

PLANO ESTRATÉGICO 2015/2020

Cooperativa de Ensino Superior Artístico do Porto
Escola Superior Artística do Porto

Índice

1. Introdução
2. Missão
3. Princípios e valores na gestão
4. Linhas de ação:
 - I – Investigação e Inovação
 - II – Qualidade na formação
 - III – Internacionalização
 - IV – Comunicação
 - V - Desenvolvimento económico
 - VI - Infraestruturas físicas e equipamentos
 - VII - Infraestruturas tecnológicas e sistemas de informação
 - VIII - Gestão de recursos humanos
 - IX - Políticas de bem-estar e apoio social
 - IX - Sustentabilidade ambiental
 - X - Gestão de recursos financeiros
 - XI - Avaliação das ações | Plano estratégico

1. Introdução

O documento que aqui se apresenta traduz as principais linhas de ação e estratégias fundamentais para o período 2015-2020. Este período coincide com uma parte significativa do mandato do atual Conselho de Direção, empossado a 28 de Abril de 2015, o qual é, aliás, responsável pela construção deste programa.

O Plano Estratégico proposto, adequa-se à realidade da nossa instituição, enquadrando-se metodológica e conceptualmente nas boas práticas internacionais. Nele consideramos, como referência, as universidades internacionais, bem como as enriquecedoras interações e aprendizagens que temos vindo a estabelecer com os nossos parceiros. Tendo a ESAP conhecido nos últimos anos um desenvolvimento qualitativo, tal facto exprime a nossa vontade de ocupar um posicionamento estratégico, participativo e operativo no contexto académico nacional e internacional.

Assim, este documento tem um carácter aberto, potencial e que pretendemos seja mobilizador para a ESAP e todos os que a integram. É o percurso dominado por uma atitude crítica, dinâmica e responsável que pretendemos continuar. Esta tarefa só pode ser realizada com o contributo de todos.

2. Missão

A Escola Superior Artística do Porto (ESAP) tem como entidade instituidora a Cooperativa de Ensino Superior Artístico do Porto (CESAP), entidade de utilidade pública, sem fins lucrativos, constituída em Maio de 1982 e legalizada por escritura publicada no Diário da República nº 202, III série, de 1 de Setembro de 1982, tendo autorização de funcionamento concedida pelo despacho 129/MEC/86, de 28 de Junho. A localização da ESAP no centro histórico da cidade do Porto – património da humanidade – corresponde a uma opção estratégica que tem estimulado a interação tanto com o poder local como com o meio urbano em que se insere. A ESAP é uma escola associada da UNESCO e desenvolve vários acordos bilaterais com Universidades Europeias e da América Latina, de mobilidade internacional de docentes, alunos e funcionários.

Os diversos media que configuram as produções artística e arquitetónicas contemporâneas, sustentam o ensino aqui praticado. Através de uma prática interdisciplinar, entendida como espaço de confronto, no qual diferentes experiências e múltiplas perspetivas se cruzam, o estudante constrói o seu campo referencial.

A ESAP é um espaço de incentivo à investigação e de encontro entre artistas, teóricos, investigadores, curadores ou outros profissionais, nacionais e internacionais, tanto interiores como exteriores à instituição. O lugar que ocupa no território das artes e da arquitetura, manifesta-se no crescente reconhecimento dos seus pares.

Considerando o contexto interno e externo em que a Escola Superior Artística do Porto (ESAP) equaciona desenvolver a sua missão, a opção por uma estratégia diferenciadora de qualidade, constitui a premissa fundamental para que a ESAP se possa vir a tornar numa instituição europeia de referência.

Nos últimos anos, a ESAP tem estruturado a sua aprendizagem organizacional através dos seus planos de atividades, da interação crescente entre os seus órgãos, bem como com os da CESAP. Por outro lado, tem vindo a organizar, sistematizar e formalizar as suas estratégias e planos de ação, num novo quadro institucional, no âmbito do qual salientamos: (I) a publicação dos Estatutos da ESAP em Diário da República, 2.ª série —

N.º 247 — 18 de dezembro de 2015; (II) o Programa de ação do Conselho de Direção da ESAP para o biénio 2015- 2017; (III) a implementação do Sistema de gestão da qualidade que inclui a criação do Gabinete para a promoção da qualidade; (IV) a realização de Protocolos que fortalecem a relação com os parceiros regionais, nacionais e internacionais; (V) a construção de redes académicas, internas e externas, que permitam aprofundar e renovar projetos conjuntos de qualidade internacional.

A médio prazo pretendemos afirmar-nos no quadro das melhores escolas de ensino superior no campo das artes e desenvolver estratégias para a valorização económica do conhecimento, no âmbito regional, nacional e internacional. Promover acordos alargados de cooperação, aferir a produção de conhecimento através de padrões internacionais e reforçar a presença dos nossos investigadores, docentes e artistas em redes de colaboração académica, científica e artística, constituem desafios de elevada importância, os quais nos propomos, ainda, alcançar.

Desta forma, o Plano Estratégico que aqui se propõe exprime um passo significativo no processo de desenvolvimento institucional. É nesta construção coletiva que continuamos a acreditar.

3. Princípios e valores na gestão

O presente Plano estratégico respeita os estatutos da CESAP e da ESAP que se encontram em vigor, ambos reconhecidos internamente pela comunidade académica e externamente pela tutela. A autonomia académica da ESAP perante a CESAP, o pensamento crítico e a liberdade de opinião e expressão, constituem princípios históricos que se orientam pelo exercício de um tipo de gestão que respeita a diferença e defende a inclusão, de acordo, aliás, com as melhores práticas da nossa instituição.

