



Instituto Universitário Militar

Plano Estratégico 2017-19

PEIUM17/19

ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA	1
1. ENQUADRAMENTO	3
2. MISSÃO E ATRIBUIÇÕES	3
3. Valores	5
4. VISÃO	6
5. ANÁLISE DA ENVOLVENTE	6
6. TEMAS ESTRATÉGICOS E PERSPECTIVAS DE GESTÃO	11
7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS e LINHAS DE AÇÃO	11
8. MAPA DA ESTRATÉGIA	17
9. INDICADORES E METAS	18
10. COORDENAÇÃO E CONTROLO	18
11. ENTRADA EM VIGOR	18
Anexo A – Objetivos, Linhas de Ação e Iniciativas Estratégicas	A -1
Anexo B – Mapa da Estratégia	B - 1
Anexo C – Indicadores e metas	C - 1

NOTA INTRODUTÓRIA

O Plano Estratégico do Instituto Universitário Militar (IUM) para o triénio escolar, correspondente aos anos letivos 2017/2018, 2018/2019 e 2019/20, é resultado de um processo de reflexão interna que comprometerá a Instituição com um conjunto exigente de objetivos, cuja concretização exigirá um esforço da parte de todos.

Como foco principal da atividade de índole estratégica, este plano estabelece a cimentação da nova orgânica do Ensino Superior Militar (ESM), consubstanciada quer na transformação interna no âmbito das estruturas, processos, normativo e recursos, quer no aprofundamento da cooperação e criação de sinergias entre as Unidades Orgânicas (UO) do IUM e as suas Unidades Orgânicas Autónomas (UOA) e entre estas.

Esta transformação obriga a uma concentração de esforços que naturalmente domina todo o planeamento do Instituto, sendo para o efeito definidos objetivos e linhas de ação que, solidamente apoiados nos valores da instituição e nas capacidades e motivação dos seus militares e civis, procuram criar condições para que o processo decorra de forma integrada, sustentada e valorizadora, no sentido da melhoria do funcionamento da instituição, da qualidade do ensino e das políticas de qualidade, do incremento da investigação e produção científica, do desenvolvimento de parcerias com instituições homólogas e internacionalização, bem como a promoção da sua imagem, fundamental para a sua afirmação enquanto instituição que começa a dar os primeiros passos com o novo estatuto.

A concentração de esforços, fundamental para o sucesso do plano, implica um alinhamento de todas as estruturas com os objetivos traçados e que todos os responsáveis e intervenientes na sua consecução se comprometam com o processo de mudança, que se traduzirá em saltos qualitativos na instituição, procurando criar as condições, atitudes e comportamentos que conduzam o Instituto a atingir o desiderato pretendido.

Lisboa, 14 de junho de 2017

O Comandante do Instituto Universitário Militar



Edgar Marcos de Bastos Ribeiro
Vice-almirante

1. ENQUADRAMENTO

Com a entrada em vigor da Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro, que procedeu à primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho, e do Decreto-Lei n.º 184/2014, de 29 de dezembro, que estabelece a orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), foi criado o IUM, regulado por legislação própria, na dependência direta do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA), que sucedeu ao Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM).

Através do DL/249/2015 de 28 de outubro, foi aprovada a orgânica do ESM e o estatuto do IUM, formalizando a extinção do IESM e a efetiva criação do IUM.

O IUM conduz a sua atividade nos moldes previstos no DL n.º 249/2015 de 28 de outubro e legislação relativa ao ensino superior, quando aplicável.

O presente Plano Estratégico aplica-se ao biénio, correspondente aos anos letivos 2017/2018 e 2018/2019, tendo o período letivo 2016-17 sido enquadrado por um plano estratégico e operacional consubstanciado na Diretiva 38/CEMGFA/16, de 20 de julho, que teve como objetivo concretizar as ações necessárias à implementação do IUM, designadamente no que se refere às estruturas, processos e recursos, durante o ano letivo 2016-17, o qual foi assumido como um ano de transição.

Nestas circunstâncias, durante este ano de transição e até que a aprovação do novo Regulamento Interno do IUM, o Instituto rege-se, com as necessárias adaptações, pelos normativos estabelecidos e, em vigor, no âmbito do IESM.

O presente Plano Estratégico contempla objetivos e linhas de ação de aplicação transversal ao IUM no seu todo, quer pelas UO quer pelas UOA, sem prejuízo de cada UOA definir o seu próprio plano estratégico, alinhado com as diretivas de planeamento dos respetivos Ramos.

2. MISSÃO E ATRIBUIÇÕES

A missão do IUM decorre do DL 249/2015 de 28 de outubro, traduzindo-se no desenvolvimento de atividades de ensino, investigação, apoio à comunidade, cooperação e intercâmbio, com a finalidade de formar os oficiais e sargentos dos quadros permanentes das Forças Armadas (FA) e da Guarda Nacional Republicana (GNR), habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferindo as competências adequadas ao desempenho das

mesmas e promovendo o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção, chefia e estado-maior.

No âmbito da sua missão o IUM tem como atribuições:

- A realização, harmonização e coordenação de ciclos de estudos, visando, em especial, a atribuição de graus académicos de licenciado, de mestre e de doutor na área das ciências militares, bem como de outros cursos conferentes ou não de grau académico, em áreas de interesse para a segurança e defesa nacional;
- A realização, harmonização e coordenação de cursos, tirocínio e estágios técnico-militares ministrados a indivíduos habilitados com os graus académicos de licenciado ou de mestre, que constituam habilitação complementar para ingresso nos quadros permanentes das FA e da GNR ou para a prestação de serviço efetivo militar;
- A realização, harmonização e coordenação de planos de estudos de cursos de formação complementar ao longo da carreira, nomeadamente cursos de promoção, de qualificação, de especialização e de atualização de conhecimentos, bem como tirocínios ou estágios que habilitem para o exercício de cargos e para o exercício de funções nas Forças Armadas, na GNR, em forças conjuntas ou combinadas e em organizações internacionais;
- A realização, harmonização e coordenação das atividades de investigação, desenvolvimento e inovação (ID&I), bem como a ligação a outras instituições que prossigam o desenvolvimento científico na área das ciências militares e outras de interesse para a segurança e defesa nacional;
- A realização de conferências, colóquios e seminários, nomeadamente sobre temas relativos a áreas relevantes para a segurança e defesa nacional;
- A cooperação e o intercâmbio cultural, científico, pedagógico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras, com especial destaque para a aproximação entre os povos dos países de língua oficial portuguesa, dos países europeus e dos países aliados
- O desenvolvimento de parcerias estratégicas de âmbito cultural, científico, pedagógico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras, com especial destaque para o ensino superior militar e policial;
- A produção e difusão do conhecimento e da cultura, fundamentalmente em áreas de interesse para a segurança e defesa nacional;
- A instituição de prémios e incentivos destinados a reconhecer o mérito, a distinguir a qualidade e a apoiar atividades que valorizem o ensino superior militar.

Complementarmente a estas atribuições para o Biénio 2017/2019, o IUM procurará cimentar a nova orgânica do ESM, aprofundando a cooperação e sinergias entre o IUM e as suas UOA e entre estas.

3. VALORES

Se existem organizações onde a cultura organizacional é bem patente é seguramente na Instituição militar. Neste particular, o IUM, é guardião e herdeiro das tradições, símbolos, valores, normas e hábitos de atuação, que resultam de um longo processo histórico e cultural, que o singulariza na sociedade ao longo dos tempos e que importa assegurar e valorizar.

Concorrentemente, constituem também uma dimensão de partilha e sentimentos de pertença de grupo, em razão de uma cultura específica, caracterizada por uma identidade própria que constitui, naturalmente, um sistema de representações comuns sobre procedimentos orientados para a sua nobre missão.

Neste racional e para o cumprimento da missão enunciada, decorre um quadro de valores, entendido como referencial determinante da atuação de discentes, docentes e não docentes, que deve pautar a atuação de todos e de cada um, em torno dos valores que agora se enunciam.

Cultura Militar e valores castrenses estão entre as suas primeiras referências. A total dedicação, o serviço à Pátria e o cumprimento dos princípios éticos da virtude e da honra, inerentes à condição militar, e dos deveres militares são a base aglutinadora como Instituição.

Qualidade no ensino, na investigação e nos processos internos, corporizada pela exigência permanente, contínua busca da excelência, norteada pelos princípios de integridade, liberdade, responsabilidade académica e coragem moral.

Rigor (na ação), materializado no ensino, na investigação, cooperação, intercâmbio, apoio à comunidade e na análise e avaliação dos resultados do trabalho produzido, com transparência e objetividade na avaliação dos vários processos, e a procura da permanente melhoria através do sistema interno de garantia de qualidade.

Inovação permanente (construtiva/criativa), materializada na investigação, no ensino, no aprofundamento do conhecimento, no funcionamento e nos processos internos, estimulando a criatividade e o reconhecimento e promoção do mérito, antecipando a mudança, nos contextos civil e militar.

4. VISÃO

A visão reporta a uma tradução prática da vivência quotidianamente da Instituição, com incidência nos procedimentos e processos de trabalho, tratando-se do ponto de partida para a expressão inequívoca das prioridades do IUM, na medida em que perspetiva o seu desígnio de longo prazo.

Tendo por referência a missão, a visão do Comandante do IUM é:

“Um IUM reconhecido como instituição de referência no âmbito das Ciências Militares, no contexto universitário nacional e internacional, pela qualidade do seu ensino, rigor organizacional, e dinamismo nas suas atividades e parcerias, constituído por pessoas motivadas e qualificadas, que contribuem ativamente para a valorização das ciências militares e o reforço da especificidade e credibilidade do ESM”.

