

Universidade do Minho

PLANO ESTRATÉGICO UMINHO 2020
crescimento sustentado para cumprir o futuro
[Versão VP1]

fevereiro de 2013



University of Minho

STRATEGIC PLAN UMINHO 2020
sustained growth to build the future
[Version VP1]

february 2013

PLANO ESTRATÉGICO UMINHO 2020

Índice

I - Introdução e enquadramento	3
II - Uma ideia para Universidade	4
III - Visão, valores institucionais e princípios estratégicos	9
IV - UMinho 2020	15
V - Projetos estruturantes para a UMinho e suas unidades	24

Anexo A **A UMinho em 2012**

Oferta educativa
Estratégias de investigação
Interação com a sociedade
Organização institucional: unidades e subunidades
Infraestruturas

Anexo B **Informação reservada**

Oferta educativa
Recursos humanos
Estratégias de financiamento
Projetos estruturantes
Síntese por UOEI

STRATEGIC PLAN UMINHO 2020

Table of Contents

I - Introduction and background	3
II - One idea of University	4
III - Vision, institutional values and strategic principles	9
IV - UMinho 2020	15
V - Structuring projects for UMinho and its units	24

Annex A **UMinho in 2012**

Educational offer
Research strategies
Interaction with society
Institutional organization: units and subunits
Infrastructure

Annex B **Restricted information**

Educational offer
Human resources
Funding strategies
Structuring projects
Outline by UOEI (Teaching and Research Units)

I - INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO

A elaboração e aprovação de um Plano Estratégico decorre do disposto nos Estatutos da Universidade: a alínea a) do ponto 2, do artigo 29º dos referidos Estatutos, estabelece como competência do conselho geral a aprovação do “plano estratégico de médio prazo”, sob proposta do reitor. Na verdade, de acordo com o art.º 37º dos mesmos Estatutos, compete ao reitor a elaboração e apresentação ao conselho geral do referido Plano Estratégico após, como se refere no art.º 50º, emissão de parecer do senado académico.

A aprovação e sobretudo a assunção como referencial de um plano estratégico de médio prazo garantirá a existência de condições adequadas a tomadas de decisão baseadas em finalidades, pressupostos e métodos institucionalmente consensualizados.

A adoção de um plano estratégico revela-se particularmente importante nas circunstâncias em que hoje a Universidade desenvolve a sua atividade, incluindo os quadros de financiamento atualmente existentes ou que proximamente passarão a existir, designadamente no contexto do novo Programa Quadro da UE 2014-20.

I - INTRODUCTION AND BACKGROUND

The preparation and approval of a Strategic Plan stems from the provisions set forth in Statutes of the University: paragraph a) of number 2, Article 29, of the Statutes establishes the approval of a “medium-term strategic plan” as a competence of the General Council, on a proposal from the rector. In fact, in accordance with Article 37 of the Statutes, it is the responsibility of the rector to prepare and present the Strategic Plan to the General Council after obtaining the corresponding opinion from the academic senate, as referred to in Article 50.

The approval and especially the adoption, as a reference, of a medium-term strategic plan will ensure the existence of appropriate conditions for decision-making based on objectives, prerequisites and institutionally consensual methods.

The adoption of a strategic plan is particularly important in the circumstances in which the University develops its activity today, including the current funding frameworks or those that will soon be implemented, particularly in the context of the new EU’s Framework Programme 2014-20.

II - UMA IDEIA DE UNIVERSIDADE

A elaboração de um Plano Estratégico para a Universidade do Minho não pode deixar de assentar numa ideia de universidade. Uma tal ideia, em que a Instituição no seu conjunto se deve reconhecer, há de incidir sobre os princípios, o posicionamento, a cultura institucional, a organização e o modelo de gestão da Universidade do Minho.

1. A *ideia* de Universidade

A Universidade do Minho assume-se neste contexto como Instituição que, baseando-se na sua história e no seu presente, se projeta como:

- *universidade completa*, isto é, como uma universidade que institui como âmbito de ação um amplo leque de áreas científicas e de formação, abarcando as ciências sociais e humanas, as ciências da vida e da terra, as ciências da saúde, as engenharias e as tecnologias;
- *universidade de investigação*, isto é, como uma universidade que considera a produção de conhecimento científico essencial para o desenvolvimento da sua missão, não só porque essa é a vocação irrecusável da instituição universitária, mas também porque é no conhecimento novo que deve ser ancorado o ensino e a interação com a sociedade;
- *universidade da educação integral*, ou seja, como uma universidade que se assume como espaço de educação de todos os seus membros e que tem da ação educativa, designadamente a que se orienta para os seus estudantes, uma visão não unidimensional, antes sensível à formação do sujeito humano nas dimensões cognitiva, moral, ética, relacional e física;
- *universidade em interação com a sociedade*, ou seja, como uma universidade que, não colocando em causa aquilo que representa a sua identidade institucional, historicamente construída, não recusa a abertura às suas múltiplas envolventes, mantendo um diálogo aberto com os atores económicos, culturais e sociais, valorizando, no horizonte da sua ação, a necessidade de resposta aos desafios que aqueles lhe colocam.
- *universidade internacionalizada*, isto é, como uma universidade que, não recusando a sua inscrição num contexto regional e nacional específicos, assumida que é inerente ao cumprimento da sua missão o desenvolvimento da sua ação num contexto internacional, promovendo a estreita articulação dos seus projetos com os de instituições de referência;
- *universidade participada e descentralizada*, ou seja, como uma universidade que promove, no quadro estatutário, a intervenção de todos os seus membros e corpos, no debate e escolha das opções que melhor se adequem à prossecução da sua missão;

II - ONE IDEA OF UNIVERSITY

The preparation of a Strategic Plan for the University of Minho cannot but rest on an idea of university. Such an idea, in which the Institution as a whole should recognize itself, should concern the principles, positioning, institutional culture, organization and management model of the University of Minho.

1. The idea of University

The University of Minho sees itself in this context as an Institution that, based on its history and its present, projects itself as a:

- *comprehensive university*, i.e., as a university that has a broad range of scientific and educational areas as its sphere of action, including social sciences and humanities, life and Earth sciences, health sciences, engineering and technology;
- *research university*, i.e., as a university that considers the production of scientific knowledge to be essential for the development of its mission, not only because this is the undeniable vocation of the university institution, but also because it is in new knowledge that education and interaction with society must be anchored;
- *full education university*, i.e., as a university that sees itself as a space of education for all its members and that considers educational action, namely the one geared towards its students, as multidimensional and sensitive to the development of the human subject in the cognitive, moral, ethical, relational and physical dimensions;
- *university in interaction with society*, i.e., as a university that, not calling into question what represents its historically constructed institutional identity, does not refuse to be open to its multiple surroundings, thus keeping an open dialog with the economic, cultural and social actors, valuing, in the horizon of its action, the need to respond to the challenges that it faces.
- *internationalized university*, i.e., as a university that, without refusing its part in a specific regional and national context, assumes that the development of its action in an international context is inherent to the fulfilment of its mission, facilitating a close articulation of its projects with those of reference institutions;
- *associated and decentralized university*, i.e., as a university that promotes, within the statutory framework, the intervention of all its members and bodies in the debate and choice of options that best suit the pursuit and achievement of its mission;

- *universidade eficiente e eficaz*, isto é, como uma universidade que orienta a gestão dos seus recursos humanos, materiais e financeiros segundo princípios que permitam maximizar os contributos deles derivados para a realização da missão e dos objetivos da Universidade;
- *universidade inclusiva*, ou seja, como uma universidade que, reconhecendo a diversidade daqueles que a compõem, prevê explicitamente a rejeição de práticas discriminatórias e promove políticas ativas de integração das pessoas, independentemente da sua raça, género, orientação sexual, língua, cultura ou condição económica e social;
- *universidade sustentável*, isto é, como uma universidade que procura uma utilização equilibrada dos recursos que estão colocados ao seu dispor e que assume o desenvolvimento de tais práticas como componente da sua ação educativa.

2. Orientações para a Ação da Universidade

O desafio que se coloca à Universidade é o de definir as estratégias, prever as práticas e identificar os instrumentos que permitam desenvolver esta *ideia* de Universidade no contexto português, europeu e global ao longo da década em curso. Desafio de tanto maior magnitude quanto são largamente reconhecidas as dificuldades em formular cenários de desenvolvimento a médio prazo em tempos tão conturbados quanto são os que atravessamos. No entanto, é também por isso, e pelo que tal representa como condição de reflexão sobre o posicionamento presente e futuro pretendido para a Universidade, que ganha sentido o aprofundamento da *ideia* de Universidade que se assume e que se pretende perseguir.

Como se refere no Preâmbulo dos Estatutos da Universidade, as unidades orgânicas de ensino e investigação - escolas e institutos - são as suas “estruturas basilares”. Este facto sugere a necessidade de o Plano Estratégico conferir particular atenção ao papel de cada uma daquelas unidades orgânicas, identificando o contributo que delas se pode esperar para a missão institucional, mas reconhecendo também a natureza especializada do seu projeto, dotado, por isso, de autonomia.

A tensão natural entre a missão comum e o projeto especializado obriga a uma clarificação das principais orientações que devem subordinar a ação da Universidade.

Assim, porque se pretende uma *universidade completa*, a Universidade do Minho assume promover a produção de conhecimento, a educação de cidadãos e a formação de profissionais num amplo leque de áreas de conhecimento; neste sentido, abraça e integra múltiplos domínios de saber, consubstanciando a *universitas*. A *universidade completa* convoca os seus membros para o desenvolvimento interdependente das atividades de ensino, investigação

- *efficient and effective university*, i.e., as a university that guides the management of its human, material and financial resources following principles that allow maximizing their contributions to the achievement of the mission and goals of the University;
- *inclusive university*, i.e., as a university that, recognizing the diversity of those that compose it, explicitly provides for the rejection of discriminatory practices and promotes active policies for the integration of people, regardless of their race, gender, sexual orientation, language, culture or economic and social condition;
- *sustainable university*, i.e., as a university that seeks a balanced use of the resources at its disposal and that assumes the development of such practices as part of its educational action.

2. Guidelines for the Action of the University

The challenge placed to the University is that of defining strategies, providing practices and identifying instruments that allow to develop this *idea* of University in the Portuguese, European and global contexts over this decade. A challenge of remarkable magnitude considering the widely recognized difficulties in formulating development scenarios over the medium term in times as turbulent as those we are currently going through. However, this is also why, and for what it represents as a condition of reflection on the present and future positioning intended for the University, that the development of the *idea* of University that is undertaken, and that it is intended to be pursued, gains actual meaning.

As stated in the Preamble to the Statutes of the University, the organic units of teaching and research - schools and institutes - are its “founding structures”. This suggests the need for the Strategic Plan to give particular attention to the role of each of those organic units, identifying the contribution that can be expected for the institutional mission, but also recognizing the specialized nature of their project, equipped, therefore, with autonomy.

The natural tension between the common mission and the specialized project calls for a clarification of the main guidelines that should govern the action of the University.

Thus, since the intention is to have a *comprehensive university*, the University of Minho undertakes to promote the production of knowledge, the education of citizens and the training of professionals in a wide range of areas of expertise; in this sense, it embraces and integrates multiple domains of knowledge, giving substance to the *universitas*. The *comprehensive university* invites its members for the development of interdependent activities of education, research and interaction with society, and finally

e interação com a sociedade e, por fim, materializa a educação integral das pessoas e concretiza um modelo de comunidade académica alargada aos seus antigos e potenciais alunos. O conceito de universidade completa, para ser operativo, deve ser interpretado de modo a potenciar e enquadrar o desenvolvimento de projetos multidisciplinares, de ensino, de investigação ou de interação com a sociedade, capazes de sustentar respostas efetivas aos complexos desafios com que se confrontam as sociedades contemporâneas. Estes projetos, como condição de efetividade, exigem coesão institucional e níveis avançados de articulação das estruturas de recursos e dos projetos.

A *universidade de investigação* que a Universidade do Minho pretende ser envolve uma aposta prioritária na geração de conhecimento científico como fator principal de afirmação da sua relevância nacional e internacional. A produção e conhecimento novo sustentará a diferenciação da oferta educativa e deverá estruturar a interação com a sociedade. Um desígnio desta natureza supõe a existência de estruturas de investigação robustas e de condições para a geração e desenvolvimento de projetos multidisciplinares, permitindo também a partilha de recursos. Uma *universidade de investigação* promove e pratica um forte envolvimento dos seus investigadores e das suas unidades de investigação em redes internacionais e tem uma capacidade real de atração de estudantes de pós-graduação, oriundos do país e do estrangeiro. Uma universidade com este desígnio assume um quadro de referência para avaliação do desempenho da sua produção científica que responde aos termos de referência internacionalmente aceites, acomodando também as especificidades das diferentes áreas do conhecimento. A concretização deste modelo de universidade supõe a existência de recursos humanos qualificados e a existência simultânea de recursos materiais e financeiros adequados, requerendo igualmente estratégias partilhadas orientadas para a captação de financiamento de projetos e para a constituição de grupos e investigação dotados de massa crítica suficiente, que não deve, porém, iludir a necessária adoção de critérios de pertença seletivos.

Para se afirmar como *locus de educação integral*, a Universidade do Minho deve assumir um projeto educativo próprio baseado na valorização das dimensões individual, social e profissional dos seus estudantes, na disponibilização de experiências educativas não restritas ao quadro curricular, na valorização de conhecimentos académica e profissionalmente relevantes, na opção pela existência de componentes de formação de base, transversais a todos a projetos de ensino, e na criação de condições que permitam a interiorização de princípios éticos. A oferta educativa da Universidade, preservando as especificidades dos campos científicos e evitando uma sua sobredeterminação estrita pelo campo económico-social, há de ser, no entanto, articulada com oportunidades e necessidades identificadas nos domínios da economia, da sociedade e da cultura, apostando em áreas emergentes, num quadro de grande atenção às transformações no mercado de trabalho. A prossecução de objetivos desta natureza obriga a uma forte integração do ensino com a investigação, a uma conceção da gestão coerente e integrada de cada curso como um

materializes the full education of people and achieves a model of an academic community extended to its former and potential students. The concept of comprehensive university, to be operational, must be interpreted so as to enhance and support the development of multidisciplinary projects, of education, research or interaction with society, capable of sustaining effective responses to the complex challenges faced by contemporary societies. These projects, as a condition of effectiveness, do require institutional cohesion and advanced levels of articulation of the resource structures and projects.

