

**[IPSantarém]**  
INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM



**Instituto Politécnico de Santarém**  
**Plano Estratégico 2015-2018**

## SIGLAS e Abreviaturas

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
BCE	Banco Central Europeu
BSC	Balanced Scorecard
CIIPS	Centro de Informática do IPSantarém
CIMLT	Comunidade Intermunicipal da lezíria do Tejo
ESAS	Escola Superior Agrária de Santarém
ESDRM	Escola Superior de Desporto de Rio Maior
ESES	Escola Superior de Educação de Santarém
ESGTS	Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém
ESSS	Escola Superior de Saúde de Santarém
ETI	Equivalente em tempo integral
FBCF	Formação Bruta de Capital Fixo
I&DT	Investigação e Desenvolvimento Tecnológico
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPS-Form	Unidade de formação pós-secundária e profissional do IPSantarém
LOE	Linhas de orientação estratégica
NERSANT	Associação Empresarial da Região de Santarém
PDR 2020	Programa de Desenvolvimento Rural
PEST	Política, Económica, Social e Tecnológica
PIB	Produto Interno Bruto
RIS3	Estratégias de Inovação Nacionais/Regionais para a Especialização Inteligente - estratégias
SAS	Serviços de Ação Social
SNC-AP	Sistema de Normalização Contabilística - Administrações Públicas
SRTT	Sistema Regional de Transferência de Tecnologia
UC's	Unidades curriculares
UE	União Europeia
UIIPS	Unidade de Investigação do IPSantarém

# Índice

1. Introdução
2. Análise de Contexto / Análise Estratégica
  - 2.1. Análise da Envoltente / Externa
    - 2.1.1. Fatores Políticos
    - 2.1.2. Fatores Económicos
      - 2.1.2.1. Enquadramento Macroeconómico
        - A nível Internacional e Europeu
        - A Nível Nacional
        - Cenário Macroeconómico
    - 2.1.3. Fatores Socioculturais
    - 2.1.4. Fatores Tecnológicos, Investigação e Desenvolvimento.
  - 2.2. Análise Interna
    - 2.2.1. Recursos Humanos
    - 2.2.2. Recursos Financeiros
    - 2.2.3. Recursos Organizacionais
  - 2.3. Análise SWOT
    - 2.3.1. Oportunidades e Ameaças
    - 2.3.2. Pontos Fortes e Pontos Fracos
  - 2.4. Matriz TOWS
3. Formulação Estratégica
  - 3.1. Missão, Visão, Valores Institucionais
  - 3.2. Linhas de Orientação Estratégica
  - 3.3. Objetivos Estratégicos
  - 3.4. Indicadores e Metas
  - 3.5. Plano de Ações

## Introdução

O Plano Estratégico de médio prazo 2015-2018 que agora se apresenta assume-se como de continuidade do Plano de Desenvolvimento Estratégico do IPSantarém para 2012-2014. Embora tenham sido alcançados muitos dos objetivos contidos naquele documento, as suas grandes linhas estratégicas continuam a ser válidas e pertinentes, pelo que alguns dos objetivos então definidos continuam a fazer sentido para os próximos anos, tendo em atenção a evolução previsível do contexto socioeconómico nas suas dimensões mais críticas.

Ao nível do enquadramento macroeconómico, a variável mais importante é o Novo Quadro Comunitário 2014-2020, não apenas no que diz diretamente respeito à generalidade dos setores económicos, mas sobretudo nas suas linhas gerais referentes às políticas de educação, ciência e inovação para a União Europeia.

A importância deste quadro comunitário justifica que lhe dediquemos particular atenção para os próximos três anos, tendo em conta que o mesmo vai para além do período coberto pelo presente plano e pelo mandato dos atuais órgãos do Instituto.

Na elaboração do presente plano estratégico teve-se sobretudo em atenção os três grandes condicionantes que afetaram o funcionamento e o equilíbrio das instituições do ensino superior nos três últimos anos:

- O desinvestimento do Estado na educação na ciência e na cultura;
- A crise financeira que o país enfrenta, no que se refere à falta de liquidez tanto na atividade empresarial, como nas famílias, como ainda as medidas de contenção do défice orçamental;
- A evolução demográfica, com particular incidência nas regiões rurais e do interior, com as consequências negativas que tal implica no ingresso de estudantes no ensino superior.

Por fim, ainda a nível do contexto, não podemos deixar de ter presente a crescente globalização da atividade económica, dos mercados e do emprego, provocando, por arrasto, uma necessidade de internacionalização do ensino e da ciência, que obriga a pensar as instituições do ensino superior para além das fronteiras do país.

No setor do Ensino Superior e da Ciência em Portugal, devemos ter ainda em consideração as políticas, quer preconizadas quer adotadas pela tutela, sobre a racionalização da Rede de Ensino Superior, os novos critérios para o financiamento, bem como as políticas de qualidade definidas pela Agencia de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

Por último, no que respeita, ao suporte interno do Plano, este assenta em três documentos fundamentais:

- O primeiro diz respeito a sessões de trabalho que tiveram lugar no IPSantarém;
- O segundo, de natureza genérica, incorpora as sugestões do primeiro e alguns documentos disponibilizados pelo IPSantarém (Plano Estratégico 2012-2014 do IPSantarém, Planos de Atividades do IPSantarém, Relatórios de Atividades, entre outros);
- Por fim, o Plano de candidatura 2014-2018, que suportou a eleição do presidente para o presente quadriénio.

Será, portanto, este último documento que servirá de base para os Planos de Atividades dos próximos anos e suportará as grandes opções estratégicas definidas no presente plano estratégico.

## 1. Análise do Contexto / Análise Estratégica

Consciente do cenário crítico do ponto de vista económico e social com que a Europa se debate, e da necessidade de formulação de novas estratégias de desenvolvimento e modelos de atuação, a União Europeia (UE) definiu uma estratégia concertada de desenvolvimento que sustenta a visão e os objetivos a alcançar no horizonte 2020 – Estratégia Europa 2020. Neste documento são estabelecidas três prioridades que se reforçam mutuamente:

- Crescimento inteligente: desenvolver uma economia baseada no conhecimento e na inovação.
- Crescimento sustentável: promover uma economia mais eficiente em termos de utilização dos recursos, mais ecológica e mais competitiva.
- Crescimento inclusivo: fomentar uma economia com níveis elevados de emprego que assegura a coesão social e territorial.

Atendendo à capacidade para alcançar um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, dependente do potencial de desenvolvimento e dos recursos disponíveis, as atuais mudanças e desafios terão um impacto distinto em cada estado-membro e região. Estes desafios traduzem-se em compromissos com metas a alcançar no horizonte 2020, representativos das três prioridades definidas, dos quais se relevam:

- O investimento de 3% do PIB da União Europeia em Investigação e Desenvolvimento;
- A redução da taxa de abandono escolar precoce para os 10%;
- O aumento da percentagem da população com ensino superior ou equiparado, com idade entre 30 e 34 anos, para, pelo menos, 40%;
- O aumento da taxa de emprego para a população situada entre os 20 e os 64 anos para os 75%.

Baseado no programa de trabalho “Educação e Formação para 2010”, o programa “Educação e Formação para 2020” é um novo quadro estratégico para a cooperação europeia na educação e formação, onde se destaca o papel determinante que a educação e a formação terão de desempenhar face aos inúmeros desafios socioeconómicos, demográficos, ambientais e tecnológicos que se colocam. Este novo quadro destaca, ainda, a importância em investir eficazmente, através dos sistemas de educação e formação, em capital humano. Esta será uma componente essencial da estratégia adotada pela Europa para atingir os elevados níveis de crescimento e emprego sustentáveis e baseados no conhecimento, promovendo a realização pessoal, a coesão social e a cidadania ativa.