5. ANÁLISE DA ENVOLVENTE

O processo de planeamento estratégico deve ser dinamizado de forma aberta, identificando os diversos intervenientes, bem como a sua influência e ação no contexto da envolvente externa e interna. O IUM tem como principais destinatários do seu produto o EMGFA, os Ramos das FA e a GNR, no entanto, devido à sua natureza de instituição universitária, o espectro de entidades que, de uma ou outra forma, têm interesse ou contribuem como parceiros na atividade do IUM é muito mais alargado, destacando-se as seguintes:

- O EMGFA, os Ramos das FA e a GNR que esperam que o IUM assegure a formação de oficiais e sargentos, em quantidade e qualidade, respondendo às necessidades de cada instituição, a par de uma gestão criteriosa de recursos, e dos quais o IUM espera apoio institucional e alocação de recursos;
- O Ministério da Defesa Nacional, que pretende que o ensino ministrado seja adequado ao cumprimento das missões das FA, e do qual se espera apoio institucional;
- O Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, que determina e espera que seja cumprida a legislação relativa ao ensino superior;
- As Universidades, centros de investigação e empresas, que no domínio da Investigação e Desenvolvimento (I&D), conhecimento e inovação, se podem constituir como parceiros em iniciativas de cooperação institucional, com mais-valias para ambas as partes.

- Os Países com que Portugal tem Cooperação Técnico Militar (CTM), que esperam do IUM apoio para a formação dos seus oficiais e colaboração ao nível do ensino, investigação e estruturas de apoio ao ensino.
- As instituições homólogas dos Países aliados com que o IUM tem parcerias, que se traduzem em ganhos para ambas as instituições.

2.1 Envolve externa

OPORTUNIDADES

- O processo de avaliação e certificação da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) como um catalisador da racionalização e melhoria da oferta educativa;
- A consolidação do enquadramento normativo / quadro legal relativo à I&D, em adequação com as políticas da Tutela, da A3ES e da FCT;
- No contexto dos laços de cooperação com instituições internacionais, designadamente da CPLP, em sede de CTM, existem solicitações de apoio no âmbito do ensino superior militar, com os Estabelecimentos de Ensino homólogos de Países amigos;
- Aumento do interesse de instituições ensino superior militar de Países da NATO, da ONU e da UE, que procuram formas de aproximação e colaboração, com ganhos para ambas as partes;
- A atual participação em exercícios internacionais conjuntos com instituições homólogas abre portas para cooperação em outras áreas, reforçando a internacionalização;
- O elevado interesse demonstrado por outras Instituições de Ensino Superior em estabelecer parcerias e colaborações no âmbito do ensino e da investigação;
- O reconhecimento das Ciências Militares enquanto área de saber científico, que potenciará a dinamização e o enfoque da investigação no âmbito Segurança e Defesa;

AMEAÇAS

- A satisfação dos requisitos estabelecidos pela lei, designadamente em relação aos rácios de docentes doutorados e produção científica, colocam desafios permanentes no contexto da especificidade do ESM;
- O triplo enquadramento da tutela do IUM (MDN, CEMGFA, MCES), a par com os Ramos das FA e GNR, que introduz complexidade nos processos de decisão;
- Dependência quase total dos Ramos das FA, GNR e EMGFA para obtenção dos recursos necessários ao funcionamento do IUM;

- As restrições de pessoal decorrentes das dificuldades dos Ramos das FA e da GNR conseguirem preencher os diversos cargos identificados no Quadro Orgânico;
- Pelos mesmos imperativos de gestão de carreiras, a dificuldade em garantir no IUM a disponibilidade de uma significativa parte dos doutorados militares existentes nas FA e na GNR;
- As restrições orçamentais que impõem a reconfiguração da estrutura de custos;
- A dificuldade de obtenção de financiamento para reordenamento das infraestruturas;
- A dificuldade de acesso a fontes de financiamento externo para apoio aos projetos de investigação, circunstância que inibe o desenvolvimento da investigação científica, obrigando a um esforço na procura de soluções alternativas;
- Os permanentes avanços tecnológicos e o meio tendencialmente complexo e difuso em que os oficiais têm que atuar, obrigam a uma atenção constante aos conteúdos dos planos de curso, de forma a que correspondam às necessidades;
- Existência de outras instituições universitárias que podem gerar competição por potenciais candidatos para o doutoramento em Ciências Militares.

2.2 Envolve Interna

FORÇAS

- O ensino ministrado no contexto do IUM assenta numa dimensão cultural e em valores próprios (militares), que garantem uma formação distinta e única;
- A implementação do IUM, envolvendo na sua esfera de competência funcional todo o ESM, abre oportunidades para reforçar sinergias e partilha de recursos;
- A consolidação do IUM e o reconhecimento da sua natureza, enquanto vocacionado para a formação pós-graduada, a par com a formação pós-graduada que as UOA oferecem, assegura condições de excelência únicas no contexto universitário português para promover atividades de I&D+I nas áreas das Ciências Militares;
- O elevado nível de satisfação do “cliente alvo” por excelência, isto é, o EMGFA, os Ramos das FA e a GNR;
- Os Centros de Investigação garantem uma capacidade de I&D indispensável para a afirmação no contexto do Ensino Superior Público;
- Tem vindo a crescer o número de investigadores integrados do centro de investigação e a integração em projetos de investigação, bem como o aumento do número de Discentes em Projetos de I&D, através das respetivas investigações;
- O corpo docente é conhecedor, especializado e experiente nas áreas que ministram;

- O Corpo Docente civil é de reconhecido mérito científico, contribuindo para assegurar a qualidade do ensino e a sua divulgação no exterior;
- Existe uma política consolidada de valorização do corpo docente, que promove oportunidades diversificadas para realizar ações de formação e incrementar as qualificações e graus académicos;
- Existe um processo consolidado de garantia de melhoria contínua da qualidade do ensino;
- O elevado grau de motivação e de maturidade de todo o universo discente, evidenciando grande disponibilidade para se envolverem nos processos relacionados com a melhoria contínua;
- Está disponível uma plataforma digital, que garante o acesso integral à informação, de forma partilhada e interativa por parte dos discentes, docentes e órgãos de direção e gestão;
- Existe um processo de seleção dos temas de investigação para os discentes em função das áreas e subáreas de investigação do centro de investigação e das necessidades identificadas pelas entidades no âmbito da segurança e defesa, designadamente o MDN, o EMGFA, os Ramos das FA e a GNR, numa perspetiva de satisfação do “cliente-alvo”;
- Existe um processo de captação de investigadores, através da plataforma eletrónica para o efeito disponibilizada na página eletrónica do IUM;
- As revistas de Ciências Militares têm tido uma consolidação, contemplando conteúdos em bilingue (português e inglês);
- Existem protocolos firmados com instituições universitárias, no âmbito dos quais se verifica um intercâmbio de docentes;
- Existem programas de internacionalização nas áreas do ensino e I&D;
- As participações, com carácter permanente, no Exercício “*Joint Mindset*”, em parceria com o Instituto Diplomático e com o Centro Protocolar de Formação Profissional para Jornalistas (CENJOR), e no Exercício CJEX, em parceria com as Escolas de Estado-Maior da Suécia, Bélgica, Holanda, com intercâmbio de docentes e discentes, reforçam os processos de externalização e internacionalização;
- O IUM constitui-se como o Núcleo Nacional do Centro de Análise Estratégica da CPLP.

FRAQUEZAS

- A rotatividade quer dos docentes militares quer do restante pessoal é normalmente superior ao desejável, dependendo de necessidades e fatores externos ao IUM, designadamente da carreira militar e das especificidades da gestão de pessoal dos Ramos das FA e da GNR, não garantindo a estabilidade do corpo docente, sendo por isso um obstáculo ao desenvolvimento de uma carreira académica, ao nível da produção científica

e do aumento da qualificação com o grau de doutor, bem como da normal gestão académica;

- O modelo de funcionamento e dispersão nas áreas de investigação dos centros de investigação no âmbito do IUM, cobre as áreas de ensino ministradas e responde às solicitações do EMGFA, dos Ramos das FA e da GNR, no entanto não permite uma massa crítica razoável em cada linha de investigação, atendendo ao número de investigadores existentes, dificultando igualmente a avaliação pela FCT;
- Os docentes militares são avaliados por um sistema de avaliação militar, conforme previsto no respetivo estatuto, o qual não permite avaliar todas as vertentes da docência;
- O ainda limitado reconhecimento das Ciências Militares enquanto área de saber científico, o que condiciona todos os processos;
- A cooperação com entidades externas, designadamente no que se refere às participações de docentes em atividades de ensino e investigação exteriores, carece de melhoria;
- Os docentes em ciclos de estudos, nomeadamente doutoramento, com uma carga letiva acima do desejável, não facilitando a investigação;
- A produção científica e a sua divulgação é promovida isoladamente por cada UOA e DEPG;
- Embora as atuais bases de dados e bibliotecas On-line a que o IUM tem acesso respondam minimamente às necessidades dos discentes, revela-se desejável aumentá-las;
- Não existe uma política de comunicação que dê visibilidade ao IUM;
- Não existe um núcleo de estudos da conflitualidade ou um observatório/centro de análise de conflitos, que foque o esforço conjunto e dê visibilidade ao IUM na análise integrada de conflitos num patamar estratégico-militar e operacional;
- A articulação interna e mapeamento e automatização de processos carece de melhorias;
- Existem limitações significativas de espaços de trabalho e de alojamento no IUM, sendo necessário investir na sua ampliação, bem como na recuperação de outros espaços;
- O número e tipo de salas de aula e auditórios, em face do elevado número de discentes não permite, em alguns cursos, a adoção das melhores e mais adequadas metodologias de ensino-aprendizagem.

