



**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DE SAÚDE  
(ISCISA)**

**PLANO ESTRATÉGICO  
2021-2025**

Maputo, 2020

## **FICHA TÉCNICA**

### **TÍTULO**

Plano Estratégico do Instituto Superior de Ciências de Saúde (PEISCISA)2021-2025

### **PROMOTOR**

Direcção de Planificação, Cooperação e Estatística

Instituto Superior de Ciências de Saúde (ISCISA)

Av. Tomás Nduda n° 977, Maputo

Números de Telefone: 21 496083; 82 3001728; 82 3001731

Website:[www.iscisa.ac.mz](http://www.iscisa.ac.mz)

### **COORDENADOR GERAL**

Dr. Alexandre Manguela

### **COMISSÃO EXECUTIVA**

Prof. Doutor Caetano Pereira

Prof. Fernando Vaz

Prof. Doutor Gerto Augusto

Dr. Henário Siteo

Dr. Nazir Ibrahim

### **COMISSÃO TÉCNICA**

Coordenador-Dr. José Tonela

Coordenador Adjunto-Dr.<sup>a</sup> Júlia Sinai

Dr.<sup>a</sup> Sesaltina Nora

Dr.<sup>a</sup> Maria Casimira Siteo

Dr.<sup>a</sup> Verónica Sibinde

Dr.<sup>a</sup> Lénia Siteo

Dr.<sup>a</sup> Marta Manjaze

Dr.<sup>a</sup> Assussênia Ezequiel Chiúre

Dr.<sup>a</sup> Suzana Manhiça

Dr.<sup>a</sup> Célia Matusse

Dr.<sup>a</sup> Ana Paula

Dr.<sup>a</sup> Zaida Mahomed

Dr. Ricardo Xavier

Dr. Zacarias Siteo

Dr. Roberto Cumbe

Dr. Hélio Martin

Dr. Crispim Chinae

Dr Milton Ngoca

**Redacção:** Equipa Técnica: Ricardo Xavier, José Tonela, Zacarias Siteo, Sesaltina Nora

### **Orçamentação do Plano Estratégico**

Dr. Crispim Chinai

Dr.<sup>a</sup> Júlia Sinai

**Revisão Linguística: Prof. Dr. Júlio Velho**

# ÍNDICE

Lista de Acrónimos .....	i
1. Prefácio .....	i
2. Sumário Executivo.....	ii
3. Introdução .....	1
3.1 Método de Elaboração do Plano Estratégico .....	2
3.2 Análise Situacional .....	2
3.3 Breve Historial.....	3
3.4 Objectivos da sua criação .....	3
3.5 Evolução Institucional .....	4
3.6 Áreas de intervenção.....	5
3.7 Grupos-alvo .....	5
3.8 Unidades Orgânicas (UO).....	6
3.9 Organograma do ISCISA.....	7
3.9.1 Infra-Estruturas e Extensões Físicas.....	8
3.9.2 Recursos Humanos .....	8
3.9.3 Financiamento .....	8
3.9.4 Ambiente Político-Legal .....	9
3.9.5 Inquérito de Opiniões .....	10
4. Diagnóstico Estratégico .....	12
5. Principal Prioridades Estratégicas para o ISCISA .....	15
5.1 Elementos Estratégicos do ISCISA .....	16
5.2 Princípios Orientadores .....	17
5.3 Processo de Desenvolvimento do Plano Estratégico 2021-2025 .....	18
5.4 Impacto Esperado do Plano Estratégico 2021-2025 .....	18
6. Objectivos Estratégicos Institucionais. ....	19
6.1 Objectivo Estratégico 1:.....	20
6.2 Objectivo Estratégico 2:.....	23
6.3 Objectivo Estratégico 3:.....	25
6.4 Objectivo Estratégico 4:.....	27
6.5 Objectivo Estratégico 5:.....	28
6.6 Objectivo Estratégico 6:.....	30
6.7 Objectivo Estratégico 7:.....	32
6.8 Objectivo Estrategico 9:.....	34
7. Orçamentado Plano Estratégico 2021-2025 .....	36
8. Bibliografia.....	37

## **Índice de anexos**

Anexo 1 Evolução do número de docentes efectivos (homens e mulheres) entre 2014 e 2019.....	38
Anexo 2 Evolução do número de docentes efectivos do ISCISA por grau académico 2014-2019....	38
Anexo 3 Evolução do número de salas de aula entre 2015 e 2019 .....	38
Anexo 4 Cursos em matérias de investigação científica realizados .....	39
Anexo 5 Evolução do número do CTA por grau académico entre 2014 e 2019.....	39
Anexo 6 Evolução do número de novas entradas e graduados 2014-2019 .....	40
Anexo 7 Evolução de Graduados do ISCISA de 2015 a 2019.....	41

## **Índice de Tabelas**

Tabela 2 Pessoas contactadas na instituição nas províncias por género.....	11
Tabela 3 Diagnóstico Estratégico .....	12
Tabela 4 Indicadores e metas do Objectivo Estratégico 1 .....	21
Tabela 5 Indicadores e metas do Objectivo Estratégico 2.....	23
Tabela 6 Indicadores e metas do Objectivo Estratégico 3.....	25
Tabela 7 Indicadores e metas do Objectivo Estratégico 4.....	27
Tabela 8 Indicadores e metas do Objectivo Estratégico 5.....	28
Tabela 9 Indicadores e metas do Objectivo Estratégico 6.....	30
Tabela 10 Indicadores e metas do Objectivo Estratégico 7.....	32
Tabela 11 Indicadores e metas do Objectivo Estratégico 8.....	33
Tabela 12 Indicadores e metas do Objectivo Estratégico 9.....	34

## **Lista de Acrónimos**

ISCISA	Instituto Superior de Ciências de Saúde;
PEISCISA	Plano Estratégico do Instituto Superior de Ciências de Saúde;
PES	Plano Económico e Social;
SNS	Serviço Nacional de Saúde
PESISCISA	Plano Económico e Social do Instituto Superior de Ciências de Saúde;
UO	Unidades Orgânicas;
CTA	Corpo Técnico Administrativo
OE	Orçamento do Estado
CNAQ	Comissão Nacional de Avaliação da Qualidade
EaD	Ensino à Distância
MISAU	Ministério da Saúde
PNDRH	Plano Nacional de Desenvolvimento dos Recursos Humanos
MCTESTP	Ministério de Ciência Tecnologia Ensino Superior e Técnico Profissional
PEES	Plano Estratégico do Ensino Superior
PESS	Plano Estratégico do Sector de Saúde
DNS	Direcção Nacional de Saúde Pública
DNAM	Direcção Nacional de Assistência Médica
DNFPS	Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde
FDI	Fundo de Desenvolvimento Institucional

## 1. Prefácio

O Plano Estratégico do ISCISA 2021-2025 é um documento orientador e de cumprimento obrigatório de actividades das suas unidades orgânicas. Para o período em referência, o ISCISA definiu como prioridade a construção do Campus Universitário. Com este, será possível contar-se com salas de aulas, laboratórios de análise clínicas e humanísticas, biblioteca, Auditório, espaço para prática de exercícios físicos, sala de professores, etc. Espera ainda o ISCISA concretizar o projecto Hospital Escola, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de atendimento ao público utente.

Outro objectivo deste documento é fortalecer a componente Recursos Humanos, no quadro da iniciativa Presidencial “Um Distrito, um Hospital.” Este plano estratégico 2021-2025 determina a forma como os recursos que estão à disposição do ISCISA podem ser utilizados na perspectiva de:

- ✓ Flexibilizar e melhorar a eficiência de gestão administrativa e financeira;
- ✓ Melhorar a eficiência no sistema de ensino;
- ✓ Promover o desenvolvimento integral da comunidade académica nas componentes social, cultural e desportiva, tendo sempre em atenção a equidade de género;
- ✓ Desenvolver cursos de graduação, pós-graduação, de curta duração e na modalidade de ensino à distância;
- ✓ Fortalecer os mecanismos de controlo e garantia de qualidade;
- ✓ Desenvolver pesquisa científica e extensão comunitária;
- ✓ Aprimorar os processos de registo e gestão académicos e
- ✓ Promover a planificação, implementação de programas sustentáveis de desenvolvimento institucional.

Nesta perspectiva, convido a comunidade académica, os parceiros de cooperação e a sociedade em geral a utilizar este Plano Estratégico como documento de base do processo de planificação.

Maputo, aos 15 de Dezembro de 2020



## 2. Sumário Executivo

O presente Plano Estratégico resulta de uma ampla auscultação e participação de diversos intervenientes ao nível do ISCISA, dos parceiros de cooperação e da sociedade moçambicana. Este documento está ancorado num processo sistemático de introspecção institucional, bem como na capitalização dos desafios e nas realizações do ISCISA ao longo destes 17 anos da sua existência.

Na sequência da avaliação do Plano Estratégico 2008-2013, a Direcção do ISCISA decidiu em 2014:

**a) Rever a Missão, Visão e os Valores com o objectivo de:**

- ✓ **Missão**, para manter coerência lógica dos objectivos do ISCISA;
- ✓ **Visão**, para permitir a indicação de uma linha de direcção institucional;
- ✓ **Valores**, para que sejam mais expressivos e próximos dos funcionários;
- ✓ Reformular e reduzir o número de Objectivos Estratégicos para permitir maior alcance dos resultados e focalizar melhor o desenvolvimento da instituição.

Assim, a elaboração do Plano Estratégico 2015-2019 incluiu, entre outras acções, visitar a *Visão*, a *Missão* e os *Valores* da instituição, usando uma abordagem mais participativa possível com envolvimento de todas as Unidades Orgânicas (UO). Esta acção implicou a redefinição do lugar e do papel do ISCISA no contexto nacional, regional e internacional.

A avaliação do Plano Estratégico 2015-2019 confirmou a necessidade de o ISCISA se afirmar como uma instituição do ensino politécnico do saber-fazer no contexto da diferenciação funcional e no subsector do ensino superior em Moçambique. Em resposta aos desafios destacados na análise funcional, realizada no contexto da avaliação do Plano Estratégico 2015-2019, indicam-se as prioridades a serem tomadas em conta no âmbito do Plano Estratégico 2021-2025, que são:

- ✓ Construir um Campus Universitário;
- ✓ Garantir um quadro de docentes efectivos recomendados pela Comissão Nacional de Avaliação de Qualidade;

- ✓ Repensar e analisar os cursos do ISCISA (cursos a continuar, eliminar ou iniciar) com base em factos ou evidências, tendo em conta:
  - O Plano Quinquenal do Governo, de modo a dar resposta a sua demanda em relação à saúde, no âmbito da iniciativa Presidencial “Um Distrito, um Hospital;”
  - Fortalecer a Pesquisa e Investigação tornando o ISCISA um centro formação de excelência de produção de conhecimentos para, com base em evidências, solucionar os problemas da população;
- ✓ Garantir a retenção dos profissionais de saúde nas áreas geográficas/US onde são necessários segundo as directivas do MISAU;
- ✓ Implementar o Sistema de Garantia da Qualidade dos cursos do ISCISA, Acreditação e melhoria contínua dos mesmos;
- ✓ Angariar recursos financeiros para garantir o funcionamento e os investimentos do ISCISA;
- ✓ Dar resposta às recomendações das avaliações externas do CNAQ para garantir a manutenção e a acreditação dos cursos do ISCISA;
- ✓ Reforçar a integração dos gestores clínicos das US no processo de Ensino e Aprendizagem do ISCISA (reforçar o conceito de interdependência e cooperação das equipas multidisciplinares nas US – evitar o conflito corporativo entre técnicos e especialistas) e;
- ✓ Definir a implementação da metodologia de avaliação da satisfação de todos os intervenientes no processo de Ensino e Aprendizagem, nomeadamente (estudantes, professores, graduados, Corpo Técnico Administrativo, empregadores e comunidades), com vista a identificar a necessidade de revisão curricular de cursos.