De modo a que estas prioridades e compromissos se concretizem, foram reestruturadas e alinhadas as estratégias e políticas comunitárias que suportam o desenvolvimento dos diferentes estados-membro e das suas regiões, e formularam-se os quadros regionais de atuação.

Dando cumprimento a este desígnio, é fulcral que a formulação da visão estratégica para o desenvolvimento das regiões seja suportada pelas prioridades de intervenção que integram as prioridades da Estratégia Europa 2020, anteriormente referidas.

O IPSantarém situa-se num território (NUTS III – Lezíria do Tejo) que, desde 2002, administrativamente, se integra na região do Alentejo (NUTS II). Até 2001, a Lezíria do Tejo esteve integrada na NUTS II Lisboa e Vale do Tejo, conjuntamente com as NUTS III da Grande Lisboa e da Península de Setúbal (que desde 2002 formam a NUTS II Lisboa) e do Oeste e do Médio Tejo (integrados desde então na NUTS II Centro).

Não obstante, em termos de caracterização económica, a NUTS III da Lezíria do Tejo faz parte do conjunto “Ribatejo e Oeste”, constituído por mais duas NUTS III do Médio Tejo e do Oeste. Este conjunto distingue-se pelas condições favoráveis ao desenvolvimento da atividade agrícola e atividades industriais relacionadas, relevando uma elevada produtividade no setor agrícola. É ainda de ressaltar a proximidade territorial da Lezíria do Tejo à capital do País, constituindo uma oportunidade para o desenvolvimento económico da região.

Tendo em consideração as zonas de influência do IPSantarém, foi elaborada uma análise exaustiva aos planos de ação regionais e aos demais documentos estratégicos, com o intuito de definir alguns contributos relevantes do IPSantarém para a concretização das prioridades e compromissos assumidos por cada região, tendo em atenção as capacidades do Politécnico.

Nesse sentido, são enumeradas algumas apostas do IPSantarém, que se pretendem alinhadas com as estratégias de desenvolvimento das regiões para a promoção do desenvolvimento do país:

Apostas do Instituto Politécnico de Santarém
Adaptar os cursos às necessidades do mercado de trabalho, particularmente da região, com intuito de fornecer competências aos futuros diplomados, em termos de empregabilidade.
Centrar a atenção no estudante que deve ser formado para integrar a sociedade do conhecimento, numa perspetiva de mais valor acrescentado para o País.
Aprofundar as relações estratégicas do IPSantarém com a CIMLT, a NERSANT e os demais <i>stakeholders</i> da comunidade envolvente.
Apostar na transmissão de conhecimento, colocando ao dispor dos habitantes da região <i>iniciativas</i> que visem a aproximação da população ao IPSANTARÉM, contribuindo desta forma para o aumento das competências e para o reforço da aprendizagem ao longo da vida.

Potenciar parcerias entre os alunos do IPSANTARÉM e os agricultores da região no âmbito das candidaturas ao PDR 2020.
Potenciar sinergias entre os alunos do IPSANTARÉM e as explorações agrícolas através de intercâmbios
Participar ativamente no quotidiano da região através de parcerias com o IPS e demais organizações de economia social, promovendo o voluntariado, a qualificação dos agentes e a partilha de experiências e direcionando os apoios disponíveis para os habitantes mais desfavorecidos que demonstrem interesse na aprendizagem ao longo da vida.
Estimular os estudantes para a necessidade da aposta na I&DT indo ao encontro das prioridades da RIS3 para a região, absorvendo fundos comunitários neste sentido e tornado o IPSantarém num Pólo de sucesso no âmbito do crescimento inteligente.
Estimular os alunos e demais partes interessadas para apresentação de projetos, designadamente no âmbito do combate à desigualdade da região
Mobilizar uma maior oferta de consultoria e de serviços especializados à comunidade. Desta forma, contribuirá para a melhoria da competitividade da Região e para a captação de investimento.
Promover a criatividade na captação de recursos e de apoios como garante de sustentabilidade, de modo a reforçar as alternativas de financiamento e as receitas próprias.
Promover o desenvolvimento global dos estudantes, estimulando a sua participação crítica e inovadora e promovendo o seu desenvolvimento pessoal, de modo a formar pessoas que possam ser parte integrante e ativa de uma sociedade dinâmica.
Fortalecer a relação com os estudantes através do apoio às suas iniciativas inovadoras e projetos empreendedores, bem como o debate das suas ideias, numa interação que reforce a sua identificação com o Politécnico.
Incrementar e consolidar as iniciativas de aproximação à sociedade, assegurando a motivação e mobilização de todos para a afirmação do conhecimento como fator de progresso, de sucesso e como elemento essencial para o desenvolvimento económico-social.
Criar parcerias entre o politécnico e as empresas e entidades de interface do tecido económico para melhorar as competências do capital humano.
O IPSantarém deve desempenhar um papel dinâmico e integrador, focando os seus esforços em setores em que a região detenha vantagens competitivas tanto na estruturação de ofertas atrativas e sustentáveis, como na dinamização de oportunidades de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico.
Fomentar a prestação de serviços na áreas da gestão empresarial, a empregabilidade futura dos seus alunos, o espírito empreendedor e o apoio à criação de empresas que possam contribuir para densificar o tecido empresarial, particularmente dos territórios envolventes.
Promover e desenvolver a internacionalização em todas as suas vertentes, designadamente ao nível do fomento da mobilidade de alunos e docentes, do estabelecimento de parcerias para investigação e desenvolvimento e modernização de processos.

A definição das grandes linhas de orientação estratégica e, conseqüentemente, dos objetivos estratégicos, tem por base não apenas o conhecimento da missão (qual a nossa razão de ser) e da visão (como pretendemos ser vistos no futuro), mas também o conhecimento do *momentum*,



ou seja, onde estamos, como estamos, que forças temos para poder reduzir riscos, as fraquezas a combater, as oportunidades que se nos deparam e as ameaças externas.

Desta forma, antes de delinear a estratégia, e para que esta seja sustentável, torna-se necessário proceder ao conhecimento dessas variáveis. É o que se propõe no presente capítulo, através de uma análise externa, recorrendo à análise PEST, de uma análise interna ao IPSantarém e, por fim, uma reflexão estratégica com base na matriz SWOT e TOWS.

## 2.1 Análise Externa

Para identificar, de forma sucinta, os principais fatores da envolvente externa mais capazes de condicionar a ação estratégica a definir, importa olhar para o ambiente externo do Instituto Politécnico de Santarém. Para tal, recorreu-se à análise PEST. Esta análise ocupa-se de uma investigação dos fatores externos mais importantes, capazes de influenciar a atividade do IPSantarém e divide-se em 4 categorias – Jurídico-políticos, Económicas, Socioculturais e Tecnológicas. De ressaltar que tais categorias não se podem considerar elementos estáticos, mas antes como forças dinâmicas, em contínua alteração, pelo que merecem um acompanhamento contínuo.

### 2.1.1 Fatores Jurídico-políticos

O enquadramento jurídico do Instituto Politécnico de Santarém, resultante do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, da adoção do Tratado de Bolonha e do contrato de confiança assinado entre o Governo e as instituições do ensino superior e, recentemente do programa de modernização e valorização dos Institutos Superiores Politécnicos, são fatores com forte implicação no planeamento e desenvolvimento do IPSantarém, quer ao nível da formação, quer ao nível da reorganização da instituição.