The *research university* that the University of Minho intends to be involves a priority effort in the generation of scientific knowledge as the main factor of affirmation of its national and international relevance. The production of new knowledge will sustain the differentiation of the educational offer and shall structure the interaction with society. A design of this nature presupposes the existence of robust research structures and conditions for the generation and development of multidisciplinary projects, also allowing the sharing of resources. A *research university* promotes and practices a strong involvement of its researchers and research units in international networks and has a real capacity to attract national and international post-graduate students. A university with such a design assumes a reference framework for assessing the performance of its scientific production that responds to the terms of reference accepted internationally, accommodating the specificities of different areas of knowledge. The implementation of this model of university presupposes the existence of qualified human resources and the simultaneous existence of adequate material and financial resources, also requiring shared strategies geared towards the acquisition of project funding and the establishment of research groups with sufficient critical mass, which must not, however, circumvent the necessary adoption of selective criteria of belonging.

In order to assert itself as a *locus of full education*, the University of Minho should take on its own educational project based on the valorisation of the individual, social and professional dimensions of its students, on the provision of educational experiences not restricted to the curricular framework, on the valorisation of academically and professionally relevant knowledge, on the option for the existence of basic educational components, transversal to all the teaching projects, and on the creation of conditions allowing the interiorization of ethical principles. The University's educational offer, preserving the specificities of the scientific fields and avoiding a strict overdetermination for the economic and social fields, must be, however, articulated with the opportunities and needs identified in the fields of economy, society and culture, focusing on emerging areas, within a framework of considerable attention to the changes in the labour market. The pursuit of goals of this nature requires a strong integration of education and research, a conception of management coherent and integrated with each study programme as a project with specific objectives, even though sharing educational components with other study programmes, and a continued

projeto com objetivos específicos, ainda que partilhando componentes de formação com os outros cursos, e a uma monitorização continuada dos projetos de ensino, no âmbito do sistema interno de garantia da qualidade da Universidade. A operacionalização desta orientação obriga a instituir a formação de cidadãos como tarefa essencial da Universidade, a combinar a formação científica e profissional com o desenvolvimento pessoal e social, a propiciar a exposição à multidisciplinaridade e a prover experiências culturais, desportivas, etc., diversificadas.

Para que a *interação com a sociedade* seja efetiva, deve a Universidade do Minho valorizar a relação com a sua envolvente nos contextos regional, nacional e internacional, promover uma interação multidimensional com os tecidos económico-produtivo, cultural e social, e desenvolver uma estratégia própria de valorização do conhecimento, de incubação e promoção do empreendedorismo, de promoção cultural e de intervenção efetiva na esfera social. A procura de respostas para problemas/interrogações da sociedade e o compromisso com o desenvolvimento socioeconómico da Região em que a Universidade está inserida, nas suas múltiplas esferas – económica, social, cultural –, requer posições de abertura ao exterior por parte da Universidade e o desenvolvimento de estratégias de proatividade capazes de gerar transformações qualitativas na envolvente.

A Universidade do Minho como *universidade internacionalizada* é uma Instituição que perspetiva a sua atividade num quadro de relações com parceiros institucionais de outros países. A internacionalização reveste necessariamente diferentes materializações consoante a área científica ou se trate da investigação, do ensino ou da interação com a sociedade, seja ao nível dos parceiros, seja das modalidades selecionadas. Marcas indissociáveis da internacionalização são a assunção de quadros de referência internacionalmente reconhecidos para avaliação das suas várias atividades e a efetiva capacidade de a Universidade atrair docentes, investigadores, estudantes e técnicos de outras instituições. A mobilidade de estudantes, de docentes e investigadores, a atribuição de graus conjuntos ou duplos, o desenvolvimento de projetos em parcerias internacionais supõem a participação sistemática em redes internacionais e a consolidação da atratividade internacional da Instituição.

Uma *universidade eficiente e eficaz*, como se pretende que a UMinho seja na gestão dos seus recursos humanos e financeiros, tem fontes de financiamento diversificadas, revela capacidade de adequação ao contexto político-económico, tem procedimentos de coesão transparentes para assegurar a sustentabilidade financeira das suas diferentes unidades, integra e gere adequadamente as suas unidades de serviços, adota ferramentas de gestão apropriadas, suportadas por sistemas de informação integrados e amigáveis e, finalmente, possui um sistema interno de garantia da qualidade devidamente acreditado. Uma universidade com estas características é uma instituição eficaz e eficiente na operacionalidade das respostas que é capaz de encontrar para fazer face aos desafios com que se confronta.

monitoring of the educational projects, in the scope of the University's internal system of quality assurance. The operationalisation of this approach requires establishing the personal development of citizens as an essential task of the University, to combine scientific and professional education with personal and social development, to provide exposure to multidisciplinary and to provide diversified cultural, sports, and other experiences.

For the *interaction with society* to be effective, the University of Minho should value the relationship with its surroundings in the regional, national and international contexts, thereby promoting a multidimensional interaction with the economic, productive, cultural and social fabrics, and developing its own strategy for the valuation of knowledge, of incubation and promotion of entrepreneurship, of cultural promotion and effective intervention in the social sphere. The search for answers to the problems/issues facing society and the commitment to the socio-economic development of the region in which the University is inserted, in its multiple spheres - economic, social, cultural -, requires the University to develop strategies of openness to the exterior and proactive strategies able to generate qualitative changes in its surroundings.

The University of Minho as *internationalized university* is an Institution that envisions its activity within a framework of relations with institutional partners from other countries. Internationalisation requires necessarily different materializations depending on the scientific area or if it concerns research, education or interaction with society, whether at the level of the partners or the formats selected. The adoption of internationally recognized reference frameworks for the assessment of its many activities and the effective capacity of the University to attract lecturers, researchers, students, and staff from other institutions are hallmarks inseparable from internationalization. The mobility of students, lecturers and researchers, the award of joint or double degrees, the development of projects in international partnerships involve the systematic participation in international networks and the consolidation of the international attractiveness of the Institution. An efficient and effective university, as it is intended for UMinho to be in the management of its human and financial resources, has diversified funding sources, reveals a capacity to adapt to the political and economic context, has procedures of transparent cohesion to ensure the financial sustainability of its different units, adequately integrates and manages its service units, adopts appropriate management tools, supported by integrated and user friendly information systems, and, finally, has a duly accredited quality assurance internal system. A university with these characteristics is an effective and efficient institution in the operability of the answers that it is able to find to address the challenges it faces.

The essential characteristics of an *associated and decentralized* university are the valorisation of the autonomy and accountability of its members, structures and bodies, the search for a balance between collegiality and operability, the valorisation of the individual and collective performance.

Uma universidade *participada e descentralizada* tem como características essenciais a valorização da autonomia e da responsabilidade dos seus membros, estruturas e órgãos, a busca de equilíbrio entre colegialidade e operacionalidade, a valorização do desempenho individual e coletivo. Dada a estrutura organizacional que lhe é própria - a Universidade do Minho tem as suas unidades orgânicas de ensino e investigação como estruturas fundamentais -, a Universidade há de garantir uma articulação efetiva entre as UOEl, como entre as unidades culturais e diferenciadas e as entidades participadas. Esta articulação é essencial à prossecução dos objetivos institucionais e condição da coesão institucional, sobretudo relevante tendo em conta a diversidade interna da Instituição. Finalmente, no caso específico da Universidade do Minho, a descentralização da Universidade tem na sua multipolaridade uma modalidade essencial de concretização.

A *universidade inclusiva* é uma instituição que acolhe e integra a diversidade, que responde de modo efetivo à diversidade etária, de género, étnico-linguística e cultural, que acolhe e integra os estudantes com deficiência ou necessidades educativas especiais e que implementa práticas de ação social e de solidariedade. No preenchimento deste requisito, a Universidade do Minho há de mover-se num quadro de valores e de cultura institucional sensível à especificidade dos diferentes grupos que a constituem como comunidade académica.

Nas sociedades contemporâneas, a ecossustentabilidade tornou-se indissociável da responsabilidade social das instituições. Uma universidade eco(sustentável) há de promover e adotar boas práticas neste domínio ao nível das formas de organização que assume e dos projetos internos que desenvolve, nas ações educativas que realiza, seja no quadro da educação formal, seja no quadro da educação não formal, nas atividades de investigação que leva a cabo, na procura e validação de novas soluções, na divulgação regular de indicadores de sustentabilidade. Na Universidade do Minho, estas orientações serão assumidas por todos os níveis de decisão da Instituição e praticadas por toda a comunidade académica.

A ideia de universidade plasmada nestes princípios resulta, pois, do cruzamento entre aqueles que são os eixos de missão da universidade, aqui objeto de uma interpretação específica - universidade de investigação, universidade da educação integral, universidade em interação com a sociedade - e um conjunto de vetores que exprimem a valorização de dimensões específicas da instituição universitária - universidade completa, universidade internacionalizada, universidade participada e descentralizada, universidade eficiente e eficaz, universidade inclusiva, universidade sustentável.

Given its own organizational structure - the University of Minho has its organic units of education and research as fundamental structures -, the University shall ensure an effective articulation between the UOEl, as well as between the cultural and differentiated units and the associated entities. This articulation is essential to the pursuit of the institutional goals and a condition for institutional cohesion, especially relevant taking into account the internal diversity of the Institution. Finally, in the specific case of the University of Minho, the decentralization of the University has in its multipolarity an essential mode of implementation.

The *inclusive university* is an institution that welcomes and integrates diversity that responds effectively to age, gender, ethnic, linguistic and cultural diversity, that welcomes and integrates students with disabilities or special educational needs and that implements practices of social action and solidarity. By fulfilling this requirement, the University of Minho shall move into a framework of values and institutional culture sensitive to the specificity of the different groups that compose it as an academic community.

In contemporary societies, eco-sustainability became inseparable from the social responsibility of institutions. An eco-sustainable university must promote and adopt good practices in this area at the level of the forms of organization that it undertakes and of the internal projects that it develops in its educational actions, whether within the framework of formal education or in the context of non-formal education, in the research activities that it carries out, in the search and validation of new solutions, in the regular communication of sustainability indicators. At the University of Minho, these guidelines will be undertaken by all levels of decision-making in the Institution and put into practice by the entire academic community.

The idea of university modelled by these principles results in the intersection between those that form the cornerstone of the university's mission, here the object of a specific interpretation - research university, full education university, university in interaction with society - and a set of vectors that express the valorisation of specific dimensions of the university institution - comprehensive university, internationalized university, associated and decentralized university, efficient and effective university, inclusive university, sustainable university.

III - VISÃO VALORES INSTITUCIONAIS E PRINCÍPIOS ESTRATÉGICOS

1. A missão da UMinho

Os estatutos da Universidade do Minho definem de um modo claro a missão da Instituição - *gerar, difundir e aplicar conhecimento, assente na liberdade de pensamento e na pluralidade dos exercícios críticos, promovendo a educação superior e contribuindo para a construção de um modelo de sociedade baseado em princípios humanistas, que tenha o saber, a criatividade e a inovação como fatores de crescimento, desenvolvimento sustentável, bem-estar e solidariedade.*

2. Circunstâncias de realização da missão

A prossecução da missão da Universidade é regulada por diversos fatores contextuais entre os quais relevam as políticas europeias de educação, ciência e inovação, a evolução do quadro político-legal do ensino superior em Portugal e, ainda, a realidade socioeducativa e económica, nacional e da região em que a Universidade se inscreve.

Estes fatores, de natureza exógena, coexistem, na definição dos caminhos a seguir pela Universidade e nos modos de os percorrer, com a visão e a ambição próprias da comunidade que a UMinho representa.

São hoje reconhecíveis tendências, em múltiplos contextos nacionais, para a generalização do ensino superior, como resposta a necessidades social e economicamente determinadas de aumentar o nível de qualificação das pessoas, para a melhoria da qualidade das ações desenvolvidas nos vários vetores de missão da universidade, com expressão mais visível em ações de auditoria e monitorização e na avaliação do desempenho, e para a adoção de lógicas de internacionalização, como condição de afirmação da relevância das instituições, tudo isto num quadro de diminuição das contribuições financeiras do Estado, que suscita a busca de fontes de financiamento alternativas.

Tais tendências, que são configuradas por e são fator das políticas europeias de educação, ciência e inovação e que encontram acolhimento no quadro político-legal do ensino-superior em Portugal, surgem associadas a uma crescente lógica de regulação externa, de escrutínio e de prestação de contas, com expressão mais visível em ações de auditoria e monitorização e na avaliação do desempenho, que, por sua vez, induzem práticas de planeamento cada vez mais detalhado, aos diversos níveis da organização. Em síntese, as instituições universitárias encontram-se numa tensão forte entre o aprofundamento da sua autonomia institucional, organizacional, financeira, de gestão de recursos humanos e académica, e um enquadramento regulador complexo e multifacetado.

III - VISION, INSTITUTIONAL VALUES AND STRATEGIC PRINCIPLES

1. UMinho's mission

The statutes of the University of Minho clearly define the mission of the Institution - *to generate, disseminate and apply knowledge, based on freedom of thought and the plurality of critical exercises, promoting higher education and contributing to the construction of a model of society based on humanist principles, who has knowledge, creativity and innovation as factors of growth, sustainable development, well-being and solidarity.*

2. Conditions for the fulfilment of the mission

The pursuit of the University's mission is regulated by several contextual factors, among which are the European policies for education, science and innovation, the evolution of the political-legal framework of higher education in Portugal, and also the national and regional social, educational and economic reality that the University is part of.

These factors, of an exogenous nature, coexist in the definition of the paths that the University must follow and how it should follow them, with the vision and ambition of the community that UMinho actually represents.

It is possible to recognize trends today, in multiple national contexts, for the generalization of higher education as a response to socially and economically determined needs to increase the level of qualification of people, for the improvement of the quality of the actions developed in the various mission vectors of the university, most visible in auditing and monitoring, and evaluation of performance actions, and for the adoption of logics of internationalization as a condition for the affirmation of the relevance of the institutions, all within a framework of reduction of the financial contributions by the State, which calls for the search for alternative sources of funding.

Such trends, which are configured by and are a factor of the European policies for education, science and innovation and that were introduced in the political-legal framework of higher education in Portugal, are associated with an increasing logic of external regulation, scrutiny and accountability, most visible in actions of auditing and monitoring, and assessment of performance, which, in turn, induce increasingly detailed planning practices at various levels of the organization.

In summary, university institutions face a strong tension between increasing their institutional, organizational, financial, human resource management and academic autonomy, and a complex and multifaceted regulatory environment.