A CESAP-ESAP possui um estatuto jurídico singular no universo do ensino superior em Portugal e na Europa, particularmente importante quando se trata de áreas como as do pensamento, das artes, da formação, investigação e produção-disseminação do conhecimento. A consolidação internacional, a igualdade de direitos e deveres, a independência e recusa de qualquer forma de cristalização, norteiam o projeto que aqui apresentamos.

A constituição do Gabinete para a promoção da qualidade, que será responsável pela definição da política da qualidade da ESAP, constituirá, certamente, uma estrutura otimizadora da nossa vida institucional.

4. Linhas de ação

I – Investigação e Inovação

O Plano Estratégico parte de uma situação de início de implementação da investigação no quotidiano da ESAP, com resultados positivos.

Dotada de uma unidade de investigação acreditada pela FCT, o Centro de Estudos Arnaldo Araújo (CEAA), e de um Laboratório de Investigação em Arquitetura (LIA), a ESAP tem vindo ainda a desenvolver a investigação no âmbito dos Departamentos através do financiamento de projetos coletivos de curta duração (um ano), os Projetos ESAP.

Paralelamente, iniciou-se um esforço de integração dos alunos na investigação, desde o 1º ciclo, através da abertura de concursos para ECI - Estágios Creditados de Investigação no âmbito dos projetos em curso.

Por outro lado, desde 2010 que a ESAP tem participado mais ativamente em concursos nacionais e internacionais. Entre 2010 e 2015, decorreram no CEAA três projetos de investigação com financiamento FCT, envolvendo parcerias com outras instituições e avaliação final A, isto é, francamente positiva.

Existiam já algumas iniciativas editoriais, entre as quais se contam duas coleções editadas pelo CEAA – as *Edições Caseiras* e as *Edições do CEAA* – e uma revista *Persona, revista do departamento de Teatro e Cinema da ESAP*, todas com revisão cega por pares.

Nesta sequência, pretende-se tornar a investigação numa prática quotidiana corrente na ESAP, ligando unidades, projetos e docência, explorando e potenciando sinergias de modo a tornar a instituição num lugar de excelência ao nível da investigação e da inovação no campo das artes e da arquitetura.

Para isso, será importante não só manter como promover o desenvolvimento da política de incentivo através do financiamento de Projetos de Investigação ESAP e da divulgação e maior implementação dos ECI - Estágios Creditados de Investigação, procurando o envolvimento de docentes e estudantes na investigação.

Prevê-se ainda o lançamento de um novo tipo de Projetos ESAP, os Projetos de Inovação Docente, sendo a inovação aqui entendida como a tradução prática de ideias em novos sistemas e interações sociais, cujo propósito é a introdução e a contínua atualização de melhorias no processo de aprendizagem dos estudantes e na qualidade da docência universitária, contribuindo assim para uma evolução cultural de prestígio a Escola Superior Artística do Porto.

Considerando que a procura de metodologias que otimizem a aprendizagem, é um claro sinal de inovação de uma comunidade docente dinâmica e interessada em oferecer a melhor formação possível, numa instituição como a ESAP, esta procura passa também pela possibilidade de experimentação interdisciplinar e pelo envolvimento dos estudantes no desenvolvimento do projeto.

Com a institucionalização destes projetos procura-se, à semelhança do que tem vindo a acontecer com os projetos de investigação ESAP, promover a criação de equipas no campo da inovação docente que contribuam para melhorar a docência universitária.

O apoio às unidades de investigação existentes – Centro de Estudos Arnaldo Araújo e Laboratório de Investigação em Arquitetura – constitui outra vertente do investimento na investigação, bem como a implementação de medidas de incentivo à investigação em áreas até à data menos trabalhadas na instituição, como é o caso do Design de Comunicação.

A divulgação de concursos nacionais e internacionais junto do corpo docente e de investigadores, acompanhada da criação de mecanismos de apoio à elaboração de candidaturas, com vista ao aumento substancial do número de projetos e consequentemente de indivíduos neles diretamente envolvidos, constitui outro dos objetivos do período considerado neste Plano Estratégico.

Será criado um Regulamento de Bolsas de Investigação, em colaboração com a CESAP, que será sujeito à aprovação da FCT, o qual passará a regulamentar de forma clara as bolsas atribuídas no âmbito da CESAP, da ESAP e das suas unidades de investigação. Será também criado um Gabinete de Apoio ao Bolseiro.

A captação de investigadores estrangeiros será outra das prioridades do período, aumentando não só o número de estadias de investigação de doutorandos, realizadas no âmbito de programas de doutoramento internacionais, mas também de investigadores em diversos graus da carreira.

Como forma de incentivo e divulgação da investigação, será criado o Dia da Investigação da ESAP, que terá lugar anualmente e durante o qual serão apresentadas as unidades de investigação e os departamentos da ESAP, bem como a investigação em curso no âmbito destas estruturas. A partilha de experiências e envolvimento de estudantes neste evento, que se quer festivo, poderão contribuir para a sensibilização não só da comunidade académica como do público em geral para a importância da atividade de investigação realizada na instituição.

A criação de condições para a realização de projetos artísticos e de curadoria de investigação diretamente articulados com a docência e a investigação em curso na ESAP constitui outro dos objetivos para o período. Neste campo serão igualmente apoiadas as candidaturas a projetos nacionais, internacionais e transnacionais.

A participação em consórcios nacionais e internacionais para o desenvolvimento de projetos conjuntos será fortemente incentivada, esperando-se que o seu número aumente substancialmente até 2020.

A divulgação dos resultados no campo da investigação e inovação constitui um campo privilegiado de investimento, apostando-se no incentivo à diversificação de meios e ao alargamento do público-alvo da mesma.

Assim, até 2020 espera-se ainda tornar generalizado o uso da plataforma DeGóis para *curricula vitae* entre docentes, investigadores e estudantes, bem como o recurso a redes como a Academia.edu ou ResearchGate para divulgação da investigação produzida.