As instituições de ensino superior são cada vez mais confrontadas com a necessidade de acompanharem a mudança ao nível do modelo organizacional, da especialização institucional, da crescente disponibilidade de novas tecnologias, do crescimento da educação à distância e continuada e da educação como objeto de aspiração dos jovens, em especial na sua formação empreendedora.

As questões ligadas à concessão de bolsas de estudo, à ação social escolar, à redução e reestruturação de cursos são, ainda, variáveis de natureza política e económica a integrar no contexto das preocupações do IPSantarém.

Em suma, deverá o IPSantarém ajustar a sua estratégia, analisando e considerando o contexto político atual e de futuro próximo, atento o estado do país, no seu enquadramento nacional e europeu.

## 2.1.2 Fatores Económicos

### → Enquadramento Macroeconómico

De acordo com a generalidade dos documentos que dispomos, registou-se um crescimento económico moderado em 2014, ligeiramente abaixo das projeções previamente efetuadas. Um dos principais motivos prende-se com o facto das políticas adotadas pelas maiores economias não terem ainda reestabelecido a confiança dos mercados, especialmente na zona euro. Este clima de incerteza é reforçado pela falta de aprofundamento de compromissos político-económicos entre os países da União Europeia (UE), pela incerteza no regresso aos mercados dos países intervencionados, pela desaceleração das economias emergentes, pelo enclave grego e pela tensão político-económica entre a Rússia e a EU.

#### • A Nível Internacional e Europeu

De acordo com o Fundo Monetário Internacional (FMI), a atividade económica a nível mundial terá registado em 2014, um crescimento positivo de cerca de 3% (3,3%) –, sendo que o Produto Interno Bruto (PIB) das designadas economias desenvolvidas apresenta um ritmo inferior, situando-se na ordem dos 1,8%, contra os 4,4% das economias emergentes. Comparando os ritmos de crescimento dos EUA e da zona euro, verificamos que as previsões do ano transato estavam corretas, uma vez que os EUA tiveram um ligeiro incremento da atividade económica na ordem dos 0,2% (a economia americana fechou o ano de 2014 com um crescimento de 2,4%) e, na zona euro, este foi um ano de alavancagem da economia rondando os 1,3% (na globalidade, a economia europeia retomou o crescimento económico na ordem dos 0,8%, o que contrasta com a destruição de valor que ocorrera no ano transato: -0,5%).

As previsões indicam que, para 2015, os EUA irão ultrapassar o ritmo de crescimento do triénio anterior (o crescimento estimado prevê-se que ronde os 3,6%, mais 1,2% que em 2014) e a nível europeu, os valores finais apurados em 2014 apontam para sinais de retoma económica, ainda que com um crescimento moderado de cerca de 0,8%. Esta retoma da economia europeia

terá sido mais modesta nos países cujas economias têm estado debaixo de elevada pressão, nomeadamente as dos países mais pequenos e mais periféricos.

A economia chinesa tem sofrido nos últimos anos um desacelerar constante, ainda que não muito vincado, cifrando-se o PIB chinês de 2014 em níveis de crescimento inferiores aos de 2013 (7,8%). O crescimento previsto da economia chinesa estima-se que tenha alcançado os 7,4%. As duas economias emergentes mais relevantes da América Latina, o Brasil e o México, apresentam divergentes estádios nas suas trajetórias de crescimento. A economia mexicana terá crescido a um ritmo superior em 0,7 pontos percentuais ao verificado no ano de 2013 (1,4% em 2013, 2,1% em 2014). O Brasil tem abrandado o seu ritmo de crescimento, após uma primavera económica que prometia um crescimento mais acentuado e sustentado nos próximos anos. O valor de crescimento da economia brasileira terá rondado, segundo as estimativas, os 0,1%, entrando o país desta forma em recessão técnica. Segundo os mesmos apontadores do FMI, também o Japão reforça a espiral recessiva com um crescimento de 0,1% do PIB.

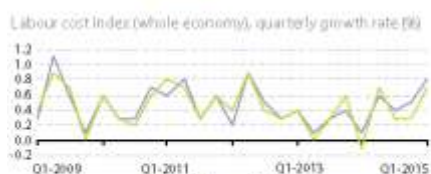
Em termos de mercado cambial, o mesmo tem evoluído de forma bastante mais instável, quando comparado com os anos imediatamente anteriores. No início de 2014 a cotação EUR/USD era de 1,3658 e no fim do ano a mesma cotação era de 1,2141. Na mesma linha, em 2014, o euro desvalorizou-se face ao franco suíço e face à libra esterlina, conforme dados do Banco Central Europeu (BCE). Por seu lado, o Iene desvalorizou-se face às principais moedas, resultado das políticas de estímulo tomadas pelo governo e banco central nipónicos. Ainda de notar, já em janeiro de 2015, que a eliminação do limiar mínimo na cotação CHF-EUR, realizada por parte do

banco central suíço, fez com que a cotação do franco suíço subisse velozmente para valores próximos da paridade com o Euro.

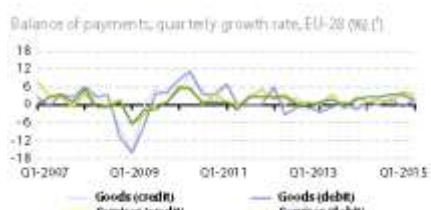
Selected Principal European Economic Indicators (PEEI)



Source: Eurostat (online data code: gov\_16\_109\_H)



Source: Eurostat (online data code: l\_1\_1\_1\_0\_0)



Source: Eurostat (online data code: gov\_16\_109\_H)

Government surplus (% of GDP)

	Q1-2014	Q4-2014	Q1-2015
EU-28	-3.7	-2.8	-3.0
EA-19	-4.0	-1.7	-3.7
Belgium	-9.2	2.6	-10.1
Bulgaria	-5.1	-4.3	1.0
Czech Republic	-3.8	-3.3	-1.6
Denmark	-0.4	2.5	-2.2
Germany	-0.1	-0.8	0.2
Estonia	-2.6	2.4	-3.4
Ireland	-5.9	-3.0	-
Greece	-	-	-
Spain	-2.5	-8.3	-2.7
France	-7.7	-6.9	-7.5
Croatia	-10.2	-6.8	-7.5
Italy	-6.0	-2.3	-5.6
Cyprus	-95.7	-5.9	-0.4
Latvia	3.4	-10.7	1.4
Lithuania	-2.4	-1.0	-2.9
Luxembourg	0.6	0.6	-0.6
Hungary	-3.1	-2.1	-2.2
Malta	-7.5	4.2	-8.8
Netherlands	-1.2	0.0	-0.1
Austria	-7.3	-3.3	-5.3
Poland	-0.4	-6.3	0.3
Portugal	-5.9	-2.4	-5.8
Romania	-1.0	-5.4	2.0
Slovenia	-5.8	-7.5	-4.7
Slovakia	-2.9	-4.5	-2.4
Finland	-2.4	-9.1	-1.9
Sweden	-1.7	-4.9	-1.9
United Kingdom	-3.5	-6.8	-1.3
Norway	10.4	6.5	-
Switzerland	0.0	0.0	0.2

Source: Eurostat (online data code: gov\_16\_109\_H)