Face aos pressupostos acima indicados, o Plano Estratégico 2021-2025 adopta um conjunto de indicadores, os quais deverão ser usados para garantir um sistema de monitoria e avaliação, também permitem medir cada etapa do percurso, rumo ao alcance da visão e missão da instituição nos próximos 5 anos, apresentados em matrizes de resultados.

Ora, as unidades académicas do ISCISA têm um perfil diferenciado que é o reflexo da história da sua implantação e desenvolvimento. Tendo em conta este aspecto, o Plano Estratégico 2021-2025 prevê a existência de expectativas diferenciadas para cada unidade



em função do estágio actual do seu desenvolvimento sem, no entanto, descurar da necessidade de estabelecer padrões mínimos aceitáveis de crescimento. Mais ainda, o PEISCISA 2021-2025 adopta uma abordagem diferenciada para as distintas unidades orgânicas (UO) do ISCISA, sendo imperioso que o PEISCISA seja desdobrado em Planos Específicos das UO, podendo assumir o formato de Planos Operacionais Multianuais que serão a base de implementação deste plano estratégico.

A implementação do plano estratégico na íntegra está orçada em **6.879.370.747,00MT** (Seis bilhões, oitocentos e setenta e nove milhões, trezentos e setenta mil e setecentos e quarenta e sete meticais). O Plano Estratégico será financiado pelo Orçamento do Estado, Fundos Próprios, fundos de parcerias internas e externas, bem como de projectos de desenvolvimento institucional. O valor total em moeda externa corresponde a noventa e sete milhões de dólares norte americanos (**USD 97.554.559,00**).

### **Prioridades do Plano Estratégico**

O ISCISA definiu como prioridade para o presente Plano Estratégico 2021-2025 a consolidação de actividades de extensão comunitária, com o escopo de garantir que os graduados tenham habilidades de resolver os problemas de saúde das comunidades onde serão inseridos e potenciar a promoção da saúde, o que possivelmente poderá influenciar comportamentos mais saudáveis às nossas comunidades.

Sendo o ISCISA uma instituição com o propósito basilar de ensinar o *saber ser e saber estar*, os seus formados devem ser portadores, desde o primeiro dia de aulas, de mensagens de educação para a saúde contribuindo, deste modo, para a redução do índice de prevalência da desnutrição crónica, doenças endémicas, taxa de mortalidade materna e infantil e as doenças não transmissíveis que são um severo problema de saúde pública em Moçambique, melhorando assim os indicadores de saúde. Sendo assim, para a mitigação dos problemas de saúde acima descritos o ISCISA estabelece as seguintes acções prioritárias:

- ✓ Fortalecer a formação académica dos estudantes sobre a saúde comunitária, mediante a aproximação às famílias nas comunidades, de modo a compreenderem a dinâmica do processo de saúde-doença na promoção do bem-estar físico e mental e de estilos de vida socialmente aceites;

- ✓ Desenvolver actividades curriculares que permitam incorporar outras formas de aprendizagem presentes na realidade social, na formação de profissionais de saúde que possam responder às necessidades do país tendo em conta o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão comunitária;
- ✓ Desenvolver pesquisas que sejam pertinentes e tenham relevância social a partir da problematização de questões ligadas ao contexto de cada região;
- ✓ Promover o trabalho multidisciplinar no desenvolvimento de actividades de ensino, pesquisa, educação comunitária, e promoção de saúde.
- ✓ Desenvolver actividades que se articulem no conhecimento dos estudantes e o saber da população com a realização de acções, na comunidade, voltadas à prevenção, protecção e promoção com enfoque nos cuidados de saúde primários;
- ✓ Utilizar métodos e técnicas cientificamente comprovados e socialmente aceites para o reconhecimento da situação de vida e da saúde da comunidade;
- ✓ Executar e avaliar actividades de educação em saúde, identificando equipamentos públicos, redes de apoio, recursos disponíveis e necessidades em saúde;
- ✓ Ampliar o diálogo entre os profissionais de saúde, população, autoridades tradicionais e municipais, viabilizando espaços para a planificação conjunta de actividades.
- ✓ Promover actividades desportivas, culturais para adolescentes e jovens criando momentos de discussão de temas sobre saúde sexual e reprodutiva com enfoque no género, sexualidade, violência e prevenção de doenças, entre outros.
- ✓ Promover estilos de vida saudáveis através de mudança de comportamentos das pessoas e advocacia para adaptações no ambiente físico e social facilitando tais mudanças de comportamentos.

### **3. Introdução**

O presente Plano Estratégico do Instituto Superior de Ciências de Saúde (PEISCISA) 2021-2025 visa apresentar um conjunto de elementos, nomeadamente: Objectivos Estratégicos, Objectivos Específicos, Indicadores, Metas e Acções, os quais servirão de base para o desenvolvimento da instituição no próximo quinquénio.

Desde a sua criação, o ISCISA, como um implementador reconhecido no subsistema do Ensino Superior (ES), enfrenta desafios de natureza científico-pedagógica, económica, sóciopolítica e cultural, situações que o obrigam a realizar uma criteriosa planificação estratégica baseada em processos contínuos de ajustamento, negociação, execução, monitoria e avaliação da implementação das suas acções.

Uma outra particularidade digna de realce é o facto de o presente Plano Estratégico estar devidamente custeado, o que permite maior previsibilidade de recursos e a elaboração de um plano mais realista. Convém referir que durante o período de elaboração do documento prevaleceu sempre a necessidade de alinhamento entre as diferentes estratégias nacionais e internacionais, com realce para o Plano Estratégico do Ensino Superior, Plano Estratégico do Sector de Saúde e o Plano Nacional de Desenvolvimento dos Recursos Humanos (PNDRH). Gostríamos também de destacar o elevado grau de envolvimento dos diversos intervenientes, quer ao nível distrital, quanto provincial e central, além dos parceiros de cooperação, o que permitiu a respectiva apropriação.

Este Plano Estratégico apresenta-se como um instrumento decisivo para o ISCISA, porque assenta numa análise abrangente e profunda das principais concretizações dos últimos cinco anos, bem como dos principais desafios, propondo orientações estratégicas do processo de formação para as diversas componentes do sector da Saúde.

### **3.1 Método de Elaboração do Plano Estratégico**

Por forma a estabelecer objectivos, estratégias e acções que possibilitem a utilização eficiente dos recursos e resultem no desenvolvimento da instituição nos próximos anos, o processo para a elaboração do Plano Estratégico 2021-2025 incluiu visitar a *Visão*, a *Missão* e os *Valores da instituição*, usando uma abordagem mais participativa possível com envolvimento de todas as UO. Foi feita também, de forma participativa, a análise do ambiente interno para identificar pontos fortes e fracos, igualmente do ambiente externo para diagnosticar as oportunidades e as ameaças. Prestou-se atenção especial à análise dos factores-chave do sucesso, verificando as variáveis críticas, tanto internas como externas, tendo em conta as fontes de informação das UO do ISCISA.

Para a descrição da história, análise do ambiente sociopolítico e económico, a equipa de elaboração apoiou-se no estudo de documentos existentes. A revisão bibliográfica incluiu 9 análises de documentos internos do ISCISA (Plano Estratégico 2015-2019, Relatório de avaliação, Guião Informativo, Regulamento Interno, entre outros documentos) para assegurar que este plano aproveite as iniciativas em curso, igualmente, permita a coerência e continuidade deste documento com os planos anteriores. Este plano estratégico cobre o período de 2021 a 2025. Neles estão plasmadas as principais estratégias e prioridades, bem como as acções a serem desenvolvidas e o papel do ISCISA na formação de profissionais de saúde de excelência para o próximo quinquénio.

### **3.2 Análise Situacional**

O ISCISA é uma Instituição Pública do Subsistema Nacional de Ensino Superior, de carácter politécnico, dotada de personalidade jurídica, autonomia Científica, Pedagógica, Administrativa, Financeira e Patrimonial, tendo iniciado a actividade académica em Março de 2004.

### **3.3 Breve Historial**

O ISCISA foi criado em 2003 por Decreto do Conselho de Ministros nº 47 / 2003, de 23 de Dezembro. A instituição tem como missão a formação de profissionais com grau superior, na área de saúde, com elevado nível de conhecimentos e competências de modo a contribuir na melhoria da qualidade dos cuidados de saúde, cada vez mais exigentes e complexos às populações. Para o efeito, definiu-se igualmente como objectivo, na sua actuação, a formação contínua dos profissionais de saúde para progredirem nas suas carreiras técnico-profissionais para os níveis de graduação e pós-graduação, a fim de mantê-los ligados ao Serviço Nacional de Saúde.

Como instituição de nível superior, o ISCISA é tutelado pelo ministério que superintende o Ensino Superior, no caso, o Ministério de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES), estando alinhado com o Plano Estratégico de Desenvolvimento dos Recursos Humanos do Ministério da Saúde.

### **3.4 Objectivos da Sua Criação**

Reforçar e melhorar a qualidade e produtividade dos profissionais de Saúde e Serviço Nacional de Saúde (SNS);

- ✓ Dar seguimento à formação contínua prevista no Decreto n.º 94/76 que criou as carreiras técnico-profissionais de Saúde, através da introdução de cursos que permitiam que os enfermeiros gerais e de saúde materna com nível médio fossem formados para os níveis de licenciatura em Enfermagem Geral, Licenciatura em Tecnologia Biomédica Laboratorial, Licenciatura em Nutrição, Licenciatura em Administração e Gestão Hospitalar, evitando saídas de profissionais de saúde mais antigos e experientes do Sistema Nacional de Saúde;
- ✓ Introduzir cursos de natureza clínica com vista a promover a delegação de tarefas que outrora eram única e exclusivamente reservadas para médicos, nomeadamente nas áreas de Cirurgia, Pediatria, Gineco-obstetrícia, Radiologia, Anestesia, Instrumentação e Anatomia Patológica, dando origem aos cursos de licenciatura em:

- Técnicas de Cirurgia
- Instrumentação da Sala de Operações
- Anestesia
- Enfermagem Pediátrica
- Enfermagem de Saúde Materna
- Anatomia Patológica
- Radiologia

Com esta estratégia Moçambique pode resolver a falta de médicos especialistas nas zonas periféricas, onde se concentra a maior parte da população, dado que os graduados em tais áreas referidas contribuem para salvar vidas em situações de emergência através de intervenções de especialidade.

### **3.5 Evolução Institucional**

O ISCISA iniciou as suas actividades com 111 estudantes inscritos em 2004, leccionando três cursos, nomeadamente:

- Licenciatura em Enfermagem Geral;
- Licenciatura em Enfermagem Saúde Materna;
- Licenciatura em Cirurgia.

Os graduados do ISCISA são absorvidos, na sua maioria, pelo Serviço Nacional de Saúde. Até 2019 foram graduados 2.590 estudantes nas diversas especialidades de Saúde, incluindo 17 Mestres.

<b>Licenciaturas</b>
Enfermagem Geral
Enfermagem Pediátrica
Enfermagem em Saúde Materna
Administração e Gestão Hospitalar
Anatomia Patológica
Nutrição
Psicologia Clínica
Saúde Pública
Terapia Ocupacional
Terapia de Fala
Tecnologia Biomédica Laboratorial

Fisioterapia
Cirurgia
Anestesiologia
Instrumentação de Sala de Operações
Fisioterapia
Radiologia
<b>Mestrados</b>
Ciências de Saúde
Pedagogia e Didáctica em Saúde
Estatística e Planificação em Saúde
Organização e Gestão Pedagógica

### **3.6 Áreas de intervenção**

A principal área de intervenção do ISCISA é a formação graduada (licenciaturas) e Pós-graduada (mestrados) com carácter profissionalizante em áreas de ciências da saúde. O processo de investigação está intimamente ligado à pesquisa científica nas respectivas áreas de formação. Portanto, a culminação dos estudos em todos os cursos do ISCISA está dependente da elaboração e defesa de um trabalho Final de Curso, Exame Prático, Exame Curricular e Relatório de Estágio, para os cursos de graduação e Dissertação de Mestrado para os cursos de Pós-graduação. Outrossim, não existindo um quadro de investigadores de carreira, a pesquisa científica é levada a cabo pelos professores pós-graduados da instituição.

