 de Fevereiro de 2010).

Participantes:

Ana Lúcia Marto Sargento	<i>Docente</i>	<i>ESTG</i>
Anabela Maria Vieira Frazão	<i>Não Docente</i>	<i>Serviços Centrais IPL</i>
Anabela Figueiredo Machado Monteiro	<i>Não Docente</i>	<i>ESAD.CR</i>
António José Ferreira Sousa Correia Santos	<i>Externo</i>	<i>Presidente da CM Peniche</i>
Blandina da Conceição Rodrigues de Oliveira	<i>Externo</i>	<i>Vereadora da CM Leiria</i>
Cláudio Pinto Carvalho	<i>Não Docente</i>	<i>Serviços Centrais IPL</i>
David Catarino	<i>Externo</i>	<i>Presidente da Associação de Turismo Leiria-Fátima</i>
Fernando Tinta Ferreira	<i>Externo</i>	<i>Vereador CM Caldas da Rainha</i>
João Paulo dos Santos Marques	<i>Docente</i>	<i>ESSLei</i>
Jorge Carvalho Arroteia	<i>Externo</i>	<i>Presidente do Conselho Geral</i>
José Maria de Jesus Carreira	<i>Docente</i>	<i>ESTG</i>
José Ribeiro Vieira	<i>Externo</i>	<i>Presidente da NERLEI</i>
Luís Filipe Marinho Lima Santos	<i>Docente</i>	<i>ESTM</i>
Nuno Filipe Paulino Arroteia	<i>Docente</i>	<i>ESTM</i>

EIXO ESTRATÉGICO: Organização e Gestão

Coordenadores do Workshop:

Alicia Berlanga e Marisa Juste da Cátedra UNESCO da Universidade Politécnica da Catalunha (UPC)

Comissão Responsável do Eixo Estratégico:

Responsável:

Carlos Fernando Couceiro Sousa Neves	<i>Director da ESTG</i>
--------------------------------------	-------------------------

Grupo de Apoio:

Nuno André Oliveira Mangas Pereira	<i>Presidente do IPL</i>
------------------------------------	--------------------------

Nota: Os cargos acima mencionados reportam-se à data da realização dos workshops (dia 4 de Fevereiro de 2010).

Participantes:

Adail Domingues da Silva de Oliveira	<i>Não Docente</i>	<i>Serviços Centrais IPL</i>
Ana Margarida Alexandre Madeira	<i>Não Docente</i>	<i>Serviços Centrais IPL</i>
Carlos Manuel da Cunha	<i>Não Docente</i>	<i>Serviços Centrais IPL</i>
Cátia Filipa da Piedade Biscaia	<i>Não Docente</i>	<i>Serviços Centrais IPL</i>
Diana Filipe Ramos	<i>Estudante</i>	<i>ESSLei</i>
Isabel Maria Paraíso Faria Lopes	<i>Não Docente</i>	<i>Serviços Centrais IPL</i>
Joaquim Sérgio da Rocha Santos	<i>Não Docente</i>	<i>Serviços Centrais IPL</i>
José Brites Ferreira	<i>Docente</i>	<i>ESECS</i>
Liliana Patrícia Caetano Santinhos	<i>Não Docente</i>	<i>Serviços Centrais IPL</i>
Luís Fernando Mamede Matos Almeida	<i>Docente</i>	<i>ESTM</i>
Maria de Deus Melo da Costa	<i>Não Docente</i>	<i>ESTM</i>
Maria Eduarda Moreira A. Ferreira da Silva	<i>Não Docente</i>	<i>ESAD.CR</i>
Mónica Caldeira de Matos Ventura	<i>Não Docente</i>	<i>Serviços Centrais IPL</i>
Paulo Alexandre Pereira Gomes	<i>Não Docente</i>	<i>Serviços Centrais IPL</i>
Paulo Jorge Sousa Maranhão	<i>Docente</i>	<i>ESTM</i>
Ricardo Manuel Marques Grilo	<i>Não Docente</i>	<i>Serviços Centrais IPL</i>
Sofia Alexandra Gualdino Martins Filipe	<i>Não Docente</i>	<i>ESTG</i>

Legenda:

ACISO – Associação Empresarial Ourém-Fátima
 ADLEI – Associação para o Desenvolvimento de Leiria
 AE – Associação de Estudantes
 AIRO – Associação Industrial da Região Oeste
 CENTIMFE – Centro Tecnológico da Indústria de Moldes, Ferramentas Especiais e Plásticos
 CEFAMOL – Associação Nacional da Indústria de Moldes
 CM – Câmara Municipal