Simultaneamente, será realizado um esforço de simplificação do acesso ao repositório da ESAP integrado no RCAAP, tornando-o direto para todo o corpo docente e de investigação e fortemente incentivada a partilha da respetiva produção em regime de acesso aberto. Procedimento semelhante será implementado para as dissertações produzidas no âmbito dos cursos.

A modernização e dinamização dos serviços da Biblioteca da ESAP, constitui outro dos objetivos, pretendendo-se dota-la de espaço próprio na página web da ESAP, tomar medidas no sentido da disponibilização pública do respetivo catálogo através da sua integração na porbase, investir no acesso a recursos bibliográficos *online* e a divulgação das aquisições através de boletins mensais.

A integração entre Investigação, Inovação e Formação será fortemente estimulada. Na mesma linha de atuação, pretende-se aumentar substancialmente a percentagem de estudantes que participam em iniciativas institucionais na área do empreendedorismo e promover a autoiniciativa neste campo.

II – Qualidade na formação

A ESAP adequou toda a sua oferta formativa à estrutura de graus e diplomas que resultou da aplicação dos pressupostos orientadores da Declaração de Bolonha. De igual forma, tem, nos últimos anos, organizado e apresentado junto da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, vários processos de acreditação dos ciclos de estudo que ministra. Neste âmbito, a ESAP apresenta-se como uma instituição responsável por possibilitar uma formação superior que assegure um conjunto de competências, particularmente nas áreas do conhecimento e da prática das artes e arquitetura.

Ao nível da oferta formativa a situação a considerar como ponto de partida é a seguinte: cinco ciclo de estudo conferente do grau de licenciado e um ciclo de estudos que confere o grau de mestre. A oferta formativa ao nível pós-graduado pretende-se diversificada e que venha a configurar-se na apresentação de cinco pós-graduações nas áreas das artes, design e arquitetura, assim abrangendo a totalidade das áreas existentes ao nível das licenciaturas. Através da oferta de pós-graduações conferentes, ou não, de grau académico, a ESAP contribui para melhorar as qualificações da população e promover a educação permanente.

Neste contexto, será proposta a criação de um ciclo de estudos conducente ao grau de mestre na área da Arte Contemporânea - Teorias e Práticas Críticas, o qual reforçará a oferta formativa pós-graduada.

No que respeita ao corpo docente, a instituição conta, como situação de partida, com: (I) Professores Doutorados - 29; (II) Mestres- 16; (III) Prof. Auxiliares - 30; Prof. Convidados – 11.

A breve prazo se implementará a progressão na carreira docente, ativando o quadro com lugares para Professores Associados e Professores Catedráticos.

Afigura-se, ainda, como fator primordial, efetivar um ensino multidisciplinar, garantir conteúdos científico-pedagógicos, metodologias, práticas pedagógicas e contextos formativos que promovam o conhecimento no domínio das artes e da arquitetura. Aproximar o conhecimento do tecido económico e social, potenciando sinergias, constitui um dos mais importantes e urgentes desafios. Apenas sendo capaz de assegurar condições de trabalho e competências, se é capaz de atrair estudantes e entidades empregadoras.

Nos próximos anos, a ESAP pretende continuar a qualificar a relação ensino-aprendizagem, alargar a capacidade formativa inicial, promover medidas que potenciem o sucesso escolar, otimizar os seus recursos docentes e apoiar a investigação. Implementar todo um conjunto de estratégias que possibilitem atingir os objetivos previstos neste plano de ação, constitui a meta em função da qual será possível melhorar continuamente a formação, à luz de critérios internacionais de aferição.

Neste âmbito, situamos ainda a criação de uma galeria, no Edifício de S. Domingos, de forma a possibilitar um contacto próximo e produtivo intercâmbio entre formação e campo profissional das artes.

III – Internacionalização

A internacionalização é um dos fatores preponderantes de mudança do Ensino Superior atual, no qual a circulação de pessoas e ideias se tornou generalizada, pelo que constitui também um eixo importante deste Plano Estratégico para 2015-2020.

Considerando que o programa Erasmus+ é um instrumento poderoso de apoio à internacionalização, pretende-se incrementar a sua utilização, aumentando o número de missões de ensino, a circulação de staff e alunos, bem como a criação de parcerias e de cursos internacionais.

No mesmo sentido, considera-se importante o alargamento do âmbito dos protocolos de intercâmbio para além do espaço europeu, com particular relevo para os países da CPLP, pelas naturais afinidades linguísticas e culturais com Portugal.

Preparar a renovação da European Charter for Higher Education, a fim de prosseguir a mobilidade internacional de estudantes para estudos e estágios, a mobilidade de docentes para missão de ensino e ainda a mobilidade de pessoal não docente para formação.

Também se pretende continuar com o Consórcio CAMKA que abrange estágios para os alunos afetos às áreas de Artes Visuais- Fotografia, Cinema e Multimédia, em parceria com a Universidade Lusófona e a Universidade da Beira Interior, bem como desenvolver esforços no sentido de alargar a rede internacional de locais de estágio prestigiados no âmbito dos respetivos circuitos artísticos.

Como apoio à circulação de pessoas, continuar-se-á a facultar cursos gratuitos de português aos estudantes estrangeiros acolhidos pela ESAP e cursos de língua inglesa aos docentes e funcionários, com vista a ultrapassar as barreiras linguísticas de comunicação.

O incentivo à construção de parcerias e consórcios internacionais com vista à realização e projetos artísticos, de ensino, de investigação ou de inovação, bem como a integração da ESAP e das suas estruturas – cursos, departamentos, unidades de investigação, produção e inovação – em redes internacionais da especialidade, constitui outra forma de consolidar a presença internacional da instituição.