### **3.7 Grupos-alvo**

O ISCISA serve duas populações potenciais:

- ✓ Indivíduos em serviço no sector público e privado da saúde, expostos ao processo de prestação de serviços nos seus locais de trabalho e dispostos a continuar sua progressão no sector de saúde;
- ✓ Indivíduos graduados da 12<sup>a</sup> classe do Sistema Nacional de Educação (SNS) ou equivalente, pretendendo um grau superior em ciências de saúde.

### **3.8 Unidades Orgânicas (UO)**

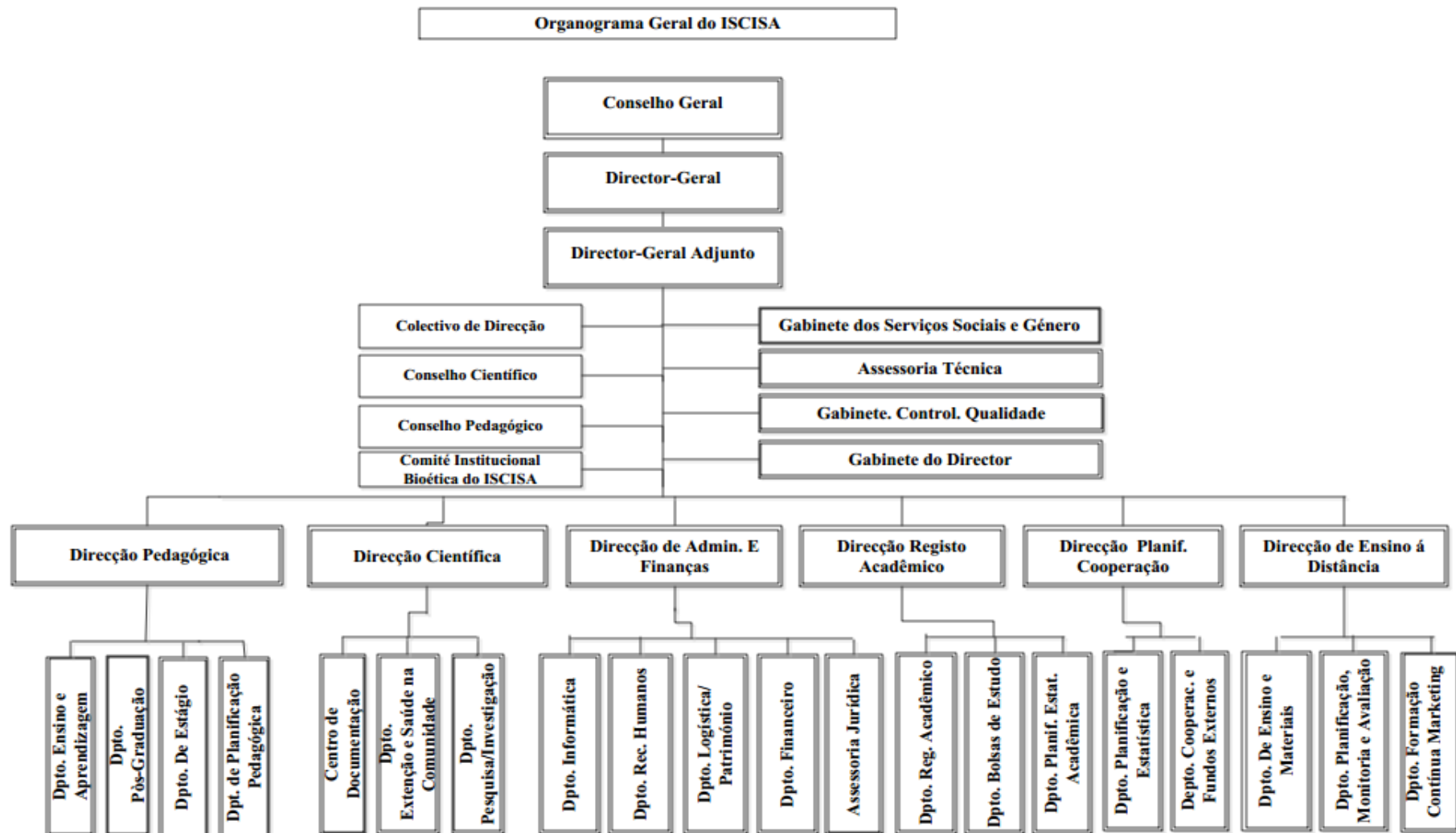
O ISCISA é constituído por nove Unidades Orgânicas a saber:

- ✓ Direcção Geral;
- ✓ Direcção Pedagógica;
- ✓ Direcção Científica;
- ✓ Direcção de Registo Académico;
- ✓ Direcção de Administração e Finanças;
- ✓ Direcção de Planificação, Estatística e Cooperação;
- ✓ Direcção de Ensino a Distância;
- ✓ Gabinete de Serviços Sociais e Género;
- ✓ Gabinete de Controlo de Qualidade.

Importa salientar que todas as unidades orgânicas são subordinadas à Direcção Geral.



### 3.9 Organograma do ISCISA



### **3.9.1 Infra-estruturas e Extensões Físicas**

O ISCISA tem a sua sede na Cidade de Maputo. Desde a sua criação funciona em instalações partilhadas com Instituto de Ciências de Saúde de Maputo (ICSM). Actualmente, conta com três Extensões estabelecidas nas Cidades da Beira, Nampula e Quelimane.

No âmbito deste plano, particular atenção será dedicada à construção do *campus universitário*, uma infra-estrutura fundamental na garantia e melhoria do processo de Ensino e Aprendizagem, bem como na abertura de novos cursos.

### **3.9.2 Recursos Humanos**

O Quadro de Pessoal do ISCISA aprovado pelo Diploma Ministerial nº 12/2011, de 19 de Janeiro de 2011, prevê uma composição de 180 funcionários. Actualmente o ISCISA conta com um universo de 134 colaboradores. Destes, 3 são Professores Universitários, 45 Assistentes Universitários e os restantes 86 fazem parte do Corpo Técnico e Administrativo. Em média, o ISCISA, para garantir a continuidade do seu funcionamento, é obrigado a contratar, por ano, 391 docentes eventuais.

### **3.9.3 Financiamento**

O ISCISA realiza as suas actividades suportadas pelos fundos do Orçamento do Estado(OE) e receitas próprias que se destinam ao pagamento de despesas do pessoal fora do quadro (técnicos e docentes, outras despesas com pessoal, despesas com bens e serviços).

Tendo em conta que a maior parte do apoio externo é estabelecido de Governo para Governo por meio de sectores, o ISCISA não se beneficiou de apoios ou acordos a médio prazo com seus parceiros de cooperação. Com a interrupção do financiamento dos parceiros do Governo ao OE a partir de 2015, as dotações alocadas ao ISCISA foram reduzidas em 85%, originando um impacto negativo nos resultados preconizados, visto que parte significativa das actividades da instituição são suportadas pelo OE.

Presentemente o ISCISA depende de duas fontes de financiamento: OE e Receitas Próprias. Apesar da componente do OE estar em decréscimo ao longo dos anos, a instituição enfrenta várias dificuldades no pagamento de salários de professores, despesas de bens e serviços e realização de fundos de capital e de investimentos.

Atendendo que o ISCISA resultou de uma estratégia do Governo, no âmbito da implementação do Plano Nacional de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PNDRH) para o SNS, é lícito considerar que o Estado deveria financiar mais e generosamente esta instituição, através do Fundo Permanente (o Orçamento do Estado).

### **3.9.4 Ambiente Político-Legal**

O ISCISA é tutelado pelo MCTES. Entretanto, mantém vínculos operacionais com o MISAU. Além do mais, a resposta institucional do ISCISA, como entidade formadora de quadros para o sector da saúde, rege-se pelo Plano Estratégico do Ensino Superior (PEES). Neste âmbito, e em resposta às aspirações do Governo para a área de Ensino Superior, o ISCISA tem já definidos, desde o seu PEISCISA 2015-2019, acções para o cumprimento dos objectivos definidos no PEES.

O referido PEISCISA indicava que a missão do ISCISA era de *“Promover a participação e o acesso equitativos no ES e responder às necessidades do país de uma forma dinâmica, desenvolvendo o ensino, a investigação e extensão para o fortalecimento da capacidade intelectual, científica, tecnológica e cultural, num contexto de uma sociedade em crescimento.”*

O ISCISA tem privilegiado as seis principais áreas estratégicas definidas pelo PEES, a saber: (i) Qualidade, expansão e acesso; (ii) Gestão e democraticidade; (iii) Financiamento e infra-estruturas; (iv) Governação, regulação e fiscalização; (v) Ensino, investigação, extensão, serviços e acções transversais; (vi) Internacionalização e integração regional.

Por outro, o ISCISA rege-se pelo PNDRH do MISAU que define como estratégia a formação de quadros superiores nas diversas áreas específicas, para melhorar a qualidade dos serviços de saúde e ainda assegurar a progressão de quadros na carreira, vida económica e social.

O PEISCISA 2021-2025 é um mecanismo de implementação do Plano Quinquenal do Governo (PQG) 2020-2025, Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Plano Estratégico do Ensino Superior (PEES) 2012-2020, Plano Estratégico do Sector de Saúde (PESS) 2014-2019 e os demais instrumentos orientadores da actividade na Função Pública.

### **3.9.5 Inquérito de Opiniões**

A elaboração do actual Plano Estratégico resulta da avaliação do anterior que culminou com a recolha de opinião de funcionários, empregadores, parceiros, graduados e outros colaboradores da instituição na Cidade de Maputo, nas Províncias de Sofala, Zambézia e Nampula. Assim, contactou-se um total de 88 pessoas internas e externas ao ISCISA, incluindo 38 mulheres e aplicados os seguintes métodos e instrumentos: entrevista com o Diretor-geral e com o Assessor Técnico do ISCISA, permitindo à equipa de avaliação obter uma visão mais geral da origem e do papel do ISCISA.

Cinco sessões de trabalho com as Unidades Orgânicas internas do ISCISA para as quais foram definidos objectivos, acções prioritárias e indicadores no PEISCISA 2015-2019. Assim, foram envolvidos, nestas sessões de trabalho, gestores e técnicos-chave da Direcção-geral, Área Pedagógica, Área Científica, Área do Registo Académico, Área de Administração e Finanças, Área de Planificação e Cooperação. As sessões de trabalho tiveram duração média de 6 horas cada. As mesmas permitiram obter, na maior parte, a percepção dos gestores e técnicos do ISCISA com relação à avaliação do PEISCISA, e ainda, alinhar a necessidade de obter determinadas evidências (dados, informações disponibilizadas posteriormente às sessões de trabalho) que são parte integrante deste relatório.

Entrevistas com 4 gestores relevantes do MISAU, nomeadamente, Directora Nacional-Adjunta de Saúde Pública (DNSP), Directora Nacional-Adjunta da Assistência Médica (DNAM), Director Nacional-Adjunto de Recursos Humanos (DNH), Director Nacional de Formação de Profissionais de Saúde (DNFPS). Importa salientar que o guião de entrevista foca na recolha de percepção do MISAU com relação aos impactos esperados com a implementação do PEISCISA 2015-2019.