3. Visão e princípios estratégicos da Universidade

Enunciar uma visão para a Universidade e gerar princípios estratégicos com ela coerentes não pode deixar de ter em conta os objetivos definidos para o ensino superior no contexto europeu, designadamente os Objetivos 2020, que perspetivam que, no ano em referência, a Europa deverá ter 40% da população com formação superior no escalão 30-34 anos, a mobilidade de estudantes, no âmbito do programa Erasmus, deverá ultrapassar os 20%, o *drop-out* / insucesso escolar deverá estar abaixo dos 10% e o investimento em I&D, combinando investimento público e privado, deverá situar-se acima dos 3% do PIB.

Na verdade, o Programa Quadro para o período de 2014-2020 abre importantes perspetivas para um posicionamento específico da Universidade, seja no plano da educação (Educação 2020), seja da investigação (Horizonte 2020), seja, genericamente, da relação com a sociedade e com o desenvolvimento regional, sobretudo através das *Regional innovation strategies for smart specialization* (RIS3).

Assim, torna-se imperativo equacionar a articulação do Plano Estratégico da UMinho com o quadro definido pelo referido Programa-Quadro, num processo em que a UMinho deverá encontrar o seu posicionamento face à sociedade, que poderá ter especificidades para as suas diferentes UOEI.

Neste contexto, é particularmente relevante a consideração das desejáveis formas de relação da Universidade com a sociedade e com a economia, formas de relação que não devem ser desarticuladas da própria missão da Universidade.

Portugal não definiu, ainda, uma estratégia nacional para cumprimento dos Objetivos 2020, nomeadamente o de atingir 40% da população no escalão etário de 30-34 anos com formação superior, apesar da magnitude dos desafios que se lhe colocam, desde logo no domínio da qualificação das pessoas.

A dimensão de tais desafios também pode ser constatada quando se consideram indicadores como a despesa pública com o ensino superior ou o investimento em ciência, cuja meta europeia para 2020 é de 3% do PIB¹ e o último valor conhecido para Portugal (2010) é de 1,6%.

De ausência também se poderá falar a propósito da estratégia regional. Estão por responder, aqui, questões essenciais, entre as quais:

- Quais são as áreas de desenvolvimento regional?
- Qual a natureza da coordenação entre instituições de ensino superior?

¹ Objetivo para a despesa em I&D considerando o investimento público e privado.

3. Vision and strategic principles of the University

Outlining a vision for the University and generating consistent strategic principles must necessarily take into account the objectives defined for higher education within the European context, in particular the 2020 Targets, which foresee that, in the reference year, Europe should have 40% of the population in the 30-34 years of age range with higher education, the mobility of students under the Erasmus programme should exceed 20%, the drop-out /failure rates should stay below 10% and investment in R&D, combining public and private investment, should be above 3% of GDP.

In fact, the Framework Programme for the period between 2014-2020 opens important perspectives for a specific positioning of the University, either in terms of education (Education 2020), in research (Horizon 2020) or, generally, in the relationship with society and with regional development, particularly through the Regional innovation strategies for smart specialization (RIS3).

Therefore, it is essential to consider the articulation of UMinho's Strategic Plan with the frame defined by the said Framework Programme, in a process in which UMinho should find its position vis-à-vis society, which may have specific requirements for its different UOEI.

In this context, it is particularly relevant to consider the desirable forms of relation of the University with society and the economy, forms of relationship that should not be disconnected from the mission of the University.

Portugal has not yet defined a national strategy for achieving the 2020 Targets, namely to achieve 40% of the population in the 30-34 age group with higher education, despite the magnitude of the challenges that it faces, namely in the qualification of people.

The size of these challenges can also be detected when considering indicators such as public expenditure on higher education or investment in science, whose European target for 2020 is 3% of GDP¹ and the last known value for Portugal (2010) is 1.6%.

Regionally speaking there is also a lack in strategy. Essential questions remain unanswered, including:

- What are the regional development areas?
- What is the nature of the coordination between higher education institutions?
- What are the strategies for attracting talent and investment?

¹ Target for R&D spending considering public and private investment.

- Que estratégias de atração de talento e investimento?
- Que articulação com estratégias nacionais?

Apesar de algumas indefinições relativamente a fatores relevantes para a definição de um Plano Estratégico, não pode a Universidade ficar refém dessa indefinição.

A formulação de princípio estratégico implica um enunciado de visão, assente nas orientações estatutárias que a Instituição oportunamente assumiu e na análise que realiza das condicionantes da sua ação:

Em 2020 a Universidade do Minho será um centro de educação, de criação e de valorização do conhecimento com grande atratividade internacional, com base no desempenho dos seus centros de investigação e na qualidade e diferenciação do seu projeto educativo, tendo como marcas identitárias dos seus estudantes o saber, a criatividade e a ética, constituindo-se como agente promotor do desenvolvimento económico, social e cultural.

Os objetivos nacionais, as expectativas da região, as motivações internas e a afirmação institucional tornam imperativo o crescimento da Universidade. Este crescimento terá como pressupostos a oferta de uma educação superior diferenciada e de qualidade, uma investigação reconhecida pelas comunidades científicas de referência, uma interação efetiva com a sociedade, o reforço da Universidade do Minho como instituição de referência internacional e agente da transformação socioeconómica e cultural da Região, através da atração e geração de talento, da indução de novo tecido económico-produtivo e da criação e emprego.

A atração e a geração de talento deverão assentar em investigação de referência internacional, respondendo a necessidades da sociedade, e na atratividade da envolvente de proximidade. O ensino de qualidade e diferenciado, formando cidadãos e potenciando criadores, líderes e empreendedores, basear-se-á na valorização do papel dos estudantes como sujeitos da aprendizagem e na assunção de uma orientação para a educação integral. A indução de um novo tecido económico envolverá uma estratégia de valorização sistemática do conhecimento, práticas de incubação empresarial e uma atenção particular à produção cultural e artística.

O compromisso com o conhecimento, com a educação e com o desenvolvimento económico, cultural e social é a resposta da Instituição às exigências internas e externas que lhe são colocadas.

Em síntese, o crescimento da Universidade deve assentar num conjunto de princípios estratégicos em que relevam:

- A centralidade do estudante e das atividades educacionalmente relevantes;
- A qualidade e exigência;
- A internacionalização;

- Is there an articulation with national strategies?

Despite some uncertainties regarding factors relevant to the definition of a Strategic Plan, the University cannot be held hostage of such uncertainties.

The formulation of strategic principles implies a statement of vision, based on statutory guidelines that the Institution took over in due time and on the analysis that it performs of the constraints of its action:

In 2020, the University of Minho will be a centre of education, creation and valorisation of knowledge with high international attractiveness, based on the performance of its research centres and on the quality and distinction of its educational project, having knowledge, creativity and ethics as identity hallmarks of its students, establishing itself as a promoting agent of the economic, social and cultural development.

The national objectives, the expectations of the region, the internal motivations and the institutional affirmation make the growth of the University a crucial aspect. This growth will have as prerequisites a differentiated and quality higher education offer, a research recognized by scientific communities of reference, an effective interaction with society, the strengthening of the University of Minho as an institution of international reference and agent of socio-economic and cultural transformation of the region, through the attraction and generation of talent by fostering a new economic and productive fabric and the creation of employment.

Attracting and generating talent should be based on research of international reference, addressing the needs of society, and on the attractiveness of the surrounding vicinity. Quality and differentiated education, educating citizens and empowering creators, leaders and entrepreneurs, will be based on the valorisation of the role of students as subjects of learning and on the adoption of guidelines for full education. Fostering a new economic fabric will involve a strategy of systematic valorisation of knowledge, practices of business incubation and a special focus on cultural and artistic production.

The commitment to knowledge, education and the economic, cultural and social development is the Institution's response to the internal and external demands that it faces.

In summary, the growth of the University must be based on a set of strategic principles, from which stand out:

- The central role of the student and of educationally relevant activities;
- Quality and demand;
- Internationalization;
- The recognition and valorisation of the activities of lecturers, researchers and non-teaching staff;

- O reconhecimento e valorização das atividades dos docentes, investigadores e funcionários;
- A sustentabilidade financeira, com diversificação das fontes de financiamento;
- A relevância para a sociedade;
- A avaliação e a prestação de contas;
- A coesão, a participação e a descentralização.

4. Condições de concretização dos princípios estratégicos

A prossecução destes princípios estratégicos, de modo a assegurar a sua coerência com a missão da Universidade, deve estar baseada na assunção de um conjunto de princípios institucionais, acolhidos nos Estatutos da Universidade:

- Liberdade de aprender, ensinar e investigar;
- Participação democrática;
- Pluralismo de opiniões e de orientações;
- Igualdade;
- Eficácia da ação;
- Prevalência do interesse geral.

Estes princípios gerais, por seu lado, assentam num conjunto de valores, também eles estatutariamente assumidos: o respeito pela dignidade da pessoa humana, a ética e a solidariedade.

O crescimento da Universidade há de ser um crescimento sustentado. Há um conjunto de elementos contextuais que permitem antecipar este cenário. A Universidade do Minho possui recursos humanos qualificados, infraestruturas de ensino e investigação adequadas, um significativo património intelectual uma sólida cultura institucional.

O crescimento sustentado que se visa exige, no entanto, no plano interno, uma melhoria contínua da qualidade e desempenho dos estudantes, a contínua qualificação dos recursos humanos, a melhoria das infraestruturas e o aprofundamento do modelo de governação e de gestão.

No plano nacional, torna-se necessário aumentar o reconhecimento estudantes, o reforço dos recursos humanos, o aumento dos financiamentos nacionais (públicos e privados), desenvolvendo também estratégias de *fundraising*. A afirmação e atratividade, a consolidação de relacionamento interinstitucionais e o aprofundamento da interação com a sociedade e envolvente são igualmente caminhos que podem assegurar este ciclo de crescimento sustentado.

No plano regional, a Universidade, enquanto agente socioeconómico e cultural relevante, em ordem ao seu crescimento sustentado, deve atrair

- Financial sustainability, including diversification of funding sources;
- The relevance to society;
- Assessment and accountability;
- Cohesion, participation and decentralization.

4. Conditions for achieving the strategic principles

The pursuit of these strategic principles, so as to ensure their consistency with the University's mission, must be based on the adoption of a set of institutional principles, included in the Statutes of the University:

- Freedom to learn, teach and research;
- Democratic participation;
- Pluralism of opinions and guidelines;
- Equality;
- Effectiveness of the action;
- Prevalence of general interest.

These general principles, in turn, are based on a set of values, these ones also statutorily undertaken: respect for the dignity of the human person, ethics and solidarity.

The growth of the University shall be a sustained growth. There are a number of contextual elements that allow us to anticipate this scenario. The University of Minho has qualified human resources, adequate teaching and research infrastructures, a significant intellectual property and a solid institutional culture.

However, the targeted sustained growth requires, internally, a continuous improvement of the quality and performance of students, the continuous qualification of human resources, the improvement of infrastructures and the strengthening of the model of governance and management.

At the national level, it is necessary to increase the recognition of students, the strengthening of human resources, the increase of national funding (public and private), also developing fundraising strategies. The affirmation and attractiveness, the consolidation of interinstitutional relations and the strengthening of the interaction with society and the surroundings are also paths that can ensure this cycle of sustained growth.

At the regional level, the University, as a relevant socio-economic and cultural agent, to achieve its sustained growth, must attract and generate talent, foster a new economic and productive fabric, and promote the creation of employment and cultural development.

e gerar talento, induzir um novo tecido económico-productivo, promover a criação de emprego o desenvolvimento sociocultural.

No plano internacional há que buscar o aprofundamento do reconhecimento da Instituição, através da consolidação de parcerias e de redes e da transferência de conhecimento (patentes, *spin-offs*, ...). O aumento, na Universidade, de estudantes estrangeiros de pós-graduação, de investigadores estrangeiros, bem como de projetos e contratos são outros objetivos relevantes.

O crescimento sustentado da Universidade tem na coesão institucional, em simultâneo, um fator relevante e um efeito desejado. Há um amplo conjunto de dispositivos que podem, a este respeito, no plano da Instituição, desempenhar um papel importante:

- uma política de qualidade;
- a avaliação de desempenho;
- a existência de um quadro de referência ética;
- a alocação de recursos a fundos de coesão;
- estruturas de gestão e suporte administrativo-financeiro;
- infraestruturas de qualidade;
- a promoção institucional;
- políticas de incentivo e mobilização;
- uma política de incubação e valorização do conhecimento;
- um sistema de Informação adequado;
- a existência de overheads institucionais;
- uma coordenação efetiva das participadas;
- estratégias de fundraising;
- projetos mobilizadores transversais;
- atração e viabilização de investimentos.

No entanto, a coesão institucional há de ser igualmente concretizada ao nível das UOEI e tal deve passar por:

- uma estratégia de afirmação na(s) área(s) científica(s) correspondentes;
- reforço da gestão dos projetos de ensino ao nível do respetivo conselho pedagógico;
- reforço da gestão dos centros de investigação;
- aprofundamento da interação com a sociedade nos domínios científicos e tecnológicos da unidade;
- políticas internas de *overheads*;
- gestão e avaliação dos recursos humanos da unidade;
- gestão orçamental integrada;
- promoção de projetos específicos no quadro da imagem da universidade.

Estas orientações carecem de aprofundamentos nas áreas da definição estratégica e da gestão das estruturas, designadamente:

At the international level, the recognition of the Institution must be sought out through the consolidation of partnerships and networks and the transfer of knowledge (patents, spin-offs, etc.). The increase, in the University, of foreign post-graduation students, foreign researchers, as well as projects and contracts, are other relevant objectives.

The sustained growth of the University has on its institutional cohesion, simultaneously a relevant factor and a desired effect. There is a wide array of mechanisms that can, in this respect, play an important role for the Institution:

- a quality policy;
- the assessment of performance;
- the existence of an ethics reference framework;
- the allocation of resources to cohesion funds;
- administrative and financial management and support structures;
- quality infrastructures;
- institutional promotion;
- incentive and mobilization policies;
- a policy of incubation and valorisation of knowledge;
- an appropriate information system;
- the existence of institutional overheads;
- an effective coordination of associated units;
- fundraising strategies;
- cross-sectional mobilizing projects;
- attraction and promotion of investments.