A integração, no quotidiano académico, de exposições, residências artísticas internacionais, workshops e seminários, com artistas de reconhecido mérito, ou a participação em festivais, bienais e eventos internacionais similares, constituem outra via de internacionalização a potenciar.

IV – Comunicação

O planeamento estratégico para 2015-2020 parte de uma situação negativa tanto no campo da imagem como no plano da divulgação da ESAP.

A página web da instituição apresenta uma imagem gráfica desatualizada e pouco eficaz e intuitiva ao nível da disponibilização dos conteúdos. O backoffice é pesado e de difícil utilização.

Ao nível da divulgação, existe uma excessiva focalização em anúncios nos jornais, com uma presença reduzida nas redes sociais. A documentação destinada à divulgação dos cursos é também ela desadequada e graficamente desatualizada, tornando a sua leitura pouco apelativa.

Sendo clara a necessidade de renovar integralmente tanto a imagem como a estratégia de divulgação da instituição, a sua renovação integral constitui um dos grandes objetivos deste plano.

Neste contexto, a primeira prioridade passa pela criação de raiz de uma nova página web para a Escola Superior Artística do Porto, com um backoffice de fácil utilização e um mapa de conteúdos que traduza a estrutura orgânica da ESAP e seja de utilização intuitiva.

Este novo site, constitui um instrumento importante para fazer circular a informação dentro e fora da Instituição, bem como para dar visibilidade e autonomia ao nível da informação, tanto aos cursos como aos departamentos, unidades de investigação e outras estruturas com dimensão que o justifique.

O acesso direto ao repositório aberto e a diversas bases de dados, nomeadamente dos projetos desenvolvidos na instituição, é outra das novas vertentes que se pretende implementar como meio de disseminação do trabalho da instituição.

Paralelamente, proceder-se-á à renovação integral dos suportes de divulgação tanto físicos como virtuais e à criação de estruturas de apoio a produção de conteúdos gráficos de suporte às atividades da ESAP.

Uma aposta importante será feita na divulgação nas redes sociais e na colocação de conteúdos ligados ao trabalho produzido em sites e redes da especialidade.

Nesse sentido será feita uma aposta no aumento substancial da visibilidade nas redes sociais e na comunicação social, dos principais eventos e atividades realizadas na instituição, bem como dos resultados dos trabalhos realizados por docentes, investigadores e alunos.

Será ainda estruturado um plano de divulgação dos cursos junto de potenciais candidatos, que passa pela presença nas feiras pedagógicas, visitas a escolas e participação em fóruns.

A realização de um Open Study Day e das atividades incluídas nas ESAP Júnior e ESAP Sénior, constituem outra vertente da divulgação do trabalho realizado na escola.

A divulgação internacional dos cursos e dos projetos com vista à captação de alunos e investigadores estrangeiros constitui outra das prioridades do período.

No sentido da concretização e especialização das ações previstas, será criado um Gabinete de Comunicação que funcionará como estrutura de apoio direto ao Conselho de Direção.

O Gabinete Alumni, que igualmente se prevê criar, contribuirá também para a circulação de informação de apoio aos graduados e pós-graduados pela ESAP e da atividade da instituição em geral.

V - Desenvolvimento económico

Mapa previsional de Rendimentos e Gastos - Anos letivos 2015/2016 a 2019/2020

Orçamentos de Rendimentos e Gastos - Anos letivos 2015/2016 a 2019/2020					
Descrição	2015/2016 realizado	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
1 - Rendimentos Previstos					
1.1 Vendas da revista e outros bens	2.052,99	1.939,00	6.939,00	9.939,00	9.939,00
1.2 Prestação de serviços	1.822.001,03	1.880.930,00	2.040.930,00	2.120.930,00	2.200.930,00
1.3 Subsídios à Exploração	106.949,36	414.070,00	434.071,00	225.096,00	225.096,00
1.4 Rendimentos suplementares	44.097,83	54.097,83	70.520,00	70.520,00	70.520,00
1.5 Outros rendimentos e ganhos	619.534,75	14.767,00	24.767,00	24.767,00	24.767,00
1.5 Proveitos e ganhos financeiros		0,00	500,00	500,00	500,00
Total dos Rendimentos Previstos	2.594.635,96	2.365.803,83	2.577.727,00	2.451.752,00	2.531.752,00
2 - Gastos Previstos					
2.1 Custos das merc. vendidas e m. consum	5.059,86	5.110,00	5.110,00	5.110,00	5.110,00
2.2 Fornecimentos e serviços externos	695.119,14	839.980,00	839.980,00	695.119,14	695.119,14
2.3 Gastos com o pessoal	1.566.772,11	1.458.876,00	1.422.404,10	1.422.404,10	1.457.964,20
2.4 Gastos de depreciação e de amortizaçã	167.564,78	169.151,00	159.151,00	159.151,00	159.151,00
2.5 Perdas por imparidade	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.6 Outros gastos e perdas	36.060,02	37.583,00	37.583,00	37.583,00	37.583,00
2.8 Gastos e perdas de financiamento	4.878,26	11.770,00	4.770,00	3.549,00	3.549,00
Total dos Gastos Previstos	2.475.454,17	2.522.470,00	2.468.998,10	2.322.916,24	2.358.476,34
3 - Resultado Líquido do Período	119.181,79	-156.666,17	108.728,90	128.835,76	173.275,66

Os valores do primeiro ano, 2015/2016, correspondem ao já realizado e aprovado em Assembleia Geral, tendo-se obtido resultados positivos e reequilibrado a situação financeira da Instituição.