Entrevistas com 8 parceiros de desenvolvimento (CDC, USAID, NUFFIC, FDI) e parceiros de colaboração técnica (ICAP, SCML-ESSA, KIT). As entrevistas focaram na

experiência de trabalho com o ISCISA, na percepção de grandes alcances e grandes fragilidades do ISCISA no período 2015-2019. Nas Províncias de Nampula, Zambézia e Sofala, foram auscultadas 56 pessoas através de 17 entrevistas individuais e colectivas:

Através de entrevistas individuais, foram auscultados os gestores do sector da saúde, quer ao nível dos governos provinciais, quer ao nível das Unidades Sanitárias (US). Assim, foram ouvidos directores provinciais da saúde, directores de US, directores e/ou coordenadores das extensões do ISCISA nas províncias. Por meio de entrevistas colectivas, foram ouvidos 35 graduados e três estagiários do ISCISA nas três províncias já referidas.

A maioria das entrevistas e sessões de trabalho foram organizadas e calendarizadas pela Direcção de Planificação e Cooperação do ISCISA. A tabela seguinte sistematiza os grupos de informantes-chave contactados nos vários locais, indicando o número de pessoas e destacando o número de mulheres.

**Tabela 1 Pessoas contactadas na instituição nas províncias por género**

Local	ISCISA	Ext	Número de pessoas	
			Mulheres	Total
<b>Maputo (ISCISA)</b>				
Área Pedagógica			1	2
Área Científica			3	3
Área de Controlo de Qualidade			1	1
Área do Registo Académico			3	4
Área de Administração e Finanças			-	2
Área de Planificação e Cooperação			2	4
Direcção Geral e Assessoria			0	3
Parceiros de desenvolvimento			1	5
Parceiros de colaboração técnica			-	3
Directores Nacionais (e Adjuntos) no Ministério da Saúde			2	4
Gestores do Sector da Saúde (Tutor)			1	1
<b>Zambézia</b>				
Gestores do Sector da Saúde				4
Coordenadores da extensão e de cursos do ISCISA				5
Graduados do ISCISA			10	21
<b>Nampula</b>				
Gestores do Sector da Saúde			1	3
Director e coordenador de curso do ISCISA			1	2
Estagiários e graduados				5
<b>Sofala</b>				
Gestores do Sector da Saúde				1
Director e coordenador de curso do ISCISA			1	2
Graduados			11	13
<b>Total</b>			<b>38</b>	<b>88</b>

## 4. Diagnóstico Estratégico

Para a realização do diagnóstico da instituição, foi usada a análise **SWOT**, que resultou na auscultação de todos os órgãos internos da instituição, incluindo empregadores e parceiros de cooperação nomeadamente: o Ministério da Saúde, a Santa Casa, o ICAPE, a Ordem dos Enfermeiros e das recomendações da avaliação do Plano Estratégico 2015-2019. É um processo que teve como objectivo ouvir os diversos segmentos da instituição e entidades externas sobre os pontos fortes, as fraquezas, as oportunidades e ameaças, os quais serviram de base para a definição dos objectivos estratégicos e específicos. Em seguida, apresenta-se a análise SWOT na tabela abaixo:

Tabela2DiagnósticoEstratégico

FORÇAS	FRAQUEZAS
<p><b>Área de Formação e Investigação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Única instituição do ensino superior que lecciona cursos de saúde como: Instrumentação, Anestesiologia, Cirurgia, Fisioterapia e Mestrado em Estatística e Planificação em Saúde, Mestrado em Pedagogia e Didáctica e Mestrado em Sistemas de Saúde;</li> <li>• Oferta de 17 cursos de licenciatura com diversidade na área da saúde;</li> <li>• Realização regular de Jornadas Científicas;</li> <li>• Existência de produção científica nas diversas áreas da saúde, decorrente das monografias de investigação elaboradas pelos estudantes, com potencial de divulgação e publicação;</li> <li>• Existência de intercâmbio com outras Instituições de Ensino Superior Nacionais e Internacionais;</li> <li>• Evolução académica de funcionários com a realização de formações e oportunidades de continuação de estudos;</li> <li>• Resposta doISCISA à iniciativa da OMS, <i>Task-Shifting</i> inovação, para a redução da mortalidade materno-infantil nas áreas rurais, através da delegação de competências ou tarefas;</li> <li>• Existência de docentes a estudar no estrangeiro;</li> </ul> <p><b>Área Organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos e programas acreditados pelo CNAQ;</li> <li>• Existência de Estatuto Orgânico;</li> <li>• Instituição de formação capaz de responder à</li> </ul>	<p><b>Área de Formação e Investigação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de docentes efectivos e reduzido número de docentes efetivos com mestrado e doutoramento;</li> <li>• Falta de laboratórios;</li> <li>• Irregularidade na abertura de cursos (por falta de salas de aula e financiamento);</li> <li>• Número insuficiente de supervisores nos campos de estágio;</li> <li>• Inobservância do rácio Docente-Estudante e Supervisor de estágio-Estudante;</li> <li>• Falta de publicação de trabalhos científicos em revistas nacionais e internacionais;</li> <li>• Escassez de bibliografia de referência para alguns cursos;</li> <li>• Fraca avaliação de desempenho de qualidade dos discentes e graduados;</li> <li>• Inexistência de docentes em leccionação no estrangeiro;</li> <li>• Inexistência de estudantes em intercâmbio nos programas de mobilidade académica;</li> <li>• Falta de abrangência nas actividades de extensão comunitária, em todos os cursos;</li> <li>• Insuficiência de RH institucional, devidamente formado e capacitado em desenho, desenvolvimento, provisão e avaliação do Ensino à Distância;</li> <li>• Falta de experiência institucional na provisão de cursos na modalidade de Ensino</li> </ul>

<p>iniciativa presidencial “Um Distrito-Um Hospital” e às iniciativas e aos programas de saúde materno-infantil;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de memorandos de cooperação com os Campos de Estágio (Hospitalar e outras áreas) comunidade e sector social;</li> <li>• Existência de plataforma do Ensino à Distância para complementar o ensino presencial;</li> <li>• Existência de comissões de autoavaliação para os cursos e programas;</li> <li>• Existência de cooperação nacional e internacional com outras instituições;</li> <li>• Recursos Humanos compostos maioritariamente por jovens proactivos;</li> </ul>	<p>à Distância (Incipiente estrutura para a provisão do EaD);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de programas de cursos de curta duração na instituição;</li> <li>• Fraca articulação na gestão do processo de culminação de cursos;</li> <li>• Dependência total do uso de tecnologia hospitalar para o estágio de estudantes;</li> <li>• Insuficiente informações sobre a mudança dos planos curriculares;</li> <li>• Insuficientes indicadores institucionais específicos para a avaliação do processo de ensino/aprendizagem</li> <li>• Falta de padrões de qualidade dos campos de estágio;</li> <li>• Falta de qualificadores profissionais reguladores de alguns cursos de especialidade em formação no ISCISA;</li> </ul> <p><b>Área Organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de uma política de motivação e incentivo;</li> <li>• Falta de instrumento de padronização de termos referência de funcionários;</li> <li>• Fraca implementação do Regulamento da Carreira Docente;</li> <li>• Fraco suporte tecnológico de comunicação facilitador de trabalho a tempo integral (linhas telefónicas e internet);</li> <li>• Fraca operacionalização dos memorandos de entendimento e convénios existentes;</li> <li>• Insuficiente aplicação dos instrumentos de monitoria e avaliação dos padrões de desempenho;</li> <li>• Fraca implementação de Política de Inclusão no processo de ensino/aprendizagem para estudantes com necessidades especiais;</li> <li>• Falta de políticas de recrutamento de docentes;</li> <li>• Fraca implementação da política da Extensão Comunitária que se reflecta ao nível de envolvimento dos estudantes;</li> <li>• Fraca apropriação do Plano Estratégico;</li> <li>• Fraca actualização do sistema de informação institucional;</li> <li>• Falta de actualização de Quadro de Pessoal, Estatuto Orgânico e Organograma não adequados à dinâmica e ao desenvolvimento institucional;</li> </ul>
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiência de projectos que garantam a sustentabilidade institucional;</li> <li>• Fraco alinhamento entre o Plano Estratégico e os Planos Operacionais anuais;</li> <li>• Falta de financiamento específico para as actividades institucionais por área;</li> <li>• Inexistência de um Departamento de Comunicação e Imagem, Desenvolvimento Marketing Institucional e um Gabinete de desenvolvimento institucional;</li> <li>• Falta de condições favoráveis para o transporte dos exames de admissão;</li> <li>• Fraca segurança nos arquivos físicos e electrónicos, devido à partilha com outros sectores;</li> <li>• Ausência de sistema de leitura óptica para a correção dos exames de admissão;</li> <li>• Inexistência de fotocopiadora específica para a reprodução dos exames de admissão;</li> <li>• Falta de apropriação do Sistema de Gestão Académica;</li> <li>• Falta de funcionograma (manual de funções) ao nível institucional;</li> <li>• Inexistência de um mecanismo de monitoria regulador do grau de satisfação dos funcionários do ISCISA;</li> <li>• Plano de formação do pessoal desactualizado;</li> <li>• Falta de políticas de serviços sociais para acompanhamento da vida de estudantes, colaboradores e docentes.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<p><b>Área de Formação e Investigação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar técnicos para contribuir na implementação da Iniciativa Presidencial, “Um Distrito Um Hospital”</li> <li>• Reunir requisitos para a certificação dos cursos que lecciona;</li> <li>• Instituições de Estado que orientam as acções de formação na área da Saúde;</li> <li>• Existência de um mercado disponível para cursos de curta duração e pós-graduação para funcionários;</li> <li>• Existência de um mercado disponível para cursos de curta duração e pós-graduação para funcionários;</li> <li>• Existência de potenciais instituições nacionais e estrangeiras para estabelecer parcerias na leccionação de cursos;</li> <li>• Existência de potenciais instituições nacionais e</li> </ul>	<p><b>Área de Formação e Investigação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de instituições congéneres com melhores condições para o processo de ensino e aprendizagem;</li> <li>• Indisponibilidade de equipamento nos campos de estágio;</li> <li>• Ambiente económico desfavorável para a contratação de graduados;</li> <li>• Problemas sociais de estudantes que afectam o seu desempenho no Processo de Ensino e Aprendizagem;</li> <li>• Fraca disponibilidade de especialistas no mercado para tutoria em cursos do Ensino à Distância na área da Saúde;</li> </ul>



<p>estrangeiras para estabelecer parcerias para mobilidade académica de docentes e estudantes com cursos de licenciatura, mestrado e doutoramento na área da saúde;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente favorável para o desenho de cursos de curta duração e programas curriculares, com vista a responder aos desafios de crescimento do mercado, mudanças climáticas, situações de emergência, entre outros;</li> <li>• Massificação de plataformas digitais para o processo de ensino-aprendizagem e pesquisa;</li> <li>• Reduzido número de provedores dos serviços de Ensino à Distância na área de Saúde;</li> <li>• Existência de técnicos ou quadros com capacidade para desenhar, implementar cursos de curta duração (ex.: Biossegurança e Bio proteção)</li> <li>• Existência de instituições do Estado que orientam as acções de formação na área da Saúde;</li> <li>• Existência de um mercado disponível para cursos de curta duração e pós-graduação para funcionários.</li> </ul> <p><b>Área Organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordos de cooperação com outras instituições de formação (nacionais e internacionais);</li> <li>• Existência de aparelho electrónico que detecta dispositivos electrónicos conducentes/propícios às fraudes dos candidatos aos exames de admissão;</li> <li>• Consideração por outras Instituições como uma Instituição de Ensino Superior de mérito pelo legado de formação que acumula;</li> <li>• Acordos de cooperação com outras instituições de formação nacionais e internacionais;</li> </ul>	<p><b>Área Organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflexibilidade no desembolso do Orçamento do Estado para apetrechamento e formação de técnicos, com vista a operacionalização do sistema integrado e-SNGERHE por parte do MAEFP;</li> <li>• Fraca preparação dos estudantes no ensino secundário;</li> <li>• Deficitário sistema bancário para a gestão de referências bancárias;</li> <li>• Falta de inscrição no cadastro único de instituições elegíveis para o fornecimento de bens ao Estado;</li> <li>• Falta de financiamento para o funcionamento da instituição;</li> <li>• Falta de flexibilidade na integração de instituições no sistema online que informa pontualmente aos RH sobre a desvinculação de recursos humanos do Estado;</li> <li>• Deficiência na actualização pontual de dados dos funcionários e agentes do Estado (interferência TA/MAEFP).</li> </ul>
--	--