6. TEMAS ESTRATÉGICOS E PERSPECTIVAS DE GESTÃO

No sentido de estimular o cumprimento da missão, a visão do Comandante do IUM consubstancia-se na prossecução dos seguintes três temas estratégicos, que constituem orientações estratégicas que balizam a atuação do IUM:

- **Reconhecimento do IUM** - Deve ser uma preocupação constante, a todos os níveis, devendo haver um comprometimento no sentido de assegurar, entre outros, a melhoria contínua da qualidade do ensino, o incremento da investigação e a garantia de cumprimento dos requisitos do ensino superior.
- **Potenciação do ESM** – A criação do IUM consubstancia a alteração organizativa que viabiliza a cooperação e a criação de sinergias no contexto do IUM, com as UOA, das quais resultem economias de escala e ganhos para todos, particularmente ao nível dos requisitos a cumprir e do reforço da credibilização do ESM.
- **Afirmação da I&D** - Importa reforçar e focar o esforço de investigação e produção científica nas áreas das Ciências Militares, em matérias de interesse das FA e GNR, recentrando a sua relevância na produção de conhecimento no contexto do ensino.

A par da missão, no seu processo de gestão estratégica, o IUM adota, três perspetivas de gestão: a **genética**, a **estrutural** e a **operacional**, aludindo respetivamente aos recursos financeiros, materiais e humanos necessários, aos seus processos internos e ao seu produto operacional. Assegura-se desta forma, um conjunto de perspetivas abrangentes e transversais, que norteiam a edificação, a estruturação e o emprego dos recursos e capacidades, enquadrando e direcionando assim os objetivos estratégicos.

7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS e LINHAS DE AÇÃO

Para assegurar o imprescindível alinhamento organizacional com o meio envolvente, os objetivos estratégicos (OE) foram deduzidos por intermédio da análise do ambiente interno e externo do IUM e concretizam a visão do comandante do IUM, ao mesmo tempo que determinam o nível de ambição e as prioridades estratégicas, perspetivando os resultados que se desejam alcançar com a implementação do plano estratégico.

Por outro lado, expressam, claramente, as intenções estratégicas, de forma a permitir a sua comunicação aos colaboradores, auxiliando a direcionar a sua atividade, sendo traduzidos em

linhas de ação, definidas com a finalidade de orientar o caminho a percorrer para a prossecução dos objetivos estratégicos.

Assim, estabelecem-se dez objetivos estratégicos para o biénio e as respetivas linhas de ação a perseguir:

OE1. Promover uma sólida preparação dos discentes e desenvolver uma cultura de avaliação contínua da qualidade pedagógica e científica, respondendo às necessidades dos Ramos das FA e GNR e às expetativas dos discentes.

- LA1.1. Proceder à revisão dos Planos de Cursos, numa perspetiva mais aprofundada do que a sua revisão sistemática anual, no sentido de melhorar a qualidade do ensino, em convergência com o quadro legal do Ensino Superior, tendo em conta as transformações estratégicas, técnicas, doutrinárias e estatutárias e a orientação do EMGFA, Ramos da FA e GNR, e, em particular, em consequência da nova realidade académica das ciências militares, bem como da retroação das conclusões geradas pelo sistema interno de garantia de qualidade, em especial quanto à adequabilidade das matérias ministradas e metodologias utilizadas.
- LA1.2. Dar continuidade ao trabalho de mapeamento exaustivo dos processos internos e incremento das atividades de avaliação externa, nomeadamente, no tocante à avaliação da adequação dos planos de cursos aos contextos funcionais dos cargos desempenhados pelos ex-discentes.
- LA1.3. Assegurar no âmbito do corpo docente um equilíbrio das atividades de ensino, de investigação e as funções e tarefas de gestão académica, potenciando a função de docência em todas as suas vertentes.
- LA1.4. Cooperar com os Ramos das FA e GNR no desenvolvimento, atualização e produção de doutrina militar.
- LA1.5. Incrementar a realização de eventos científicos e académicos que tenham um valor acrescentado quer para os discentes, no âmbito dos respetivos cursos, quer para os oficiais das FA e GNR, abrindo a participação ao exterior sempre que a sua natureza e conteúdo o permitam.

OE2. Desenvolver iniciativas conjuntas no âmbito do ESM, produzindo resultados com eficácia externa

- LA2.1. Aprofundar a cooperação no contexto do ESM visando a obtenção de sinergias, a otimização de recursos, em particular a partilha de docentes; a coordenação no âmbito da oferta formativa dos 2ºs e 3ºs ciclos de estudos; a articulação e realização

conjunta de atividades comuns em todas as vertentes, do ensino, investigação e divulgação do conhecimento e recrutamento; a colmatação de vulnerabilidades no que respeita à avaliação e acreditação.

- LA2.2. Definir termos de referência para I&D que estabeleçam, ao nível estratégico, os níveis de ambição e aprofundamento da cooperação entre os centros de investigação, e ao nível operativo, as medidas tendentes a criar sinergias entre os centros na partilha de recursos, na investigação e na produção científica.
- LA2.3. Incentivar a investigação em rede com os centros de investigação das UOA, reforçando a interdisciplinaridade e transversalidade, criando mecanismos de articulação eficazes e linhas de investigação e/ou projetos comuns, que permitam uma maior massa crítica e ganhos de escala, bem como vantagem competitiva no acesso a financiamento externo.
- LA2.4. Promover o reconhecimento das Ciências Militares pelas entidades competentes, como área científica de Ensino e Investigação.
- LA2.5. Reforçar a visibilidade do esforço de investigação no âmbito do ESM, através de uma integração das políticas de publicação das UOA e DEPG, promovendo, entre outros, a edificação de um sistema integrado digital de apoio à gestão das atividades de investigação e de informação sobre produção científica.
- LA2.6. Preparar e executar o ciclo de estudos de doutoramento em Ciências Militares.
- LA2.7. Aumentar e diversificar as bases de dados/bibliotecas On-line científicas e do conhecimento acessíveis.

OE3. Reforçar a cooperação interinstitucional e a internacionalização

- LA3.1. Desenvolver relações estratégicas e dinamizar, aprofundar e diversificar, a cooperação com outros estabelecimentos de ensino superior, militares e civis, nacionais e internacionais, estabelecendo parcerias no âmbito do ensino e da investigação, em particular em áreas em que possuímos conhecimento único e privilegiado, contribuindo para a aproximação entre os povos e as instituições, para a melhoria da qualidade da nossa atividade, para a afirmação externa do IUM e como fator multiplicador do conhecimento e potenciador da melhoria contínua do desempenho, nas diversas vertentes.
- LA3.2. Reavaliar as atividades de CTM, através de uma melhor gestão dos recursos docentes afetos aos projetos, numa perspetiva de valorização académica do ensino e da investigação, incremento da apropriação gradualmente das atividades de

ensino pela entidade apoiada, afirmando o IUM na assessoria de acompanhamento e supervisão, assegurando apoio a níveis mais elevados, e potenciando o papel do IUM enquanto entidade tutelar de processos de obtenção de créditos para graus académicos reconhecidos na União Europeia.

LA3.3. Desenvolver mecanismos que reforcem o acompanhamento e avaliação da cooperação interinstitucional.

LA3.4. Promover programas de intercâmbio de docentes e discentes entre Instituições congêneres de Países amigos e aliados.

OE4. Reforçar as atividades de investigação, promovendo a sua centralidade no processo de ensino

LA4.1. Promover a permanente melhoria da I&D no IUM, estabelecendo mecanismos que assegurem uma adequada articulação entre o ensino e a investigação, e consolidar as linhas de investigação centradas nas áreas nucleares das ciências militares, materializadas em projetos que contribuam para o desenvolvimento de capacidades militares do EMGFA, dos Ramos das FA e GNR, cooperando com os respetivos Estados-Maiores na produção de doutrina.

LA4.2. Reforçar os papéis de docente e investigador como funções, complementares, vitais para a instituto, quer para o cumprimento de requisitos, quer para a projeção do IUM como instituição inovadora e produtora de conhecimento.

LA4.3. Promover a captação de investigadores para o centro de investigação e fidelizar ex-docentes e discentes para prosseguirem estudos no IUM ou sob o seu patrocínio e a colaborarem no âmbito da investigação.

LA4.4. Aumentar a difusão do conhecimento, ciência e cultura, a nível nacional e internacional, em especial, da produção resultante da investigação no domínio das Ciências Militares e promover o reconhecimento internacional da Revista de Ciências Militares.

LA4.5. Promover a criação de um núcleo de estudos da conflitualidade, centrado no instrumento militar, para analisar conflitos armados, existentes e potenciais.

OE5. Melhorar a estrutura organizacional, o normativo e os processos

LA5.1. Dar continuidade ao mapeamento dos processos internos, otimizar e desmaterializar processos e automatizar processos recorrentes.