A dívida pública nas designadas economias desenvolvidas atinge níveis que não eram tão elevados desde a Segunda Guerra Mundial. Os dados mais recentes apontam para rácios de dívida pública (em % do PIB), nos EUA de 105,6% (104,2% em 2013), 86,6% na UE (92,7% em 2013) e 91,9% na Zona Euro (86,8% em 2013). Os principais deficits europeus são apresentados na figura seguinte (dados do Eurostat relativos ao 1.º trimestre de 2015):

Nos EUA a taxa de desemprego cifrou-se nos 6,2%, o que significou uma redução de mais de 1% face a 2013. Já na Zona Euro, em 2014, as taxas de desemprego mantiveram-se ao mesmo nível das de 2012, tendo-se fixado em 12% (dezembro de 2013). As menores taxas de desemprego são observadas na Áustria e na Alemanha, ambas com 5,0%, sendo as maiores na Grécia e em Espanha com 26,2% e 24,2%, respetivamente. É importante realçar a descida deste indicador verificada em Portugal, país onde a taxa de desemprego desceu de 15,3% no final de 2013 para 13,3% em dezembro de 2014. Apresenta-se de seguida o gráfico representativo das taxas de desemprego, elaborado pelo Eurostat com dados do 1.º trimestre de 2015:



- **A nível Nacional**

Apesar de muito ténues, as melhorias da condição macroeconómica portuguesa fazem sentir-se nomeadamente na ligeira redução da taxa de desemprego, no crescimento positivo do PIB, e na descida das taxas de juro (e conseqüentemente dos níveis de risco das obrigações do tesouro) a que a República Portuguesa se consegue financiar externamente.

A tendência de contração da procura interna inverteu-se face aos anos de 2013 e 2012, crescendo 2% em termos reais, após a diminuição de 2,3% verificada no período anterior. O consumo privado seguiu o mesmo rumo, passando de uma redução de 1,4% em 2013 para um crescimento de 2,1% em 2014. Tanto o Investimento como a Formação Bruta de Capital Fixo apresentaram também melhorias quando comparadas com o ano anterior.

Após a conclusão, em maio último, do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), a grande questão tem que ver com a modalidade de relacionamento com a comunidade de credores no futuro próximo. Ou seja, em que moldes Portugal pretenderia alicerçar o seu financiamento externo: através do mercado de capitais ou, alternativamente, a despeito de o financiamento ser assegurado por investidores do setor privado uma opção assente na existência de uma rede de proteção disponibilizada pelos credores oficiais (instrumentos de recurso como a Linha de Crédito Condicionada Cautelar e o Mecanismo Europeu de Estabilidade). A avaliar pela intensidade de colocação de dívida soberana no mercado esta decisão assentará muito mais sobre a primeira opção. Esta opção, para além da independência económico-política na política interna, fará com que os juros pagos pelo estado português sejam tendencialmente mais baixos, fazendo deste modo que os encargos financeiros do estado – pelo menos no que diz respeito às grandes operações de financiamento – sejam reduzidos significativamente.

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), a economia portuguesa registou, em 2014, um crescimento de 0,9% no PIB, representando uma melhoria face a 2013, em que se observou um decréscimo de 1,4%. Os resultados agora apresentados são os mais positivos desde 2011. A economia portuguesa já não alcançava valores de crescimento positivos desde 2010, ano em que a economia cresceu 1,9%.

Segundo dados das Contas Nacionais Trimestrais, o Produto Interno Bruto (PIB) registou, em termos homólogos, um aumento de 0,7% em volume, no 4.º trimestre de 2014 (1,1% no 3.º trimestre). Esta evolução foi determinada pelo contributo menos positivo da procura interna, comparativamente com o verificado no trimestre anterior, refletindo a desaceleração do consumo privado. A procura externa líquida registou um contributo ligeiramente menos negativo para a variação homóloga do PIB, devido à aceleração das Exportações de Bens e Serviços.

No que diz respeito à evolução do emprego, a taxa de desemprego em Portugal atingiu, no quarto trimestre de 2014, os 13,3%, representando uma descida de 1,8% face ao período homólogo de 2013, sendo atualmente a quinta mais elevada da UE, bem como da zona euro. Um dos aspetos mais preocupantes no que respeita ao mercado de trabalho é o desemprego jovem e, em particular, de jovens qualificados. A população desempregada foi estimada em 683,2 mil pessoas, o que representa uma diminuição de 1,5% face a dezembro de 2014 (menos 10,5 mil). A população empregada foi estimada em 4.441,3 mil pessoas, aumentando 0,5% (mais 21,0 mil) face ao mês anterior.

Em 2014, as Exportações de Bens e Serviços registaram um crescimento de 3,4% em termos reais, traduzindo-se num abrandamento comparativamente com o observado em 2013 (variação de 6,4%). Esta evolução refletiu a desaceleração nas duas componentes, tendo as exportações de bens passado de um aumento de 5,8% em 2013 para 3,6% em 2014 e as exportações de serviços, de uma variação de 8,2% para 2,7%.

Em termos orçamentais, o défice do Estado para 2014 fixou-se aproximadamente nos 4% do PIB.

Em termos de ensino, o abandono escolar Portugal apresenta níveis bastante elevados, sendo que a região do Alentejo, embora há cerca de 4 anos tivesse um valor bastante mais reduzido que a média nacional, tem vindo a perder essa vantagem nos últimos anos. Quanto à aprendizagem ao longo da vida, o Alentejo situa-se abaixo da média nacional, podendo o ensino superior politécnico contribuir para inversão desta situação.

Educação e Formação						
Taxa de Abandono Precoce de Educação e Formação (%)	Aprendizagem ao Longo da Vida (%)					
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Portugal	29,2	20,8	19,2	11,6	10,6	9,8
Alentejo	20,4	19,4	20,3	10,3	9,5	8,5

Fonte INE

### • Cenário Macroeconómico

Para 2015 e 2016, as projeções do Banco Mundial apontam para uma melhoria do desempenho da economia mundial, assente no reforço do crescimento das economias avançadas, onde se evidencia um crescimento relativamente forte dos EUA, mais moderado da economia europeia, com uma evolução muito distinta entre os estados membros (mais forte do Reino Unido, Suécia, alguns países do centro e leste da Europa e dos países bálticos), mais fraco para a área do euro.

O conjunto dos países emergentes irá também crescer, especialmente os países emergentes Asiáticos (sobretudo a Índia), apesar de um crescimento menos robusto face à década de 2000, refletindo políticas económicas menos expansionistas, preços de matérias-primas mais baixos (exemplo manifesto do petróleo) e, também, o agravamento de tensões geopolíticas em alguns desses países (nomeadamente a crise Rússia/Ucrânia e a instabilidade do Médio Oriente).

Estima-se que o crescimento da Europa e Ásia Central em desenvolvimento tenha abrandado para um nível mais baixo do que previsto em 2014 (2,4%) à medida que a recuperação hesitante na Zona Euro e estagnação na Rússia colocaram desafios adicionais. As mais recentes projeções para a economia portuguesa apontam para uma recuperação moderada da atividade económica no período 2015-2016, após uma contração acumulada de cerca de 6%, no período 2011-2013.

As projeções para a economia portuguesa em 2014-2016 refletem um quadro de crescimento moderado da atividade e do nível de preços, caracterizado também pela manutenção da capacidade de reduzir o endividamento externo.