## 5. Principal Prioridades Estratégicas para o ISCISA

As principais prioridades estratégicas para próximo quinquénio são as seguintes:

- Construir *Campus* Universitário;
- Garantir um quadro de docentes efectivos recomendados pelo CNAQ;

Repensar e analisar cursos do ISCISA (cursos a continuar, eliminar ou iniciar) com base em factos ou evidências tendo em conta:

- Necessidade de responder à demanda do Governo “Um Distrito Um Hospital”.
- Fortalecer a pesquisa científica (tornar o ISCISA um Centro de Excelência);

- Garantir a retenção dos profissionais de saúde nas áreas geográficas/US onde são necessários segundo as directivas do MISAU;
- Implementar um Sistema de Garantia da Qualidade dos Cursos do ISCISA – Acreditação e melhorias contínuas de cursos;
- Angariar recursos financeiros para garantir o investimento e funcionamento do ISCISA;
- Responder às recomendações das avaliações externas para garantir a manutenção da acreditação dos cursos do ISCISA;
- Reforçar a integração dos gestores clínicos das US no processo de Ensino e Aprendizagem do ISCISA (reforçar o conceito de interdependência e cooperação das equipas multidisciplinares nas US – evitar o conflito corporativo entre técnicos e especialistas);
- Definir e implementar metodologia de avaliação da satisfação de todos os intervenientes no processo de Ensino e Aprendizagem e geração de graduados (alunos, docentes, empregadores, comunidades/beneficiários) para identificar a necessidade de reinvenção institucional e de revisão curricular de cursos.

## **5.1 Elementos Estratégicos do ISCISA**

### **▪ Visão**

*Ser uma Instituição de excelência com prestígio nacional e internacional na formação de profissionais de saúde com qualidade, em diferentes níveis, capazes de resolver os problemas de saúde das comunidades.*

### **▪ Missão**

Oferecer cursos de Graduação e Pós-graduação na área de Saúde nas modalidades presencial e Ensino à Distância.

### **▪ Valores**

1. Respeito
2. Humildade
3. Honestidade
4. Profissionalismo
5. Eficiência
6. Dinamismo
7. Qualidade

## 5.2 Princípios Orientadores

São princípios que norteiam a implementação do PEISCISA 2021-2025, os seguintes:

- ✓ Promoção do espírito académico, crítico e científico, bem como do brio profissional;
- ✓ Gestão eficiente num contexto de autonomia universitária;
- ✓ Valorização, desenvolvimento e utilização racional dos recursos humanos;
- ✓ Garantia de investimento, de forma sustentável, na investigação e extensão;
- ✓ Adequação dos *curricula* às demandas do mercado, aos reais problemas de saúde das populações e ao desenvolvimento tecnológico;
- ✓ Divulgação da imagem do ISCISA no país e na região;
- ✓ Garantia da equidade em todas as acções, pugnando-se pelo respeito pela diversidade cultural, étnica, religiosa e de género;
- ✓ Manutenção e alargamento da cooperação com parceiros nacionais e internacionais (de outros níveis e instituições de ensino e do Serviço Nacional de Saúde, entre outros).

### **5.3 Processo de Desenvolvimento do Plano Estratégico 2021-2025**

O desenvolvimento do presente Plano Estratégico, para além do trabalho sistemático da comissão técnica, durante cerca de 4 meses, (reuniões semanais, pesquisa documental), privilegiou a livre catarse de ideias pelos membros das Comissão Técnica. Este processo usou como critério o isolamento da causa em relação ao efeito, para melhor identificar a raiz dos problemas, e a organização das causas em função da sua categoria (tais como; recursos, gestão, tecnologia, só para citar alguns exemplos). A caracterização das fraquezas identificou a sua importância e o nível de dificuldade para atenuar a fraqueza, enquanto a discussão das ameaças focou na probabilidade da sua ocorrência num futuro imediato da instituição.

### **5.4 Impacto Esperado do Plano Estratégico 2021-2025**

O cumprimento do Plano Estratégico permitirá ao ISCISA:

- a) Criar um ambiente académico conducente à formação de profissionais de Saúde capazes de produzir e aplicar conhecimentos, com vista a contribuir para o desenvolvimento económico, social político e cultural com responsabilidade social e ética, assegurando a aprendizagem ao longo da vida;
- b) Consolidar um ambiente que propicie a intensificação da produção científica, através da promoção de sistemas e práticas de gestão;
- c) Aumentar o número de licenciaturas, através da abertura de mais cursos estratégicos para o Serviço Nacional de Saúde e da constituição de mais turmas para cada curso;
- d) Atingir uma melhor qualidade da formação e dos serviços prestados pelos Licenciados;
- e) Concretizar o projecto de formação de docentes e aumentar o número do corpo docente efectivo para responder às necessidades da instituição;
- f) Assegurar maior possibilidade de formação do pessoal de saúde, de acordo com o PNDRH;
- g) Estabelecer maior cooperação com escolas superiores de saúde, nacionais e estrangeiras, através da promoção de mais eventos científicos;
- h) Garantir a permanência dos docentes residentes para o apoio nos cursos prioritários, assegurando um melhor ambiente de Ensino e Aprendizagem e de intercâmbio de tecnologias;
- i) Tornar a Extensão a face de ligação visível do ISCISA com a sociedade na promoção da inovação;

- j) Fomentar ao nível institucional práticas de governação democrática e colegial, assegurando uma estrutura de gestão consentânea com os desígnios de uma IES alicerçada no espírito da boa governação;
- k) Desenvolver e fortalecer a cooperação aos níveis nacional, regional e internacional, de modo a dar continuidade na mobilização de recursos, expansão do acesso a oportunidades e afirmação do ISCISA como instituição de excelência no ensino, na investigação e extensão;
- l) Criar uma base financeira forte e diversificada com capacidade para ser resiliente a um ambiente de volatilidade financeira;
- m) Promover a gestão estratégica e racional de recursos financeiros, humanos e materiais;
- n) Racionalizar os recursos humanos, definindo um padrão de pessoal adequado cujo perfil responda de forma eficaz e eficiente aos desígnios do ISCISA;
- o) Proporcionar à comunidade académica do ISCISA infraestruturas de qualidade apropriadas às necessidades do ISCISA;
- p) Atingir uma melhor qualidade de formação e de serviços que serão prestados pelos licenciados.

## **6. Objectivos Estratégicos Institucionais.**

O foco principal da estratégia do ISCISA consiste na intensificação da materialização do escopo “saber-fazer” e na necessidade de produzir conhecimento científico consistente e relevante pela comunidade académica para a sociedade em que se insere. Esta visão é operacionalizada, através de objectivos estratégicos traduzidos em estratégias, metas e indicadores. O sustentáculo institucional para o alcance da visão do ISCISA reside nos docentes, investigadores, estudantes e Corpo Técnico Administrativo, nas infra-estruturas, bem como nos recursos financeiros.

A Visão Estratégica do ISCISA para os próximos cinco anos é fortalecer a sua internacionalização, usando os resultados do saber-fazer para atender cada vez mais às necessidades da comunidade, provendo profissionais de saúde de excelência. Como instituição politécnica, concentrar-se-á em problemas de interesse nacional e/ou regional a fim de maximizar simultaneamente o impacto local, buscando excelência académica e visibilidade num mundo altamente competitivo.

Assim, além de prover os seus graduados com as competências e habilidades necessárias para se adaptarem às exigências de um mundo em mudança, o ISCISA compromete-se com as necessidades e os desafios da sociedade moçambicana, da sua economia, do seu perfil sanitário, assim como contribuir para a formação de capital humano de alto nível, a fim de enfrentar os principais desafios do país.

Os objectivos estratégicos foram definidos com base na missão, visão, nos valores e princípios que regem a instituição. Os mesmos estão em conformidade com os pontos fulcrais de desenvolvimento institucional preconizados no PEES, nomeadamente: aperfeiçoamento do ensino, da investigação e extensão, capacitação a todos os níveis, aprimoramento institucional e dos processos internos e aperfeiçoamento da internacionalização.

Com vista a materializar os propósitos institucionais, foram definidos como estratégicos, os seguintes objectivos:

### **6.1 Objectivo Estratégico 1: Melhorar a eficiência e eficácia no sistema de ensino.**

Pretende-se com este objectivo, criar um ambiente académico conducente à formação de graduados capazes de produzir e aplicar conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento económico, social político e cultural com ética, assegurando a aprendizagem ao longo da vida. Igualmente, promover acções de ensino que respondam à demanda institucional no que compete à qualidade, melhorando a eficiência e eficácia no sistema de ensino, através do enquadramento adequado da gestão institucional que se caracteriza por um financiamento apropriado, políticas eficazes de garantia da qualidade e da competência do pessoal docente.

**Tabela 3 Indicadores e metas do Objectivo Estratégico 1**

Objectivos específicos	Indicador	Meta	Metas				
			2021	2022	2023	2024	2025
Aumentar a quantidade e elevar a qualidade do corpo docente	Nº de docentes admitidos	136	17	17	17	34	51
	Nº de docentes contratados	1750	350	350	350	350	350
	Nº de docentes capacitados em matéria técnica	587	80	117	120	130	140
	Nº de docentes capacitados em matéria psicopedagógica	150	30	30	30	30	30
	Nº de docentes formados em pós-graduação	170	34	34	34	34	34
Assegurar a mobilidade de docentes e estudantes	Nº de cursos com programas de mobilidade	17	3	3	3	4	4
	Nº de estudantes em programas de intercâmbio internacional	150	30	30	30	30	30
	Nº de estudantes estrangeiros em programas de intercâmbio nacional	150	30	30	30	30	30
	Nº de docentes em programas de intercâmbio internacional	17	3	3	3	4	4
	Nº de docentes estrangeiros em programas de intercâmbio nacional	17	3	3	3	4	4
Desenvolver parcerias com instituições nacionais e estrangeiras	Nº de instituições nacionais parceiras	17	3	3	3	4	4
	Nº de instituições internacionais parceiras	17	3	3	3	4	4
Estabelecer cursos em conformidade com as necessidades do mercado	Nº de novos cursos abertos	2	-	1	-	1	-
	Nº de estudantes admitidos	1110	150	210	210	240	300
Melhorar as condições das aulas teórico-práticas	% de estudantes satisfeitos em aulas teóricas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	% de estudantes satisfeitos em aulas práticas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	% de estudantes satisfeitos com estágios	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Rácio tutor/estudante	1/8	1/8	1/8	1/8	1/8	1/8
	Nº de estudantes por sector de estágio na US	8	8	8	8	8	8
	Rácio professor/aluno	1/30	1/30	1/30	1/30	1/30	1/30
	% de aulas assistidas	50%	25%	30%	40%	50%	60%
	Nº de laboratórios apetrechados	5	1	1	1	1	1
Assegurar o desenvolvimento Curricular	Existência de política de inclusão para o acesso ao ensino	1	1	-	-	-	-
	Nº de instrumentos de implementação dos curricula	2	2	-	-	-	-
	Nº de curricula revistos	17	4	4	4	3	2
Melhorar o sistema de informação pedagógica	Existência de sistema de informação para gestão pedagógica	1	1	-	-	-	-
Desenvolver programas de curta duração que garantem sustentabilidade institucional	Nº de cursos de curta duração criados	9	1	2	2	2	2
	Nº de cursos de curta duração implementados	9	1	2	2	2	2
Garantir a existência de projectos de desenvolvimento institucional	Nº de projectos desenhados	25	5	5	5	5	5
	Nº de projectos financiados	15	3	3	3	3	3

### **Acções prioritárias:**

- ✓ Formar e Capacitar docentes efectivos;
- ✓ Implementar a política de mobilidade e internacionalização;
- ✓ Estabelecer parcerias nacionais e internacionais para apoiar o processo de Ensino e Aprendizagem;
- ✓ Aplicar inquéritos de satisfação de estudantes;
- ✓ Desenvolver actividades que garantam a aprendizagem de estudantes na sala de aula, nos laboratórios e campos de estágios;
- ✓ Disponibilizar recursos didáticos adequados em número suficiente;
- ✓ Aprimorar os mecanismos de interacção com registo académico;
- ✓ Desenhar instrumentos de gestão da implementação dos *curricula*;
- ✓ Elaborar política de inclusão para pessoas com necessidades educativas especiais;
- ✓ Implementar cursos de curta duração;
- ✓ Implementar instrumentos de gestão pedagógica;
- ✓ Desenhar projecto político-pedagógico;
- ✓ Desenhar projectos de desenvolvimento institucional.



