

# ASIGQ/19/0000004 — Decisão de apresentação de pronúncia

## Decisão de Apresentação de Pronúncia ao Relatório da Comissão de Avaliação Externa

1. Tendo recebido o Relatório de Auditoria elaborado pela Comissão de Avaliação Externa relativamente à unidade orgânica Instituto Superior De Ciências Sociais E Políticas

2. a/o Universidade De Lisboa

3. decide: Apresentar pronúncia

4. Pronúncia (Português):

Na sequência do Relatório Preliminar referente ao processo ASIGQ/19/0000004, rececionado a 2 de dezembro de 2019 após visita da CAE entre 3 e 5 de julho de 2019, o Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas congratula-se pela forma cordial como decorreu a visita e pelas sugestões de melhoria apresentadas para um maior desenvolvimento do seu sistema de gestão da qualidade. Analisado o Relatório, apresentamos pronúncia, a ser entendida como comentário àquele com base nos seguintes pressupostos:

1.1. O ISCSP-ULisboa assume a “Qualidade” como objetivo central do seu Plano de Desenvolvimento Estratégico. A melhoria contínua da qualidade é um compromisso institucional prioritário, em consonância com os objetivos da Universidade de Lisboa e com as orientações de instituições como a A3ES.

1.2. É neste comprometimento institucional que o ISCSP-ULisboa tem implementado o seu Sistema de Gestão da Qualidade ancorado, entre outros, em: Referenciais de Qualidade A3ES, modelo CAF Educação (2013) e Norma ISO 9001 (2015).

1.3. Voluntariamente, e ciente da natureza complexa dos processos da qualidade, o ISCSP-ULisboa tem envidado esforços na articulação entre os seus sistemas de gestão de topo e de gestão da qualidade, e na implementação de uma política de melhoria contínua da qualidade, reforçando anualmente as dimensões de avaliação de resultados alcançados.

1.4. Presente a missão da instituição, evidenciamos a prioridade atribuída ao subsistema da organização e funcionamento da oferta educativa conferente de grau académico, por ser a área de atividade mais representativa e a que mais interação e esforço exige em termos de processos de garantia da qualidade e de envolvimento de uma vasta cadeia de intervenientes.

1.5. A sujeição voluntária ao exercício de auditoria por parte da A3ES para efeitos de certificação do sistema de gestão da qualidade teve por base, não só a aferição externa do referido sistema, mas também a possibilidade de obter uma leitura crítica da organização e funcionamento do sistema tendo em vista o seu fortalecimento e melhoria.

1.6. Assim, consideramos o relatório da CAE de grande utilidade para o ISCSP-ULisboa pois, para além do exaustivo registo avaliativo, sempre uma mais-valia sobre a estruturação e desempenho do sistema, fornece também um conjunto de assertivas e construtivas recomendações para a sua melhoria.

Em suma, reconhecemos a importância que este exercício de auditoria externa tem enquanto

instrumento “facilitador” de mudança organizacional e apresentamos, agora, uma relação de intervenções a que já procedemos em vários domínios de melhoria do nosso Sistema de Gestão da Qualidade.

5. Pronúncia (Português e Inglês, PDF, máx. 100kB): (impresso na página seguinte)

## **Anexos**

## **Pronúncia do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa relativamente ao relatório preliminar da CAE: processo ASIGQ/19/0000004**

Tendo presente o relatório preliminar elaborado pela Comissão de Avaliação Externa (CAE) da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), relativo ao processo de auditoria do sistema interno de garantia da qualidade do ISCSP-ULisboa (ASIGQ/19/0000004), apresentamos a respetiva pronúncia.

### **1. Enquadramento da pronúncia**

- 1.1. O ISCSP-ULisboa assume a “Qualidade”, em todas as suas áreas de intervenção, como objetivo central do seu Plano de Desenvolvimento Estratégico. A melhoria contínua da qualidade é assumida com compromisso institucional prioritário, em consonância com os objetivos da Universidade de Lisboa e com as orientações de instituições como a A3ES.
- 1.2. É neste quadro de comprometimento institucional (estratégia para a qualidade) que o ISCSP-ULisboa tem implementado o seu Sistema de Gestão da Qualidade ancorado, entre outros, nos Referenciais de Qualidade A3ES, no modelo CAF Educação (2013) e na Norma ISO 9001 (2015).
- 1.3. Por impulso próprio, e consciente da natureza complexa dos processos da qualidade, o ISCSP-ULisboa tem realizado um esforço muito significativo, quer na articulação entre o seu sistema de gestão de topo e o sistema de gestão da qualidade, quer na implementação de uma política de melhoria contínua da qualidade, reforçando anualmente as dimensões de avaliação de resultados alcançados.
- 1.4. Presente a missão da instituição, evidenciamos a prioridade atribuída ao subsistema da organização e funcionamento da oferta educativa conferente de grau académico (processo de ensino e aprendizagem), por ser a área de atividade interna e externa mais representativa e a que mais interação e esforço exige em

termos de processos de garantia da qualidade e de envolvimento de uma cadeia muito significativa de intervenientes.

1.5. A sujeição voluntária ao exercício de auditoria por parte da A3ES para efeitos de certificação do seu sistema de gestão da qualidade teve por base, não só a aferição externa do referido sistema, mas também a possibilidade de obter uma leitura crítica da organização e funcionamento do sistema tendo em vista o seu fortalecimento e melhoria.