De acordo com o BCE espera-se que o crescimento real do PIB se aproxime dos 1,5% em 2016. O Banco de Portugal no seu Boletim de Dezembro de 2014 corrobora, de forma otimista, a projeção de que a partir do final de 2014, e ao longo do horizonte de projeção restante (2015 e 2016), a economia deverá registar taxas de variação homólogas do PIB positivas (1,6% em 2016).

As atuais condições restritivas de acesso ao crédito irão manter-se tendencialmente, na sequência da prossecução do processo de desalavancagem do setor bancário. A recuperação do investimento empresarial deverá beneficiar, no entanto, de alguma melhoria das expectativas de procura por parte das empresas e das condições de financiamento. De acordo com a previsão do Banco de Portugal, a dinâmica da economia portuguesa deverá continuar a ser maioritariamente assegurada pelo desempenho das exportações, a par de uma recuperação da procura interna, que será compatível com a manutenção de excedentes na balança corrente e de capital. Também para o mesmo horizonte de projeção se prevê que a taxa de poupança se mantenha estável. Esta evolução é compatível com a continuação da redução do endividamento dos particulares em percentagem do rendimento disponível.

As exportações deverão manter um crescimento em linha com a procura externa de bens e serviços.

Relativamente ao mercado de trabalho, o Orçamento de Estado para 2015 o Governo anteviu uma taxa de desemprego de 14,2%, enquanto a OCDE aponta para valores na ordem dos 14,7%.

A inflação deverá permanecer em níveis baixos. Após uma relativa estabilização dos preços em 2014, projeta-se um aumento progressivo da inflação para 1,0% em 2016.

No que concerne à Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) em 2015 e 2016 este item apresentará um crescimento sustentado, com maior ênfase em 2015.

Estas projeções estão rodeadas de grande incerteza, tanto ao nível da recuperação da economia mundial, bem como da evolução futura das tensões financeiras à escala global e, em particular, à resposta institucional à crise da dívida soberana na área do euro.

Por último, estas projeções são marcadas pelo impacto das medidas de consolidação orçamental, assim como o processo de desalavancagem ordenada e gradual do setor bancário. O enquadramento internacional, marcado ainda pelo abrandamento da economia mundial em 2012 e 2013 (resultado das crises financeira e das dívidas soberanas), será revertido com maior intensidade a partir de 2015. Portugal terá de promover o desenvolvimento económico, passando este por aumentar a eficiência do sistema judicial e por redefinir o papel do Estado (está ainda por realizar a famigerada reforma do Estado com as consequências sociais, económicas e políticas daí resultantes), de forma a estimular o investimento e a inovação. As políticas de apoio à criação de emprego apenas terão sucesso se os entraves ao investimento forem retirados. A reforma do IRC iniciada em 2014, apontada como um fator potenciador da atratividade económica do país ao investimento nacional e internacional, bem como à manutenção da viabilidade económica e financeira de muitas empresas do nosso tecido empresarial, começou a dar os primeiros frutos no início de 2015, com continuidade em anos subsequentes.

A instabilidade dos mercados ainda se mantém, mesmo depois do fim do programa de ajuda externa, estando ainda por definir, com a clarividência necessária, quais os mecanismos europeus de ajuda ao retorno aos mercados dos países intervencionados ao abrigo do Programa de Assistência Económica e Financeira e em que medida a Europa enquanto macrorregião e união política de estados se fará impor quer no plano geopolítico internacional quer na organização política interna.

O atual quadro comunitário (2014-2020) irá condicionar uma boa parte das Políticas de Educação bem como as suas fontes de financiamento, tanto a nível europeu como nacional. Para melhor enquadrar esta variável, transcrevem-se dois quadros relevantes para o enquadramento do ambiente em que se moverão as tendências de desenvolvimento, designadamente os objetivos estratégicos para 2020, para a EU e para Portugal:



Objetivos para 2020: UE e Portugal				
Objetivos	Indicadores	UE 2020 metas	Portugal atual	Metas nacionais
Reforço da I&D e da inovação	Investimento em % do PIB	3%	1,5%	2,7%-3,3%
Mais e melhor educação	Reduzir a taxa de abandono escolar precoce	10%	23,2%	10%
	Aumentar % da população com ensino superior ou equiparado entre os 30 e 34 anos	40%	21,1%	40%
Alterções climáticas e sustentabilidade energética	Aumento da Eficiência Energética	20%	16,5%	22,5%
	% de energia a partir de fontes renováveis	20%	27,3%	31%
	Reduzir as emissões de gases de efeito de estufa	-20% (base year 1990)	8,0%	-1% (base year 2005)
Emprego	Aumentar taxa de emprego (população 20-64 anos)	75%	69,1%	75%
Luta contra a pobreza e a exclusão social	Reduzir o número de pessoas em risco ou em situação de pobreza ou exclusão social	-20 milhões	-150 mil	-200 mil

Fonte: Plano de Ação Regional de Lisboa

Neste contexto estão também definidos objetivos estratégicos para o Alentejo, convergentes com os apresentados no quadro supra, procurando-se que os mesmos contribuam para a redução das assimetrias regionais. Contudo, é de notar que para esse desiderato, muito ainda há a fazer, sendo que as instituições do ensino superior politécnico podem ter um papel relevante neste combate às assimetrias regionais e na concretização deste mesmos objetivos.

Estratégia Europa 2020 – Programa Nacional de Reformas							
Objectivos	Indicadores	Metas 2020		Portugal		Alentejo	
		Europa	Portugal	Situação anterior	Situação actual	Situação anterior	Situação actual
Reforço da I&D e da Inovação	Investimento: % do PIB	3%	entre 2,7% e 3%	1,59% (2010)	1,5% (2013)	0,45% (2010)	0,49% (2011)
				0,71% (2010)	Setor público 0,69% (2011)	0,29% (2010)	0,30% (2011)
				0,70% (2010)	Setor privado 0,84% (2011)	0,15% (2010)	0,20% (2011)
Mais e Melhor Educação	Taxa de abandono escolar precoce	10%	10%	28,7% (2010)	19,2% (2013)	27,9% (2010)	20,3% (2013)
	% de População com ensino superior ou equiparado entre 30-34 anos	40%	40%	26,7% (2011)	29,2% (2013)	17,6% (2011)	22% (2013)
Aumentar o emprego	Taxa de emprego (população 20-64 anos)	75%	75%	68,8% (2011)	65,6% (2013)	69,1% (2011)	65,6% (2013)

Também devemos atender, no caso da região do Alentejo, as grandes áreas de desenvolvimento estratégico, tal como definidas pela CCDR e que se apresentam no quadro seguinte:

Áreas de Desenvolvimento Estratégico da Região Alentejo			
Vertentes-chave da Estratégia Europa 2020	Prioridades Temáticas da Coesão	Proridades de Intervenção Regional no Horizonte 2020	Iniciativas-âncora
Crescimento inteligente	Competitividade e Inovação	Consolidação do sistema regional de inovação e competências	Sistema Regional da Inovação
		Qualificação e Internacionalização de ativos do território - acessibilidades e infraestruturas económicas	Qualificação e Promoção de Infraestruturas Económicas e de Suporte Logístico
		Renovação da base económica sobre os Recursos Naturais e a Excelência Ambiental e Patrimonial da Região	Economia do Mar
			Agricultura de Regadio
			Plataforma Logística Agroalimentar
			Turismo Alentejo e Ribatejo
			Património e Cultura
Economia Verde			
Crescimento sustentável	Desenvolvimento Sustentável	Qualificação do Território - Redes de suporte e novas dinâmicas territoriais	Áreas Protegidas
			Desenvolvimento dos Territórios de Baixa Densidade
			Sistema Urbano Policêntrico
Crescimento inclusivo	Formação do Potencial Humano	Qualificações, Empregabilidade e Inclusão Social	Pacto Regional para a Qualificação, o Emprego e a Inclusão Social
	Coesão Social		Economia Social

Fonte: Plano de Ação Regional do Alentejo

### 2.1.3 Fatores Socioculturais

Fatores demográficos, como a diminuição da natalidade e o envelhecimento da população, e as suas consequências ao nível da fraca densidade populacional, bem como uma tessitura económica instável, que fragiliza a fixação das pessoas, em particular dos jovens, devem ser tidos em consideração pelo IPSantarém.