As projeções nos anos seguintes tiveram como base os pressupostos seguintes:

- O aumento da entrada de novos alunos, vinte por cada ano letivo com propinas e outras taxas suplementares de 4.000 euros, em média, por aluno;
- As receitas incrementadas por novos projetos, tendo-se contado com os já iniciados no segundo semestre de 2016, concretamente o MODSCAPES com fundos a receber da HERA - Humanities in the European Research Area, e o NORTE 2020/FEDER – Operação NORTE-01-0246-FEDER-000013 Opo’Arch Formal Methods. Ambos os projetos terão uma participação global na ordem dos 700.000 euros e permitirão que os subsídios ultrapassem os 400.000 euros em 2017 e 2018.

Nos anos letivos seguintes prevê-se uma diminuição na ordem dos 200.000 euros com a respetiva redução nos gastos habituais nestes tipos de projetos.

- Aumento dos rendimentos suplementares e outros rendimentos originados por fontes alternativas, nomeadamente de propinas de ciclos de estudos e de outras atividades ligadas à educação e formação.
- Uma redução de gastos com o pessoal em 2016/2017, através de negociações contratuais e em 2017/2018 de um decréscimo global na ordem de 2,5%, o qual será recuperado no último exercício em análise

VI – Infraestruturas físicas e equipamentos

Infraestruturas

As instalações onde funciona a Escola Superior Artística do Porto, propriedade da CESAP, sua entidade instituidora, localizam-se no Centro Histórico do Porto e são constituídas por dois polos, integrando um deles dois edifícios (Largo de S. Domingos, 80-82 e Rua de Mouzinho da Silveira, 73-77) e o outro três edifícios (Rua de Belomonte, 49-51 e Rua do Comércio do Porto, 173-175 e 177-187). Os edifícios de cada um dos polos estão interligados entre si através dos respetivos pátios ou logradouros. A tabela seguinte sintetiza a informação base sobre os edifícios.

Edifícios	Edificação	m ²
Edifício do Largo de S. Domingos, 80/82	Séc. XIX	920,00
Edifício da Rua Mouzinho da Silveira, 73/77	Séc. XIX	456,00
Edifício da Rua de Belomonte, 49	Séc. XVIII	3450,00
Edifício da Rua do Comércio do Porto, 173	Séc. XIX	250,00
Edifício da Rua do Comércio do Porto, 177	Séc. XX	288,00

No edifício do Largo de S. Domingos localiza-se a Direção da ESAP, a Secretaria, a Sala de Atos, a Galeria de Exposições, várias salas de aulas, o Laboratório Multimédia e o Centro de Estudos Arnaldo Araújo. A Direção e serviços da CESAP estão instalados no edifício da Rua Mouzinho da Silveira, assim como as salas das Direções de Curso e dos Departamentos, o Serviço de Ação Social e o Gabinete Relações Externas e Internacionais; neste último edifício localiza-se ainda o bar/cantina com acesso direto pela Rua de Mouzinho da Silveira.

O edifício da Rua de Belomonte, denominado Palácio de Belomonte ou dos Pacheco Pereira, é uma construção com elevado valor patrimonial, e com uma dimensão que permite albergar as salas de aula específicas (Estúdio de Cinema, Estúdio de Som, diversos laboratórios de artes plásticas e intermédia, Estúdio de Fotografia), salas de aulas práticas e teóricas, o Centro de Informática, os Gabinetes Alumni e de Comunicação, sala de reuniões e o Laboratório de Investigação em Arquitetura. O conjunto dos dois edifícios da Rua do Comércio do Porto albergam os Laboratórios de Fotografia, a Biblioteca e o Auditório, este último com acesso direto pela Rua do Comércio do Porto.

Estes edifícios, de construção setecentista e novecentista, mantêm no essencial as suas características espaciais e construtivas originais, já que as adaptações para as atividades de ensino foram sempre realizadas procurando manter estes aspetos, melhorando, contudo, as condições para que estas novas funções pudessem ser asseguradas eficazmente. Os edifícios da Rua do Comércio do Porto e do Largo de S. Domingos são aqueles em que foram realizadas intervenções mais profundas e por isso não necessitam de obra de fundo, à exceção de manutenção e correção de defeitos que naturalmente acontecem em edifícios destas épocas de construção. O edifício da Rua Mouzinho da Silveira foi também intervencionado ao nível da Cave e R/C para instalação da cantina, não tendo os restantes pisos tido obra profunda. Este edifício encontra-se também com as necessidades normais de manutenção.

O Palácio de Belomonte foi intervencionado nos seus pisos abaixo do nível da entrada (-1 e -2); contudo, nos pisos superiores (0, 1 e 2), a obra foi mínima, pois o valor artístico e cultural obrigava a uma obra de restauro e a um cuidado na intervenção que necessitava de financiamento elevado, pelo que se realizaram obras pouco intrusivas e de reversibilidade elevada, no sentido de se aguardar por uma oportunidade de investimento no seu restauro, o que se justifica já que é um dos palacetes de referência histórica na cidade.

Assim, tendo por base o acima descrito, definem-se como objetivos estratégicos até 2020, continuar as necessárias obras de manutenção e melhorias pontuais dos edifícios e efetuar candidaturas aos fundos comunitários do atual programa em vigor e/ou estabelecer parcerias de mecenato, que permitam realizar obras extraordinárias que não são possíveis na atual conjuntura de investimento.

No capítulo da manutenção, pretende-se melhorar o equipamento do serviço interno de manutenção (parafusadora e lixadora elétricas) de modo a efetuar reparações continuamente nos diversos espaços da instituição. De salientar que se irá implementar um programa de pintura programa dos espaços de Belomonte (paredes, portadas e caixilharias), pois é o edifício que neste momento necessita de maior investimento neste domínio.

Pretende-se apostar nos fundos de Reabilitação Urbana (IFRRU 2020 – Instrumento Financeiro para a Reabilitação e Revitalização Urbanas) e nos de eficiência energética (FEE – Fundo de Eficiência Energética e no Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso dos Recursos) para efetuar melhorias ao nível do isolamento e impermeabilização das coberturas, reabilitação e melhoria da performance energética das caixilharias tradicionais e portadas, dominantes nos edifícios, e a reformulação do sistema elétrico, da climatização e da rede informática.