1.6. Por isso, consideramos o relatório da CAE de grande utilidade para o ISCSP-ULisboa, na medida em que para além do exaustivo registo avaliativo, que é sempre uma mais-valia sobre a estruturação e desempenho do sistema, fornece também um conjunto de assertivas e construtivas recomendações para a sua melhoria.

1.7. Acresce ainda que o ISCSP-ULisboa reconhece a importância que o presente exercício de auditoria externa tem enquanto instrumento “facilitador” de mudança organizacional, em particular em aspetos que abrangem processos e pessoas que, naturalmente, apresentam maior resistência à concretização do exigente caminho da qualidade.

1.8. Considerando:

- a) o carácter essencialmente dinâmico dos sistemas de gestão e garantia da qualidade;
- b) o referido comprometimento do ISCSP-ULisboa no processo;
- c) a avaliação que efetuámos (numa lógica de balanço autónomo), das considerações estruturantes que a CAE emitiu aquando da sua visita ao ISCSP-ULisboa, entre 3 e 5 de julho de 2019;
- d) o juízo agora expresso no relatório preliminar da CAE (avaliando dez das doze vertentes em apreciação como *desenvolvimento substancial* e as duas restantes vertentes como *desenvolvimento parcial*):

O ISCSP-ULisboa apresenta de seguida uma relação de intervenções a que já procedeu em vários domínios de melhoria do seu Sistema de Gestão da Qualidade.

## **2. Intervenções de melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade**

O elenco abaixo apresentado contempla melhorias realizadas em várias vertentes do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) do ISCSP-ULisboa. Entre parênteses inclui-se, agregadamente, a localização temática destas melhorias nos diferentes pontos do Relatório Preliminar da CAE.

### **2.1. Informação disponível para as partes interessadas**

#### *2.1.1. Reorganização estrutura orgânica (Itens 1.3., 2.7.2.)*

Procedeu-se a uma reorganização dos Serviços Técnicos e Administrativos, publicada em *Diário da República* a 06 de maio de 2019 e consequente retificação ao *Regulamento Orgânico* publicada a 18 de junho, ou seja, estas alterações efetuaram-se no hiato temporal entre a entrega de Relatório de Autoavaliação e visita da CAE.

Esta reorganização está já implementada e consolidada, esperando-se como resultado a melhoria da capacidade de resposta dos serviços e da articulação entre as várias áreas, objetivos já estipulados no planeamento e organização funcional para 2020.

#### *2.1.2. Informação website e redes sociais (Itens 2.2.1., 2.2.5.2., 2.6.2.)*

As informações sobre todos os serviços já se encontram atualizadas no *website* do ISCSP-ULisboa, no menu respeitante a *Áreas operacionais e serviços*<sup>1</sup>.

O ISCSP-ULisboa divulga as suas atividades e informações relevantes para as partes interessadas, a nível interno e externo. A divulgação interna é maioritariamente feita através da intranet e por recurso ao e-mail. A divulgação externa é feita através do *website* institucional e das redes sociais nas quais o ISCSP tem presença, designadamente Facebook<sup>2</sup> (desde 2010) e Youtube<sup>3</sup> (desde 2012).

O *website* é sujeito a auditorias periódicas, dada a preocupação em garantir a atualidade da informação divulgada.

---

<sup>1</sup> <https://www.iscsp.ulisboa.pt/pt/servicos/organizacao/areas-operacionais-e-servicos>

<sup>2</sup> <https://www.facebook.com/ISCSP.ULISBOA/>

<sup>3</sup> <https://www.youtube.com/user/PLAYbyISCSP>

As Fichas de Unidades Curricular (FUC)<sup>4</sup> são divulgadas no *website*, após validação pelos Coordenadores das Unidades de Coordenação. A publicação no *website* é feita pelo sistema automático após essa validação e pelos Serviços.

Como resultado das auditorias ao *website*, foram realizadas algumas alterações, designadamente ao nível da localização de determinadas informações. Um exemplo prende-se com a localização dos relatórios de autoavaliação/avaliação da A3ES, que, para maior destaque, passaram a estar integrados no separador da Qualidade<sup>5</sup>.

## **2.2. Articulação entre o Sistema de Gestão (SG-ISCSP) e o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ-ISCSP) e novos documentos:**

### *2.2.1. Articulação entre o SG-ISCSP e o SGQ-ISCSP: (Itens 2.1.2., 2.3.2., 2.4.2., 4.2.)*

O artigo 3.º do Regulamento do SGQ-ISCSP (Regulamento n.º 1123/2016, de 29 de dezembro), refere que o funcionamento do sistema assenta nos seguintes instrumentos:

*Documentos do Sistema de Gestão da Qualidade:* Política da Qualidade; Plano da Qualidade; Manual da Qualidade; Plano de Auditorias Internas; Manuais de Procedimentos dos Serviços. Estes estão articulados com os *Documentos do Sistema de Gestão do ISCSP-ULisboa*: Plano de Ação; Plano de Atividades; Relatório de Atividades.

No SGQ-ISCSP, o **Plano da Qualidade** estabelece as orientações estratégicas ao nível do SGQ-ISCSP, estando diretamente relacionado com o Plano de Ação do ISCSP-ULisboa, vigorando igualmente ao longo de cada mandato do Presidente, com monitorizações anuais. Por sua vez, o **Manual da Qualidade** estabelece as orientações técnicas e operacionais do SGQ-ISCSP, sendo sujeito a monitorizações anuais, de modo a garantir a sua atualidade face à realidade do ISCSP-ULisboa.