Neste contexto, com as consequências negativas que tal implica no ingresso de estudantes no ensino superior, deve o IPSantarém promover meios capazes de minimizar os impactos negativos e potenciar os positivos, procurando captar novos públicos, estabelecer parcerias locais e regionais e estimular novas aprendizagens.

Pese embora a redução significativa da população residente na região do Alentejo na última década, na zona onde se insere o IPSantarém verifica-se uma tendência de crescimento, o que poderá indiciar algumas oportunidades de iniciativas junto da população local.

População Residente			
	2001	2011	% Variação
Portugal	10 356 117	10 562 178	1,99%
Alentejo	776 585	757 302	-2,50%
Alentejo Litoral	99 976	97 925	-2,10%
Alto Alentejo	127 026	118 410	-6,80%
Alentejo Central	173 646	166 822	-3,90%
Baixo Alentejo	135 105	126 692	-6,20%
Lezíria do Tejo	240 832	247 453	2,70%

Fonte INE

## 2.1.4 Fatores Tecnológicos, Investigação e Desenvolvimento

O desenvolvimento tecnológico atual leva a que a sociedade tenha um nível de exigência acrescido sobre as instituições, no que toca à utilização de novas tecnologias no ensino e à informação disponibilizada. Assim, os fatores tecnológicos assumem particular importância em organizações de ensino, muito mais de nível superior, confrontando-as com a necessidade de acompanhar a crescente disponibilidade destas novas tecnologias.

Neste sentido, a utilização regrada, inteligente e estratégica de novas tecnologias, com destaque para as que se ligam à informática, à internet e às redes sociais, é a opção mais vantajosa para o incentivo a formas renovadas de ensino e de aprendizagem, de comunicação interna e externa, de plataformas de ensino à distância e facilitação da internacionalização do ensino, da investigação e do conhecimento.

Embora o IPSantarém já tenha assinaláveis recursos ao nível dos sistemas de informação, deverá explorar esta área, alargando as suas funcionalidades e estendendo-as a um maior número de utilizadores, pois só é possível acompanhar o desenvolvimento garantindo uma infraestrutura adequada, aliada a recursos com excelente preparação e a serviços de suporte eficazes e eficientes.

No que respeita às atividades de I&D, o *Regional Innovation Scoreboard 2012* classifica o Alentejo como uma região com desempenho moderado, mantendo a mesma classificação desde 2009, ficando aquém no desempenho em matéria de ambiente institucional e de capacitação regional para o desenvolvimento das atividades de IDT&I.

O desempenho da Região continua a revelar uma baixa intensidade em I&DT e Inovação, com o investimento em inovação (proporção de despesa em I&D no PIB), em 2011, a atingir apenas 0,5% do PIB (um sexto da meta de 3% prevista para 2020), num contexto em que a propensão para a inovação no setor empresarial do Alentejo permanece bastante reduzida e em queda entre 2007 e 2011, conforme se pode constatar no quadro seguinte:

Proporção de Despesa em Investigação e Desenvolvimento no PIB (%)						
	NUT	TOTAL	ESTADO	EMPRESAS	ENSINO SUPERIOR	I.PRIVADAS S/ FINS LUCRATIVOS
2011	Portugal	1,52	0,11	0,71	0,57	0,12
	Alentejo	0,49	0,01	0,19	0,29	0,00
2009	Portugal	1,64	0,12	0,78	0,60	0,15
	Alentejo	0,79	0,01	0,25	0,51	0,00
2007	Portugal	1,21	0,11	0,62	0,36	0,12
	Alentejo	0,66	0,06	0,32	0,27	0,01

Fonte INE

Para dinamizar e incrementar as atividades de I&D, o Alentejo dispõe de um Sistema Regional de Transferência de Tecnologia (SRTT), com a finalidade de articular as diferentes entidades presentes no território, quer ao nível do tecido empresarial, quer dos agentes do sistema científico e tecnológico e do próprio território, podendo e devendo o IPSantarém ter uma ação ainda mais proactiva neste processo.

## 2.2 Análise Interna

### 2.2.1 Recursos Humanos

Ao nível dos Recursos Humanos, no ano letivo 2015/2016 o IPSantarém dispunha, em ETI, de 243 docentes e 154 não docentes, divididos pelas diferentes Escolas, conforme mostra a tabela.

	2015/2016						TOTAL
	ESAS	ESES	ESGTS	ESDRM	ESSS	SC	
Total Docentes ETI	44,81	49,51	49,04	59,04	34,2	6,4	243
Total Não Docentes	44	17	18	17	17	41	154

No ano letivo 2015/2016 a qualificação do corpo docente (tempo parcial e integral) era a seguinte:

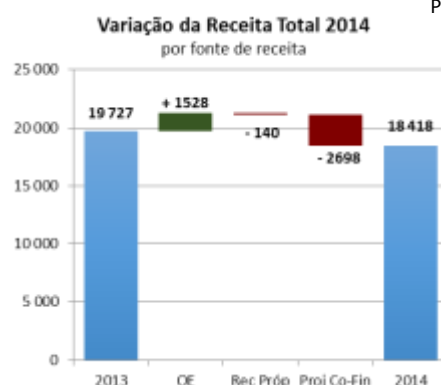
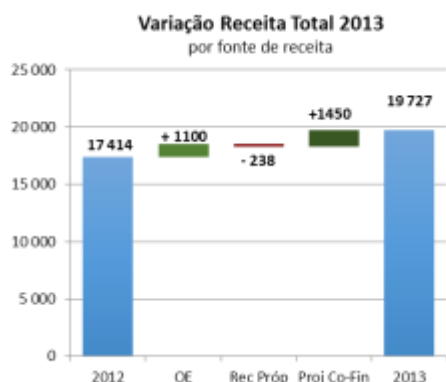
	2015/2016			
	Doutorados	Mestres	Licenciados	Total
ESAS	20	26	2	48
ESES	23	23	3	49
ESGTS	26	20	4	50
ESDRM	31	20	10	61
ESSS	8	24	3	35
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>113</b>	<b>22</b>	<b>243</b>

## 2.2.2 Recursos Financeiros

Analisando a tabela da estrutura de proveitos, atenta-se que o IPSantarém tem um significativo nível de dependência das transferências do Orçamento de Estado, tal como a generalidade das instituições de ensino superior congéneres. Verifica-se alguma tendência de redução de receitas provenientes do pagamento de propinas, a qual se faz sentir desde 2012, bem como um fraco nível no volume de receitas proveniente de prestação de serviços, uma forte redução do montante de projetos cofinanciados, este último fruto da conclusão das obras de construção das novas instalações da Escola Superior de Desporto de Rio Maior (projeto cofinanciado, ainda com largo impacto em 2013). Devido aos pesados cortes nos vencimentos da Função Pública (2010, 2011 e 2012) e posterior reposição parcial desses mesmos cortes (2013 e 2014) verificou-se um aumento significativo da dotação de OE nesse período. Ou seja, as transferências de OE durante o triénio aumentaram mais de 2,6 milhões de euros, compensando o necessário aumento de despesa com vencimentos que ocorreu por força das circunstâncias.