ESECS – Escola Superior de Educação e Ciências Sociais
 ESTG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão
 ESAD.CR – Escola Superior de Artes e Design
 ESTM – Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar
 ESSLei – Escola Superior de Saúde
 FAL – Federação Académica de Leiria
 IPL – Instituto Politécnico de Leiria (Serviços Centrais)
 NERLEI – Associação Empresarial da Região de Leiria
 SAS – Serviços de Acção Social

C) FASE DE SÍNTESE

Comissão por Eixo Estratégico:

Eixo Estratégico 1 | FORMAÇÃO

Responsável:

Helena da Conceição Borges Pereira Catarino	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESSLei</i>
---	--

Grupo de Apoio:

Alzira Maria Rascão Saraiva	<i>Representante do Conselho Técnico-científico da ESECS</i>
João Paulo dos Santos Marques	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
Rui Filipe Vargas Sousa Santos	<i>Ex-Director do FOR.CET</i>

Eixo Estratégico 2 | INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

Responsável:

Paulo Jorge Silva Bártolo	<i>Director do CDRsp</i>
---------------------------	--------------------------

Grupo de Apoio:

Eugénio Pereira Lucas	<i>Director do INDEA</i>
Luís Filipe Tomás Barbeiro	<i>Director da ESECS</i>
Roberto Carlos Marçal Gamboa	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESTM</i>

Eixo Estratégico 3 | INTERNACIONALIZAÇÃO

Responsável:

Cidália dos Anjos Martinho Macedo	<i>Directora da ESAD.CR</i>
-----------------------------------	-----------------------------

Grupo de Apoio:

José Manuel Carraça da Silva	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
Rogério Paulo Pais Costa	<i>Director da UED</i>
Sérgio Manuel Maciel Faria	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESTG</i>

Eixo Estratégico 4 | PESSOAL DOCENTE E NÃO DOCENTE

Responsável:

Júlio Alberto Silva Coelho	<i>Ex-Director da ESTM</i>
----------------------------	----------------------------

Grupo de Apoio:

Eugénia Maria Lucas Ribeiro	<i>Administradora do IPL</i>
José Manuel Couceiro Barosa Correia Frade	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESAD.CR</i>
Lídia Maria da Silva Faria Cravo	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESSLei</i>

Eixo Estratégico 5 | ESTUDANTES

Responsável:

Graça Maria dos Santos Baptista Seco	<i>Coordenadora do SAPE</i>
--------------------------------------	-----------------------------

Grupo de Apoio:

Ana Cristina Soares de Lemos	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESTG</i>
André Manuel Pinheiro de Sousa	<i>Presidente da Associação de Estudantes da ESTG</i>
Miguel Júlio Teixeira Guerreiro Jerónimo	<i>Administrador dos SAS</i>
Rui Jordão Pereira	<i>Presidente da Associação de Estudantes da ESSLei</i>
Teresa Margarida Lopes Silva Mougá	<i>Directora da ESTM</i>

Eixo Estratégico 6 | VALORIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL**Responsável:**

Paulo Jorge Sousa Maranhão	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESTM</i>
----------------------------	--

Grupo de Apoio:

Elísio Augusto Gomes Pinto	<i>Director da ESSLei</i>
Maria Leopoldina Mendes R. Sousa Alves	<i>Directora do CTC</i>

Eixo Estratégico 7 | ORGANIZAÇÃO E GESTÃO**Responsável:**

Carlos Fernando Couceiro Sousa Neves	<i>Ex-Director da ESTG</i>
--------------------------------------	----------------------------

Grupo de Apoio:

Nuno André Oliveira Mangas Pereira	<i>Presidente do IPL</i>
------------------------------------	--------------------------

Comissão de Planeamento:

Nuno André Oliveira Mangas Pereira	<i>Presidente do IPL</i>
João Paulo dos Santos Marques	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
José Manuel Carraça da Silva	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
Luís Lima Santos	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
Eugénia Maria Lucas Ribeiro	<i>Administradora do IPL</i>
Miguel Júlio Teixeira Guerreiro Jerónimo	<i>Administrador dos SAS</i>
Luís Filipe Tomás Barbeiro	<i>Director da ESECS</i>
Alzira Maria Rascão Saraiva	<i>Representante do Conselho Técnico-científico da ESECS</i>
Carlos Fernando Couceiro Sousa Neves	<i>Ex-Director da ESTG</i>
Sérgio Manuel Maciel Faria	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESTG</i>
Ana Cristina Soares de Lemos	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESTG</i>
André Manuel Pinheiro de Sousa	<i>Presidente da Associação de Estudantes da ESTG</i>
Cidália dos Anjos Martinho Macedo	<i>Directora da ESAD.CR</i>
José Manuel Couceiro Barosa Correia Frade	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESAD.CR</i>
Teresa Margarida Lopes Silva Mougá	<i>Directora da ESTM</i>
Júlio Alberto Silva Coelho	<i>Ex-Director da ESTM</i>
Roberto Carlos Marçal Gamboa	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESTM</i>
Paulo Jorge Sousa Maranhão	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESTM</i>
Elísio Augusto Gomes Pinto	<i>Director da ESSLei</i>
Helena da Conceição Borges Pereira Catarino	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESSLei</i>
Lídia Maria da Silva Faria Cravo	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESSLei</i>
Rui Jordão Pereira	<i>Presidente da Associação de Estudantes da ESSLei</i>
Rui Filipe Vargas Sousa Santos	<i>Ex-Director do FOR.CET</i>
Eugénio Pereira Lucas	<i>Director do INDEA</i>
Rogério Paulo Pais Costa	<i>Director da UED</i>
Maria Leopoldina Mendes R. Sousa Alves	<i>Directora do CTC</i>
Paulo Jorge Silva Bárto	<i>Director do CDRsp</i>
Graça Maria dos Santos Baptista Seco	<i>Coordenadora do SAPE</i>

Sub-comissão Técnica:

Nuno André Oliveira Mangas Pereira	<i>Presidente do IPL</i>
João Paulo dos Santos Marques	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
José Manuel Carraça da Silva	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
Luís Lima Santos	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
Helena da Conceição Borges Pereira Catarino	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESSLei</i>
Paulo Jorge Silva Bártolo	<i>Director do CDRsp</i>
Cidália dos Anjos Martinho Macedo	<i>Directora da ESAD.CR</i>
José Manuel Couceiro Barosa Correia Frade	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESAD.CR</i>
Graça Maria dos Santos Baptista Seco	<i>Coordenadora do SAPE</i>
Paulo Jorge Sousa Maranhão	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESTM</i>
Carlos Fernando Couceiro Sousa Neves	<i>Ex-Director da ESTG</i>

D) FASE DE VALIDAÇÃO

Participantes:

Nuno André Oliveira Mangas Pereira	<i>Presidente do IPL</i>
João Paulo dos Santos Marques	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
José Manuel Carraça da Silva	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
Luís Lima Santos	<i>Vice-Presidente do IPL</i>
Miguel Júlio Teixeira Guerreiro Jerónimo	<i>Administrador dos SAS</i>
Luís Filipe Tomás Barbeiro	<i>Director da ESECS</i>
Alzira Maria Rascão Saraiva	<i>Representante do Conselho Técnico-científico da ESECS</i>
Carlos Fernando Couceiro Sousa Neves	<i>Ex-Director da ESTG</i>
Ana Cristina Soares de Lemos	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESTG</i>
José Manuel Couceiro Barosa Correia Frade	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESAD.CR</i>
Teresa Margarida Lopes Silva Mouga	<i>Directora da ESTM</i>
Roberto Carlos Marçal Gamboa	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESTM</i>
Paulo Jorge Sousa Maranhão	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESTM</i>
Elísio Augusto Gomes Pinto	<i>Director da ESSLei</i>
Helena da Conceição Borges Pereira Catarino	<i>Presidente do Conselho Técnico-científico da ESSLei</i>
Lídia Maria da Silva Faria Cravo	<i>Presidente do Conselho Pedagógico da ESSLei</i>
Rui Filipe Vargas Sousa Santos	<i>Ex-Director do FOR.CET</i>
Eugénio Pereira Lucas	<i>Director do INDEA</i>
Rogério Paulo Pais Costa	<i>Director da UED</i>
Maria Leopoldina Mendes R. Sousa Alves	<i>Directora do CTC</i>
Paulo Jorge Silva Bártolo	<i>Director do CDRsp</i>
Graça Maria dos Santos Baptista Seco	<i>Coordenadora do SAPE</i>