A articulação entre os documentos destes dois sistemas é ilustrada no esquema 1.

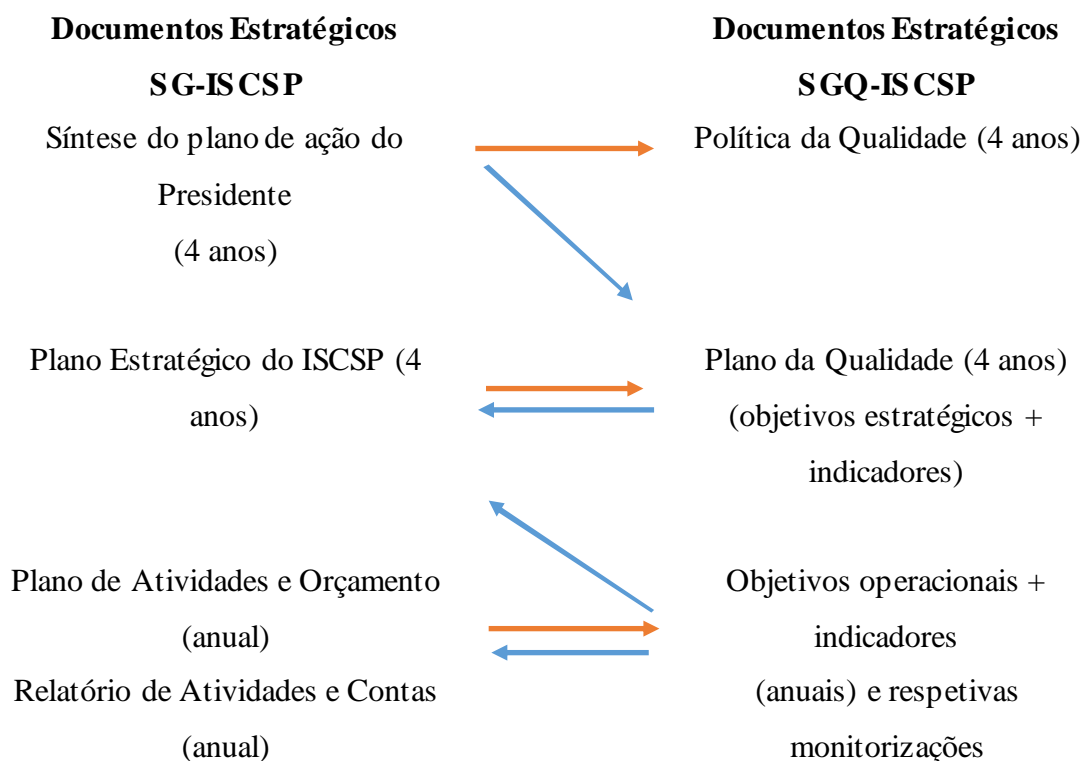
---

<sup>4</sup> Exemplo FUC:

[https://netpa.iscsp.ulisboa.pt/inscri/doc?stage=FichaUnidadeCurricular&\\_event=publicacaoFUC&anoLectivo=201920&codeDiscip=9002101&docIsAttachment=false&popup\\_mode=true](https://netpa.iscsp.ulisboa.pt/inscri/doc?stage=FichaUnidadeCurricular&_event=publicacaoFUC&anoLectivo=201920&codeDiscip=9002101&docIsAttachment=false&popup_mode=true)

<sup>5</sup> <https://www.iscsp.ulisboa.pt/pt/institucional/apresentacao/qualidade/relatorios-1>

Esquema 1 – Articulação entre o Sistema de Gestão do ISCSP-ULisboa e o Sistema de Gestão da Qualidade do ISCSP-ULisboa



#### 2.2.2. *Revisão e criação de documentos do SGQ-ISCSP (Itens 2.1.2., 2.4.2., 2.7.2., 4.1., 4.2.)*

Numa perspetiva de melhoria contínua, e dado o desenvolvimento mais acentuado do SGQ-ISCSP nos últimos anos, houve necessidade de revisão dos documentos estratégicos deste sistema, bem como a integração de novos documentos, autonomizando e enfatizando informação com maior relevo neste sistema.

##### 2.2.2.1. Plano da Qualidade (Itens 2.1.2., 2.3.2., 2.7.2., 4.2.)

Assim, procedemos a ajustes ao nível dos indicadores que constam do **Plano Estratégico** e do **Plano da Qualidade**, separando-os, simplificando e complementando a informação com a identificação das metas que se pretendem atingir em cada ano e métricas associadas, de modo a facilitar a sua monitorização, identificação e análise de eventuais desvios. A monitorização do Plano Estratégico será feita através do QUAR (Quadro de Avaliação e



Responsabilização), no qual se encontram as metas e os indicadores previstos para cada um dos anos, bem como a identificação de eventuais desvios. Anualmente será feita a avaliação do QUAR, inserida no ciclo PDCA. Por sua vez, o Plano da Qualidade, contemplará apenas os indicadores diretamente relacionados com os objetivos no âmbito do SGQ-ISCSP e transversais a toda a instituição.

#### 2.2.2.2. Manual da Qualidade (Itens 2.1.2., 2.7.2., 4.1., 4.2.)

O **Manual da Qualidade** está, igualmente, a ser alvo de uma nova revisão ao nível de conteúdo e mapa de processos, com o objetivo de facilitar o entendimento da arquitetura do SGQ-ISCSP, os documentos do sistema, o ciclo PDCA e a meta-avaliação. Esta revisão do Manual da Qualidade, contempla também um ponto destinado à gestão dos riscos, através do qual se pretende fazer a articulação com o Plano de Prevenção dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRCIC), que, dada a sua especificidade, se manterá como documento autónomo.