However, the institutional cohesion must also be realized at the level of the UOEI, and this must involve:

- a strategy of consolidation in the corresponding scientific area(s);
- strengthening the management of educational projects at the level of the respective pedagogical council;
- strengthening the management of the research centres;
- improving the interaction with society in the unit's scientific and technological fields;
- internal policies of overheads;
- management and assessment of the unit's human resources;
- integrated budgetary management;
- promoting specific projects within the framework of the university's image.

These guidelines need to be strengthened in the areas of strategic definition and management structures, namely:

- the definition of scientific strategies and relevant partnerships;
- the integrated management and articulation of the subunits;
- the integrated management of the portfolio of educational projects.

- a definição de estratégias científicas e respetivas parcerias;
- a gestão integrada e articulação das subunidades;
- a gestão integrada do portfólio de projetos de ensino.

Este esforço de consolidação da coesão institucional deve implicar também as unidades culturais e diferenciadas, envolvendo, nomeadamente:

- o desenvolvimento de estratégias de afirmação na área de atividade;
- o reforço da interação com a sociedade nos domínios intervenção da unidade;
- a gestão e a avaliação dos recursos humanos da unidade;
- a promoção de projetos específicos no quadro da imagem da universidade.

As unidades de serviços são também um lugar construção da coesão institucional da Universidade, desiderato para que poderão contribuir o aprofundamento da gestão das atividades da competência da unidade, no âmbito da estrutura orgânica da Universidade, da gestão e avaliação dos recursos humanos da unidade e da gestão de orçamental dos recursos alocados à unidade.

This effort of consolidation of the institutional cohesion should also involve the cultural and associated units, involving, in particular:

- the development of consolidation strategies in the activity area;
- the strengthening of the interaction with society in the unit's intervention areas;
- the management and assessment of the unit's human resources;
- the promotion of specific projects within the framework of the university's image.

The service units are also a place to build the University's institutional cohesion, to which the strengthening of the management of the activities within the competence of the unit can contribute, within the scope of the university's organic structure, the unit's management and assessment of human resources and the budgetary management of the resources allocated to the unit.

IV - UMINHO 2020

1. Crescimento sustentado para cumprir o futuro

1.1. A coesão como condição de afirmação

A afirmação da UMinho tem como condição a coesão institucional, a qual carece de uma adequada resolução da tensão entre:

- a *estabilidade*, necessária à consolidação do conhecimento e aos mecanismos da sua transmissão, e a *mudança*, indissociável do processo de produção do conhecimento e da natureza da sua relação com os contextos;
- a *autonomia*, necessária para permitir a afirmação diferenciada e acomodar as especificidades das UOEI, e a *integração*, capaz de potenciar projetos multidisciplinares e a otimização de recursos e de assegurar a concretização da *universidade completa*;
- *estratégias de grupo ou individuais*, que consubstanciam a liberdade individual e as iniciativas de grupos que se insiram nos quadros de referência da Universidade, e as *estratégias institucionais*, necessárias para congregar massa crítica, obter economias de escala e permitir a abordagem multidisciplinar de problemas complexos.

A afirmação e a coesão da Universidade serão prosseguidas em contextos nacional e internacional complexo em que avultam, entre outros aspetos:

- a perda de importância relativa da Europa no mundo, no plano económico e também no cultural;
- a emergência das novas economias, entre as quais o Brasil, que, juntamente com Angola, Moçambique e Timor-Leste vêm contribuindo para tornar o português um dos 5 idiomas mais importantes no comércio internacional;
- a diminuição do investimento público no ensino superior, que impõe a necessidade de serem encontradas novas fontes de financiamento;
- a crescente importância de novos dispositivos associados ao ensino e investigação (por exemplo, ensino a distância, *networked research*, *open access*);
- a existência de iniciativas integradas e multidisciplinares no âmbito da investigação e do ensino, que representam uma oportunidade para reposicionamento e afirmação da Universidade, através da resposta a problemas da sociedade.

IV - UMINHO 2020

1. Sustained growth to build the future

1.1. Cohesion as a condition of affirmation

The affirmation of UMinho has institutional cohesion as an essential element, which requires an adequate resolution of the tension between:

- *stability*, necessary for the consolidation of knowledge and the mechanisms for its transfer, and change, inseparable from the process of knowledge production and the nature of its relationship with the contexts;
- *autonomy*, necessary to allow the differentiated affirmation and to accommodate the specificities of the UOEI, and *integration*, capable of leveraging multidisciplinary projects and optimizing resources and ensuring the achievement of a *comprehensive university*;
- *group or individual strategies*, substantiating the individual freedom and the group initiatives that fall within the frameworks of reference of the University, and the *institutional strategies*, needed to gather critical mass, achieve economies of scale and allow a multidisciplinary approach to complex problems.

The affirmation and the cohesion of the University will be pursued in complex national and international contexts comprising, among other things:

- the relative loss of importance of Europe in the world, economically and culturally speaking;
- the emergence of new economies, among which Brazil, which, together with Angola, Mozambique and East Timor have been contributing to make Portuguese one of the 5 most important languages in international trade;
- the decrease of public investment in higher education, which imposes the need to find new sources of funding;
- the growing importance of new mechanisms associated with education and research (for example, distance learning, networked research, open access);
- the existence of integrated and interdisciplinary initiatives within the scope of research and education, which represent an opportunity to reposition and establish the University, by addressing the problems of society.

1.2. O imperativo de crescer

Neste contexto, a UMinho *pode crescer* porque, em linha com os objetivos assumidos por Portugal e pela União Europeia, é preciso mais ensino superior na região e no país;

deve crescer, porque é a esperança maior da região em que se insere, que necessita de uma universidade forte; e

quer crescer, de forma sustentada, por vontade de afirmação institucional.

Tal será possível se a Universidade continuar a garantir e for capaz de aprofundar

uma educação superior, diferenciada e de qualidade,
uma investigação reconhecida pelas comunidades científicas de referência,
uma interação efetiva com a sociedade,

em suma, se conseguir afirmar-se como referência internacional e agente socioeconómico e cultural da região, pela atração, geração e fixação de talento, pela indução de um novo tecido económico-productivo, pela criação de emprego.

Deste modo será cumprido o compromisso com o conhecimento, a educação e o desenvolvimento económico, cultural e social, tornando-se a universidade fator de concretização dos objetivos, nacionais e europeus, da resposta às expectativas da região e de meio de afirmação institucional.

1.3. O modelo crescimento

O modelo de crescimento proposto, esquematizado na figura 1, assenta necessariamente na realidade atual (o Anexo A apresenta uma síntese da UMinho em 2012). De facto, a UMinho possui hoje condições que lhe permitem aspirar à consecução destes desígnios, nomeadamente:

- é detentora de recursos humanos, docentes e não docentes, qualificados;
- possui infraestruturas ao nível dos equipamentos administrativos, pedagógicos e laboratoriais de reconhecida qualidade;
- detém um importante património intelectual, que inclui projetos de ensino, resultados de investigação, modalidades de interação com a sociedade, uma cultura institucional própria.

Esta realidade tem potencial de desenvolvimento no quadro dos valores e princípios da Universidade, estatutariamente definidos, bem como a visão e princípios estratégicos já mencionadas em III.

1.2. The need to grow

In this context, UMinho *can grow* because, in line with the goals undertaken by Portugal and the European Union, there is a need for more higher education in the region and in the country;

must grow, because it is the greatest hope of the region, which needs a strong university; and

wants to grow, in a sustainable way, due to a desire to affirm the institution.

This will be possible if the University continues to guarantee and is capable of developing

a differentiated and quality higher education,
a research recognized by the scientific community of reference,
an effective interaction with society,

in short, if it can affirm itself as an international reference and a socio-economic and cultural agent in the region, by attracting, generating and securing talent, by fostering a new economic and productive fabric, and by creating jobs.

This way, the commitment to knowledge, education and the economic, cultural and social development will be fulfilled, with the university becoming a driver to achieve national and European objectives, to address the expectations of the region and as a means of affirmation of the institution.

1.3. The growth model

The growth model proposed, outlined in Figure 1, is necessarily based on the current reality (Annex A presents a summary of UMinho in 2012). In fact, UMinho currently has conditions that allows it to aspire to achieving these goals, namely:

- it has qualified human resources, including lecturers and non-teaching staff;
- it has infrastructures at the level of administrative, pedagogical and laboratory equipment of recognized quality;
- it holds an important intellectual heritage, which includes educational projects, research findings, ways to interact with society, and its own institutional culture.

This reality has a potential for development within the framework of the statutorily defined values and principles of the University, as well as the vision and strategic principles already mentioned in III.

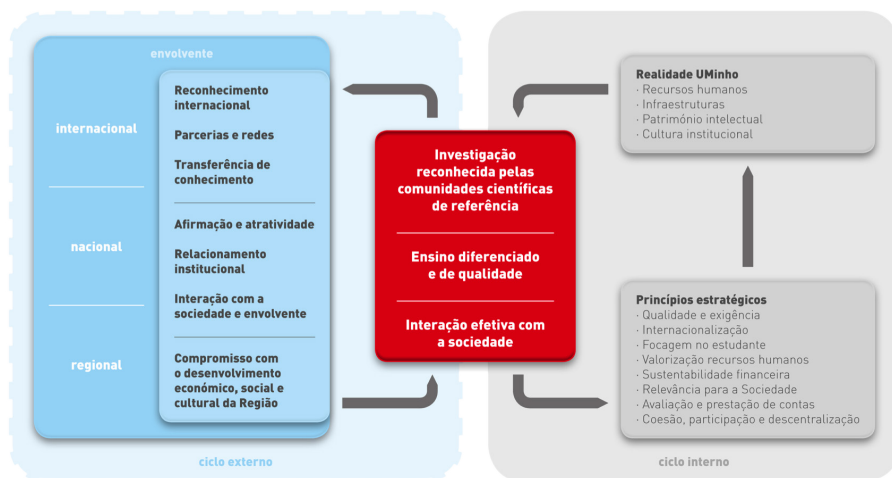


Figura 1 - Modelo de crescimento sustentado UMinho 2020

Estas características do ciclo interno da Universidade, face à natureza da envolvente regional, nacional e internacional, serão facilitadoras do incremento do reconhecimento internacional, do aumento de parcerias e redes, do aprofundamento da transferência de conhecimento, do reforço da afirmação e atratividade da Universidade, da consolidação do relacionamento interinstitucional, do reforço da relação com a sociedade e envolvente, da manutenção e reforço do compromisso com o desenvolvimento económico, social e cultural da Região.

2. Objetivos estratégicos, metas e indicadores

2.1. Objetivos UMinho 2020

A UMinho assume como objetivos estratégicos para 2020:

- atingir 25 000 estudantes em regime presencial, 45% dos quais estudantes de pós-graduação, incluindo 20% de alunos estrangeiros;
- a concretização de uma aposta no ensino a distância, que se traduza na existência de 10 000 alunos envolvidos nesta modalidade;
- tornar-se uma referência internacional na investigação, nomeadamente no desenvolvimento da investigação aplicada;
- constituir-se como a universidade portuguesa com maior impacto no desenvolvimento socioeconómico, através da e da atividade das unidades de interface, da promoção do empreendedorismo, do envolvimento ativo em estratégias regionais e da consolidação de parcerias estratégicas;
- ser uma das 3 primeiras universidades portuguesas na generalidade dos indicadores habitualmente utilizados para caracterizar o desempenho



Figure 1 - Model of sustained growth UMinho 2020

Given the nature of the regional, national and international context, these characteristics of the University's internal cycle will facilitate the growth of international recognition, the increase of partnerships and networks, the development of knowledge transfer, the strengthening of the affirmation and attractiveness of the University, the consolidation of the interinstitutional relations, the strengthening of the relationship with society and its surroundings, the maintenance and strengthening of the commitment to economic, social and cultural development in the Region.

2. Strategic objectives, targets and indicators

2.1. Objectives of UMinho 2020

UMinho undertakes as strategic objectives for 2020:

- to reach 25 000 students in classroom-based education, 45% of which post-graduate students, including 20% of foreign students;
- the implementation of an investment in distance learning, which will be translated into 10 000 students involved in this modality;
- to become an international reference in research, particularly in the development of applied research;
- to establish itself as the Portuguese university with greater impact on socio-economic development, through the activity of the interfacing units, the promotion of entrepreneurship, the active involvement in regional strategies and the consolidation of strategic partnerships;
- becoming one of the first 3 Portuguese universities in most of the indicators commonly used to characterize the performance of universities, whether these being general, at the level of education,

das universidades, sejam eles gerais, ao nível do ensino, da investigação e da interação com a sociedade, sejam eles específicos, como é o caso da sustentabilidade financeira, dos sistemas de garantia da qualidade, da desmaterialização dos processos, do acesso livre ao conhecimento científico, das práticas de inclusão e da sustentabilidade ambiental.

2.2. Os objetivos 2020 e a *ideia de Universidade*

A consecução destes objetivos estratégicos obriga a responder, entre outras, a perguntas como:

- Em que áreas e com que projetos vai crescer a Universidade? E que áreas e projetos vai descontinuar?
- Como se vai organizar, isto é, que unidades e subunidades orgânicas vai ter? De que recursos humanos vai a Universidade necessitar?
- Como se vai financiar, e quais as fontes de financiamento alternativas?

As respostas a estas perguntas terão de ser necessariamente balizadas pelos desígnios de concretização da universidade completa, da universidade de investigação e da universidade da educação integral, a alcançar de forma inteligente (seletiva), sustentada, inclusiva, aberta (ao exterior), num quadro de promoção do desenvolvimento educativo, económico, social e cultural.

Aquelas respostas serão também enformadas pelos princípios estratégicos antes assinalados nomeadamente a colocação do estudante no centro do processo educativo, a qualidade e exigência que caracterizam os seus processos internos, as dinâmicas de internacionalização em que se encontra envolvida, a multidisciplinaridade que nela se pratica, a valorização dos recursos humanos a que procede, a relevância para a sociedade que a identifica, as práticas de avaliação e prestação de contas que desenvolve, a sustentabilidade financeira que a caracteriza, num quadro de coesão, participação e descentralização.

2.3. Crescer na investigação

No domínio da investigação, o crescimento da Universidade assume o quadro orientador seguinte:

- Uma configuração dos centros de investigação que privilegie a multidisciplinaridade e a agregação da massa crítica para resposta a problemas da sociedade e a constituição de parcerias nacionais e internacionais;
- A coordenação e articulação de políticas científicas, a promover no âmbito do Senado Académico e do Fórum dos CI e do desenvolvimento de iniciativas integradas de investigação;
- A assunção do seguinte conjunto de objetivos e indicadores, a especificar

research and interaction with society, or specific, as is the case of financial sustainability, quality assurance systems, dematerialization of processes, free access to scientific knowledge, and practices of inclusion and environmental sustainability.