## 6.2 Objectivo Estratégico 2: Consolidar a estrutura de operacionalização de programas de Pós-Graduação.

Para a área de Pós-Graduação pretende-se, no próximo quinquénio, definir linhas de programas, conceber *curricula*, definir recurso para consolidar os programas existentes e desenvolver outros. Com a Pós-Graduação a instituição pretende focalizar-se nos programas que possam dar resposta às necessidades actuais de desenvolvimento do país, melhorando a disponibilidade de fundos para a instituição.

**Tabela 4 Indicadores e metas do Objectivo Estratégico 2**

Objectivos específicos	Indicador	Meta	Metas				
			2021	2022	2023	2024	2025
Definir linhas de programas de Pós-Graduação	Existência de regulamento de pós-graduação Nº de programas de Pós-Graduação definidos	1	1	-	-	-	-
Conceber <i>curricula</i> de Pós-Graduação	Nº de <i>curricula</i> concebidos	5	2	1	1	1	-
	Nº de cursos pré-acreditados	5	2	1	1	1	-
Definir os recursos específicos para o funcionamento dos programas de Pós-Graduação	Nº de docentes contratados	50	20	10	10	10	0
	Existência de quadro curricular	1	1	-	-	-	-
	Existência de modelo curricular	1	1	-	-	-	-
	Nº de salas de aulas com equipamento de apoio ao ensino virtual	3	1	1	1	0	0
	Nº de campos de aulas práticas disponíveis com condições de ensino adequado	5	2	1	1	1	0
Elevar a qualidade do ensino teórico-prático	% de satisfação de estudantes em aulas teóricas	100	100	100	100	100	100
	% de satisfação de estudantes em aulas práticas						
	% de satisfação de estudantes com as aulas laboratoriais	100	100	100	100	100	100
	% de satisfação de estudantes em campos de estágios	100	100	100	100	100	100
Assegurar a mobilidade de docentes e estudantes em programas de Pós-Graduação	Nº de estudantes nacionais em programas de intercâmbio internacional	25	5	5	5	5	5
	Nº de estudantes estrangeiros em programas de intercâmbio nacional	25	5	5	5	5	5
	Nº de docentes nacionais em programas de intercâmbio internacional	6	2	1	1	1	1
	Nº de docentes estrangeiros em programas de intercâmbio nacional	6	2	1	1	1	1
Desenvolver acordos de parceria com instituições nacionais e estrangeiras	Nº de instituições nacionais parceiras	6	2	1	1	1	1
	Nº de instituições internacionais parceiras	6	2	1	1	1	1
Definir cursos de curta duração	Nº de cursos de curta duração definidos	15	3	3	3	3	3
Garantir a existência de projectos de desenvolvimento institucional	Nº de projectos desenhados	5	1	1	1	1	1

### **Acções Prioritárias:**

- ✓ Criar programas de pós-graduação;
- ✓ Desenhar *curricula* de acordo com as linhas de programas definidos;
- ✓ Elaborar regulamento de pós-graduação;
- ✓ Elaborar quadro curricular e alocar recursos para o funcionamento dos programas de pós-graduação;
- ✓ Aplicar inquéritos de satisfação de estudantes;
- ✓ Estabelecer parcerias nacionais e internacionais para o desenvolvimento dos cursos de pós-graduação;
- ✓ Desenhar projectos de desenvolvimento institucional.

### 6.3 Objectivo Estratégico 3: Fortalecer a capacidade de produção científica e as acções de extensão comunitária;

Produzir conhecimento através da investigação, com vista a criar evidências que orientem as acções de promoção da saúde, prevenção de riscos e vulnerabilidades, tratamento e reabilitação. A extensão é a face visível de ligação entre o ISCISA e a sociedade, promovendo a ligação escola-comunidade, para o aumento da literacia em saúde das comunidades, participação social e elevação da consciência cívica e na prestação de serviços e assistência técnica às comunidades.

**Tabela 5 Indicadores e metas do Objectivo Estratégico 3**

Objectivos específicos	Indicador	Meta	Ano de referência				
			2021	2022	2023	2024	2025
Impulsionar a produção, divulgação e publicação científicas	Nº de publicações científicas	72	12	15	15	15	15
	Nº de capacitações realizadas para docentes e investigadores	15	3	3	3	3	3
	Nº de eventos científicos realizados	11	2	3	2	2	2
	Nº de participações em eventos científicos	25	5	5	5	5	5
Estabelecer instrumentos de orientação, coordenação e avaliação da actividade científica	Nº de instrumentos produzidos	2	2	-	-	-	-
Estabelecer parcerias para as actividades de investigação e extensão;	Nº de parcerias estabelecidas	5	1	1	1	1	1
Potenciar as actividades de extensão	Nº de cursos com actividades de extensão integradas nos <i>curricula</i>	17	10	3	3	1	-
	Nº de contractos para prestação de serviços estabelecidos	2	1	-	1	-	-
	Nº de programas de extensão implementados	3	-	1	1	-	1
	Nº de eventos comunitários realizados	5	1	1	1	1	1
	Nº de participações em eventos comunitários	5	1	1	1	1	1
	Nº de pesquisas realizadas nas comunidades	4	1	1	1	1	-
Modernizar e apetrechar o centro de documentação	Nº de bibliografias disponíveis	100	20	20	20	20	20
	Nº de repositórios criados	1	1	-	-	-	-
	Nº de repositórios de revistas científicas disponíveis	20	2	3	5	5	5
	Nº de dispositivos anti-plágio	1	-	1	-	-	-
Garantir a existência de projectos de desenvolvimento institucional	Nº de projectos desenhados	4	1	1	1	1	-

#### Acções prioritárias:

- ✓ Criar uma revista científica;

- ✓ Participar em eventos científicos e desenvolver pesquisas;
- ✓ Definir e implementar linhas de pesquisas dos cursos;
- ✓ Desenhar e realizar actividades de extensão contextualiza;
- ✓ Estabelecer parcerias nacionais e internacionais para atrair financiamento e desenvolvimento da actividade de pesquisa e extensão;
- ✓ Estabelecer contratos e/ou memorandos de prestação de serviços às comunidades, sectores económico e social;
- ✓ Criar Repositório Institucional para depósito de trabalhos de culminação de cursos (Dissertações e Teses) e de pesquisas científicas (artigos, ensaios, resenhas) e disponibilizar informação bibliográfica e outros recursos electrónicos de apoio à pesquisa;
- ✓ Disponibilizar informação sobre bases de dados e outros recursos electrónicos de apoio à pesquisa e aprendizagem;
- ✓ Apetrechar a biblioteca com literatura actualizada;
- ✓ Formar o pessoal bibliotecário;
- ✓ Criar um departamento de estudos e projectos;
- ✓ Desenhar projectos de desenvolvimento institucional.

## 6.4 Objectivo Estratégico 4: Aprimorar os processos de registo e gestão da informação académica.

Para o alcance deste objectivo, serão operacionalizadas as actividades ligadas à gestão académica e pedagógica de modo a garantir a eficiência na prestação de serviços, bem como na coordenação com as diferentes unidades orgânicas da instituição.

**Tabela 6 Indicadores e metas do Objectivo Estratégico 4**

Objectivos específicos	Indicador	Meta	Ano de referência				
			2021	2022	2023	2024	2025
Criar autonomia no processo de exames de admissão	Nº de centros de exames de admissão criados	1	-	-	1	-	-
Melhorar a gestão da informação académica	% de satisfação dos estudantes em relação ao processo e informação académica	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	% de satisfação dos docentes em relação ao processo e informação académica	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Existência de um arquivo electrónico com capacidade de armazenamento de informação académica dos estudantes	1	-	1	-	-	-
Estabelecer parcerias para melhoria da qualidade da gestão da informação académica.	Nº de parcerias estabelecidas	3	-	1	-	1	1
Garantir a existência de projectos de desenvolvimento institucional	Nº de projectos desenhados	1	-	-	1	-	-

### Acções prioritárias:

- ✓ Criar centro de exames de admissão;
- ✓ Criar arquivo electrónico;
- ✓ Actualizar o instrumento de gestão de bolsas de estudo;
- ✓ Aprimorar a capacidade do sistema integrado de gestão académica;
- ✓ Estabelecer parcerias nacionais e internacionais para o desenvolvimento do registo académico.

## 6.5 Objectivo Estratégico 5: Flexibilizar e melhorar a eficiência da gestão administrativa e financeira

Com este objectivo pretende-se promover uma gestão estratégica e racional de recursos financeiros, humanos e materiais, tendo em conta o desafio de criar uma base financeira forte e diversificada com capacidade para ser resiliente a um ambiente de volatilidade financeira. Racionalizar os recursos humanos, definindo um Quadro de Pessoal adequado, cujo perfil responda de forma eficaz e eficiente aos desígnios do ISCISA.

**Tabela 7 Indicadores e metas do Objectivo Estratégico 5**

Objectivos específicos	Indicador	Meta	Ano de referência				
			2021	2022	2023	2024	2025
Garantir a actualização dos documentos normativos	Nº de documentos actualizados	3	3	-	-	-	-
Incrementar o número de efectivo adequado ao funcionamento dos sectores	Nº de pessoal admitido	197	63	53	27	28	26
Garantir o desenvolvimento dos RH	Nº de pessoal formado no nível de graduação	17	3	4	4	3	3
	Nº de pessoal formado no nível pós-graduação	100	25	31	21	11	7
	Nº de pessoal formado no nível pós-doutoramento	12	3	3	3	2	1
	Nº de pessoal formado em cursos de curta duração	232	50	54	54	44	30
	Nº de pessoal promovido	125	25	25	25	25	25
Assegurar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e equipamentos	% de arrecadação de receitas (32000.000,00)	100%	17%	19%	20%	21%	23%
	Existência de política de geração de receitas	1	1	-	-	-	-
	Equipamento informático	95	45		25	0	25
	Mobiliário de escritório	600	100	300	0	100	100
	Material de biossegurança	208000	40000	42000	42000	42000	42000
	Nº de materiais de escritórios	110000	20000	21000	22000	23000	24000
Garantir a manutenção e funcionamento das TIC	Nº de Servidores instalados	2	-	1	0	1	0
	Nº de redes de com autenticação/Rwirelessadius	3	1	1	1	-	-
	Nº de UPS- APC de backup de correntes instalados	2	-	1	-	1	-
	Nº de Switches/ router instalados	4	1	-	1	1	1
	Nº de impressoras de rede adquiridas	1	-	1	-	-	-
	Nº de Rede servidor- cliente instalados	3	1	-	1	-	1
Assegurar financiamento para construir infra-estruturas universitárias	Nº de <i>Campus</i> construídos em Maputo	1	1	-	-	-	-
	Nº de <i>Campus</i> construídos em Quelimane	1	1	-	-	-	-
4. Garantir a existência de projectos de desenvolvimento institucional	Nº de projectos desenhados	4	1	1	1	1	-

## **Acções Prioritárias**

- ✓ Actualizar o Estatuto Orgânico e Quadro de Pessoal;
- ✓ Desenhar Plano de Formação de Recursos Humanos;
- ✓ Implementar os instrumentos de gestão administrativa;
- ✓ Consolidar o funcionograma institucional;
- ✓ Assegurar as condições de higiene e segurança no trabalho;
- ✓ Elaborar uma estratégia de geração de receitas próprias;
- ✓ Adquirir materiais e equipamentos;
- ✓ Adquirir equipamentos para manutenção e funcionamento das TICs;
- ✓ Desenhar projectos de desenvolvimento institucional;
- ✓ Construir *Campus* universitário;
- ✓ Criar um sistema de gestão financeira.