#### 2.2.2.3. Relatório de meta-avaliação do SGQ-ISCSP (Itens 2.1.2., 2.3.2., 2.7.2., 4.1)

Neste sentido, procedemos ao desenvolvimento do **relatório de meta-avaliação**, como documento autónomo. Com a continuidade, desenvolvimento e consolidação do SGQ-ISCSP, o ISCSP-ULisboa reconhece a importância de um documento autónomo que contenha esta informação e não que a mesma seja objeto de recolha noutros documentos, designadamente: relatório de atividades e contas, relatórios de atividades das unidades de coordenação e atas com análises e reflexões ao nível tanto das unidades de coordenação, como das áreas operacionais.

#### 2.2.2.4. A transversalidade da meta-avaliação no ISCSP (Itens 2.1.2., 2.2.1., 2.2.5.2., 2.3.2., 2.5.2., 2.7.2., 4.1)

A preocupação com a **Meta-avaliação** é transversal a todo o ISCSP-ULisboa, estando contemplada também ao nível do planeamento e gestão de 2020.

- As *Unidades de Coordenação* têm o seu plano estratégico, com a identificação de metas e indicadores, os quais se desdobram para detalhe ao nível do plano de atividades de cada ano. No final de 2019, iniciam a sua meta-avaliação, no sentido de analisar eventuais desvios, promover a reflexão sobre os mesmos e identificar as ações de melhoria para 2020.
- As *Áreas Operacionais* têm o seu plano de atividades, com a identificação de metas e indicadores para 2020. Está contemplada a sua monitorização e avaliação para a análise de eventuais desvios, reflexão sobre os mesmos e identificação das ações de melhoria a inserir no planeamento seguinte.
- O *QUAR* (Quadro de Avaliação e Responsabilização) vem fortalecer esta cultura de meta-avaliação que o ISCSP-ULisboa pretende consolidar e evidenciar.

2.2.2.5. Acompanhamento, monitorização e avaliação das ações de melhoria – Ciclo PDCA  
(*Itens 2.1.2., 2.2.1., 2.2.5.2., 2.5.2., 2.7.2., 4.2.*)

Atualmente, em todos os documentos do ISCSP-ULisboa, resultantes de processos de avaliação qualitativa ou quantitativa e de auditorias internas são evidenciados os aspetos a melhorar e as ações de melhoria propostas, para que possam ser integradas no formulário eletrónico para posterior acompanhamento e avaliação.

Apesar de ser visível a análise e reflexão dos resultados da avaliação e a respetiva identificação de ações de melhoria, pretendemos evidenciar esta vertente. Para isso, está em desenvolvimento um suporte que permita fazer o acompanhamento e avaliação das ações de melhoria através de formulário eletrónico. Este processo reforça a informação e comunicação entre as partes interessadas e o seu compromisso com a qualidade.

2.2.2.6. Relatórios de autoavaliação anual dos ciclos de estudo ((*Itens 2.2.1., 2.2.5.2., 2.4.2., 2.5.2., 4.1.*)

A autoavaliação dos ciclos de estudo no ISCSP-ULisboa é feita com base em:

- Resultados quantitativos mediante aplicação de questionários semestrais aos alunos do 1.º Ciclo de Estudos;
- Resultados qualitativos mediante recolha semestral de informação em reuniões com os alunos dos 2.º e 3.º Ciclos de Estudos;

- Análise e reflexão do funcionamento e resultados alcançados nos diferentes ciclos de estudo (ex.: taxa de insucesso, pontos fortes e aspetos a melhorar) em reuniões entre os coordenadores das unidades de coordenação e os alunos (mínimo de 3 reuniões semestrais).

As ações de melhoria resultantes deste processo de autoavaliação constam das respetivas atas das unidades de coordenação, bem como da análise e reflexão que estiveram na sua origem.

O ISCSP-ULisboa está a desenvolver um formulário eletrónico de suporte para o Relatório de Autoavaliação do Ciclo de Estudos que consolida a informação referida anteriormente. Ou seja, este relatório de autoavaliação passa a integrar as seguintes vertentes:

- a) Análise e reflexão dos indicadores apurados (ex.: avaliação da qualidade da oferta educativa, taxa de insucesso, análise SWOT);
- b) Monitorização e avaliação das ações de melhoria definidas no ano anterior e operacionalizadas no período em avaliação, analisando o seu grau de implementação e a justificação para eventuais desvios;
- c) Ações de melhoria para o ano seguinte.

#### 2.2.2.7. Relatório de autoavaliação dos serviços (Itens 2.2.5.2., 2.4.2., 2.5.2., 4.1.)

Ao nível da avaliação dos serviços, o ISCSP-ULisboa conta com:

- Informação proveniente da monitorização e avaliação dos indicadores de desempenho de cada uma das áreas operacionais, reportada no Relatório de Atividades e Contas;
- Informação sobre a satisfação dos utilizadores, obtida através dos resultados da aplicação de questionários no caso dos serviços com atendimento: até 2018-2019 foram avaliados anualmente o Núcleo de Apoio aos Estudos Graduados, o Gabinete de Apoio ao ISCSP-IEPG e o Gabinete de Apoio ao ISCSP-IFOR<sup>6</sup>.