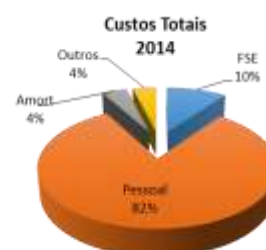
Estrutura de Proveitos			
Descritivo	2012	2013	2014
Funcionamento			
Orçamento de Estado	10 356	11 456	12 984
Receitas Próprias			
Serviços	263	330	381
Propinas	4 509	4 273	4 128
Outros	234	165	119
Subtotal	5 006	4 767	4 629
<b>Rec Funcionamento</b>	<b>15 362</b>	<b>16 224</b>	<b>17 613</b>
Projetos co-financiados			
Subsidios	2 053	3 503	805
<b>Total Projetos co-financiados</b>	<b>2 053</b>	<b>3 503</b>	<b>805</b>
<b>Receitas Totais</b>	<b>17 415</b>	<b>19 727</b>	<b>18 418</b>



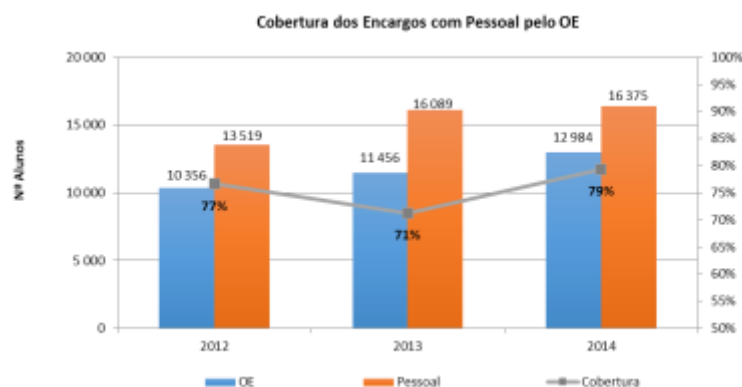


Relativamente à estrutura de custos do IPSantarém, a quase totalidade dos seus gastos são compostos por Custos com Pessoal, que detêm um peso de 82% no total dos custos operacionais.

NATUREZAS	2012		2013		2014	
<b>Gastos</b>						
1 Fornecimentos serv.externos	2.101	8%	2.299	12%	2.023	10%
2 Gastos com o pessoal	13.519	52%	16.089	85%	16.374	82%
3 Amortizações imobilizados	2.191	8%	664	4%	842	4%
4 Outros	8.223	32%	-206	-1%	795	4%
<b>SOMA</b>	<b>26.034</b>	<b>100%</b>	<b>18.846</b>	<b>100%</b>	<b>20.034</b>	<b>100%</b>



De acordo com o gráfico seguinte, verifica-se que as transferências de OE têm coberto uma parte crescente dos Gastos com Pessoal.



Por fim, analisando os ativos verifica-se que estes são caracterizados pelo grande peso dos Edifícios, logo seguidos pelo Equipamento Básico e Terrenos sob o controlo da entidade.

Estas rubricas são essencialmente financiadas por origens permanentes entre as quais resultados acumulados ao longo do período. No entanto, os resultados negativos verificados no triénio têm vindo a reduzir o valor dos fundos próprios.

NATUREZAS	2012	2013	2014	NATUREZAS	2012	2013	2014
<b>Ativo Corpóreo</b> dos quais	<b>30 969</b>	<b>31 283</b>	<b>31 182</b>	<b>Fundos Próprios</b> dos quais:	<b>30 884</b>	<b>32 010</b>	<b>30 653</b>
Edifícios	27 330	27 033	26 781	Result Transitados	8 251	1 783	3 580
Equip Básico	1 300	1 691	1 875	Resultado Líquidos	- 5 798	1 797	- 1 357
<b>Ativo Curto Prazo</b> dos quais	<b>1 305</b>	<b>2 326</b>	<b>1 759</b>	<b>Passivo Curto Prazo</b> dos quais:	<b>1 391</b>	<b>1 598</b>	<b>2 288</b>
Clientes	63	106	45	Fornecedores	117	0	0
Alunos e O. Devedores	510	505	518	Estado	0	0	0
Depósitos	284	1 093	910	Outros Credores	13	151	151
Acréscimos e Dif	18	13	13	Acréscimos e Dif	1 260	1 447	2 137
<b>Total Ativo</b>	<b>32 275</b>	<b>33 609</b>	<b>32 941</b>	<b>Total Fundos Próprios e Passivo</b>	<b>32 275</b>	<b>33 609</b>	<b>32 941</b>

### 2.2.3 Recursos Organizacionais

Para a concretização da sua missão, o IPSantarém conta com cinco unidades orgânicas, designadas por Escolas Superiores:

- Escola Superior Agrária de Santarém (ESAS);
- Escola Superior de Desporto de Rio Maior (ESDRM);
- Escola Superior de Educação de Santarém (ESES);
- Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém (ESGTS);
- Escola Superior de Saúde de Santarém (ESSS).

Para além destas unidades orgânicas, o Instituto conta ainda com outras unidades, designadamente:

- **Unidade de Investigação**, à qual compete coordenar a investigação científica no âmbito do Instituto, em articulação com as Escolas Superiores integradas;
- **Unidade de formação pós-secundária e profissional**, à qual compete, em articulação com as Escolas Superiores integradas, promover a formação não graduada e promover a articulação neste domínio com outras instituições;
- **Unidade de apoio à empregabilidade e ao empreendedorismo**, à qual compete fomentar e desenvolver as atividades de fomento do empreendedorismo, designadamente coordenar o concurso poliempreende, bem como tomar iniciativas no sentido da facilitação da empregabilidade dos alunos do IPSantarém.
- **Unidade Biblioteca** que tem como objetivo gerir e coordenar o acervo bibliográfico do Instituto, o Repositório Institucional do IPSantarém e os serviços específicos prestados aos seus utilizadores.
- **International School** que tem como objetivo promover a oferta formativa e captar estudantes internacionais

Existem ainda outros elementos nucleares na concretização da missão do IPSantarém, tais como:

- **O Conselho Científico Pedagógico** que é um órgão que goza de competências próprias no âmbito científico ou técnico-científico e no âmbito pedagógico e tem como finalidade estabelecer formas de cooperação e articulação entre os conselhos técnico-científicos e os conselhos pedagógicos das Escolas, o conselho científico da unidade de investigação e a comissão técnico-pedagógica da unidade de formação pós-secundária;
- **O Conselho para a Avaliação e Qualidade**, o qual é responsável pelo estabelecimento dos mecanismos de autoavaliação regular do desempenho do Instituto, das suas unidades, bem como das atividades científicas e pedagógicas sujeitas ao sistema nacional de avaliação e acreditação;
- **O Conselho Consultivo de Gestão** cujas funções são as de apoiar o regular funcionamento do Instituto em matéria de natureza administrativa e financeira, bem como a gestão de recursos humanos;
- **O Provedor do Estudante**, responsável pela defesa dos direitos e legítimos interesses dos estudantes, desenvolvendo a sua ação em articulação com as associações de estudantes e com os órgãos e serviços do IPSantarém e com todas as suas unidades.
- **Os Serviços de Ação Social**, que gozam de autonomia administrativa e financeira e asseguram a ação social escolar.