2.2. 2020 Targets and the *idea of University*

The achievement of these strategic objectives requires giving a proper answer to questions such as:

- In what areas and with which projects will the University grow? And what areas and projects will it discontinue?
- How is it going to be organized, i.e., what organic units and subunits will it have? What human resources will the University need?
- How will it be funded, and what are the alternative sources of funding?

The answers to these questions will have to be necessarily guided by the will to implement a comprehensive university, a research university and a full education university, to be achieved in a smart (selective), sustained, inclusive, and open way (to the exterior), in a framework of promotion of the educational, economic, social and cultural development.

Those answers will also be shaped by previously noted strategic principles, namely in placing the student in the centre of the whole educational process, the quality and demand that characterize its internal processes, the dynamics of internationalization in which it is involved, the multidisciplinarity that it practices, the development of human resources that it implements, the relevance to society that identifies it, the practices of assessment and accountability that it develops, and the financial sustainability that characterizes it, in a framework of cohesion, participation and decentralization.

2.3. Growing in research

In the field of research, the growth of the University takes over the following guiding framework:

- A configuration of the research centres that prioritizes multidisciplinarity and the aggregation of critical mass to address the problems of society and the establishment of national and international partnerships;
- The coordination and articulation of science policies, to be promoted within the scope of the Academic Senate and the CIs Forum and the development of integrated research initiatives;
- The adoption of the following set of objectives and indicators, to be specified for each UOEI / area, by taking into account UMinho's

por cada UOEI / área, tendo em conta os quadros de referência da UMinho e das diferentes áreas científicas no contexto internacional:

- todos os CI da Universidade devem deter a classificação de Excelente ou Muito Bom (considerando o mecanismo de avaliação FCT vigente em 2012);
- a atratividade dos CI deve traduzir-se em mais de 10% de investigadores externos e mais de 10% de alunos de doutoramento estrangeiros;
- todos os CI devem estar envolvidos em parcerias estratégicas, que envolvam consórcios nacionais e internacionais que ofereçam mestrados e doutoramentos conjuntos e redes de referência internacionais;
- os indicadores de produtividade científica, em termos médios, devem implicar uma razão de 2 doutorandos por docente de carreira, 0.2 pós-docs por docente carreira/investigador auxiliar, 2 publicações de referência por ano por docente carreira.
- O desenvolvimento de iniciativas integradas de investigação, que garantam que a Universidade se afirme como protagonista de respostas aos grandes desafios sociais contemporâneos, em articulação com as estratégias inteligentes de desenvolvimento regional, designadamente, nas áreas de:
 - *Saúde e qualidade de vida*, envolvendo aspetos sociais, económicos e tecnológicos associados à saúde, ao envelhecimento e aos padrões de vida;
 - *Cidades inteligentes, mobilidade e território*, incluindo a organização das cidades e do território, as comunicações e mobilidade de pessoas e bens;
 - *Desenvolvimento sustentável*, considerando questões de energia, construção, ambiente, mar, utilização de recursos;
 - *Educação para o desenvolvimento*, incluindo os novos desafios e modelos de educação, educação ao longo da vida;
 - *Fabrico inteligente*, com atenção às tecnologias e modelos organizativos e de negócio da nova indústria;
 - *Multiculturalismo e multilinguismo*, envolvendo os desafios da construção de um mundo multicultural e multilinguístico;
 - *Cidadania, política e comunicação*, relevando a cidadania no século XXI, desafios da política e da comunicação;
 - *Empresarialismo e exportação*, considerando as empresas e os sectores exportador de Portugal e da Região, num mundo global.

2.4. Crescer no Ensino

O crescimento da Universidade far-se-á também, de forma decisiva, através do aprofundamento da sua intervenção no domínio da educação, ao nível da formação de base (licenciatura e mestrado integrado), onde o crescimento do número de alunos poderá ser potenciado pela estabilidade demográfica regional nos escalões etários relevantes, pelo alargamento da escolaridade obrigatória, pelas metas da UE para 2020 (cuja consecução assentará necessariamente no aumento do *numeri clausi* e no reforço da ação social

frameworks of reference and the different scientific areas in the international context:

- all the University CIs must hold a rating of Excellent or Very Good (considering the FCT's assessment mechanism in force in 2012);
- the attractiveness of the CIs must be translated into more than 10% of external researchers and more than 10% of foreign doctorate students;
- all CIs must be engaged in strategic partnerships, involving national and international consortia offering joint master's degrees and doctorates and international reference networks;
- the scientific productivity indicators, on average, should entail a ratio of 2 doctoral students per faculty member, 0.2 post-docs per faculty member/assistant researcher, 2 publications of reference per year per faculty member.
- The development of integrated research initiatives, which will ensure that the University asserts itself as the protagonist of responses to major contemporary social challenges, in articulation with smart strategies for regional development, particularly in the areas of:
 - *Health and quality of life*, involving social, economic and technological aspects related to health, aging and standards of living;
 - *Smart cities, mobility and territory*, including the organization of cities and territory, communications and mobility of persons and goods;
 - *Sustainable development*, considering matters of energy, construction, environment, sea, use of resources;
 - *Education for development*, including the new challenges and models of education, and life-long learning;
 - *Smart manufacturing*, with attention to organizational technologies and business models of the new industry;
 - *Multiculturalism and multilingualism*, involving the challenges of building a multicultural and multilingual world;
 - *Citizenship, policy and communication*, emphasising citizenship in the 21st century and the challenges of policies and communication;
 - *Entrepreneurship and export*, considering the companies and exporting sectors in Portugal and in the Region, in a global world.

2.4. Growing in education

The growth of the University will also be done, significantly, through the development of its intervention in the field of education, at the level of basic education (undergraduate degree and integrated master's), where the growth in the number of students can be enhanced by the demographic stability in the relevant age groups, by the extension of compulsory schooling, by the EU targets for 2020 (which will necessarily result in the increase of the *numeri clausi* and the strengthening of the school social action), by the increase in the

escolar), pelo aumento da atratividade da Instituição, traduzida no aumento da quota nacional da UMinho, pelo lançamento de novos projetos em áreas emergentes, pelo aumento do número de estudantes estrangeiros, através de novos mecanismo de recrutamento que um novo enquadramento legal deverá assegurar, e pelo reforço da oferta educativa em língua inglesa. A atratividade de estudantes estrangeiros exige um programa de promoção internacional, a desenvolver em articulação com as cidades de Braga e de Guimarães.

O crescimento do número de estudantes há de ser também conseguido na pós-graduação, através de cursos de i) mestrado, para os quais é expetável um aumento da procura; ii) doutoramento, embora muito dependente da existência de bolsas de estudo; e iii) formação especializada e de estudos avançados, em áreas específicas (p. ex., Negócios/Empreendedorismo ou Academia Aeronáutica). Neste âmbito, o ensino a distância tem um elevado potencial, nomeadamente no espaço lusófono, em modalidades de *e-learning* ou de *b-learning*.

O desenvolvimento dos projetos de ensino no quadro antes referido não deixará de assumir matizes diferenciados consoante as especificidades das diversas UOEI, com tradução em diferentes entendimentos dos tipos de projetos a valorizar, dos públicos-alvo a considerar, das estratégias de promoção, das parcerias (nacionais e internacionais) sobre as quais ela se estruturará e sobre a língua de ensino a adotar.

Com base na informação disponibilizada pelas UOEI, é possível antever taxas de crescimento anuais, de alunos, da ordem de 1% para cursos de formação inicial, não incluindo os estudantes estrangeiros, e de 3 a 3,5% para estudantes de mestrado e doutoramento. No Anexo B são apresentados os números de alunos previstos para 2020, ventilados por UOEI e por grau e origem dos estudantes, bem como as novas licenciaturas e mestrados integrados a ser considerados nesse período.

A par do lançamento de novos projetos de ensino serão implementadas medidas tendentes a descontinuar os projetos que se revelem inviáveis, sobretudo em função de uma procura que fique aquém do aceitável. Como é sabido, os cursos de formação inicial (licenciatura e mestrado integrado) com menos de 20 alunos colocados no total das 3 fases do CNA e dos concursos especiais não são já hoje objeto de financiamento público, sendo de esperar que aquele indicador venha a aumentar nos próximos anos. Cursos da UMinho que se venham a encontrar nesta situação deverão ser alvo de análise pelos órgãos de gestão pedagógica respetivos e decisão de eventual descontinuação, tendo em conta critérios como: empregabilidade; desempenho científico do departamento/centro a que está associado; custos de funcionamento; natureza da formação. Não devendo a Universidade prescindir da sua capacidade instalada, por vezes excelente, em áreas de formação que se encontram, eventualmente de modo episódico, em crise, não deve porém persistir, sem mais, a oferta de cursos nessas áreas; identificados cursos nestas circunstâncias, devem, em

attractiveness of the Institution, translated into an increase of UMinho's national quota, by the launch of new projects in emerging areas, by the expansion in the number of foreign students, through new recruitment mechanisms that a new legal framework should ensure, and by the strengthening of the educational offer in the English language. The attraction of foreign students requires an international promotion programme, to be developed in articulation with the cities of Braga and Guimarães.

The growth in the number of students will also be achieved at a post-graduate level, through i) master's programmes, for which an increase in the demand is expected; ii) doctoral programmes, although very dependent on the existence of student grants; and iii) specialized education and advanced studies in specific areas (e.g., Business/Entrepreneurship or Aeronautical Academy). In this context, distance learning has a high potential, particularly in the Portuguese-speaking area, in terms of e-learning or b-learning.

The development of the educational projects within the framework mentioned above will have to undertake different shades according to the specific characteristics of the various UOEI, with translation into different understandings of the types of projects to develop, the target audiences to consider, the strategies of promotion, the (national and international) partnerships on which it will be structured and on the teaching language to be adopted.

Based on the information provided by the UOEI, it is possible to predict annual growth rates of students, on the order of 1% for initial educational programmes, not including foreign students, and of 3 to 3.5% for master's and doctorate students. Annex B shows the number of students expected for 2020, broken down by UOEI and by degree and origin of the students, as well as the new undergraduate degrees and integrated master's to be considered in this period.

In addition to launching new educational projects, measures to discontinue the projects that prove unfeasible will be implemented, especially in light of a demand that falls short of what would be acceptable. As known, the initial educational programmes (undergraduate degrees and integrated master's) with less than 20 students placed in all 3 stages of the national placement contest (CNA) and special competitions are already not object of public funding, and it is expected that this indicator will increase over the coming years. UMinho's study programmes that may be found in this situation should be examined by the relevant pedagogical management bodies to decide on a possible discontinuation, by taking into account criteria such as: employability; scientific performance of the department/centre that it is associated to; operating costs; nature of the education provided. Even if the University should not waive its installed capacity, sometimes excellent, in areas of education that may find themselves at times in crisis, it also should not persist, without justification, in offering programmes in these areas. For identified programmes under these circumstances, the management

primeiro lugar, as estruturas de gestão ao nível da UOEI e, depois, o Senado Académico propor ao Reitor a descontinuação desses projetos de ensino ou um plano para a sua reconversão ou promoção.

2.5. Crescer na interação com a sociedade

O crescimento da Universidade dar-se-á, também, ao nível das iniciativas de interação com a sociedade, a desenvolver em torno de cinco eixos principais:

- o crescimento da valorização económica do conhecimento e da inovação, realizado através da prestação de serviços especializados, do desenvolvimento do ecossistema de inovação e empreendedorismo da Universidade, do reforço do número de patentes, *spin-offs*, *start-ups*, com expressão no emprego e no volume de negócios gerado;
- o aumento da capacidade de incubação empresarial, que implica parcerias com investidores, num quadro de assunção como referencial das estratégias RIS3, e a sua materialização em projetos em sectores alvo específicos;
- a colaboração com escolas secundárias, na promoção da cultura científica;
- a interação cultural, desenvolvida preferencialmente através das unidades culturais e da sua estrutura de coordenação, o Conselho Cultural;
- a diversificação dos mecanismos de interação com a sociedade, através da atividade direta das UOEI, no quadro institucional (PSEC) e do universo das entidades participadas/interfaces, nas suas múltiplas formas: associações privadas sem fins lucrativos, sociedades anónimas/sociedades por quotas, cooperativas, fundações, cuja estratégia, atividade e aspetos financeiros não de ser objeto de sistemática avaliação.

Neste âmbito, é decisivo ter em conta as áreas de especialização estratégica regional do futuro programa RIS3 cuja definição deve ter lugar em 2013, envolvendo a articulação de agentes regionais responsáveis pela gestão territorial (CCDR-N, autarquias e suas associações), do tecido económico-produtivo (empresas e associações empresariais) e as instituições de ensino superior e de investigação.

A UMinho tem hoje no seu perímetro um conjunto alargado de interfaces, algumas das quais asseguram atividades específicas da Universidade, que nelas tem uma capacidade efetiva de gestão – é o caso de estruturas como a TecMinho, o AvePark, o CCA, o CCG, o CEJUR, o CVR, a FCLB, o IDesign, o PIEP e o SpinPark. A UMinho participa, ainda, em outras entidades listadas no Anexo B.

Considera-se a possibilidade de envolvimento em outras participadas, como serão os casos do Babelium – Centro de Línguas, de associações na área do Direito, do Centro de Sondagens, do Gabinete Enfermagem, do IB-S, do Serviço de Estatística, do Serviço Optometria e do ServiPs – Serviço de Psicologia.

structures at the level of the UOEI and the Academic Senate should put forward a proposal to the Rector for their discontinuation or a plan for their conversion or promotion.

2.5. Growing in interaction with society

The growth of the University will, too, happen at the level of the initiatives of interaction with society, to be developed around five main pillars:

- the growth of the economic valorisation of knowledge and innovation, achieved through the provision of specialized services, the development of the ecosystem for innovation and entrepreneurship of the University, the increase in the number of patents, spin-offs, start-ups, with expression in the employment and turnover generated;
- the increase of the business incubation capacity, which involves partnerships with investors, within a framework of adoption of the RIS3 strategies as a benchmark, and its materialization in projects in specific target sectors;
- the collaboration with secondary schools, in the promotion of scientific culture;
- the cultural interaction, developed preferably through the cultural units and its coordination structure, the Cultural Council;
- the diversification of the mechanisms of interaction with society, through the direct activity of the UOEI, within the institutional framework (PSEC) and the universe of associated/interfaces entities, in its multiple forms: private non-profit associations, companies/societies by quotas, cooperatives, foundations, whose strategy, activity and financial aspects will be the object of systematic evaluation.