Estamos a desenvolver um relatório de autoavaliação dos serviços integrando toda a informação que permita fazer um balanço do desempenho dos serviços, monitorização e avaliação das respetivas ações de melhoria, promovendo ainda mais a reflexão inerente ao

---

<sup>6</sup> Resultados disponíveis em <https://www.iscsp.ulisboa.pt/pt/institucional/apresentacao/qualidade/indicadores-1> (Ensino, aprendizagem e serviços)

processo e evidenciando, assim, a informação que se encontra distribuída pelos documentos enunciados em cima.

### **2.3. Gestão documental** (*Itens 2.1.2., 4.2.*)

Desde maio de 2019 que iniciámos o projeto de preparação e reorganização da gestão documental (em fase inicial de implementação aquando da visita da CAE). A gestão documental enquadra e define os conceitos de qualidade no que respeita à gestão de documentos, designadamente, processos, procedimentos, instruções de trabalho, entre outros. Este projeto permite a correta classificação de documentos de acordo com a sua tipologia, para além da uniformização e harmonização documental.

### **2.4. Sistema de informação** (*Itens 2.4.2., 2.5.2., 4.1*)

A auscultação das partes interessadas, nomeadamente dos alunos, é feita em vários momentos:

- Questionários de avaliação da satisfação com a oferta educativa (ensino e aprendizagem), aplicados semestralmente;
- Reuniões, no âmbito do SGQ-ISCSP, com a Presidência, para identificação de pontos fortes e aspetos a melhorar: nunca menos de três reuniões anuais;
- Reuniões com os Coordenadores das Unidades de Coordenação, para identificação de pontos fortes e aspetos a melhorar: todos os semestres.

Os resultados da avaliação quantitativa, mediante aplicação de questionários, são debatidos, sendo feita a análise e respetiva reflexão, em sede de Unidade de Coordenação, envolvendo:

- Alunos;
- Docentes;
- Presidência;

Por sua vez, os resultados provenientes da avaliação dos serviços, resultantes da aplicação de questionários, são alvo de análise e reflexão em vários momentos e níveis, nomeadamente:

- Reuniões da Área Operacional (Coordenador de área e respetiva equipa);

- Reuniões dos Coordenadores das Áreas Operacionais com o Diretor Executivo (reuniões mensais);
- Relatórios com os resultados quantitativos e sugestões de melhoria, resultantes da aplicação dos questionários aos utilizadores dos serviços.

É em sede de reunião que as várias partes interessadas promovem o debate e a reflexão sobre possíveis ajustamentos, ações preventivas e/ou corretivas e ações de melhoria a implementar. Esta análise e reflexão encontra-se descrita em atas.

Como referido nos pontos anteriores, dada a importância de consolidar toda esta informação num único documento, o ISCSP-ULisboa encontra-se a desenvolver a criação de relatórios autónomos, em formulários eletrónicos, que permitam e facilitem a circulação de informação entre as partes interessadas envolvidas nos respetivos processos.

### **3. Considerações Finais**

O ISCSP-ULisboa mantém e reforça, cada vez mais, o seu compromisso com a qualidade, consciente que se trata de um processo sempre inacabado, requerendo esforço contínuo e sistemático. Realçamos que este compromisso verte na prática o reforço das medidas de política contínua de qualidade enunciadas nos Planos de Atividades desde 2017. Estamos certos que integração plena destas e de outras medidas que adicionalmente estamos a desenvolver, otimiza os instrumentos de acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do SGQ-ISCSP, tornando-o mais coerente e mais robusto.

**Response from Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas of Universidade de Lisboa regarding the preliminary auditing report issued by CAE: process ASIGQ/19/0000004**

As regards the preliminary auditing report issued by the External Auditing Committee (CAE) of the Agency for the Evaluation and Accreditation of Higher Education (A3ES), pertaining the auditing of the Quality Assurance and Management System (SIGQ) implemented at ISCSP-ULisboa (ASIGQ/19/0000004), we hereby present our response.

## **1. Contextual Framework for the Response**

1.1. ISCSP-ULisboa confers pivotal importance to “Quality” in all areas of intervention, Quality being at the core of the institution’s Strategic Development Plan. In this light, continuous quality improvement is an institutional priority in accordance with the objectives of Universidade de Lisboa and guidelines of institutions such as A3ES.

1.2. It is in this framework of institutional pledge to quality (strategy for quality) that ISCSP-ULisboa has implemented its Quality Management System, strongly rooted in, amongst others, the A3ES Quality Standards, the CAF Education Model (2013) and the ISO 9001: 2015 Standard.

1.3. On its own will, and much aware of the complex nature of quality processes, ISCSP-ULisboa has been carrying out a significant effort to articulate its top management system with the quality management system so as to implement a policy of continuous quality improvement therefore reinforcing the dimensions of evaluation and assessment of results on a yearly basis.

1.4. Bearing in mind the mission of the institution, we highlight the priority given to the subsystem of organization and functioning of degree-conferring academic offer (teaching and learning processes). This is, on the one hand, the institution’s most representative area of activity, both at the internal and external levels, and, on the other, the one which is more demanding in terms of interaction and effort

pertaining to quality assurance processes involving a significant chain of actors and stakeholders.

1.5. The voluntary nature of the auditing exercise submitted to A3ES, for purposes of certification of the Quality Management System implemented at ISCSP-ULisboa, was grounded on two-fold reasoning. Firstly, it allows the external assessment of said system and, secondly, it offers the possibility for getting a critical analysis of the institution and the functioning of its quality system so as to strengthen and improve it.