No caso específico do edifício de Belomonte, pelo seu valor patrimonial, pretende-se, em paralelo com os fundos acima mencionados, promover candidaturas no âmbito da reabilitação do património cultural, podendo assim efetuar-se uma reabilitação global e/ou o restauro de tetos e pinturas de modo a valorizar o edifício como monumento com valor arquitetónico e artístico integrado no centro histórico património mundial.

Pretende-se ainda desenvolver esforços no sentido de encontrar mecenas e/ou fundos específicos que possam apoiar a criação de uma efetiva Galeria de Exposições no edifício do Largo de S. Domingos, no sentido de possibilitar a existência de um espaço expositivo de

qualidade e inserido na programação cultural da cidade, servindo também como imagem da instituição. Em paralelo, pretende-se realizar um esforço idêntico na reformulação da portaria do edifício de Belomonte e fachada e espaço público adjacente ao edifício de S. Domingos.

Encontra-se ainda em estudo a possibilidade de realizar uma parceria com entidades públicas e privadas no sentido de poder vir a oferecer um serviço de residências universitárias, que estrategicamente podem incrementar a competitividade da instituição na oferta integrada de ensino e residência para alunos provenientes de outras zonas do país e para estudantes internacionais.

Espaços e equipamentos

Melhorar as condições de trabalho existentes é uma prioridade estratégica sempre presente.

Tendo a estrutura da ESAP vindo a mudar nos últimos anos, e prevendo-se a criação de novas estruturas funcionais bem como de novos cursos, considera-se necessário realizar um inventário de espaços e equipamentos com vista à sua redistribuição por forma a responder às atuais necessidades de funcionamento da Instituição.

Esta redistribuição implicará obras de adaptação dos espaços às funções que lhes forem atribuídas e a aquisição do equipamento suplementar necessário ao bom funcionamento dos cursos.

A abertura à comunidade, através do aluguer de espaços e oficinas, bem como o acolhimento de iniciativas no campo das artes e da cultura, constitui outro aspeto a otimizar nos próximos anos.

Equipamento diversificado será também adquirido no âmbito de vários projetos de investigação e inovação bem como através da apresentação de candidaturas a fundos nacionais e europeus de financiamento.

VII - Infraestruturas tecnológicas e sistemas de informação

No que concerne às Tecnologias de Informação, Administração de Sistemas, Parque Informático e Infraestruturas de Redes, está ser desenvolvido um plano estratégico visando um aumento de qualidade significativo ao nível da reestruturação das Infraestruturas de Redes através de VLAN's, Sistemas de Impressão, Sistemas de Serviços e Portais Escolares, bem como a renovação de parte do parque informático por equipamentos de última geração e ainda a implementação de novos serviços para os alunos.

Do mesmo modo está em curso um reforço na segurança de todos os sistemas envolvidos, através de um upgrade das atuais infraestruturas de Firewall disponíveis (Fortigate), visto que os ataques às mesmas são cada vez mais frequentes.

A nível do sistema de impressão, o parque foi atualmente renovado através da Parceria que a CESAP estabeleceu, desde 2010, com a Konica Minolta Portugal que tem implementado soluções de Gestão de Impressão, controlo de custos e monitorização dos fluxos e permissões de impressão.

Relativamente ao armazenamento e gestão de documentação também serão implementadas algumas alterações, visando a otimização do desempenho e autonomia dos mesmos. Neste sentido irão ser tomadas as seguintes medidas (algumas já em curso):

- Implementação de um novo módulo de Candidaturas Online através da Plataforma de Gestão Escolar Sophia Plus, visando aumentar o fácil acesso a toda a informação disponível a nível das suas potenciais candidaturas e a capacidade de o poderem efetuar de uma forma online, rápida, cómoda, simples e eficaz.
- No âmbito da gestão documental irá ser reforçado o aumento de documentação na plataforma de Repositórios comuns RCAAP bem como a atualização e renovação dos serviços da respetiva plataforma Bibliotecária Porbase5/MindPrisma.
- No que concerne a Sistemas de Backup irá ser implementado um novo sistema redundante que permitirá ter várias cópias de arquivos digitais em diferentes localizações usando as ferramentas da Microsoft Data Protection Management.
- Relativamente aos alunos e parque informático, além dos sistemas atuais de impressão fornecidos pela Konica Minolta e plotters existentes, irá ser adquirida uma nova impressora com a capacidade de efetuar impressões em 3D que irá ter um impacto substancial na qualidade dos serviços disponíveis para os alunos.

No mesmo sentido, todo o sistema de Printing disponível para os alunos já é atualmente controlado por PINS e plataformas de gestão de custos (mesmo por Pen's), com carregamentos de contas de alunos através de Moedeiros colocados no respetivo Centro Informático, software esse que irá ser igualmente atualizado para nova versão.

VIII - Gestão de recursos humanos

Num contexto de constante mudança nas competências requeridas aos recursos humanos, pretende-se continuar com a política de formação contínua, tanto ao nível dos funcionários como dos docentes.

Ao nível dos funcionários continuará a formação que possibilite o desenvolvimento da sua qualificação e flexibilidade, nomeadamente no campo da informática, para adaptação aos novos programas e novas atividades, e no campo do domínio da língua inglesa, com vista a responder aos desafios que a internacionalização coloca.

Ao nível dos docentes, pretende-se manter igualmente a formação em língua inglesa, de modo a melhorar a comunicação com os alunos Erasmus e com interfaces internacionais e, ao mesmo tempo, incentivar a formação contínua.