In this context, it is crucial to take into account the regional strategic specialization areas of the future RIS3 programme, whose definition should take place in 2013, involving the articulation of regional players responsible for territorial management (CCDR-N, municipalities and their associations), the economic and productive environment (companies and business associations) and institutions of higher education and research.

UMinho has today in its perimeter a broad set of interfaces, some of which ensure specific activities of the University, that have an effective capacity of management - this is the case of structures such as TecMinho, AvePark, CCA, CCG, CEJUR, CVR, FCLB, IDesign, PIEP and SpinPark. UMinho also participates in other entities listed in Annex B.

The possibility of involving other associated units is being considered, as will be the case of BabeliUM - Language Centre, of associations in the area of law, the Survey Centre, the Nursing Office, the IB-S, the Statistical Service, the Optometry Service and the ServiPs - Psychology Service.

2.6. Recursos humanos

Ao crescimento da UMinho nas dimensões do ensino, da investigação e da interação com a sociedade, há de necessariamente corresponder o seu crescimento em pessoal docente e em pessoal não docente e não investigador.

No período de projeção do Plano Estratégico, os docentes da UMinho devem passar de 1.034 ETI (a que correspondem 143 convidados, ou seja, 13,8%) para 1370 ETI (com 274 ETI convidados, isto é, 20%)². Este desafio de crescimento subsume um outro, porventura mais decisivo, de vencer o desafio do envelhecimento, que hoje se verifica, dos recursos humanos da UMinho. Estes valores, considerados no seu conjunto, significarão uma diminuição do valor da razão alunos (equivalentes)/docente, que deverá passar de 15,9 para 15,3. A ventilação destes valores por categoria e por UOEI é realizada no Anexo B.

Relativamente aos recursos humanos não docentes e não investigadores, também o seu número deve crescer em função do aumento da atividade da Universidade e do número de estudantes que acolherá. Assim, estabelece-se como meta para 2020 a progressão dos atuais 660, com uma distribuição equitativa entre UOEI e serviços centrais e unidades culturais, para 880, com 490 a integrarem as UOEI e 390 os serviços centrais e as unidades culturais. Os rácios relativos a estes recursos humanos são igualmente apresentados no Anexo B.

2.7. Financiamento

O crescimento da Universidade, em circunstâncias que serão outras, vai implicar e ter tradução num orçamento estruturalmente diverso do que hoje existe, onde se espera que a captação de receitas próprias aumente como resultado de uma estratégia de *fundraising* e do aumento de propinas devido ao crescimento do número de estudantes e ao novo estatuto do estudante estrangeiro, como apresentado no Anexo B.

2.8. A UMinho em 2020

Em síntese, no final da segunda década do século XXI, a Universidade deverá ter aumentado em 30% o número dos seus estudantes, 45% dos quais na pós-graduação, fruto também de uma maior aposta no ensino a distância. O pessoal docente deverá ter aumentado em 33% (ETI), o mesmo se passando com o pessoal não docente e não investigador.

² Este projeção não inclui pessoal docente associado ao ensino a distância.

2.6. Human resources

The growth of UMinho in the educational, research and interaction with society dimensions will necessarily have to be matched by the growth in the teaching and non-teaching and non-researching staff.

In the projection period of the Strategic Plan, UMinho's lecturers must go from 1034 ETI (corresponding to 143 visiting professors, i.e., 13.8%) to 1370 ETI (with 274 visiting ETI, corresponding to 20%)². This growth challenge subsumes another, perhaps more decisive, of overcoming the challenge of the aging, happening today, of UMinho's human resources. These values, taken as a whole, will mean a reduction in the value of the students (equivalent)/lecturer ratio that should go from 15.9 to 15.3. The breakdown by category and by UOEI of these values is presented in Annex B.

With regard to non-teaching and non-researching human resources, their number should also grow in proportion to the increase in activity of the University and the number of students it will host. Thus, a progression from the current 660 is established as a goal for 2020, with an equitable distribution between UOEI and central services and cultural units, to 880, with 490 integrating UOEI and 390 the central services and cultural units. The ratios relating to these human resources are also presented in Annex B.

2.7. Funding

The growth of the University, under different circumstances, will involve and be translated in a budget structurally diverse from the one that exists today, where it is hoped that the acquisition of own revenue increases as a result of a strategy of fundraising and the increase of school fees due to the rise in the number of students and the new status of foreign student, as shown in Annex B.

2.8. UMinho in 2020

In summary, at the end of the second decade of the 21st century, the University should have increased the number of its students by 30%, 45% of which in post-graduate degrees, also fruit of a greater investment in distance learning. The teaching staff should increase by 33% (ETI), and the same should happen with the non-teaching and non-researching staff.

² This projection does not include the teaching staff associated with distance learning.

A UMinho deverá constituir-se uma referência internacional na investigação, ser uma das três primeiras universidades portuguesas na generalidade dos indicadores e a com maior impacto no desenvolvimento socioeconómico.

As receitas da Universidade deverão aumentar em cerca de 45%, a valores atuais, o que obrigará necessariamente a explorar outras fontes de financiamento.

UMinho should become an international reference in research, one of the first three Portuguese universities in most indicators and the one with greater impact on socio-economic development.

UMinho's revenue should increase by about 45%, at current values, which will necessarily force it to explore other sources of funding

V - PROJETOS ESTRUTURANTES PARA A UMINHO E SUAS UNIDADES

1. Projetos institucionais

No período 2013-2020, a UMinho desenvolverá um conjunto de importantes projetos infraestruturais, incidindo nas áreas da preservação e valorização do património, do ensino, da investigação, da interação com a sociedade e da qualidade de vida nos *campi*. Alguns destes projetos encontram-se, enquanto outros estão em análise.

Projetos	Valorização do património	Ensino	Investigação	Interação com sociedade	Vida nos <i>campi</i>	Projetos externos
Largo do Paço	■			■		
Campus de Couros	■	■	■	■		
Biblioteca de Azurém		■	■			
Escola de Enfermagem e Tecnologias da Saúde		■	■	■		
Complexo multifuncional de Gualtar		■	■			
Complexo multifuncional de Azurém		■	■			
Instituto de Bio-sustentabilidade			■	■		
Biotério		■		■		
Centro Biotech (AvePark)			■	■		
Escola de Empreendedorismo e Inovação		■	■	■		
Centro Multimédia		■	■	■		
Incubadoras				■		
Centro de Congressos			■	■		
Parque Desportivo		■		■	■	
<i>Faculty Club</i>					■	
Arranjo exteriores dos <i>campi</i>					■	
Sede da AAUM						■
Creche da AFUM						■

V - STRUCTURING PROJECTS FOR UMINHO AND ITS UNITS

1. Institutional projects

In the period between 2013-2020, UMinho will develop a set of important infrastructural projects, focusing on the areas of preservation and valorisation of heritage, education, research, interaction with society and quality of life on the *campi*. Some of these projects are already approved, while others are under review.

Projects	Valorisation of heritage	Education	Research	Interaction with society	Life at the <i>campi</i>	External projects
Largo do Paço	■			■		
Campus of Couros	■	■	■	■		
Azurém Library		■	■			
School of Nursing and Health Technologies		■	■	■		
Multifunctional complex of Gualtar		■	■			
Multifunctional complex of Azurém		■	■			
Bio-sustainability Institute			■	■		
Bioterium		■		■		
Biotech Centre (AvePark)			■	■		
School of Entrepreneurship and Innovation		■	■	■		
Multimedia Centre		■	■	■		
Incubators				■		
Congress Centre			■	■		
Sports Park		■		■	■	
<i>Faculty Club</i>					■	
Landscape architecture of the <i>campi</i>					■	
AAUM's Headquarters						■
AFUM's Daycare						■

O Anexo B apresenta informação adicional sobre estes projetos estruturantes, nomeadamente sobre o seu estado de desenvolvimento e potencial solução de financiamento.

Iniciativas desta natureza carecerão da afetação de recursos humanos e financeiros, para os quais o programa quadro EU2020 e atividade de *fundraising* serão particularmente relevantes, de estratégias orientadas para a celebração de parcerias num quadro de internacionalização e projetos mobilizadores transversais.

2. Projetos das UOEI

O planeamento estratégico das UOEI será orientado pelo objetivo de afirmação e reconhecimento na gestão dos projetos de ensino do respetivo conselho pedagógico, no desempenho dos centros de investigação e na interação com a sociedade nos domínios científicos e/ou tecnológicos da unidade. A adoção de políticas internas de *overheads*, a gestão e avaliação dos recursos humanos, a gestão orçamental integrada e a promoção de projetos específicos no quadro da imagem da universidade serão iniciativas particularmente relevantes neste domínio. Tal supõe a definição de estratégias científicas e respetivas parcerias, com a consequente concretização em articulação com as subunidades, bem como a gestão integrada do portefólio de projetos de ensino.

No Anexo B são apresentados indicadores-objetivo 2020 para número de alunos e recursos humanos, bem como os projetos estratégicos de cada UOEI.

Escola de Arquitetura (EA)

A afirmação da EA tem sido resultado da combinação equilibrada de apostas estratégicas com mérito pedagógico e científico, tendo conseguido o reconhecimento interno e externo no âmbito do ensino da arquitetura.

Nos próximos anos, tendo em conta as semelhanças metodológicas e instrumentais de projeto e experimentação, a EA irá afirmar a sua vocação para integrar projetos de ensino e investigação em áreas afins, a partir de uma cultura do projeto, entendida como conhecimento, exercício crítico, atenção à complexidade, responsabilidade social, e inovação. A Escola concentrará esforços no desenvolvimento das disciplinas centrais da arquitetura, em articulação com as áreas de conhecimento de *cidade e território, construção e tecnologia, e cultura arquitetónica*, bem como disciplinas paralelas nas *artes plásticas/visuais* e no *design*.

O cumprimento deste objetivo estratégico, no horizonte do ano 2020, será realizado num quadro de referência internacional, com base na centralidade

Annex B presents additional information about these structuring projects, particularly on their state of development and potential funding solution.

Initiatives of this nature will require the allocation of human and financial resources, for which the Framework Programme EU2020 and fundraising activity will be particularly relevant, strategies aimed at establishing partnerships in a context of internationalization and interdisciplinary mobilizing projects.

2. Projects of the UOEI

The strategic planning of the UOEI will be guided by the objective of affirmation and recognition in the management of the educational projects of the respective pedagogical council, in the performance of research centres and in the interaction with society in the fields of science and/or technology of the unit. The adoption of internal policies of overheads, the management and assessment of human resources, the integrated budgetary management, and the promotion of specific projects within the framework of the image of the University will be particularly relevant initiatives in this area. This requires the definition of scientific strategies and relevant partnerships, with the resulting implementation in close articulation with the subunits, as well as the integrated management of the educational projects' portfolio.

Annex B presents 2020 target indicators for the number of students and human resources, as well as the strategic projects for each UOEI.

School of Architecture (EA)

The affirmation of EA has been a result of the balanced combination of strategic investments with educational and scientific merit, having achieved internal and external recognition in the teaching of architecture.

In the coming years, taking into account the methodological and instrumental similarities of the project and experimentation, EA will assert its vocation to integrate educational and research projects in related areas, from a culture of project, understood as knowledge, critical exercise, attention to complexity, social responsibility, and innovation. The School will concentrate efforts on the development of the main disciplines of architecture, in articulation with the areas of knowledge of *city and territory, construction and technology, and architectural culture*, as well as parallel disciplines in *visual/fine arts* and *design*.

The fulfilment of this strategic objective, in the scope of Horizon 2020, will be carried out within a framework of international reference, based on the

da investigação e da sua estreita articulação com o ensino, mediante a prossecução, entre outros, dos seguintes princípios estratégicos:

- promoção da formação humana ao mais alto nível;
- realização de investigação de valor, promovendo a reflexão sobre os grandes temas da contemporaneidade;
- intercâmbio cultural, científico, e técnico, com instituições e organismos nacionais e internacionais;
- interação com a sociedade e o estabelecimento de parcerias para o desenvolvimento social e económico, nos contextos regional, nacional e/ou internacional.

Escola de Ciências (ECUM)

Nos próximos anos, a ECUM pretende manter um forte investimento em três grandes áreas de atuação: ensino, investigação e interação com a sociedade.

No ensino, a Escola manterá a aposta em novas áreas de formação multidisciplinares, como em engenharia física, ciências farmacêuticas e a aeronáutica/espacial, aumentando os estudantes dos diferentes ciclos de estudo e reforçando a pós-graduação. Será dada continuidade à aposta nas parcerias internacionais, nas diversas vertentes estruturantes da Escola.

No âmbito da promoção dos centros de investigação, a ECUM continuará a apostar também em projetos desenvolvidos por equipas multidisciplinares, agregando investigadores de diferentes áreas para dar resposta a problemas concretos do tecido empresarial. A ênfase na captação de receitas permitirá obter novas fontes de financiamento que viabilizem a manutenção e a excelência na investigação.

Numa perspetiva de integração das várias valências da ECUM, a interação com a sociedade e com os agentes económicos é um elo potenciador da promoção e adequação dos projetos de ensino e de investigação ao desenvolvimento ao regional.

A concretização do plano estratégico da UMinho traduzir-se-á numa Escola de Ciências que em 2020 contará com um acréscimo superior a 20% na sua população discente, acompanhado necessariamente de um alargamento e melhoria das infraestruturas laboratoriais, assim como num reforço do seu pessoal docente. A aposta em parcerias nacionais e internacionais nas diversas vertentes de atuação da Escola será um motor privilegiado para o crescimento, o desenvolvimento e a inovação, perseguindo a excelência na investigação e as iniciativas de consolidação de uma cultura científica na sociedade.

central role of research and its close articulation with education, by pursuing, among others, the following strategic principles:

- promotion of human development at the highest level;
- conducting research of value, promoting the reflection on the major themes of contemporaneity;
- cultural, scientific, and technical exchanges with national and international institutions and bodies;
- interaction with society and the establishment of partnerships for social and economic development, in the regional, national and/or international contexts.

School of Sciences (ECUM)

In the coming years, ECUM intends to maintain a strong investment in three major areas: education, research and interaction with society.