1.6. In this regard, we consider the CAE's report of the utmost importance for ISCSP-ULisboa. Besides the comprehensive, meticulous nature of the report, offering precious insights on the structure and performance of the system, it is also a tool, proposing a set of constructive, assertive recommendations for its improvement.

1.7. Additionally, ISCSP-ULisboa recognises the importance that the present external auditing exercise has as a "facilitator" of organizational change, namely in aspects focused on people and processes that, naturally, may present greater resistance to the materialization of the demanding path towards quality.

1.8. Considering:

- a) the essentially dynamic character of management and quality assurance systems;
- b) the afore-mentioned commitment of ISCSP-ULisboa with this process;
- c) the self-assessment we carried out (on an autonomous self-check rationale), upon the structural considerations put forward by the CAE during its visit to ISCSP-ULisboa, between July 3 and 4, 2019;
- d) the judgement now expressed in the preliminary report issued by the CAE (assessing ten out of the twelve domains under scrutiny as *substantial development* and the two remaining as *partial development*):

ISCSP-ULisboa presents a listing of interventions already carried out in several domains as regards improvements in its Quality Management System.

## **2. Improvement interventions in the Quality Management System**

The listing immediately below testifies to the improvements carried out in the Quality Management System (SGQ) of ISCSP-ULisboa. Parenthetically, we include the location, thematically organized, of these improvements as they can be found throughout the CAE's Preliminary Report.

### **2.1. Information available for stakeholders**

#### *2.1.1. Reorganization of organic structure (Items 1.3., 2.7.2.)*

ISCSP-ULisboa has undergone a reorganization in its Technical and Administrative Services, published in *Diário da República* on May 6 2019, and consequent rectification in its *Regulamento Orgânico* (Organic Statutes), published on June 18 2019. Briefly, these changes took place in the temporal hiatus mediating between the submission of the Self-Assessment Report and CAE's visit.

This reorganization is already implemented and consolidated, expected results being a better response capability from services and improved articulation between the several areas. These objectives are already contemplated in the planning and functional organization for 2020.

#### *2.1.2. Information on website and social networks (Items 2.2.1., 2.2.5.2., 2.6.2.)*

Information regarding all services is already updated on ISCSP-ULisboa's website, menu regarding Technical Areas and Services (*Áreas operacionais e serviços*)<sup>7</sup>.

ISCSP-ULisboa publicises its activities and relevant information for all stakeholders both internally and externally. Internal information dissemination is made mainly with resort to the institution's intranet and via e-mail. External information is passed on resorting to the institutional website and on social networks where ISCSP has digital presence, mainly Facebook<sup>8</sup> (since 2010) and YouTube<sup>9</sup> (since 2012).

---

<sup>7</sup> <https://www.iscsp.ulisboa.pt/pt/servicos/organizacao/areas-operacionais-e-servicos>

<sup>8</sup> <https://www.facebook.com/ISCSP.ULISBOA/>

<sup>9</sup> <https://www.youtube.com/user/PLAYbyISCSP>



The website undergoes periodic audits, given the institute's pledge in guaranteeing that all information displayed is up-to-date.

Curricular Unit Forms (FUC)<sup>10</sup> are shown in the website, after a process of validation by the Coordinators of Coordination Units. Website publication is made automatically via electronic platform after that validation and by the competent Services.

As a result to the auditing carried out to the website, some changes have been made, mainly as regards the location of certain information. An example of said changes is the location of the Self-Assessment and Evaluation Reports A3ES, which, for higher visibility, are now in the banner dedicated to Quality<sup>11</sup>.

## **2.2. Articulation between the Management System (SG-ISCSP) and the Quality Management System (SGQ-ISCSP) and new documents:**

### *2.2.1. Articulation between SG-ISCSP and SGQ-ISCSP: (Items 2.1.2., 2.3.2., 2.4.2., 4.2.)*

Article 3rd of the Regulation of the SGQ-ISCSP (Regulation no. 1123/2016, of December 29 2016) refers that the functioning of the system is rooted on the following documents:

*Documents of the Quality Management System:* Quality Policy; Quality Plan; Quality Manual; Internal Audit Plans; Procedures and Services Manuals. These are aligned with the *Documents of the Management System* of the institution: Action Plan; Activity Plan; Activity Report.

Within the SGQ-ISCSP, the **Quality Plan** establishes the strategic guidelines for the SGQ-ISCSP and is directly connected to the Institute's Action Plan, which, monitored annually, is valid during each Presidential mandate. The **Quality Manual** establishes the technical and operative guidelines of the SGQ-ISCSP. It is subject to annual monitoring so as to ensure it is always updated in light of the institute's contemporary reality.

The articulation between the documents of both systems is better illustrated on figure 1 below.