Por outro lado, pretende-se otimizar o empenho de todos os trabalhadores através da melhoria das condições de trabalho, da manutenção de uma cantina com qualidade e a um preço reduzido, de descontos nas propinas para familiares, e do estabelecimento de protocolos com várias entidades, nomeadamente no campo da saúde, e da cultura.

Ao nível do corpo docente, pretende-se aumentar os contratos de trabalho existentes, limitando o regime da prestação de serviços ao mínimo indispensável para que se torne possível contar com reconhecidos profissionais envolvidos na sua prática artística e teórica.

Nº	Nome	Categoria Profissional
1	António Alexandre A. Neves da Silva	Chefe de Secção II
3	Carlos Alberto Barroso da Silva	Vigilante C/10 Anos
174	Carlos Joaquim Vidrago dos Anjos	Técnico Secretariado I
142	Daniel de Lima Capeleiro	Técnico Informática II
4	Deolinda Fernanda B. do Carmo Silva	Telefonista II
5	Elisa Maria Pinto Leitão da Rocha	Assistente Administrativa III
2	Irene Maria Oliveira Leite	Técnico Secretariado II
3	José da Cunha Cacheira	Vigilante C/20 Anos
3	José Manuel Peixoto Martins Ferreira	Aux. Educação C/15 Anos
175	Katherine Irene Oliveira Penha	Técnico Secretariado I
167	Liliana Raquel Vales Durães Garcês	Técnico Secretariado I
4	Manuel Augusto A.de Jesus Almeida	Aux. Educação C/15 Anos
5	Manuel Francisco Teixeira Moreira	Oficial de Electricista
6	Márcio Manuel S.C. Pereira Branco	Vigilante C/10 Anos
8	Maria Albertina Xavier Monteiro	Chefe Serv. Administrativos
7	Maria da Conceição Barros Pereira	Empregada de Limpeza
10	Maria da Graça Ventura Teixeira Silva	Empregada de Limpeza
4	Maria de Lurdes Pereira Gomes Oliveira	Chefe de Secção II
11	Mirian Patrícia Gomes de Oliveira	Empregada de Limpeza
5	Paulo Alexandre de Sá Cacheira	Caixa
9	Sofia Augusta Conceição Coelho	Empregada de Limpeza
13	Soledade Teixeira Gonçalves Almeida	Assistente Administrativa III
14	Sónia Alexandra Simões Tomás	Técnico L. ou B. Grau IV
15	Sónia Cristina Teixeira Nunes	Técnico Secretariado II
6	Susana Maria da Silva Freire	Chefe de Secção II
16	Teresa de Almeida Lopes	Assistente Administrativa III
10	Teresa Margarida Barros Cruz	Documentalista II

IX - Políticas de bem-estar e apoio social

Ao longo do percurso escolar pretende-se aumentar o acompanhamento e o apoio aos estudantes com dificuldades pedagógicas e sociais, nomeadamente através do apoio prestado por órgãos e estruturas da ESAP, como o Gabinete de Ação Social ou o Provedor do Estudante. No mesmo sentido, serão tomadas várias medidas para melhorar as condições físicas das instalações e seus equipamentos, tal como anteriormente indicado.

Por outro lado, continuarão a ser desenvolvidos esforços para a criação de uma Residência de Estudantes, que permita albergar tanto os estudantes que vivem fora da cidade do Porto, como os estudantes Erasmus e os diversos visitantes da instituição.

Dando continuidade ao esforço dos últimos anos, oferecer um serviço de Cantina com qualidade e a um preço reduzido, bem como espaços equipados com micro-ondas e mesas de apoio às refeições caseiras, constituem objetivos a assegurar.

Incentivar o empenhamento e o trabalho académico dos estudantes através da criação de bolsas de mérito e do apoio pecuniário aos prémios a atribuir a projetos artísticos apresentados internamente, mas com júri exterior à ESAP, como é o caso do PRÉMIO DE ARTES VISUAIS, é fundamental.

Facilitar a integração dos estudantes na vida profissional, através da implementação de Residências Artísticas na ESAP e exteriores à ESAP, realização de parcerias com autarquias, museus, etc., e do acesso financiado a Bolsas de Estágio nacionais e internacionais, reforçando o leque de oportunidades atuais (Santander Universidades, Camka, entre outros).

IX - Sustentabilidade ambiental

Como já mencionado, o parque edificado da instituição é constituído por edifícios tradicionais do Porto, que mantêm no essencial os seus sistemas, construtivo e espacial originais, e que se localizam no centro histórico do Porto, zona classificada pela UNESCO como Património Mundial. Adicionalmente, esta localização central é complementada com uma rede de transportes públicos muito densa, de que se destacam a estação do metro e a estação de comboios de S. Bento, a rede de autocarros e a rede de elétricos, permitindo que a maioria dos docentes, funcionários e estudantes possam deslocar-se para a Escola sem utilizar viaturas próprias. Deste modo, pela energia incorporada dos edifícios e pela localização, que permite deslocamentos de baixo carbono, a base da instituição é no global ambientalmente sustentável.

Para além desta base, é responsabilidade de todas as instituições tornarem-se ambientalmente responsáveis e caminharem para uma economia de baixo carbono, em especial quando são instituições académicas e que devem dar um exemplo pedagógico para a sociedade civil.

Assim, também a CESAP/ESAP têm como objetivo estratégico diminuir progressivamente a sua pegada ambiental e, em simultâneo, reduzir os custos e aumentar a sustentabilidade

económica. Neste sentido, a estratégia base assenta no uso eficiente dos recursos e no progressivo uso de sistemas digitais para gestão administrativa.