In education, the School will continue investing in new areas of multidisciplinary education, such as in Physics Engineering, Pharmaceutical Sciences and Aeronautics/Spatial, increasing students in the different study cycles and strengthening the post-graduate offer. The commitment with international partnerships will continue, in the multiple structuring aspects of the School.

In the context of the promotion of research centres, ECUM will continue to invest in projects developed by multidisciplinary teams, gathering researchers from different areas to address concrete problems of the business fabric. The emphasis on raising the revenue will allow for new sources of funding that will enable to maintain the excellence of research.

In a perspective of integrating the multiple areas of ECUM, the interaction with society and with the economic agents is an enabler for the promotion and suitability of the education and research projects to the development of the region.

The implementation of UMinho's strategic plan will result in a School of Sciences that in 2020 will see an increase greater than 20% in its student population, necessarily followed by an expansion and improvement of the laboratory infrastructures, as well as by an increase in its teaching staff. The investment on national and international partnerships in the different elements of activity of the School will be a privileged driver for growth, development and innovation, pursuing excellence in research and initiatives for consolidating scientific culture in society.

Escola de Ciências da Saúde (ECS)

Em 2020 a Escola de CECS será uma UOEI na área da formação médica, graduada e pós-graduada, sustentada no que de melhor se faz em universidades de referência a nível mundial, com espaço para o saber e o saber fazer, assumindo como desígnio a centralidade da investigação básica/fundamental e de translação como suporte diferenciador do projeto educativo e como alavanca de investigação clínica.

Em síntese, o crescimento da ECS assentará num conjunto de princípios estratégicos de que se destacam:

- a profunda interação do projeto pedagógico com a investigação;
- a política de formação médica multicêntrica, através da sustentabilidade e renovação das afiliações em rede com instituições prestadoras de cuidados de saúde na região Minho;
- a cultura intransigente de acreditação, de avaliação (interna e externa), de garantia de qualidade e de prestação de contas;
- a diversificação de fontes de financiamento externo competitivo, públicas ou privadas, incrementando a interação da Escola com o exterior;
- a internacionalização transversal a todas as atividades de atuação da Escola.

Escola de Direito (ED)

Durante os dezanove anos de existência da ED afirmou-se pela consolidação da licenciatura em Direito, cuja elevada procura é atestada pela elevada nota de entrada. A combinação estratégica entre a aposta na formação dos seus docentes e o mérito científico permitiu que, além dessa licenciatura, tivesse sido possível a oferecer nove mestrados, cobrindo a maior parte das áreas do saber jurídico, e um programa de doutoramento.

Para os próximos anos impõe-se a consolidação do projeto através da oferta de mais uma licenciatura, em Criminologia, em parceria com outras UOEI e da criação de licenciaturas em dupla titulação com universidades estrangeiras. Ao nível do 2º ciclo a ED propõe-se reafirmar a sua vocação para projetos de ensino e de investigação, aumentando e internacionalizando a oferta de mestrados em áreas até agora não cobertas e em dupla titulação. No 3º ciclo ambiciona a criação de programas doutorais também abranger todas as áreas disciplinares da Escola, privilegiando também aqui a internacionalização, sobretudo no espaço geográfico lusófono.

O cumprimento desta missão no horizonte do ano 2020 terá um quadro de referência internacional e irá ao encontro das necessidades de empregabilidade e saídas profissionais. Assentará na investigação de qualidade dos centros de investigação já existentes e/ou a constituir, através da prossecução dos seguintes princípios estratégicos:

School of Health Sciences (ECS)

In 2020 the ECS School will be an UOEI in the area of graduate and post-graduate medical training, sustained by what is done best in reference universities throughout the world, with space for knowledge and know-how, assuming as purpose the central role of basic/fundamental and transfer research as a differentiating support of the educational project and as leverage for clinical research.

In summary, the growth of ECS will be based on a set of strategic principles, from which stand out:

- the extensive interaction of the educational project with research;
- the policy of multicentric medical training, through the sustainability and renewal of the network associations with health care providers in the Minho region;
- the uncompromising culture of accreditation, assessment (internal and external), quality assurance and accountability;
- the diversification of public or private sources of competitive external funding, enhancing the interaction of the School with the exterior;
- the transversal internationalization of all the activities of the School.

Law School (ED)

During the nineteen years of existence of ED, the School established itself through the consolidation of the Law undergraduate degree, whose strong demand is attested by the high grade necessary for access. The strategic combination between the investment in academic staff development and scientific merit allowed, in addition to this degree, for the possibility to offer nine master's degrees, covering most areas of legal knowledge, as well as a doctoral programme.

For the next few years, it is necessary to consolidate the project by offering a new undergraduate degree, in Criminology, in partnership with other UOEI, and the creation of undergraduate degrees, in the form of double degrees, with foreign universities. At the level of the 2nd cycle, ED proposes to reaffirm its vocation for educational and research projects, increasing and internationalizing the offer of master's degrees in areas not yet covered and in the form of double degrees. Regarding the 3rd cycle, the aim is to create doctoral programmes that may cover all subject areas of the School, privileging internationalisation, especially in the Portuguese-speaking geographic space.

The fulfilment of this mission in the scope of Horizon 2020 will have an international framework of reference and will meet the needs of employability and professional outlets. It will be based on the quality research of the already existing research centres and/or of those to be established, through the pursuit of the following strategic principles:

- promoção de formação de excelência;
- de investigação de alto nível;
- intercâmbio científico, cultural e técnico com instituições nacionais e internacionais, em particular ligadas ao estudo e aplicação do Direito;
- interação com a sociedade através de parcerias de âmbito regional, nacional e internacional;
- adequação da oferta formativa às necessidades de empregabilidade e saídas profissionais através de meios e parcerias a desenvolver.

Escola de Economia e Gestão (EEG)

A Visão da EEG para 2020 é ser uma referência nacional no ensino e investigação nas suas áreas de conhecimento, posicionando entre as melhores escolas de acordo com os indicadores comumente aceites para avaliar o desempenho das universidades.

Em 2020 a EEG terá um grau significativo de internacionalização e será reconhecida pelo seu contributo para o desenvolvimento regional e nacional. A concretização desta visão assenta nos seguintes princípios estratégicos:

- a qualidade da investigação;
- a centralidade do estudante nos seus projetos de ensino;
- a internacionalização;
- a avaliação e reconhecimento do desempenho de docentes, funcionários não docentes e estudantes;
- a liberdade, responsabilidade e prestação de contas.

Escola de Engenharia (EEUM)

A EEUM será um centro de educação, de criação e de valorização do conhecimento com crescente atratividade internacional, com base no desempenho dos seus centros de investigação e na qualidade e diferenciação dos seus projetos educativos. As suas áreas de atuação, além daquelas já consolidadas, incluirão ainda: i) *Saúde e qualidade de vida*, nas suas componentes tecnológicas; ii) *Cidades inteligentes, mobilidade e território*, incluindo a organização das cidades e do território, as comunicações e mobilidade de pessoas e bens; iii) *Desenvolvimento sustentável*, considerando questões de energia, construção, ambiente, mar, utilização de recursos; iv) *Fabrico inteligente*, com atenção às tecnologias e modelos organizativos e de negócio da nova indústria; A intervenção da Escola na oferta educativa prevê o aumento de projetos de ensino em áreas relevantes, com um crescimento dos alunos em 2020, sob a condição da melhoria da qualidade de ensino, esta por sua vez dependente do reforço dos recursos humanos e das infraestruturas. Este crescimento orientar-se-á para a pós-graduação e cursos especializados com uma forte interligação internacional; particular atenção será dada à captação de alunos estrangeiros de 3º ciclo e de 2º ciclo.

- promotion of education of excellence;
- high level research;
- scientific, cultural and technical exchange with national and international institutions, in particular those involved in the study and application of Law;
- interaction with society through partnerships at regional, national and international levels;
- adequacy of the educational offer to the needs of employability and professional outlets through means and partnerships to be developed.

School of Economics and Management (EEG)

The Vision of EEG for 2020 is to be a national reference in the education and research in its areas of expertise, by positioning itself among the best schools in accordance with the commonly accepted indicators for assessing the performance of universities.

In 2020, EEG will have a significant degree of internationalization and be recognized for its contribution to the regional and national development. Achieving this vision relies on the following strategic principles:

- quality of research;
- the central role of the students in its educational projects;
- internationalization;
- the evaluation and recognition of the performance of lecturers, non-teaching staff and students;
- freedom, responsibility and accountability.

School of Engineering (EEUM)

EEUM will be a centre for education, creation and knowledge enhancement with growing international appeal, based on the performance of its research centres and the quality and differentiation of its educational projects. Its areas of expertise, in addition to those already consolidated, shall include: i) *Health and quality of life*, in its technological components; ii) *Smart cities, mobility and territory*, including the organization of cities and territory, communications and mobility of persons and goods; iii) *Sustainable development*, considering issues of energy, construction, environment, sea, use of resources; iv) *Smart manufacturing*, with attention to technologies and organizational and business models of the new industry. The intervention of the School in the educational offer anticipates the increase of educational projects in relevant areas, with a growth in students in 2020, under the condition of the improvement of the quality of education, which in turn will depend on the strengthening of human resources and infrastructures. This growth will be directed to post-graduate and specialised degrees with a strong international interconnection; particular attention will be given to attracting 3rd cycle and 2nd cycle foreign students.

Na vertente da investigação, ancorada numa política crescente de projetos multidisciplinares, a Escola continuará a reforçar a sua posição de relevância internacional, assumindo os seguintes indicadores: i) aumentar o rácio de artigos em revistas e conferências de referência internacional comprovada (2012: 1,4 em revistas); ii) manter o número de doutorandos por docente de carreira (2012: 600 doutorandos para 279 docentes de carreira), aumentando a percentagem de doutorandos estrangeiros; iii) aumentar para 0,2 o número de pós-docs por docente/investigador auxiliar.

Na interação com a sociedade serão reforçadas as parceiras de sucesso e procuradas outras baseadas numa intervenção multidisciplinar das competências da Escola.

Ao nível dos princípios estratégicos no horizonte 2020, a Escola considera:

- a centralidade do estudante e das atividades educacionalmente relevantes;
- a qualidade e exigência em todas as atividades;
- a internacionalização;
- o reconhecimento e valorização das atividades dos docentes, investigadores e funcionários;
- a sustentabilidade financeira, com diversificação das fontes de financiamento;
- a relevância para a sociedade;
- a avaliação e a prestação de contas;
- a coesão, a participação e a descentralização.

Escola de Psicologia (EP)

A EP – perspetivando a psicologia como uma ciência básica de forte relevância social a par de uma prática profissional de base científica – constituir-se-á como uma instituição de ensino e de investigação de referência de acordo com critérios internacionais, incluída numa rede de instituições universitárias de excelência.

A EP desenvolverá esforços para diversificar e aumentar a oferta educativa particularmente no 2º e 3º ciclos, incluindo a dupla titulação com Escolas de referência internacional; aumentará a captação de financiamento junto de agências nacionais e, sobretudo, internacionais, para o incremento de publicações com índice de impacto e internacionalização da investigação; expandirá a interação com a comunidade, diversificando a oferta de programas de intervenção, de formação e de consultadoria, e promovendo a inserção profissional dos graduados em Psicologia.

In the aspect of research, anchored in an increasing policy of multidisciplinary projects, the School will continue to strengthen its position of international relevance, assuming the following indicators: i) increase the ratio of articles in journals and conferences of proven international reference (2012: 1.4 in journals); ii) maintain the number of doctorate students per faculty member (2012: 600 doctorate students for 279 faculty members), increasing the percentage of foreign doctorate students; iii) increase to 0.2 the number of post-docs per lecturer/assistant researcher.

In the interaction with society, successful partnerships will be strengthened and others sought after, based on a multidisciplinary intervention of the competences of the School.

At the level of strategic principles in the scope of Horizon 2020, the School considers:

- the central role of the student and of educationally relevant activities;
- the quality and demand in all activities;
- internationalization;
- the recognition and valorisation of the activities of lecturers, researchers and non-teaching staff;
- financial sustainability, including diversification of funding sources;
- the relevance to society;
- evaluation and accountability;
- cohesion, participation and decentralization.

School of Psychology (EP)

EP - envisioning psychology as a basic science of strong social relevance alongside a professional practice of scientific basis - will become a reference institution of education and research in accordance with international standards, included in a network of academic institutions of excellence.

EP will work to diversify and increase the educational offer, particularly in the 2nd and 3rd cycles of studies, including in the form of double degree with Schools of international reference; EP will increase the attraction of funding from national and, above all, international agencies, for the increase of publications with international impact of the research; will expand the interaction with the community, diversifying the offer of intervention, training and consultancy programmes, and promoting the employability of graduates in Psychology.

Instituto de Ciências Sociais (ICS)

Com base no capital humano de todas as suas subunidades orgânicas, o ICS apresenta-se com realismo e com propensão de futuro, sustentado na sua capacidade criativa, resiliência e visão estratégica.

O ICS irá dilatar a coesão interna e propor mais e melhores projetos que envolvam todo o Instituto numa lógica de crescimento sustentado e de transversalidade, extensível às demais UOEI e a outras universidades nacionais e estrangeiras.

A diferenciação disciplinar será assumida como uma riqueza, incluindo áreas tão diversas como antropologia, arqueologia, ciências da comunicação, história, geografia e sociologia. Esta diversidade permitirá desenvolver projetos com escala, repensar o lugar das Ciências Sociais, bem como projetos de especialização e de formação avançada, entendendo o ICS como uma casa de cultura, de engenho e arte, sede do conhecimento e de formação cívica integral.

O ICS, enquanto UOEI, participa do desígnio da UMinho em se constituir como um *centro de educação, de criação e de valorização do conhecimento com grande atratividade internacional*, privilegiando o seu crescimento, potenciando os fluxos de expressão lusófona.

Nos próximos anos, o ICS continuará a pautar-se pela prospeção de novos projetos nos seus domínios de missão, estreitando a sua proximidade com a sociedade e aprofundando o conhecimento dos problemas contemporâneos, sondando novas ideias e áreas de intervenção, hoje, notoriamente, cada vez mais úteis e solicitadas pelas diferentes áreas do saber. Muito particularmente daquelas que são agora assumidas pela universidade: *na saúde e qualidade de vida, nos estudos das cidades, mobilidade e território; no desenvolvimento sustentável; na educação para o desenvolvimento; no multiculturalismo e multilinguismo; e na cidadania, política e comunicação.*

Instituto de Educação (IE)

O IE aposta na visibilidade e reconhecimento da sua investigação como suporte à melhor classificação dos seus Centros e à sua oferta formativa, em particular a do de 3º Ciclo. O Instituto procurará nos países de língua portuguesa espaços e formas para, de modo próprio ou em parceria, alargar a sua oferta formativa, valorizando as plataformas de *e-learning* e de *b-learning*. Ainda neste quadro, o Instituto vai reforçar a sua oferta formativa, não necessariamente conducente a grau, centrada no desenvolvimento de competências e formação contínua de técnicos, no interface da educação e desenvolvimento, procurando atrair novos públicos.