## 6.6 Objectivo Estratégico 6: Promover a planificação e implementação de programas sustentáveis de desenvolvimento institucional;

Este objectivo visa promover o processo de planificação através de elaboração, coordenação e controlo de todo processo de planificação institucional, assim como garantir a execução plena das actividades planificadas.

Desenvolver e fortalecer os laços de cooperação com instituições nacionais e estrangeiras por meio da mobilidade do corpo docente, estudantes, bem como a troca de experiência entre funcionários com vista a melhorar o seu desempenho.

**Tabela 8 Indicadores e metas do Objectivo Estratégico 6**

Objectivos específicos	Indicador	Meta	Ano de referência				
			2021	2022	2023	2024	2025
Consolidar os mecanismos de execução dos instrumentos de planificação	Nº de instrumentos de planificação elaborados	20	4	4	4	4	4
	Nº de planos executados	20	4	4	4	4	4
	Nº de instrumentos de planificação avaliados e monitorados	12	2	2	3	2	3
Estabelecer e consolidar acordos e parcerias com instituições nacionais e internacionais	Nº de parcerias nacionais firmadas	12	3	3	3	3	3
	Nº de parcerias internacionais firmadas	12	3	3	3	3	3
Garantir a realização das actividades de cooperação	% das actividades executadas no âmbito da cooperação	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Orçamentação das actividades por unidades orgânicas	Nº de planos orçamentados	5	1	1	1	1	1
Garantir a existência de projectos de desenvolvimento institucional	Nº de projectos desenhados	9	1	2	2	2	2
Garantir a implementação de projectos desenvolvimento institucional das UO	Nº de projectos implementados	9	1	2	2	2	2

### Acções Prioritárias:

- ✓ Elaborar instrumentos de planificação;
- ✓ Monitorar o desenho e execução dos planos;
- ✓ Capacitar os pontos focais de planificação em todas as direcções;
- ✓ Garantir a harmonia e complementaridade de planos a todos os níveis;
- ✓ Construir uma base de dados para a melhoria dos mecanismos de seguimento de actividades de cooperação;



- ✓ Garantir a execução das actividades de todas Unidades Orgânicas com base no Plano Estratégico 2021-2025;
- ✓ Estabelecer parcerias nacionais e internacionais para o fortalecimento das actividades;
- ✓ Desenhar projectos de desenvolvimento institucional.

## 6.7 Objectivo Estratégico 7: Promover o desenvolvimento integral da comunidade académica na componente social, cultural e desportiva em atenção à equidade de género.

Para este objectivo, a maior preocupação é prestar serviços de assistência social, cultural e desportiva, partindo do princípio de que os serviços sociais são, desde a sua criação, uma actividade de defesa dos direitos humanos, cujo objectivo geral é ajudar no desenvolvimento dos seres humanos, tendo como base os princípios da igualdade de género, apoiando os estudantes e funcionários no seu desenvolvimento e na resolução dos seus problemas individuais ou colectivos e nas consequências que daí advém, proporcionando uma assistência psicossocial.

**Tabela 9 Indicadores e metas do Objectivo Estratégico 7**

Objectivos específicos	Indicador	Metas	Ano de referência				
			2021	2022	2023	2024	2025
	% dos estudantes satisfeitos	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	% do pessoal satisfeito	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Promover a integração e reintegração dos estudantes	Nº de estudantes integrados	1295	175	245	245	280	350
	Grau de satisfação dos estudantes em relação ao processo de integração	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	% de estudantes reintegrados	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Garantir a implementação de actividades, tendo em conta a componente do género	Grau de implementação de actividades com equidade de género	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Assegurar apoio social à comunidade académica	Existência de instrumentos de apoio social	6	2	1	1	1	1
	Nº de estudantes beneficiados de bolsa de estudo	105	18	20	20	22	25
Estimular a formação de grupos desportivos e culturais	Número de modalidades desportivas implementadas	15	3	3	3	3	3
	Número de modalidades culturais	15	3	3	3	3	3
Estabelecer parcerias para o apoio às actividades do sector	Número de parcerias firmadas	5	1	1	1	1	1
Garantir a existência de projectos de desenvolvimento institucional	Nº de projectos desenhados	2	1	-	1	-	-

### Acções prioritárias:

- ✓ Criar política de serviço social;
- ✓ Implementar as políticas de apoio social e de género;
- ✓ Criar mecanismos de incentivo aos estudantes com melhor desempenho académico e envolvimento nas actividades da instituição;
- ✓ Criar política de atribuição de bolsas de estudo para estudantes;
- ✓ Dinamizar as actividades culturais e desportivas;
- ✓ Desenhar projectos de desenvolvimento institucional.

## 6.8 Objectivo Estratégico 8: Fortalecer os mecanismos de controlo e garantia de qualidade institucional.

Para se alcançar este objectivo serão fortalecidos os mecanismos de controlo e garantia de qualidade para elevar a confiança institucional, pois pretendemos ter um sistema rigoroso de garantia de qualidade interna que complemente às externas. As avaliações, neste sentido, são utilizadas como instrumentos de medida, adequação e controlo do nosso sistema de ensino, o que exige maior flexibilidade institucional.

**Tabela 10 Indicadores e metas do Objectivo Estratégico 8**

Objectivos específicos	Indicador	Meta	Ano de Referência					
			2021	2022	2023	2024	2025	
Garantir a qualidade de Cursos, programas e instituições avaliados	Nº de cursos avaliados	17	8	7	1	-	1	
	Nº de programas avaliados	1	-	-	-	1	-	
	Nº de instalações avaliadas	1	-	-	-	-	1	
	Nº de cursos acreditados	17	8	7	1	-	1	
	Nº de programas acreditados	1	-	-	-	1	-	
	Nº de instalações acreditadas	1	-	-	-	-	1	
	Nº de laboratórios de evidências criados	2	-	-	-	-	2	
	Nº de instrumentos internos de avaliação de qualidade	1	1	-	-	-	-	
	% de satisfação de estudantes	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	% de satisfação dos graduados	100%	-	-	-	-	100%	
% de satisfação dos empregadores	100%	-	-	-	-	100%		
Garantir a execução e monitoria dos planos de melhoria	% de actividades realizadas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Garantir a existência de projectos de desenvolvimento institucional	Nº de projectos desenhados	2	2	-	-	-	-	

### Acções prioritárias:

- ✓ Realizar avaliação interna e externa da instituição de cursos e programa;

- ✓ Divulgar instrumentos e resultados da auto-avaliação e da avaliação externa;
- ✓ Conceber e implementar instrumentos internos de avaliação de qualidade;
- ✓ Criar laboratórios de evidências;
- ✓ Monitorar a implementação dos planos de melhoria;
- ✓ Desenhar projectos de desenvolvimento institucional.

### **6.8 Objectivo Estratégico 9:Desenvolver cursos de graduação, pós-graduação e de curta duração na modalidade de ensino a distância.**

O Ensino à Distância emerge da necessidade de alargar a oferta formativa a estudantes pelo país e fora do mesmo, bem como a novos públicos, garantindo formação superior e de curta duração aos profissionais de saúde e de outras áreas de interesse.

Este processo de ensino e aprendizagem surge funciona como um modelo de apoio ao ensino presencial. Para a sua materialização terá como foco a expansão da modalidade de ensino, criando novos cursos e adaptando aos já existentes à distância através de recursos tecnológicos e metodologias pedagógicas apropriadas.

**Tabela 11 Indicadores e metas do Objectivo Estratégico 9**

Objectivos específicos	Indicador	Metas					
		2021	2022	2023	2024	2025	
Introduzir cursos de ensino a distância	Nº de <i>curricula</i> elaborados na modalidade de ensino a distância	2	1	-	1	-	-
	Nº de cursos de curta duração elaborados	8	-	2	2	2	2
Identificar corpo docente com perfil adequado para o ensino a distância	Nº de docentes admitidos	40	15	10	5	5	5
Desenvolver corpo docente em metodologias de ensino a distância	Nº de docentes capacitados	312	69	67	65	62	49
Melhorar a funcionalidade do sistema de gestão do ensino a distância	Nº de gestores capacitados	50	10	10	10	10	10
	Nº de coordenadores capacitados	18	3	5	5	5	-
Instalar e garantir o funcionamento dos centros de recursos	Nº de centros de recursos instalados	30	30	-	-	-	-
Estabelecer parcerias nacionais e internacionais para o apoio ao EaD;	Nº de parceiros nacionais estabelecidas	8	2	2	2	1	1
	Nº de parceiros internacionais estabelecidas	6	2	1	1	1	1
Garantir a existência de projectos de desenvolvimento institucional	Nº de projectos desenhados	2	-	1	-	1	-

#### **Acções prioritárias:**

- ✓ Capacitar o corpo docente em tutoria e elaboração de conteúdos de EaD;
- ✓ Identificar instalações para o funcionamento de centros de recursos;
- ✓ Desenhar cursos de curta duração;

- ✓ Desenhar os currícula;
- ✓ Estabelecer parcerias nacionais e internacionais para o apoio ao EaD;
- ✓ Desenhar projectos de desenvolvimento institucional.