Em concreto, desde há algum tempo que se implementou uma estratégia de utilização de um sistema digital de gestão académica baseado no software Sophia, que permite desmaterializar muitos processos e poupar recursos, nomeadamente papel, tinta e energia. Recentemente este sistema foi atualizado e ampliado, sendo objetivo continuar com a sua ampliação, pretendendo-se que até ao final da vigência deste plano estratégico se tenha implementado um sistema quase exclusivamente digital de gestão académica e financeira e de comunicação interna e externa. A estratégia de internacionalização prevista, assenta também na maior presença web, introduzindo um processo totalmente online de candidaturas e relação com os estudantes, aumentando assim a competitividade e reduzindo o uso de recursos. Para além dos recursos financeiros próprios, pretende-se também que esta estratégia de desmaterialização documental possa ser sustentada pelo recurso aos fundos comunitários disponíveis para a qualificação e para a internacionalização das empresas.

A gestão informática centralizada das impressoras da instituição, permitirá também reduzir significativamente o uso de papel, tinta e energia. Pretende-se programar a impressão de modo a que por defeito se imprima em ambos os lados das folhas, reduzindo o consumo de papel em 40%. Pretende-se também implementar por defeito no sistema informático da instituição uma fonte económica, tipo *Ecofont*, que permite reduzir em 50% os consumos de toner/tinteiros.

Paralelamente à política de reciclagem já desenvolvida na instituição, em especial na fileira do de papel, pretende-se concretizar um sistema de colocação de caixas de cartão em todos os espaços administrativos e na reprografia, de modo a recolher e separar folhas impressas de um só lado e folhas já impressas dos dois lados. As primeiras irão ser reutilizadas como papel de rascunho e as segundas serão recolhidas mensalmente e vendidas a uma empresa de reciclagem, contribuindo não só para a sustentabilidade ambiental, mas também para a sustentabilidade financeira da instituição.

De acordo com os objetivos já referidos, é urgente melhorar a eficiência energética dos edifícios, contributo essencial para a redução das emissões de carbono e custos operacionais da instituição. Para além das medidas previstas, propomo-nos continuar com uma política gradual de substituição da iluminação tradicional fluorescente, dominante na instituição e que

é um dos maiores contribuintes para os gastos energéticos correntes dos edifícios, por iluminação LED.

Esta troca já se iniciou como projeto-piloto nalguns espaços de grande intensidade no uso de iluminação e pretende-se que até 2020 todas as luminárias instaladas em espaços que estão iluminados em contínuo (portarias, espaços de circulação, gabinetes administrativos, centro de informática, biblioteca e cantina/bar), assim como em espaços de grande consumo energético (estúdios, laboratórios e auditório), possam estar equipadas com lâmpadas LED.

Tendencialmente, o objetivo será substituir todas as lâmpadas fluorescentes por LED's de acordo com a tabela abaixo. Estimou-se a partir da listagem dessa tabela que se obterá uma poupança na potência de 20.798W (20,80 kW). Realizando um cálculo grosseiro de que estas iluminações funcionam com uma estimativa de 8h por dia, 5 dias úteis por semana, e que os dias de aulas corresponderão a 180 dias úteis no ano, teremos então cerca de 1440h anuais. Deste modo, cumprindo o objetivo de substituir todas as lâmpadas, a poupança poderá ascender a 29.952 kW/h por ano, correspondendo a cerca de 20% do consumo anual de eletricidade da CESAP/ESAP.

EDIFÍCIOS CESAP	Fluorescente tubular 0,60m T8 (18W)	Fluorescente tubular 0,90m T8 (30W)	Fluorescente tubular 1,20m T8 (36W)	Fluorescente tubular 1,50m T8 (58W)
Largo de S. Domingos	14		139	27
Rua de Mouzinho da Silveira	4	3	55	28
Rua de Belomonte e Rua do Comércio do Porto	56		150	342
TOTAL (nº lâmpadas)	74	3	344	397

TOTAL (W)

Potência atual (W)	1332	90	12384	23026	36832
Potência futura (W)	666	45	6192	9131	16034
				Poupança	20798

X - Gestão de recursos financeiros

Decorrente do Plano de Desenvolvimento Económico, a estratégia da Cooperativa ao nível da gestão dos recursos financeiros prevê um aumento progressivo dos resultados líquidos até 2020. Tal aumento assenta, por um lado, no aumento das receitas e, por outro lado, numa mais eficiente gestão de recursos humanos e materiais, permitindo uma redução dos gastos. A partir de 2017 e nos anos seguintes, perspetiva-se um maior incremento da sustentabilidade financeira da instituição.

XI - Avaliação das ações | Plano estratégico

Se é verdade que um Plano Estratégico constitui um documento de vital importância para uma instituição, por outro lado, a existência de recursos, o grau de responsabilidade, exigência e empenhamento na sua realização, constituem fatores absolutamente indispensáveis.

A CESAP- ESAP, consciente das dificuldades que esta concretização implica, sobretudo em contexto de crise económica e contenção orçamental, desenvolverá mecanismos periódicos de aferição e monitorização que permitam acompanhar a viabilidade deste plano de ação. Neste âmbito se enquadra a atividade operativa, atenta e consciente dos órgãos sociais para as ações da cooperativa, entidade titular da ESAP, e o mesmo tipo de atividade ocorrerá no âmbito da escola, ao nível dos respetivos órgãos e estruturas académicas. Saliente-se o importante papel que, neste contexto de atuação, desempenhará o Sistema de Gestão da Qualidade da ESAP/Gabinete para a Promoção da Qualidade.

Assim, apenas a comunicação, entendimento e interação constantes, entre a Direção da CESAP e o Conselho de Direção da ESAP, os respetivos órgãos sociais e académicos, a Associação de Estudantes, docentes, funcionários e estudantes, constituem garantia de uma execução articulada entre planos de atividades e plano estratégico.

Somente desta forma operacional e dialogante será possível construir uma Escola integrada, ágil, inventiva, crítica e produtiva.