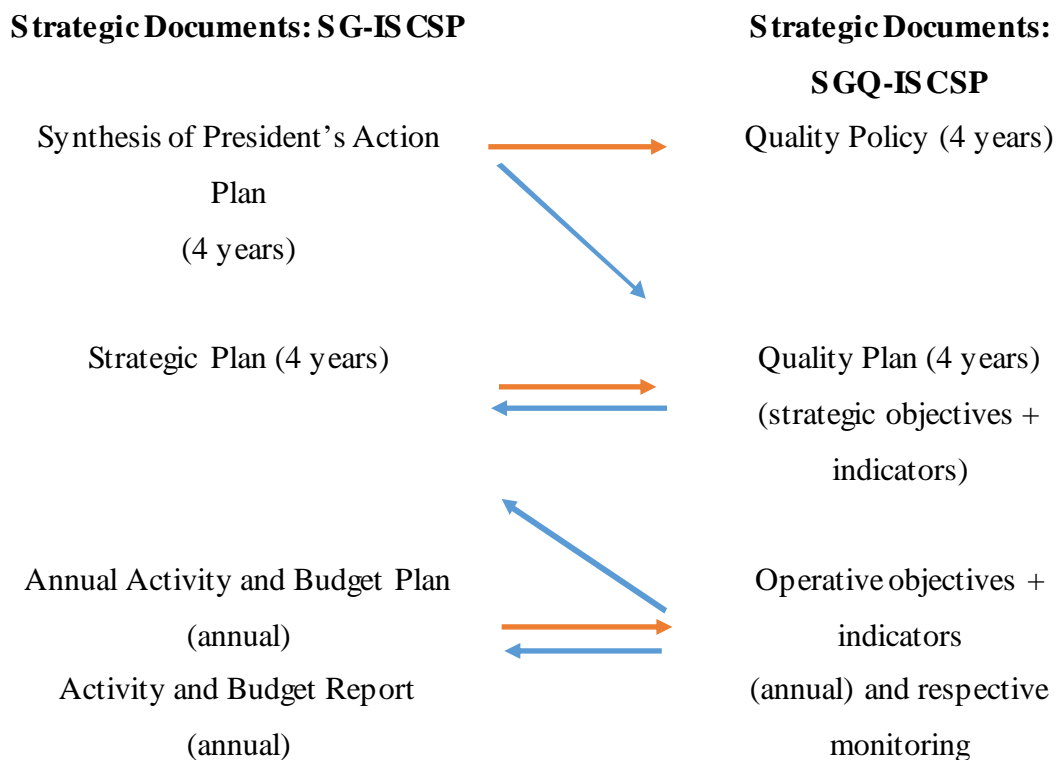
---

<sup>10</sup> Example FUC:

[https://netpa.iscsp.ulisboa.pt/inscri/doc?stage=FichaUnidadeCurricular&\\_event=publicacaoFUC&anoLectivo=201920&codeDiscip=9002101&docIsAttachment=false&popup\\_mode=true](https://netpa.iscsp.ulisboa.pt/inscri/doc?stage=FichaUnidadeCurricular&_event=publicacaoFUC&anoLectivo=201920&codeDiscip=9002101&docIsAttachment=false&popup_mode=true)

<sup>11</sup> <https://www.iscsp.ulisboa.pt/pt/institucional/apresentacao/qualidade/relatorios-1>

Figure 1 – Articulation between ISCSP-Ulissboa’s Management System and the Quality Management System.



#### 2.2.2. Revision and creation of documents within the SGQ-ISCSP (Items 2.1.2., 2.4.2., 2.7.2., 4.1., 4.2.)

Bearing in mind processes of continuous improvement, and given the notorious development of the SGQ-ISCSP over the last few years, there has arisen the need to revise the system’s strategic documents as well as to integrate new ones, thus promoting autonomy and emphasis on the information generated by the system.

##### 2.2.2.1. Quality Plan (Items 2.1.2., 2.3.2., 2.7.2., 4.2.)

Adjustments have been made to the indicators integrated in the **Strategic Plan** and in the **Quality Plan**. To facilitate monitoring, identification and analysis of potential deviations, indicators have been separated and simplified thus complementing information about objectives to be met and associated metrics. The Strategic Plan’s monitoring will be made through QUAR (*Quadro de Avaliação e Responsabilização*: Framework of Assessment and Accountability), which provides the predicted goals and indicators for each year and also identification of possible deviations. QUAR is assessed yearly on a logic of PDCA

cycle. The Quality Plan will only contemplate indicators directly connected with the objectives of the SGQ-ISCSP which permeate the whole institution.

#### 2.2.2.2. Quality Manual (Items 2.1.2, 2.7.2., 4.1., 4.2.)

The **Quality Manual** is undergoing new revision in terms of contents as well as procedures maps. The objective is to facilitate a better understanding of the architecture of SGQ-ISCSP: its documents, PDCA cycle and meta-evaluation. This revision also entails a domain for risk management in articulation with the Plan for the Prevention of Corruption Risks and Related Infractions (PPRCIC), which, given its specificity will be kept as an autonomous document.

#### 2.2.2.3. Meta-evaluation Report of SGQ-ISCSP (Items 2.1.2., 2.3.2., 2.7.2., 4.1)

In this light, we have proceeded to the development of a **meta-evaluation report** as an autonomous document. In line with the continuity, development and consolidation of the SGQ-ISCSP, ISCSP-ULisboa acknowledges the importance of a stand-alone document containing this information instead of the gathering of data in disperse documents, namely: Activity and Budget Report, activity reports of the Coordination Units and minutes containing reflexion and analysis pertaining to both the Coordination Units and the Technical Areas.

#### 2.2.2.4. The transversal nature of meta-evaluation at ISCSP-ULisboa (Items 2.1.2., 2.2.1., 2.2.5.2., 2.3.2., 2.5.2., 2.7.2., 4.1)

Concern with **Meta-evaluation** is at the core of ISCSP-ULisboa and is contemplated in the planning and management strategy for 2020.

- *Coordination Units* have their strategic plan indicating goals and indicators, further detailed in the activity plans for each year. At the end of 2019, meta-evaluation is started in order to analyse possible deviations, promote reflexion and identify improvement measures for 2020.
- *Technical Areas* have their activity plans identifying goals and indicators for 2020. These contemplate monitoring and analysis of possible deviations as well as

reflexion on them and identification of improvement measures to be included in the next plan.