## 7. Orçamentado Plano Estratégico 2021-2025

Tabela nº 13

							<i>Unid: 10<sup>3</sup> Mil</i>
CED	Rubricas	2021	2022	2023	2024	2025	Total
		Mts	Mts	Mts	Mts	Mts	Mts
		111000	Salarios e Remunerações	130 057,56	134 274,56	138 491,57	141 021,77
112100	Despesas com Pessoal	2 161,00	2 173,00	1 953,00	2 023,00	2 186,00	10 496,00
121000	Bens	9 156,60	4 017,50	4 206,60	4 067,50	6 081,60	27 529,80
121001	Combustiveis e Lubrificantes	16,32	16,32	16,32	16,32	16,32	81,6
122000	Serviços	28 875,72	121 295,51	30 594,32	29 488,22	40 192,62	250 446,39
122001	Comunicações	93,5	93,5	93,5	93,5	93,5	467,5
211000	Construções	1 380 000,00	1 380 000,00	1 471 500,00	1 429 458,24	-	5 660 958,24
212000	Maquinaria, Equipto e Mobiliarios	78 125,00	30 748,50	25 372,50	30 212,50	80 065,50	244 524,00
<b>Total Geral</b>		<b>1 628 485,70</b>	<b>1 672 618,89</b>	<b>1 672 227,81</b>	<b>1 636 381,05</b>	<b>269 657,31</b>	<b>6 879 370,75</b>

## **8. Bibliografia**

1. Plano Estratégico 2008-2013
2. Plano Estratégico 2015-2019
3. Plano Estratégico do Ensino Superior
4. Plano Estratégico do Sector da Saúde 2014-2019
5. Plano Quinquenal do Governo 2020-2025
6. Relatório de Avaliação do Plano Estratégico 2015-2019

## ANEXOS

**Anexo 1 Evolução do número de docentes efectivos (homens e mulheres) entre 2014 e 2019**

Docentes	2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	h	m	h	m	h	m	h	m	h	m	h	M
Efectivos	5	8	5	8	13	24	16	27	16	27	13	22
	38%	62%	38%	62%	35%	65%	37%	63%	37%	63%	37%	63%

**Anexo 2 Evolução do número de docentes efectivos do ISCISA por grau académico 2014-2019**

Nível académico dos docentes efectivos	2014		2015		2016		2017		2018		2019	
Doutoramento	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	5%	3	9%
Mestrado	6	100%	9	100%	13	50%	13	50%	15	38%	17	49%
Licenciatura	0	0%	0	0%	13	50%	13	50%	22	56%	15	42%
<b>Total</b>	<b>6</b>		<b>9</b>		<b>26</b>		<b>26</b>		<b>39</b>		<b>35</b>	

**Anexo 3 Evolução do número de salas de aula entre 2015 e 2019**

Cidades	2015				2016				2017				2018				2019			
	Pró-prias	Arren-dadas	Cedidas	LabHuman.	Pró-prias	Arren-dadas	Cedidas	LabHuman.	Pró-prias	Arren-dadas	Cedidas	LabHuman.	Pró-prias	Arren-dadas	Cedidas	LabHuman.	Pró-prias	Arren-dadas	Cedidas	LabHuman.
Maputo	6			1	6		14	1	5	6	14	1	5	6	14	1	5	7	14	1
Matola									5			1	5			1	5			1
Beira										1					1					1
Quelimane		4	1	1		4	1	1		4	1	1		4	1	1		4	1	1
Nampula											1				1					1
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>17C</b>	<b>3</b>



**Anexo 4 Cursos em matérias de investigação científica realizados**

Tópico	Público-alvo	2015	2016	2017	2018	2019			
		Maputo	Maputo	Maputo	Quel.	Maputo	Beira	Quel.	Namp.
Desenho de projectos de investigação	Docentes								
Metodologias de IC	Docentes								
Elaboração de monografias e análise de dados quantitativos (SPSS)	Estudantes								
Elaboração de artigos científicos	Docentes								
Elaboração de monografias	Estudantes								

**Anexo 5 Evolução do número do CTA por grau académico entre 2014 e 2019**

Nível académico do CTA (efectivos)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Doutoramento	1	2	2	2	3	4
Mestrado	1	2	3	4	6	9
Licenciatura	6	16	8	11	12	15
Nível médio (geral ou técnico)	13	21	26	16	17	19
Nível básico (10 <sup>a</sup> classe ou equivalente)	16	12	11	2	2	2
Nível elementar (7 <sup>a</sup> classe ou equivalente)	19	19	18	10	10	10
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>72</b>	<b>68</b>	<b>45</b>	<b>50</b>	<b>59</b>

**Anexo 6 Evolução do número de novas entradas e graduados 2014-2019**

Curso	Local	2014				2015				2016				2017				2018				2019				Total (2014-2019)				Total (2015-2019)			
		entra-das		gradua-dos		entra-das		gradua-dos		entra-das		gradua-dos		entra-das		gradua-dos		entra-das		gradua-dos		entra-das		gradua-dos		entra-das		gradua-dos		entra-das		gradua-dos	
		h	m	h	m	h	m	h	m	h	m	h	m	h	m	h	m	h	m	h	m	h	m	h	m	h	m	h	m	h	m	h	m
Licenciatura		71	76	198	131	207	235	116	138	397	537	63	136	409	442	94	89	268	305	231	250	326	323	142	255	1678	1918	844	999	1607	1842	646	868
Adm. e Gestão Hospitalar	Maputo			11	16	37	18		1	22	28			18	40	3	2	21	30	9	15	19	23	8	15	117	139	31	49	117	139	20	33
Anatomia Patológica	Maputo		2			2		6	5	28	30			11	5			17	11	0	0	28	18	8	4	84	66	14	11	84	64	14	9
Enfermeira Geral	Maputo	38	25	14	13	26	15	10	17	71	66	36	36	24	22	1	2	10	37	41	28	35	68	23	28	204	233	125	124	166	208	111	111
Enfermagem Saúde Materna	Maputo		20			38		2		49	40			43		9	0	0	0	0	48	0	0	0	43	0	150	0	142	0	130	0	142
Enfermagem Pediátrica	Maputo	3	7	3	7	9	31	7	28	12	42	7	33	24	22					9	19	0	10	18	48	102	36	105	45	95	33	98	
Fisioterapia	Maputo					13	22											17	21			17	19	10	8	47	62	10	8	47	62	10	8
Nutrição	Maputo			15	26	15	26	19	37	14	38	1	4	19	39	1	2	14	44	20	7	15	35	14	23	77	182	70	99	77	182	55	73
Psicologia Clínica	Maputo	8	10	8	10	13	29		7	39	62			13	30	15	20	12	29	11	19	15	21	7	14	100	181	41	70	92	171	33	60
Saúde Pública	Maputo	22	12	22	12	44	18	37	26	63	87			22	16	23	10	17	17	36	28	18	24	21	48	186	174	139	124	164	162	117	112
Tecnologia Biomédica Laboratorial	Maputo					36	11	18	6	22	18			28	14	0	0	25	23	24	10	29	14	20	5	140	80	62	21	140	80	62	21
Terapia Ocupacional	Maputo			9	2	14	27			20	36			0	0	0	0	0	0					0	34	63	9	2	34	63	0	0	
Anestesia	Maputo													28	15	22	11	0	0					0	28	15	22	11	28	15	22	11	
Cirurgia	Maputo			50	13									1	0	0	0	11	15					1	12	15	50	14	12	15	0	1	
Instrumentação	Maputo													23	18	0	0	0	0					0	23	18	0	0	23	18	0	0	
Radiologia	Maputo			23	4			19	9			2		24	17	0	0	0	0					0	24	17	44	13	24	17	21	9	
Serviço social	Maputo									17	23	25	27	0	0	0	0	0	0					0	25	27	17	23	25	27	17	23	
Terapia da Fala	Maputo											13	20	13	22	0	0	13	24	0	0	0	0	13	20	26	46	13	20	26	46		
Instrumentação	Quelimane			19	14							0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	14	0	0	0	0	0	0	0
Adm. e Gestão Hospitalar	Quelimane											16	12	0	0	14	10	0	0	13	10			43	32	0	0	43	32	0	0		
Cirurgia	Quelimane									26	4	0	0	0	0	0	0	26	4	33	19			59	23	26	4	59	23	26	4		
Enfermagem Geral	Quelimane			24	12							30	14	16	11	44	28	0	0	21	20			95	62	40	23	95	62	16	11		
Nutrição	Quelimane									20	39	0	0	13	13	6	20	13	13					66	104	6	20	66	104	6	20		
Psicologia Clínica	Quelimane									6	24	18	7	0	0	29	14	0	0	29	14			82	59	0	0	82	59	0	0		
Saúde Pública	Quelimane									25	10	26	12	0	0	24	13	36	28	41	25	21	48	116	60	57	76	116	60	57	76		
Fisioterapia	Quelimane									29	4													29	4	0	0	29	4	0	0		
Enfermagem Saúde Materna	Beira													23										0	23	0	0	0	23	0	0		
Cirurgia	Nampula											26	7													26	7	0	0	26	7	0	0
<b>Mestrado</b>																								<b>19</b>	<b>54</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>54</b>	<b>8</b>	<b>10</b>		
Enfermagem cuidados intensivos e traumatologia	Maputo							3	1																	3	1			3	1		
Enfermagem Saúde Materna e Neonatologia	Maputo							0	7													0		0	0	7	0	0	0	7	0		
Pedagogia e Didáctica em Saúde	Maputo											4	30									0	1	4	30	0	1	4	30	0	1		
Organização e Gestão Pedagógica	Maputo											10	15									3	1	10	15	3	1	10	15	3	1		
Ciências de Saúde	Maputo											5	9									2	0	5	9	2	0	5	9	2	0		
<b>Total</b>																								<b>1697</b>	<b>1972</b>	<b>852</b>	<b>1009</b>	<b>1626</b>	<b>1896</b>	<b>654</b>	<b>878</b>		

Anexo 7 Evolução de Graduados do ISCISA de 2015 a 2019

Cursos de Licenciatura	Local	2015		2016		2017		2018		2019	
		h	m	h	m	h	m	h	m	h	m
Administração e Gestão Hospitalar	Maputo	0	1			3	2	9	15	8	15
Anatomia Patológica	Maputo	6	5			7	2			8	4
Enfermeira Geral	Maputo	10	17	36	36	1	2	41	28	23	28
Enfermagem Saúde Materna	Maputo	0	2	0	40	0	9	0	48	0	43
Enfermagem Pediátrica	Maputo	7	28	7	33			9	19	10	18
Fisioterapia	Maputo									10	8
Nutrição	Maputo	19	37	1	4	1	2	20	7	14	23
Psicologia Clínica	Maputo	0	7			15	20	11	19	7	14
Saúde Pública	Maputo	37	26					36	28	21	48
Tecnologia Biomédica Laboratorial	Maputo	18	6			30	13	24	10	20	5
Terapia Ocupacional	Maputo									9	22
Anestesia	Maputo					22	11				
Cirurgia	Maputo										
Instrumentação	Maputo										
Radiologia	Maputo	19	9	2	0						
Serviço social	Maputo			17	23						
Terapia da Fala	Maputo					13	22	13	24		
Cirurgia	Maputo									0	1
Instrumentação	Quelimane										
Administração e Gestão Hospitalar	Quelimane										
Cirurgia	Quelimane							26	4		
Enfermagem Geral	Quelimane					16	11				
Nutrição	Quelimane							6	20		
Psicologia Clínica	Quelimane										
Saúde Pública	Quelimane					23	10				
Fisioterapia	Quelimane							28	4		
Enfermagem Saúde Materna	Beira										
Cirurgia	Nampula										
<b>Mestrado</b>											
Enfermagem, Cuidados intensivos e traumatologia	Maputo	1	0								
Enfermagem Saúde Materna e Neonatologia	Maputo	0	7								
Pedagogia e Didáctica em Saúde	Maputo									0	1
Organização e Gestão Pedagógica	Maputo									3	0
Ciências de Saúde	Maputo									2	0
<b>Total</b>		<b>117</b>	<b>145</b>	<b>63</b>	<b>136</b>	<b>131</b>	<b>104</b>	<b>223</b>	<b>226</b>	<b>135</b>	<b>230</b>

**Anexo 8 Orçamento do Plano Estratégico 2021-2025 em Dólares USD**

		2021	2022	2023	2024	2025	Total USD
		USD	USD	USD	USD	USD	USD
111000	Salários e Remunerações	1 939,71	1 916,84	1 935,59	1 930,48	1 891,64	9 614,26
112100	Despesas com Pessoal	32,23	31,02	27,3	27,69	29,32	147,56
121000	Bens	136,56	57,35	58,79	55,68	81,58	389,97
121001	Combustíveis e Lubrificantes	0,24	0,23	0,23	0,22	0,22	1,15
122000	Serviços	430,66	1 731,56	427,59	403,67	539,14	3 532,62
122001	Comunicações	1,39	1,33	1,31	1,28	1,25	6,57
211000	Construções	20 581,66	19 700,21	20 566,04	19 568,22	-	80 416,12
212000	Maquinaria, Equipto e Mobiliarios	1 165,18	438,95	354,61	413,59	1 073,98	3 446,31
<b>Total Geral</b>		<b>24 287,63</b>	<b>23 877,50</b>	<b>23 371,46</b>	<b>22 400,84</b>	<b>3 617,13</b>	<b>97 554,56</b>