- LA5.2. Promover a melhoria do sistema de gestão documental e uma melhor utilização do mesmo, assegurando uma mais fácil acessibilidade à documentação e uma mais ágil operação, e criar mecanismos para agilizar a correspondência com as UOA.
 - LA5.3. Implementar um Sistema Integrado de Gestão Académica comum ao IUM e UOA.
 - LA5.4. Implementar uma plataforma de Gestão do Sistema da Qualidade do Ensino, comum ao IUM e UOA.
 - LA5.5. Manter uma política de desenvolvimento permanente do Sistema Interno de Garantia da Qualidade.
 - LA5.6. Aperfeiçoar o enquadramento legal do IUM, preparar o enquadramento legislativo a jusante do DL 249/15 e rever todo o normativo, nas diversas áreas, na sequência das reformas em curso.
- OE6. Promover a disseminação das melhores práticas e a partilha de recursos no contexto do ESM, potenciando iniciativas comuns**
- LA6.1. Identificar as melhores práticas no contexto do IUM e disseminá-las, harmonizando procedimentos e processos.
 - LA6.2. Aprofundar a cooperação entre as UOA e o DEPG ao nível da gestão dos corpos docentes.
 - LA6.3. Promover o apoio e financiamento externo de projetos, reforçando para o efeito, uma capacidade partilhada entre os centros de investigação do IUM, para a identificação de oportunidades e concurso a fontes de financiamento.
 - LA6.4. Harmonizar legislação e normativos internos, designadamente no âmbito do ensino, Investigação, qualidade, serviços académicos e recrutamento.
 - LA6.5. Reforçar a partilha de informação e conhecimento científico.
- OE7. Reforçar a comunicação externa e interna e a imagem do IUM**
- LA7.1. Desenvolver um Plano de Comunicação Estratégica, dando visibilidade às dimensões de prestígio do IUM, o reforçando a imagem externa do IUM, em coordenação com as UOA, através de um reforço da presença na WEB, realização de eventos e incremento da atividade editorial.
 - LA7.2. Promover a comunicação descendente e ascendente, como fator instrumental para o envolvimento das pessoas nos processos de mudança e a sua participação ativa

nos mesmos, em particular sobre as reformas em curso, potenciando simultaneamente o reforço da imagem externa do IUM.

- LA7.3. Estabelecer mecanismos que garantam a permanente atualização da informação divulgada na página do IUM e redes sociais.

OE8. Valorizar as pessoas e assegurar os recursos humanos adequados

- LA8.1. Promover a valorização dos recursos, através de ações de formação, consubstanciadas num Plano Anual de Formação, e de desempenho de cargos e funções.
- LA8.2. Promover a valorização do corpo docente, reforçando o peso da componente da investigação, no contexto dos resultados demonstrados pelo seu corpo docente, bem o programa de valorização académica dos docentes, tendo como principal mecanismo o doutoramento em Ciências Militares.
- LA8.3. Promover junto dos Ramos das Forças Armadas, uma política de gestão de oficiais, em particular doutorandos e doutorados, que assegure um equilíbrio entre as perspetivas de carreira e as funções de docência, permitindo o retorno do investimento na qualificação dos docentes e investigadores, um maior tempo de permanência em funções de docência, que garanta uma maior estabilidade do corpo docente, potenciando uma melhor resposta às necessidades funcionais do ensino, o incremento da investigação e o cumprimento dos requisitos do ensino superior.
- LA8.4. Estudar a adequabilidade e exequibilidade de criar um Mapa de Pessoal Docente Civil.
- LA8.5. Promover a coesão interna e estimular a criatividade e o reconhecimento e valorização do mérito científico e pedagógico.
- LA8.6. Promover a participação ativa das pessoas, nos processos de melhoria da instituição, a todos os níveis e, em especial, nas grandes reflexões e mudanças, valorizando os seus contributos e apoiando iniciativas inovadoras.
- LA8.7. Assegurar, em articulação com o EMGFA, Ramos e GNR, a alocação dos Recursos Humanos, consubstanciados no Quadro Orgânico de Pessoal, necessários ao cumprimento da missão e fundamentais para garantir uma gestão equilibrada das atividades escolares e de apoio, bem como a CTM.

OE9. Promover uma cultura de rigor e transparência na afetação de recursos.

- LA9.1. Desenvolver mecanismos eficazes que promovam uma maior eficiência na utilização dos recursos.
- LA9.2. Reavaliar a afetação de recursos financeiros às atividades de ensino e investigação, definindo prioridades em sede de planeamento orçamental.

OE10. Melhorar os equipamentos e as infraestruturas e efetuar o seu reordenamento

- LA10.1. Elaborar um Plano Diretor da Unidade, prevendo o reordenamento e requalificação de infraestruturas e a priorização das intervenções, de forma a permitir o planeamento das intervenções no tempo e identificar financiamento para a sua concretização.
- LA10.2. No âmbito do reordenamento de infraestruturas, concretizar a curto prazo as remodelações mais urgentes, designadamente do auditório Ivens Ferraz (aumento da sua capacidade), do edifício de serviços (aumento de gabinetes de trabalho) e do edifício da Messe de Oficiais de Pedrouços (remodelação completa para acomodar uma nova cozinha, a distribuição de alimentação a oficiais, sargentos, praças e civis, bar de sargentos e praças e aumento da capacidade em vestiários e quartos para oficiais), e asfaltar os arruamentos do IUM.
- LA10.3. Elaborar um Plano Diretor de Informática, que identifique e programe no tempo a aquisição de equipamentos e infraestruturas TIC, no sentido de manter atualizadas estas capacidades, fundamentais nas áreas de ensino e investigação.
- LA10.4. Melhorar os recursos materiais de apoio ao ensino.

Os objetivos e linhas de ação traduzem-se em **Iniciativas Estratégicas**, as quais constam no quadro em **anexo A**.

8. MAPA DA ESTRATÉGIA

Decorrente dos objetivos estratégicos apresentados, em **anexo B** consta o **Mapa da Estratégia** que a sintetiza, sendo que possui um formato matricial, assente nos valores, encontrando-se os objetivos estratégicos orientados na horizontal pelas Perspetivas de Gestão e subordinados verticalmente às orientações estratégicas, consubstanciadas nos Temas Estratégicos.

9. INDICADORES E METAS

Para permitir uma contínua monitorização e controlo da implementação do presente Plano Estratégico, foram deduzidos indicadores para cada um dos objetivos estratégicos, que constam no **anexo C**, os quais possibilitam medir o grau de concretização dos objetivos, tendo por base o nível de ambição (metas) definido para esses indicadores.

10. COORDENAÇÃO E CONTROLO

O controlo da execução do presente plano, através da monitorização da evolução dos indicadores, permitirá aferir se os resultados obtidos correspondem aos esperados, devendo a análise aos desvios motivar a deteção das causas e a introdução de medidas corretivas.

A monitorização dos indicadores e o controlo da execução deste Plano será exercida ao nível do Gabinete de Avaliação e Qualidade, devendo utilizar uma ferramenta informática para o efeito. Para o efeito, serão feitos pontos de situação quadrimestrais tendo em vista verificar se os objetivos estão a ser atingidos, bem como identificar medidas corretivas, e após um ano será feita uma revisão mais profunda avaliando, de forma a assegurar a revisão do plano em função de eventuais mudanças significativas da envolvente.

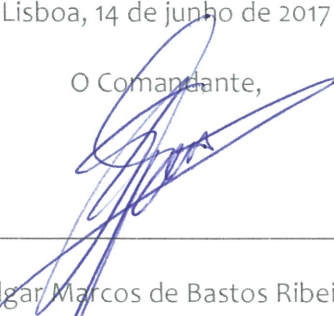
As ações decorrentes do presente plano devem estar vertidas e detalhadas no correspondente Plano de Atividades, servindo de base à elaboração da proposta orçamental associada, o mesmo acontecendo em relação aos resultados da monitorização.

11. ENTRADA EM VIGOR

O presente Plano Estratégico é aprovado pelo Comandante, após parecer do Conselho Geral.

Lisboa, 14 de junho de 2017

O Comandante,



Edgar Marcos de Bastos Ribeiro

Vice-almirante

ANEXOS

Anexo A – Objetivos, Linhas de Ação e Iniciativas Estratégicas

(Alteração 1)

Objetivo Estratégico	Gestor Objetivo	Linhas de Ação		Iniciativas Estratégicas	Gestor IE		
OE1 - Promover uma sólida preparação dos discentes e desenvolver uma cultura de avaliação contínua da qualidade pedagógica e científica, respondendo às necessidades dos Ramos das FA e GNR e às expetativas dos discentes	Dir DEPG	LA1.1	Proceder à revisão dos Planos de Cursos, numa perspetiva mais aprofundada do que a sua revisão sistemática anual, no sentido de melhorar a qualidade do ensino, em convergência com o quadro legal do Ensino Superior, tendo em conta as transformações estratégicas, técnicas, doutrinárias e estatutárias e a orientação do EMGFA, Ramos e GNR, e, em particular, em consequência da nova realidade académica das ciências militares, bem como da retroação das conclusões geradas pelo sistema interno de garantia de qualidade, em especial quanto à adequabilidade das matérias ministradas e metodologias utilizadas.	IE1	Proceder à revisão do plano de cursos dos CPOS das FA e GNR	DCPOS	
				IE2	Proceder à revisão do plano de cursos do CEMC	DCEMC	
				IE3	Proceder à revisão do plano de curso do CPOG	DCPOG	
				IE4	Assegurar o incremento das atividades de avaliação externa	GAQ	
		LA1.2	Dar continuidade ao trabalho de mapeamento exaustivo dos processos internos e incremento das atividades de avaliação externa, nomeadamente, no tocante à avaliação da adequação dos planos de cursos aos contextos funcionais dos cargos desempenhados pelos ex-discentes.	IE5	Aperfeiçoar os mecanismos internos de gestão de docentes, por forma a incrementar a investigação e o desempenho de funções de gestão académica.	DEPG	
		LA1.3		Cooperar com os Ramos das FA e GNR no desenvolvimento, atualização e produção de doutrina militar.	IE6	Reforçar os mecanismos de articulação com os ramos das FA e GNR para a produção da doutrina militar.	DEPG
		LA1.4			IE7	Reforçar os mecanismos de articulação com os ramos das FA e GNR para a atualização de doutrina.	DEPG
		LA1.5	Incrementar a realização de eventos científicos e académicos, que tenham um valor acrescentado quer para os discentes, no âmbito dos respetivos cursos, quer para os oficiais das FA e GNR, abrindo a participação ao exterior sempre que a sua natureza e conteúdo o permitam.	IE8	Promover a realização de seminários e atividades científicas em cada uma das áreas das CM, abrindo a participação ao exterior.	DEPG	
		IE9	Promover a realização de seminários e atividades científicas temáticos no âmbito de projetos de investigação, abrindo a participação ao exterior.	CCII			
			IE10	Garantir o aprofundamento das sinergias ao nível da docência.	DEPG		
	OE2 - Desenvolver iniciativas conjuntas no âmbito do ESM, produzindo resultados com eficácia externa	Dir DEPG	LA2.1	Aprofundar a cooperação no contexto do ESM visando a obtenção de sinergias, a otimização de recursos, em particular a partilha de docentes; a coordenação no âmbito da oferta formativa dos 2ºs e 3ºs ciclos de estudos; a articulação e realização conjunta de atividades comuns em todas as vertentes, do ensino, investigação e divulgação do conhecimento e envolvimento do IUM em programas de ensino e investigação, que	IE11	Promover a articulação e realização conjunta de atividades comuns em todas as vertentes, do ensino, investigação e divulgação do conhecimento e recrutamento e, em particular, incrementar o envolvimento do IUM em programas de ensino e investigação, que	DEPG