O IE apostará no estabelecimento de parcerias com universidades

Institute of Social Sciences (ICS)

Based on the human capital of all its organic subunits, ICS presents itself with realism and with a look towards the future, supported by its creative capacity, resilience and strategic vision.

ICS will enhance the internal cohesion and propose more and better projects that involve the entire Institute in a logic of sustained growth and transversality, extensible to other UOEI and other national and foreign universities.

The disciplinary differentiation will be taken as an asset, including areas as diverse as anthropology, archaeology, communication sciences, history, geography and sociology. This diversity will allow to develop projects with scale, rethink the place of Social Sciences, as well as specialization and advanced educational projects, understanding ICS as a house of culture, of talent and art, a base for knowledge and civic education.

As a UOEI, ICS participates in UMinho's design of becoming a *centre of education, creation and valorisation of knowledge with high international attractiveness*, favouring its growth, and leveraging the flow of Portuguese speaking expression.

In the coming years, ICS will continue to search for new projects in its mission areas, intensifying its proximity with society and deepening its knowledge of contemporary problems, seeking new ideas and areas of intervention, ever more useful and called upon by different areas of knowledge. Especially those that are now undertaken by the university: *health and quality of life, studies of cities, mobility and territory; sustainable development; education for development; multiculturalism and multilingualism; and citizenship, policy and communication.*

Institute of Education (IE)

IE is committed to the visibility and recognition of its research as support to achieve a better classification of its Centres and its educational offer, particularly that of 3rd cycle. The Institute will seek, in Portuguese-speaking countries and on its own or in partnership, spaces and forms to extend its educational offer, valuing e-learning and b-learning platforms. Also in this context, the Institute will reinforce its educational offer, not necessarily leading to a degree, focusing on the development of skills and training of technicians, interfacing education and development, seeking to attract new audiences.

IE will invest in partnerships with national and foreign universities of

nacionais e estrangeiras, de referência na área da Educação, consolidando seus projetos de investigação e, em particular, dos seus programas de doutoramento. Na interação com a sociedade é aposta do Instituto assumir maior protagonismo nacional e nos países de língua portuguesa em matéria de consultoria educativa e de oferta de cursos de especialização, recorrendo às tecnologias de ensino a distância. Finalmente, pretende o Instituto aumentar o número de estudantes e de docentes, nomeadamente através de cursos de formação especializada, e assim assegurar o recrutamento de jovens docentes viabilizando a renovação geracional e a sustentabilidade futura dos seus projetos de Ensino e Investigação.

Instituto de Letras e Ciências Humanas (ILCH)

O trabalho a desenvolver no ILCH durante os próximos anos visa a consolidação e internacionalização das letras, artes e ciências humanas, assim como o reforço da visibilidade nacional e internacional do Instituto. A política de multilinguismo do ILCH baseia-se na crescente importância estratégica de algumas línguas a nível mundial, tais como o Português língua não materna, as línguas orientais, e algumas línguas europeias, para além do Inglês, nomeadamente o Francês, o Espanhol e o Alemão. A aposta recente na área das artes performativas, como o Teatro e Música, exigirá o desenvolvimento sustentado destes projetos, através de um corpo docente qualificado, de condições físicas e materiais adequadas e de um programa coerente de investigação, permitindo a afirmação das artes na UMinho a nível nacional e internacional.

A nível da investigação desenvolvida no CEHUM, serão integradas e consolidadas novas áreas ligadas às artes. Prosseguir-se-á a política de qualidade e de internacionalização, através da promoção de eventos, projetos e redes de parcerias internacionais, do acolhimento de investigadores estrangeiros e da mobilidade internacional dos investigadores. Continuará a reforçar-se a articulação entre o CEHUM, o Babelium Centro de Línguas e os projetos de ensino do ILCH.

O redimensionamento da oferta de 2º e 3º ciclos será acompanhada do reforço da internacionalização., nomeadamente, o estabelecimento de novas parcerias ao nível do ensino de Português Língua Não Materna / Português Língua Segunda e Português Língua Estrangeira (PLNM / PL2/ PLE), e do aumento do número de doutorados e aumento do número de estudantes do ILCH.

Serão adotadas medidas ou iniciativas para:

- reduzir o abandono e insucesso escolares;
- consolidar o corpo docente;
- aumentar o nível quantitativo e qualitativo da produção científica, assim como do número de projetos internacionais financiados;

reference in the area of Education, consolidating its research projects and, in particular, its doctoral programmes. In the interaction with society, the Institute intends to take over a greater role, nationally and in Portuguese-speaking countries, in the field of educational consultancy and offer of specialization programmes, using technologies of distance learning. Finally, the Institute will look to increase the number of students and lecturers, in particular through specialised educational programmes, thus ensuring the recruitment of young lecturers, enabling intergenerational renewal and the future sustainability of its Educational and Research projects.

Institute of Arts and Humanities (ILCH)

The work to be developed at ILCH during the coming years aims at the consolidation and internationalisation of arts and humanities, as well as the strengthening of the national and international visibility of the Institute. ILCH's policy of multilingualism is based on the growing strategic importance of some languages worldwide, such as Portuguese as second language, oriental languages, and some European languages aside from English, particularly French, Spanish and German. The recent investment in the area of performing arts, such as Theatre and Music, will require the sustained development of these projects, through a qualified faculty, appropriate physical and material conditions and a coherent research programme, allowing the affirmation of arts in UMinho at a national and international level.

At the level of the research carried out in CEHUM, new areas related to arts will be integrated and consolidated. The quality and internationalization policy will be continued through the promotion of events, projects and networks of international partnerships, the hosting of foreign researchers and the international mobility of researchers. The articulation between CEHUM, BabeliUM - Language Centre and ILCH's educational projects will continue to be strengthened.

The resizing of the 2nd and 3rd cycle offer will be accompanied by the reinforcement of internationalization, namely, the establishment of new partnerships at the level of the teaching of Portuguese as Second Language and Portuguese as a Foreign Language (PLNM / PL2/ PLE), and the increase in the number of doctorate students and increase in the number of students attached to ILCH.

Measures or initiatives will be adopted to:

- reduce school dropout and failure;
- strengthen the teaching staff;
- increase the quantity and quality level of scientific production, as well as the number of funded international projects;

- redefinir o quadro jurídico do Babelium de forma a reforçar a política de extensão e internacionalização em línguas e culturas.

Escola Superior de Enfermagem (ESE)

A ESE pretende ser atrativa e uma referência nacional aberta à internacionalização, reconhecida pela qualidade e diferenciação do seu projeto educativo, assumindo a investigação como fator principal de afirmação e desenvolvimento e âncora da sua interação com a sociedade. A ESE pretende, também, melhorar a sua estrutura física, com instalações projetadas especificamente para o desenvolvimento das suas atividades de ensino e de investigação, conservando a identidade e especificidade da formação em enfermagem e evoluindo para uma Escola de Enfermagem e Tecnologias de Saúde.

A ESE pretende consolidar a oferta pós-graduada, aumentando e diversificando a oferta formativa de 2º ciclo, incluindo a não conferente de grau e outra de âmbito multidisciplinar e/ou transversal, e iniciando formação de 3º ciclo. O plano de desenvolvimento passa, também, pela resposta a necessidades sociais potenciando a investigação em rede, através da participação numa estrutura de que se integre no Eixo de Investigação de Excelência do EU-Horizonte 2020, e por um maior envolvimento em projetos de ensino e investigação de âmbito internacional.

3. A dimensão cultural

Para os objetivos de coesão institucional e do cumprimento da missão da Universidade deverão concorrer também as unidades culturais e diferenciadas, que desenvolverão uma estratégia de afirmação na respetiva área de atividade, promovendo a interação com a sociedade nos seus domínios intervenção, a gestão e avaliação dos recursos humanos da unidade e a promoção de projetos específicos no quadro da imagem da universidade. No caso das unidades culturais, esta estratégia continuará a ser desenvolvida em estreita articulação com o Conselho Cultural.

No horizonte de 2020, deverá ter lugar um aprofundamento da intervenção do Conselho Cultural, não apenas através de iniciativas próprias e das que resultam da articulação das atividades das Unidades Culturais, como das que resultam da cooperação com as UOEI, as unidades Diferenciadas e a AAUM e grupos culturais dos estudantes. A UEA deverá ver revisto o seu mandato, em articulação com o Instituto de Educação, equacionando-se também os mandatos da BPB e do ADB, face ao desenvolvimento do projeto de requalificação do Largo do Paço. A construção de novas instalações para a AAUM será também equacionada.

- redefine the legal framework of BabeliUM in order to strengthen the policy of expansion and internationalization in languages and cultures.

School of Nursing (ESE)

ESE intends to be attractive and a national reference open to internationalization, recognized for the quality and distinction of its educational project, assuming research as the main factor of affirmation and development, and as an anchor for its interaction with society. ESE also intends to improve its physical structure, with facilities designed specifically for the development of its educational and research activities, preserving the identity and specificity of training in nursing and evolving into a School of Nursing and Health Technologies.

ESE intends to consolidate the post-graduate offer, increasing and diversifying the 2nd cycle educational offer, including the one not granting a degree and another of multidisciplinary and/or transversal scope, and initiating 3rd cycle education. The development plan shall also address societal needs, boosting network research through the participation in a structure that is consistent with the Research of Excellence Axis of the EU-Horizon 2020, and a greater involvement in research and educational projects of international scope.

3. Cultural Dimension

The cultural and associated units will also contribute towards the purposes of institutional cohesion and the fulfilment of the mission of the University. These units will develop a strategy of affirmation in their field of activity, promoting the interaction with society in its areas of intervention, the management and assessment of human resources of the unit and the promotion of specific projects within the framework of the image of the University. In the case of the cultural units, this strategy will continue to be developed in close articulation with the Cultural Council.

In the scope of Horizon 2020, a further development of the intervention of the Cultural Council should take place, not only through own initiatives and those resulting from the articulation of activities of the Cultural Units, but also those resulting from the cooperation with the UOEI, Associated units, and AAUM and cultural groups of students. UEA should see its mandate reviewed, in articulation with the Institute of Education, as may also happen to the mandates of BPB and ADB, considering the development of the rehabilitation project of Largo do Paço. The construction of new facilities for AAUM will also be considered.

4. Unidades de Serviços

Para o mesmo objetivo também serão convocadas as unidades de Serviços, competindo-lhes designadamente a gestão das atividades da respetiva competência, no âmbito da estrutura orgânica da Universidade, bem como a gestão e avaliação dos seus recursos humanos e a gestão de orçamental dos recursos alocados à unidade.

5. Organização interna

No plano da organização interna, entende-se que a estrutura da UMinho se encontra estabilizada, podendo ocorrer ajustamentos no interior das atuais UOEI. O reforço da coesão institucional, desiderato que se impõe como condição de reforço institucional, ocorrerá sobretudo em função de iniciativas de natureza transversal, entre as quais avultam: a elaboração de uma estratégia institucional, a definição e desenvolvimento de uma política de qualidade, a adoção de referenciais comuns na avaliação de desempenho, a formalização e assunção de um quadro de referência ética, a alocação de recursos a fundos de coesão, a existência de mecanismos comuns de gestão e suporte administrativo-financeiro, a existência de infraestruturas partilhadas, a adoção de uma política de promoção institucional, o desenho de políticas comuns de incubação e valorização do conhecimento, o desenvolvimento de medidas de incentivo orientadas para a mobilização da comunidade académica, a existência de sistemas de informação institucionais integrados, a aplicação de *overheads* institucionais.

6. Nota Final

As evoluções demográficas e socioeconómicas nacionais e o quadro de referência e de regulamentação do ensino superior, aos níveis nacional e europeu irão provocar importantes reajustamentos no mapa nacional de universidades e institutos politécnicos públicos, bem como do subsistema privado. A UMinho deverá continuar a afirmar o seu projeto próprio de forma autónoma. Contudo, não deixará de estar atenta a desenvolvimentos neste domínio, bem como de considerar as soluções com que seja confrontada.

Em 2020 a UMinho será um centro de educação, de criação e de valorização do conhecimento, com cerca de 25.000 alunos e grande atratividade internacional, apostado no desempenho dos seus centros de investigação e na qualidade e diferenciação do seu projeto educativo, tendo como marcas identitárias dos seus estudantes o saber, a criatividade e a ética, constituindo-se como agente promotor do desenvolvimento económico, social e cultural.

4. Service Units

For the same purpose, the Service units will also be called upon, being responsible for the management of the activities under their competence, in the framework of the organizational structure of the University, as well as the management and assessment of its human resources and the budgetary management of the resources allocated to the unit.

5. Internal Organization

In terms of internal organization, it is understood that the structure of UMinho is stabilized, and that some adjustments may occur within the current UOEI. The strengthening of the institutional cohesion, a goal that is imposed as a condition for the institutional strengthening, will occur mainly on the basis of initiatives of a transversal nature, among which are included: the development of an institutional strategy, the definition and development of a quality policy, the adoption of common benchmarks in the assessment of performance, the formalization and adoption of an ethical reference framework, the allocation of resources to cohesion funds, the existence of common mechanisms of management and administrative and financial support, the existence of shared infrastructures, the adoption of a policy of institutional promotion, the preparation of common policies of incubation and valorisation of knowledge, the development of incentive measures geared towards the mobilisation of the academic community, the existence of integrated institutional information systems, and the implementation of institutional overheads.

6. Final Remarks

The national demographic and socio-economic evolutions and the reference and regulatory framework of higher education, both at national and European levels, will lead to important readjustments in the national map of universities and polytechnic institutes, as well as in the private subsystem. UMinho shall continue to pursue its own project autonomously. However, it will remain mindful of the developments in this area, and will consider the solutions presented to it.

In 2020, UMinho will be a centre for education, creation and knowledge enhancement, with approximately 25 000 students and high international attractiveness, based on the performance of its research centres and on the quality and distinction of its educational project, having knowledge, creativity and ethics as identity hallmarks of its students, thus establishing itself as a promoting agent of the economic, social and cultural development.