- *QUAR* (Framework of Assessment and Accountability) strengthens this culture of meta-evaluation, which ISCSP-ULisboa aims at consolidating and highlighting.

#### 2.2.2.5. Monitoring and assessing improvement actions – PDCA Cycle (*Items 2.1.2., 2.2.1., 2.2.5.2., 2.5.2., 2.7.2., 4.2.*)

Currently, all institutional documents, stemming from qualitative and quantitative evaluation processes and from internal auditing procedures, highlight those aspects in need of improvement and consequent improvement actions to be taken. These will then be inserted in a digital form so as to be checked and assessed.

Although evaluation results analysis and reflexion are already a hallmark together with identification of improvement actions, we intend to convey further emphasis on this domain. To that end, the institute is developing software support that enables the digital monitoring and assessment of improvement actions. This process reinforces information and communication between stakeholders and respective commitment to quality.

#### 2.2.2.6. Self-assessment annual reports of study cycles (*Items 2.2.1., 2.2.5.2., 2.4.2., 2.5.2., 4.1.*)

Self-assessment of study cycles at ISCSP-ULisboa is performed on a basis of:

- Quantitative results stemming from end-of-semester questionnaires to 1st study cycle students;
- Qualitative results originated in information gathered at semester meetings with 2nd and 3rd study cycle students;
- Analysis and reflexion on the functioning and on results obtained in the different study cycles (e.g.: success rates, strengths and aspects to improve). This analysis is carried out in meetings between the coordinators of Coordination Units and students (minimum of three semester meetings).

Improvement actions resulting from this self-assessment process are included in the meeting minutes of the Coordination Units. The same applies to the analysis and reflexion at the root of improvement actions.

ISCSP-ULisboa is developing an electronic form for the Self-Assessment Report of Study Cycles which consolidates all information mentioned above. In brief, this report will include the following:

- a) Analysis and reflexion on the indicators generated (e.g.: assessment of the quality of educational offer, success rates, SWOT analysis);
- b) Monitoring and assessment of improvement actions defined in the previous year and materialized in the period under scrutiny. This monitoring and assessment analyses the degree of implementation and justification for any deviation in improvement actions;
- c) Improvement actions for the subsequent year.

#### 2.2.2.7. Services self-assessment report (*Items 2.2.5.2., 2.4.2., 2.5.2., 4.1.*)

At the level of assessing services, ISCSP-ULisboa commits to:

- Information gathered through monitoring and evaluation of performance indicators of each technical area. Such information is a part of the Activity and Budget Report;
- Information about user satisfaction gathered via questionnaire results on all services with front office. Until 2018-2019 assessment was carried out annually to the following services: Undergraduate Studies Area, Support Office for the Institute of Postgraduate Studies and Support Office for the Institute of Training and Consultancy<sup>12</sup>.

A services self-assessment report including all information is under way. This report will allow a better view of the performance of services, monitoring and evaluation of improvement actions and consequent analysis of all process thus highlighting information compiled in the above-mentioned documents.

### **2.3. Document Management** (*Items 2.1.2., 4.2.*)

In May 2019 we started a project regarding the reorganization of document management (initial stage of implementation at the time of CAE's visit). Document management frames

---

<sup>12</sup> Results available at <https://www.iscsp.ulisboa.pt/pt/institucional/apresentacao/qualidade/indicadores-1> (Teaching, learning and services).

and defines the concepts of quality as regards documents involving processes, procedures, work instructions, among others. This project enables both the correct classification of documents by means of their typology and their better standardization.

#### **2.4. Information system** (*Items 2.4.2., 2.5.2., 4.1*)

Feedback from stakeholders, namely students, is gathered at several moments:

- Questionnaires to assess satisfaction with educational offer (teaching and learning) are carried out on a semester basis;
- Meetings, involving the SGQ-ISCSP and the Presidency, to identify strengths and aspects to be improved: never less than three meetings per year;
- Meetings with the Coordinators of the Coordination Units in order to identify strengths and aspects to be improved: every semester.

The results of the quantitative evaluation gathered from questionnaires are debated and analysed within the Coordination Units and include:

- Students;
- Faculty;
- Presidency;

The results regarding evaluation of services, also stemming from questionnaires to users, are analysed and discussed at several moments and at distinct levels involving:

- Meetings within the Technical Areas (Area Coordinators and respective teams);
- Meetings between the Executive Director and the Coordinators of Technical Areas (monthly);
- Reports showing quantitative results and improvement suggestions gathered from questionnaires to services users.

It is mostly through meetings that the different stakeholders promote debate and reflexion about possible adjustments, preventive and/or correcting actions, and improvement actions to be carried out. Minutes bear testimony to all these meetings.

As stated before, given the importance of consolidating all this information in one single document, ISCSP-ULisboa is developing the creation of autonomous reports in electronic forms so as to facilitate the spread of information among stakeholders involved in the different processes.

### **3. Final Considerations**

ISCSP-ULisboa is strongly committed to maintaining and reinforcing its pledge to quality and much aware that this is an ongoing process requiring continuous and systematic effort.

We reaffirm that this commitment implements the reinforcement of a continuous quality policy stated in Activity Plans since 2017. We are certain that the full implementation of these and other measures we are additionally developing optimizes the instruments of monitoring, assessment and continuous improvement of SGQ-ISCSP thus rendering it more coherent and robust.