		recrutamento; a colmatação de vulnerabilidades no que respeita à avaliação e acreditação.			contribuam para a transferência de conhecimento no âmbito da ciberdefesa.	
				IE12	Incrementar o envolvimento do IUM em programas de ensino e investigação, que contribuam para a transferência de conhecimento no âmbito da ciberdefesa.	DEPG
				IE13	Promover o envolvimento do IUM nas atividades da Academia de Comunicações e Informação da NATO, em programas de ensino e investigação, que contribuam para a transferência de conhecimento e o reforço da posição nacional, tirando partido do acordo recentemente assinado no âmbito da <i>Cyber Academia and Innovation Hub</i> .	DEPG
				IE14	Promover ofertas formativas conjuntas.	DEPG
				IE15	Definir e operacionalizar termos de referência para I&D, que estabeleçam, ao nível estratégico, os níveis de ambição e aprofundamento da cooperação entre os centros de I&D, através de uma coordenação centralizada das atividades dos seus Centros de I&D baseada no conceito de um centro de centros em rede, de forma a otimizar a sua organização, funcionamento e articulação, bem como a agregação de capacidades e competências para o aprofundamento do potencial de investigação.	CCII
	LA2.2			IE16	Estabelecer, ao nível operativo, as medidas tendentes a criar sinergias entre os centros de investigação na partilha de recursos, na investigação e na produção científica, designadamente, entre outras, através da criação de uma Plataforma Digital de Apoio à Gestão da Investigação, que possibilite a partilha de informação, a automatização de procedimentos e de relatórios, a gestão partilhada de projetos, assim como a divulgação da produção científica, bem assim, o estabelecimento de linhas estratégicas orientadoras da I&D.	CCII
				IE17	Reforçar a participação de investigadores do IUM em projetos de outros centros de investigação do IUM que não o seu.	CCII
				IE18	Promover linhas de investigação comuns e a realização de projetos de investigação comuns a dois ou mais centros de investigação do IUM.	CCII
				IE19	Desenvolver as condições para, a médio prazo, os centros de investigação serem avaliados pela Fundação para a Ciência e Tecnologia.	CCII
	LA2.4	Promover o reconhecimento das Ciências Militares pelas entidades competentes, como área científica de Ensino e Investigação.		IE20	Promover o reconhecimento das Ciências Militares pelas entidades competentes, como área científica de Ensino e Investigação.	DEPG

		LA2.6	Reforçar a visibilidade do esforço de investigação no âmbito do ESM, através de uma integração das políticas de publicação das UOA e DEPG, promovendo, entre outros, a edificação de um sistema integrado digital de apoio à gestão das atividades de investigação e de informação sobre produção científica.	IE21	Criar uma revista científica comum.	CCII
				IE22	Promover a integração de políticas editoriais criando linhas editoriais comuns.	CCII
				IE23	Diligenciar a acreditação e preparar e executar o ciclo de estudos de doutoramento em Ciências Militares.	DEPG
		LA2.7		IE24	Aumentar e diversificar as bases de dados/bibliotecas On-line científicas e do conhecimento acessíveis (e.g. B'ON).	CRC
OE3 - Reforçar a cooperação interinstitucional e a internacionalização	Dir DEPG	LA2.8	Aumentar e diversificar as bases de dados/bibliotecas On-line científicas e do conhecimento acessíveis.			
			Desenvolver relações estratégicas e dinamizar, aprofundar e diversificar, a cooperação com outros estabelecimentos de ensino superior, militares e civis, nacionais e internacionais, estabelecendo parcerias no âmbito do ensino e da investigação, em particular em áreas em que possuímos conhecimento único e privilegiado, contribuindo para a aproximação entre os povos e as instituições, para a melhoria da qualidade da nossa atividade, para a afirmação externa do IUM e como fator multiplicador do conhecimento e potenciador da melhoria contínua do desempenho, nas diversas vertentes.	IE25	Rever os protocolos firmados no sentido de os atualizar à atual realidade do IUM e dinamizar a sua operacionalização e desenvolver novas parcerias com instituições nacionais e internacionais.	DEPG
OE4 - Reforçar as atividades de investigação, promovendo a sua centralidade no processo de ensino	Dir CID/ IUM		Reavaliar as atividades de CTM, através de uma melhor gestão dos recursos docentes afetos aos projetos, numa perspetiva valorizadora académica do ensino e investigação, incremento da apropriação gradualmente das atividades de ensino pela entidade apoiada, afirmando o IUM enquanto assessoria de acompanhamento e supervisão, assegurando apoio a níveis mais elevados, potenciando o papel do IUM enquanto entidade tutelar de processos de obtenção de créditos para graus académicos reconhecidos na União Europeia.	IE26	Contribuir, em sede da DGPDN e no âmbito da CTM, para haver uma apropriação gradual do ensino por parte dos países apoiados, traduzida numa progressiva evolução de uma prática de docência direta para um modelo de apoio à docência nacional de cada país.	GPP
		LA3.2		IE27	Aumentar a eficiência da condução da CTM pelo IUM conseguindo uma redução dos meios sem prejuízo dos objetivos.	DEPG
				IE28	Potenciar, no âmbito da CTM, o papel do IUM enquanto entidade tutelar de processos de obtenção de créditos para graus académicos reconhecidos na União Europeia.	DEPG
		LA3.3	Desenvolver mecanismos que reforcem o acompanhamento e avaliação da cooperação interinstitucional.	IE29	Desenvolver mecanismos que reforcem o acompanhamento e avaliação da cooperação interinstitucional.	DEPG
		LA3.4	Promover programas de intercâmbio de docentes e discentes entre Instituições congêneres de Países amigos e aliados.	IE30	Promover programas de intercâmbio de docentes e discentes entre Instituições congêneres de Países amigos e aliados.	DEPG
			Promover a permanente melhoria da I&D no IUM, estabelecendo mecanismos que assegurem uma adequada articulação entre o ensino e a investigação, e consolidar as linhas de investigação centradas nas áreas nucleares das ciências militares, materializadas em projetos que contribuam para o desenvolvimento de capacidades militares do EMGFA, dos Ramos das FA e GNR, cooperando com os respetivos Estados-Maiores na produção de doutrina.	IE31	Promover a permanente melhoria da I&D no IUM, estabelecendo mecanismos que assegurem uma adequada articulação entre o ensino e a investigação.	CCII
		LA4.1		IE32	Consolidar as linhas de investigação centradas nas áreas nucleares das ciências militares, materializadas em projetos que contribuam para o desenvolvimento de capacidades militares do EMGFA, dos Ramos das FA e GNR, cooperando com os respetivos Estados-Maiores na produção de doutrina.	CCII

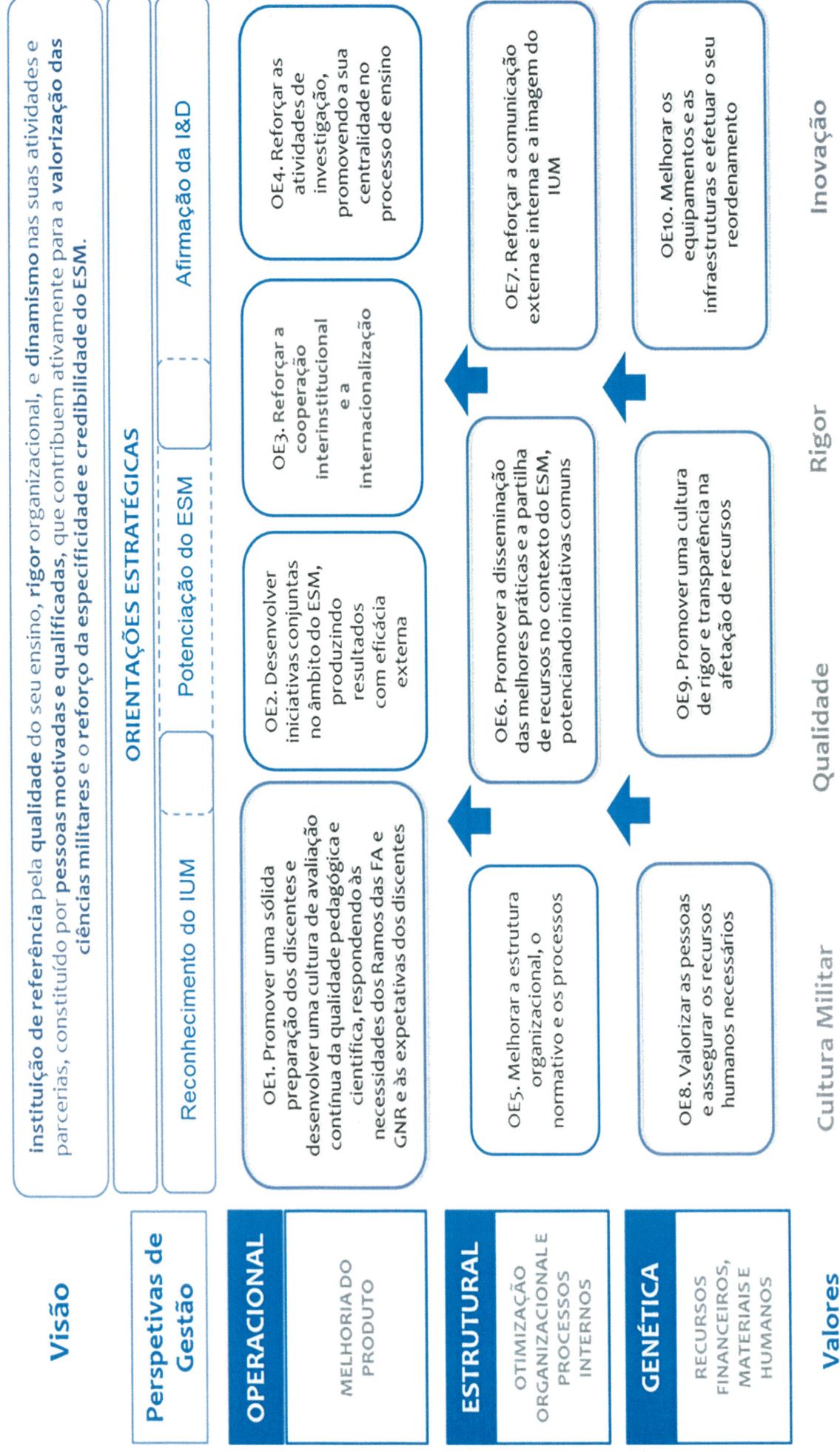
OE5 - Melhorar a estrutura organizacional, o normativo e os processos	Chefe GAQ	LA4.2	Reforçar os papéis de docente e investigador como funções, complementares, vitais para a instituição inovadora e produtora de conhecimento.	IE33	Reforçar os papéis de docente e investigador como funções, complementares, vitais para a instituição, quer para o cumprimento de requisitos, quer para a projeção do IUM como instituição inovadora e produtora de conhecimento.	DEPG
		LA4.3	Promover a captação de investigadores para o centro de investigação e fidelizar ex-docentes e discentes para prosseguirem estudos no IUM ou sob o seu patrocínio e a colaborar no âmbito da investigação.	IE34	Promover a captação de investigadores para o centro de investigação e fidelizar ex-docentes e discentes para prosseguirem estudos no IUM ou sob o seu patrocínio e a colaborar no âmbito da investigação.	CCII
		LA4.4	Aumentar a difusão do conhecimento, ciência e cultura, a nível nacional e internacional, em especial, da produção resultante da investigação no domínio das Ciências Militares e promover o reconhecimento internacional da Revista de Ciências Militares.	IE35	Aumentar a difusão do conhecimento, ciência e cultura, a nível nacional e internacional.	DEPG
		LA4.5	Promover a criação de um Núcleo de Estudos da Conflitualidade Armada/Observatório dos Conflitos Armados, centrado no instrumento militar, para analisar conflitos existentes e potenciais.	IE36	Promover o reconhecimento internacional da Revista de Ciências Militares.	CISD
				IE37	Criar uma estrutura multidisciplinar (com docentes com conhecimento de: Estudos Estratégicos e Análise Estratégica; Operações Conjuntas no Patamar Estratégico-Militar; Geopolítica e História) dedicada à análise de conflitos existentes e potenciais.	DEPG
	Chefe GAQ	LA5.1	Dar continuidade ao mapeamento dos processos internos, otimizar e desmaterializar processos e automatizar processos recorrentes.	IE38	Desenvolver um modelo de análise de conflitos, com capacidade de análise prospetiva, coerente com o paradigma de conflitualidade atual e transversal na aplicação a qualquer cenário, crise, região, atores...	DEPG
				IE39	Desenvolver e divulgar (através da política de comunicação) estudos aplicados às regiões mais pertinentes no contexto da conflitualidade armada.	DEPG
				IE40	Realizar seminários temáticos no âmbito do estudo de conflitos armados.	DEPG
				IE41	Mapear todos os processos internos.	GAQ
				IE42	Otimizar e desmaterializar os processos e automatizar os processos recorrentes.	DAAL
OE5 - Melhorar a estrutura organizacional, o normativo e os processos	Chefe GAQ	LA5.2	Promover a melhoria do sistema de gestão documental e uma melhor utilização do mesmo, assegurando uma mais fácil acessibilidade à documentação e uma mais ágil operação, e criar mecanismos para agilizar a correspondência com as UOA.	IE43	Promover a melhoria do sistema de gestão documental e uma melhor utilização do mesmo, assegurando uma mais fácil acessibilidade à documentação e uma mais ágil operação, e criar mecanismos para agilizar a correspondência com as UOA.	DAAL
		LA5.3	Implementar um Sistema Integrado de Gestão Académica comum ao IUM e UOA.	IE44	Implementar um Sistema Integrado de Gestão Académica comum ao IUM e UOA.	DSA
		LA5.4	Implementar uma plataforma de Gestão do Sistema da Qualidade do Ensino, comum ao IUM e UOA.	IE45	Implementar uma plataforma de Gestão do Sistema da Qualidade do Ensino, comum ao IUM e UOA.	GAQ
		LA5.5	Manter uma política de desenvolvimento permanente do Sistema Interno de Garantia da Qualidade.	IE46	Manter uma política de desenvolvimento permanente do Sistema Interno de Garantia da Qualidade no ensino.	GAQ

OE6 - Promover a disseminação das melhores práticas e a partilha de recursos no contexto do ESM, potenciando iniciativas comuns	Dir DEPG	LA5.6	Aperfeiçoar o enquadramento legal do IUM, preparar o enquadramento legislativo a jusante do DL 249/15 e rever todo o normativo, nas diversas áreas, na sequência das reformas em curso.	IE47	Manter uma política de desenvolvimento permanente do Sistema Interno de Garantia da Qualidade nas atividades de âmbito administrativo Logístico.	GAQ
				IE48a	Rever todo o normativo, nas diversas áreas, na sequência das reformas em curso.	DEPG
				IE48b	Estabelecer as condições necessárias para uma implementação eficiente da Unidade Politécnica Militar, elaborando a regulamentação a jusante do DL 249, propondo um modelo organizacional com o menor impacto possível nas necessidades em efetivos.	DEPG
				IE48c	Completar a regulamentação enquadadora do IUM, a jusante do DL 249, e propor o aperfeiçoamento deste diploma, garantindo a excelência do ensino superior militar.	DEPG
	Dir DEPG	LA6.1	Identificar as melhores práticas no contexto do IUM e disseminá-las, harmonizando procedimentos e processos.	IE49	Identificar as melhores práticas no contexto do IUM e disseminá-las.	GAQ
				IE50	Harmonizar procedimentos e processos.	GAQ
		LA6.2	Aprofundar a cooperação entre as UOA e o DEPG ao nível dos processos de gestão dos corpos docentes.	IE51	Aprofundar a cooperação entre as UOA e o DEPG ao nível dos processos de gestão dos corpos docentes.	DEPG
				IE52	Promover o aperfeiçoamento dos procedimentos relativos ao apoio e financiamento externo de projetos.	DAAL
		LA6.3	Promover o aperfeiçoamento dos procedimentos relativos ao apoio e financiamento externo de projetos, reforçando para o efeito, uma capacidade partilhada entre os centros de investigação do IUM, para a identificação de oportunidades e concurso a fontes de financiamento.	IE53	Desenvolver mecanismos que promovam uma capacidade partilhada entre os centros de investigação do IUM, para a identificação de oportunidades e concurso a fontes de financiamento.	CCII
				IE54	Harmonizar legislação e normativos internos, designadamente no âmbito do ensino, investigação, qualidade, serviços académicos e recrutamento.	GAQ
OE7 - Reforçar a comunicação externa e interna e a imagem do IUM	GabDir	LA6.4	Reforçar a partilha de informação e conhecimento científico.	IE55	Harmonizar os normativos internos e os processos no âmbito do recrutamento, facilitando o processamento das candidaturas.	DEPG
				IE56	Reforçar a partilha de informação	GabDir
		LA6.5	Reforçar a partilha de informação e conhecimento científico.	IE57	Reforçar a partilha do conhecimento científico	CCII
				IE58	Desenvolver um Plano de Comunicação, dando visibilidade às dimensões de prestígio do IUM	GabDir
		LA7.1	Desenvolver um Plano de Comunicação Estratégica, dando visibilidade às dimensões de prestígio do IUM, o reforçando a imagem externa do IUM, em coordenação com as UOA, através de um reforço da presença na WEB, realização de eventos e incremento da atividade editorial.	IE59	Reforçar a imagem externa do IUM, em coordenação com as UOA, através de um reforço da presença na WEB, realização de eventos e incremento da atividade editorial	GabDir
				IE60	Aperfeiçoar os mecanismos de comunicação descendente e ascendente, como fator instrumental para o envolvimento das	GabDir

		peçoas nos processos de mudança e a sua participação ativa nos mesmos, em particular sobre as reformas em curso, potenciando simultaneamente o reforço da imagem externa do IUM.			peçoas nos processos de mudança e a sua participação ativa nos mesmos, em particular sobre as reformas em curso, potenciando simultaneamente o reforço da imagem externa do IUM.	
	LA7.3	Estabelecer mecanismos que garantam a permanente atualização da informação divulgada na página do IUM e redes sociais.	IE61		Estabelecer mecanismos que garantam a permanente atualização da informação divulgada na página do IUM e redes sociais	GabDir
OE8 - Valorizar as pessoas e assegurar os recursos humanos adequados	LA8.1	Promover a valorização dos recursos, através de ações de formação, consubstanciadas num Plano Anual de Formação, e de desempenho de cargos e funções.	IE62		Promover a valorização dos recursos humanos, através de ações de formação, consubstanciadas num Plano Anual de Formação, e de desempenho de cargos e funções.	DEPG
	LA8.2	Promover a valorização do corpo docente, reforçando o peso da componente da investigação, no contexto dos resultados demonstrados pelo seu corpo docente, bem o programa de valorização académica dos docentes, tendo como principal mecanismo o doutoramento em Ciências Militares.	IE63		Reforçar o peso da componente da investigação, no contexto dos resultados demonstrados pelo seu corpo docente.	DEPG
			IE64		Reforçar o programa de valorização académica dos docentes.	DEPG
			IE65		Promover o doutoramento em Ciências Militares dos docentes do IUM e acompanhar ativamente o seu desenvolvimento.	DEPG
	LA8.3	Promover junto dos Ramos das Forças Armadas, uma política de gestão de oficiais, em particular doutorandos e doutorados, que assegure um equilíbrio entre as perspetivas de carreira e as funções de docência, permitindo o retorno do investimento na qualificação dos docentes e investigadores, um maior tempo de permanência em funções de docência, que garanta uma maior estabilidade do corpo docente, potenciando uma melhor resposta às necessidades funcionais do ensino, o incremento da investigação e o cumprimento dos requisitos do ensino superior.	IE66		Promover junto dos Ramos das FA uma política de gestão de oficiais doutorandos e doutorados, desenvolvendo termos de referência para a eventual criação da carreira de docentes militar, de acordo com orientações do CCEM, que criem oportunidades para os oficiais com aptidões e interesse no domínio académico poderem obter o grau de doutoramento em áreas de relevo para o IUM e para as Forças Armadas.	DEPG
			IE67		Promover, em articulação com os ramos, o aumento do tempo de permanência em funções de docência e a elaboração e harmonização de regulamentação que assegure uma maior disponibilidade de oficiais doutorados para funções de docência e o retorno do investimento na qualificação dos docentes e investigadores.	DEPG
	LA8.4	Estudar a adequabilidade e exequibilidade de criar um Mapa de Pessoal Docente Civil.	IE68		Estudar a adequabilidade e exequibilidade de criar um Mapa de Pessoal Docente Civil .	DEPG
	LA8.5	Promover a coesão interna e estimular a criatividade e o reconhecimento e valorização do mérito científico e pedagógico.	IE69		Criar um prémio de produção científica.	CCII
			IE70		Associar a produção científica à concretização de condições para atribuição do distintivo de docente.	CCII
	LA8.6	Promover a participação ativa das pessoas potenciando o seu contributo no contexto do trabalho de equipa, nos processos de melhoria da instituição, a todos os níveis e, em especial, nas grandes reflexões e mudanças, valorizando os seus contributos e apoiando iniciativas inovadoras.	IE71		Promover a participação ativa das pessoas potenciando o seu contributo no contexto do trabalho de equipa, nos processos de melhoria da instituição, a todos os níveis e, em especial, nas grandes reflexões e mudanças, valorizando os seus contributos e apoiando iniciativas inovadoras.	DEPG
	LA8.7	Assegurar, em articulação com o EMGFA, Ramos e GNR, a alocação dos Recursos Humanos, consubstanciados no Quadro	IE72		Assegurar, em articulação com o EMGFA, Ramos e GNR, a alocação dos Recursos Humanos, consubstanciados no Quadro Orgânico de	DAAL

OE9 Promover uma cultura de rigor e transparência na afetação de recursos	Chefe DAAL		Orgânico de Pessoal, necessários ao cumprimento da missão e fundamentais para garantir uma gestão equilibrada das atividades escolares e de apoio, bem como a CTM.		Pessoal, necessários ao cumprimento da missão e fundamentais para garantir uma gestão equilibrada das atividades escolares e de apoio, bem como a CTM.	
		LA9.1	Desenvolver mecanismos eficazes que promovam uma maior eficiência na utilização dos recursos.	IE73	Desenvolver mecanismos eficazes que promovam uma maior eficiência na utilização dos recursos.	DAAL
		LA9.2	Reavaliar a afetação de recursos financeiros às atividades de ensino e investigação, definindo prioridades em sede de planeamento orçamental.	IE74	Reavaliar a afetação de recursos financeiros às atividades de ensino e investigação, definindo prioridades em sede de planeamento orçamental.	DAAL
	Chefe DAAL	LA10.1	Elaborar um Plano Diretor da Unidade, prevendo o reordenamento e requalificação de infraestruturas e a priorização das intervenções, de forma a permitir o planeamento das intervenções no tempo e identificar financiamento para a sua concretização.	IE75	Elaborar um Plano Diretor da Unidade, prevendo o reordenamento e requalificação de infraestruturas e a priorização das intervenções, de forma a permitir o planeamento das intervenções no tempo e identificar financiamento para a sua concretização.	DAAL
		LA10.2	No âmbito do reordenamento de infraestruturas, concretizar a curto prazo as remodelações mais urgentes, designadamente do auditório Ivens Ferraz (aumento da sua capacidade), do edifício de serviços (aumento de gabinetes de trabalho) e do edifício da Messe de Pedrouços (remodelação completa para acomodar uma nova cozinha, a distribuição de alimentação a oficiais, sargentos e praças e aumento da capacidade em vestiários e quartos para oficiais).	IE76	Concretizar a curto prazo a remodelação do auditório Ivens Ferraz (aumento da sua capacidade).	DAAL
				IE77	Concretizar a curto prazo a remodelação do edifício de serviços (aumento de gabinetes de trabalho).	DAAL
				IE78	Concretizar a curto prazo a remodelação do edifício da Messe de Oficiais de Pedrouços (remodelação completa para acomodar uma nova cozinha, a distribuição de alimentação a oficiais, sargentos, praças e civis, bar de sargentos e praças e aumento da capacidade em vestiários e quartos para oficiais).	DAAL
				IE79	Concretizar a curto prazo a renovação da asfaltagem dos arruamentos do IUM em Pedrouços.	DAAL
		LA10.3	Elaborar um Plano Diretor de Informática, que identifique e programe no tempo a aquisição de equipamentos e infraestruturas TIC, no sentido de manter atualizadas estas capacidades, fundamentais nas áreas de ensino e investigação.	IE80	Elaborar um Plano Diretor de Informática, que identifique e programe no tempo a aquisição de equipamentos e infraestruturas TIC, no sentido de manter atualizadas estas capacidades, fundamentais nas áreas de ensino e investigação.	DAAL
		LA10.4	Melhorar os recursos materiais de apoio ao ensino.	IE81	Melhorar os recursos materiais de apoio ao ensino.	DAAL

Anexo B – Mapa da Estratégia



Anexo C – Indicadores e metas (Alteração 1)

Objetivos	Indicadores			Metas			
	Nome	Descritivo	Gestor	2017	2018	2019	2020
OE1 - Promover uma sólida preparação dos discentes e desenvolver uma cultura de avaliação contínua da qualidade pedagógica e científica, respondendo às necessidades dos Ramos das FA e GNR e às expectativas dos discentes.	Grau de satisfação dos ex-discentes que concluíram a formação.	Expressa o grau de satisfação dos ex-discentes que concluíram a sua formação no IUM face aos indicadores existentes nos inquéritos online (% respostas com grau de satisfação, “satisfeito” ou “muito satisfeito” em relação ao total de respostas valoradas).	GAQ	70%	75%	75%	80%
	Grau de satisfação dos chefes diretos dos ex-discentes que concluíram a formação.	Expressa a adequabilidade das matérias lecionadas de acordo com a opinião, em inquéritos online, dos Chefes diretos dos ex-discentes que concluíram a sua formação no IUM (% respostas “adequados à função” ou “acima do expectável para a função” em relação ao total de respostas valoradas).	GAQ	90%	92%	95%	95%
	Valorização dos trabalhos realizados no IUM para o EMGFA, ramos e GNR.	Expressa pela % de trabalhos dos auditores dos cursos do DEPG selecionados para publicação ou para difusão externa pelo IUM (RCAAP).	CISD	28%	35%	40%	40%
	Potenciação da função docência em todas as suas vertentes.	Expressa em % o progresso efetuado em todos os cargos	DEPG	0	50%	60%	70%

OE2 - Desenvolver iniciativas conjuntas no âmbito do ESM, com eficácia externa.	Planos de Curso revistos.	Expressa em % o número de planos de curso revistos em relação ao total identificado com necessidade de revisão.	DEPG	30%	100%	100%	100%
	Número de seminários e atividades científicas abertas à participação exterior.	Expressa em número seminários e atividades científicas abertas à participação exterior.	DEPG	15	13	16	19
	Partilha de docentes.	Número de docentes que dão aulas em mais do que uma UO do IUM (EN/AM/AFA/DEPG/UPM).	DEPG	22	15	20	25
	Iniciativas conjuntas de investigação.	Nº de candidaturas de IDI em parceria entre centros de investigação das UOA do IUM, submetidas/com sucesso.	CCII	0/0	2/1	4/2	4/2
	Implementação do conceito de centro de centros de investigação.	% ações concretizadas relativamente ao total (aprovação de termos de referência, definição do conceito, linhas de ação estratégicas de I&D comuns, implementação de um Sistema Integrado de Gestão da I&D, partilha de capacidades, linhas de investigação alinhadas, definição de projetos standard comuns).	CCII	20%	80%	90%	100%
	Número de atividades de ensino e investigação em ciberdefesa.	Expressa em número as atividades de ensino e investigação em ciberdefesa (seminários, conferências, cursos e trabalhos de investigação).	DEPG	--	10	12	14
	Número de ações de cooperação com a Academia de Comunicações da NATO.	Número de participações de docentes do IUM ou da Academia de Comunicações da NATO, em ações de	DEPG	--	--	5	10

		ensino e investigação realizadas entre ambas as entidades. (seminários, conferências, cursos e trabalhos de investigação).						
OE3 - Reforçar a cooperação interinstitucional e a internacionalização	Novos projetos de investigação do IUM em resultado de parcerias externas às Forças Armadas.	Expressa o n.º de projetos de investigação do IUM, resultantes de parcerias externas às FA.	CISD	2	4	5	6	
	Participação de docentes em fora externos.	Expressa em % o n.º docentes que integram fora externos às FA por convite à instituição, em relação ao total de docentes.	DEPG	50%	60%	60%	60%	
	Redução do esforço dos assessores do IUM em CTM.	Expressa em % a redução do esforço dos assessores do IUM em CTM, em função da melhoria da eficiência do ensino e/ou da apropriação das atividades de ensino pelas entidades apoiadas.	GPP	5%	10%	15%	20%	
	Protocolos e parcerias de cariz nacional/ internacional, revistos ou novos.	Expressa o número de protocolos e parcerias	DEPG	0	5/3	9/4	12/5	
	Taxa de conclusão de projetos.	% de projetos de investigação concluídos dentro dos prazos estabelecidos, em relação ao total de projetos.	CISD	0	50%	75%	75%	
OE4 - Reforçar as atividades de investigação, promovendo a sua centralidade no processo de ensino.	Novos projetos de investigação do IUM - Pedrouços.	Total anual de novos projetos de investigação.	CISD	2	3	4	5	
	Crescimento do número de investigadores.	Expressa em % o rácio de crescimento do número de investigadores do CISD.	CISD	7%	10%	10%	10%	

	Artigos publicados em revistas com revisão por pares.	Expressa por ano, o n.º de artigos realizados por docentes e investigadores do IUM e publicados em revistas com revisão por pares (Revista de Ciências Militares do IUM / outras).	CISD	14/3	15/5	16/5	16/6
	Docentes do IUM envolvidos em projetos de I&D.	Expressa em % os docentes e investigadores do IUM envolvidos em projetos de I&D.	CISD	15%	15%	20%	20%
	Índice de satisfação dos utilizadores de bases de dados e bibliotecas digitais online.	Expressa o índice de satisfação dos utilizadores das BD e bibliotecas digitais online. Inquéritos online.	CRC	70%	75%	80%	80%
	Cobertura pelas bases de dados e bibliotecas digitais Online das matérias ministradas nos cursos.	% de cobertura pelas bases de dados e bibliotecas digitais Online das matérias ministradas nos cursos.	CRC	60%	65%	90%	90%
	Implementação e operacionalização do Observatório Militar dos Conflitos Armados.	Expressa o grau de implementação e operacionalização nos seguintes parâmetros: Modelo de análise validado; organização estabelecida; meios assegurados; pessoal capacitado; e infraestrutura disponível.	DEPG	50%	100%	100%	100%
	Relatórios de análise de conflitos armados, atuais e potenciais.	Expressa o nº de relatórios produzidos no contexto do Observatório Militar dos Conflitos Armados.	DEPG	2	6	8	8
	Implementação do SIGA.	Expressa em % a taxa de implementação da plataforma SIGA no IUM.	DSA	20%	80%	100%	100%
	Implementação da plataforma de gestão da qualidade.	Expressa em % a taxa de implementação da plataforma de Gestão da Qualidade no IUM.	GAQ	10%	30%	50%	100%
	OE5 - Melhorar a estrutura organizacional, o normativo e os processos.						

	Processos internos mapeados e formalizados.	Expresso em % do n.º total de processos identificados.	GAQ	50%	100%	100%	100%
	Enquadramento legislativo da UPM.	Expresso em % a taxa de preparação do legislação enquadadora da UPM a jusante do DL sobre a respetiva orgânica	DEPG	0	50%	80%	100%
	Revisão do enquadramento legislativo do IUM.	Expresso em % a taxa de revisão dos projetos de legislação enquadadora do IUM, a jusante do DL 249, e a revisão deste diploma.	DEPG	--	100%	100%	100%
	Normativo de âmbito do ensino revisto.	Expressa em % o n.º de normativos internos de âmbito ensino revistos, face aos existentes em 2016/17.	DSA	0	80%	100%	100%
	Normativo de âmbito Administrativo-logístico revisto.	Expressa em % o n.º de normativos internos de âmbito administrativo-logístico revistos durante o biénio face aos existentes em 2017.	DAAL	0	80%	100%	100%
	Capacidades partilhadas entre os centros de investigação do IUM.	Expressa em % a taxa implementação de capacidades partilhadas em relação ao total identificado.	CCII	0	30%	60%	80%
OE6 - Promover a disseminação das melhores práticas e a partilha de recursos no contexto do ESM, potenciando iniciativas comuns.	Hammonização de procedimentos/processos.	% de procedimentos/processos harmonizados em relação ao total identificado.	GAQ	10%	50%	70%	100%
	Sinergias no âmbito do ensino.	Nº de Unidades Curriculares em turmas conjuntas	DEPG	1	2	5	5
	Acessos ao site e facebook do IUM.	Expressa em % a variação anual do n.º de acessos ao sítio do IUM na internet e à sua página de facebook.	DAAL	-	+20%	+20%	+20%

OE7 - Reforçar a comunicação externa e interna e a imagem do IUM	Índice de satisfação das pessoas relativamente ao conhecimento das atividades do IUM através do sítio.	Expressa o índice de satisfação dos utilizadores (internos) do sítio do IUM na internet através de Inquéritos online.	GAQ	70%	80%	90%	95%
	Informação atualizada na página do IUM.	Considera-se atualizada se a última informação não tiver um atraso de mais de uma semana face a alterações significativas traduzíveis em conteúdos e a notícia se reportar a um acontecimento que não ultrapasse dois dias úteis da sua publicação.	GabDir	90%	95%	95%	95%
	Fomentar a comunicação interna.	Expressa em % o índice de satisfação do pessoal, através de inquéritos, relativamente ao nível de conhecimento das atividades do IUM e perceção da sua participação nos processos.	GabDir	60%	70%	85%	90%
	Execução do Plano Anual de Formação.	Expressa em % a taxa de execução do Plano Anual de Formação.	GPP	90%	95%	95%	95%
OE8 - Valorizar as pessoas e assegurar os recursos humanos	Artigos elaborados anualmente por docentes.	Expressa o n.º de artigos com revisão por pares elaborados por docentes e publicados.	DEPG	8	10	15	20
		Expressa o n.º de artigos não revistos por pares publicados por docentes.	DEPG	15	20	30	40
	Docentes militares doutorados residentes no DEPG.	Expressa em % do total de docentes, o n.º de docentes militares doutorados residentes no DEPG.	DEPG	3%	5%	10%	15%

	Docentes e investigadores do IUM em doutoramento.	Expressa n.º de docentes e investigadores militares a frequentar o ciclo de estudos conducente ao grau de Doutor/e quantos destes na área das Ciências Militares.	DSA	25/0	25/0	15/8	10/15
	Docentes que concluíram o doutoramento.	Expressa n.º de docentes que concluem o doutoramento no ano em apreço/ e quantos destes na área das Ciências Militares.	CIDIUM	0/0	0/0	3/0	5/0
	Preenchimento do Quadro Orgânico de Pessoal, em oficiais, sargentos e praças.	Expressa em % a taxa provimento do QOP do IUM (Oficiais, Sargentos, Praças/Guardas e Cívís).	DAAL	73%	100%	100%	100%
OE9 - Promover uma cultura de rigor e transparência na afetação de recursos.	Atividades escolares financiadas.	Expressa em % o rácio entre as atividades escolares previstas/financiadas no Plano de Atividades e n.º total de atividades escolares planeadas.	DAAL	85%	90	95%	95%
	Atividades concretizadas no âmbito da execução orçamental de acordo com o PA.	Expressa em % o rácio entre as atividades realizadas sem necessidade de reafectação ou reforço de verbas e o total de atividades planeadas no PA.	DAAL	78%	80%	85%	90%
	Execução do Plano Diretor da Unidade.	Expressa em % a taxa de execução do Plano Diretor da Unidade.	DAAL	40%	60%	85%	95%
OE10 - Melhorar os equipamentos e as infraestruturas e efetuar o seu reordenamento	Execução do Plano Diretor de Informática.	Expressa em % a taxa de execução do Plano Diretor de Informática.	DAAL	80%	85%	90%	100%
	Execução de obras prioritárias de curto prazo (2 a 3 anos).	Expressa em % a taxa de execução das obras prioritárias identificadas.	DAAL	40%	60%	100%	100%