Para além das unidades orgânicas e outras unidades e dos organismos mencionados acima, os serviços centrais do IPSantarém são estruturados do seguinte modo:

- **Administrador**, o qual coordena os serviços do Instituto, sob a direção do presidente;
- **Direção de Serviços de Administração Geral** que compreende a Divisão Financeira e a Divisão de Recursos Humanos;
- **Gabinete de Planeamento e Desenvolvimento Estratégico**, que compreende o núcleo de planeamento e desenvolvimento estratégico e o núcleo de projetos;
- **Gabinete Jurídico**;
- **Gabinete de Instalações e Equipamento**;
- **Gabinete de Assuntos Académicos**;
- **Gabinete de Comunicação e Imagem**;
- **Gabinete de Mobilidade e Cooperação Internacional**;
- **Gabinete de Avaliação da Qualidade**;
- **Centro de Informática**;
- **Serviços de Apoio à Presidência**.

De acordo com os estatutos do IPSantarém, são os seguintes, os órgãos de governo da instituição:



- **Conselho Geral**, este composto por 21 membros, dos quais seis são personalidades externas de reconhecido mérito com experiência relevante para o Instituto.
- **Presidente**, de natureza nominal, órgão superior de governo e de representação externa do instituto, coadjuvado por dois Vice-presidentes e por Pró-presidentes para o desenvolvimento e implementação de tarefas, projetos e atividades específicas.
- **Conselho de Gestão**, órgão composto, para além do presidente do Instituto, por um vice-presidente e pelo administrador.

No presente mandato presidencial, o Presidente é também, coadjuvado por três Pró-presidentes.

Assim, cabe ao IPSantarém prosseguir com o esforço de adequação da estrutura orgânica, dentro das disposições legais aplicáveis, simplificando-a no sentido de reduzir os níveis de decisão, tornando o processo de decisão menos complexo, mais ágil e portanto melhor preparado para antecipar e responder às mudanças na sua envolvente externa.

Importa, ainda, centralizar, em termos de gestão, todas as funções/processos de natureza transversal, melhorando a competência dos recursos não docentes, flexibilizando a sua disponibilidade interna e melhorando a oferta interna de serviços.

## 2.3 Análise SWOT

A análise SWOT [Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*)] é um instrumento de gestão estratégica utilizado no planeamento, conjugando a análise do ambiente interno da organização e da sua envolvente externa.

Na análise SWOT efetuada, com base nos muitos contributos recebidos no processo de auscultação – docentes e não docentes – identificam-se as principais tendências atuais na envolvente externa, classificadas como oportunidades e ameaças, e destacam-se alguns pontos fortes e fracos, ao nível do ambiente interno do IP Santarém.

### 2.3.1 Oportunidades e Ameaças

Ao nível do ambiente externo, foram evidenciadas as vantagens a retirar das oportunidades presentes e preocupações de mitigação das consequências das ameaças. Nesta vertente, foram considerados: conjuntura socioeconómica, estrutura demográfica, condicionalismos legais e concorrência. Na análise de oportunidades foram evidenciados os aspetos positivos da envolvente, com impacto significativo na organização. Pelo contrário, para a sistematização das ameaças procurou-se enumerar os aspetos negativos da envolvente, com impacto significativo na organização, ou, de outra forma, as condições externas negativas que se encontram fora do controlo da organização

Oportunidades	Ameaças
01 Renovação, reorganização e atualização da oferta formativa	A1 Redução do número de alunos
02 Programas de Financiamento	A2 Indefinição sobre as orientações políticas para a rede de ensino superior e de integração dos dois subsistemas de ensino (investigação, financiamento, recursos humanos, reorganização da rede)
03 Ofertas formativas orientadas para a formação ao longo da vida	A3 Dificuldades no financiamento do Orçamento de Estado
04 Promoção da internacionalização do ensino superior	A4 Aumento da concorrência e duplicação da oferta formativa
05 Enfoque na qualidade do ensino superior - referências europeus (A3ES)	A5 Abandono escolar
06 Instrumentos de acompanhamento de diplomados	A6 Tendência demográfica de redução da natalidade e envelhecimento da população
07 Desenvolvimento de investigação e desenvolvimento com aplicação direta nas empresas da região (atividades de extensão académica)	A7 Desinvestimento no financiamento para projetos de adequação e melhoria de infraestruturas
08 Desenvolvimento de redes de cooperação com instituições de ensino e tecido empresarial	A8 Indefinição/ desvalorização do papel e da qualidade do ensino politécnico
09 Áreas de especialização inteligente	A9 Crise (sócio-económico)
010 Ensino a distância	A10 Desvalorização social da importância de uma formação superior
011 Reforço do ensino centrado no aluno	A11 Insucesso escolar no secundário
012 Modernização da administração pública (desmaterialização de processos; utilização de software livre; etc)	A12 Recessão Demográfica
013 Diversidade de acesso ao ensino superior	A13 Rede de transportes públicos insuficiente
014 Estilos de vida emergentes	A14 Dívidas de propinas
015 Rede Alumni	
016 Centro de investigação e qualidade de vida (parceria com IPEiria)	

### 2.3.2 Pontos Fortes e Pontos Fracos

No que diz respeito à vertente interna, foram tidos em conta aspetos relacionados com tecnologia, pessoas, processos, estratégia e recursos (financeiros, humanos e organizacionais). Para o elenco de pontos fortes, foram consideradas as vantagens internas da organização em relação às suas “concorrentes” e para os pontos fracos, as respetivas desvantagens. Presumiu-se que, pelo seu caráter interno, seriam influenciáveis pela organização.

Pontos Fortes		Pontos Fracos	
PF1	Ligação à sociedade, comunidade e entidades	pf1	Cultura de individualismo institucional
PF2	Qualificação do pessoal docente e não docente	pf2	Fraca capacidade de produção de receitas próprias
PF3	Diversidade e coerência da oferta formativa	pf3	Insuficiente impacto da investigação científica
PF4	Participação em projetos nacionais e internacionais e de extensão à comunidade	pf4	Política de gestão de recursos humanos (pessoal docente e não docente)
PF5	Relação institucional, ligação às redes de investigação e ao mercado de trabalho	pf5	Comunicação interna e externa do instituto
PF6	Infraestruturas (equipamento básico, laboratórios de investigação, edifícios)	pf6	Insuficiente investimento em infraestruturas e recursos associados com as TIC
PF7	Empregabilidade dos diplomados (3º lugar em termos de menor nível de desemprego entre os Politécnicos).	pf7	Envelhecimento dos recursos humanos
PF8	Experiência na realização de projetos internacionais	pf8	Ausência de um plano de manutenção das instalações e equipamentos
PF9	Associação de estudantes dinâmicas nas Escolas	pf9	Domínio e fluência de línguas estrangeiras
PF10	Prestígio institucional	pf10	Deficiente integração de políticas pelas Unidades Orgânicas
PF11	Projeto em estado avançado de um sistema de garantia da qualidade	pf11	Fraca mobilidade internacional de docentes e não docentes
PF12	Mobilidade interna de docentes		
PF13	Proximidade entre docentes, não docentes e discentes		
PF14	Oferta de Formação contínua		
PF15	Responsabilidade social		
PF16	Envolvimento/compromisso c/ Instituição		
PF17	Empreendedorismo e Inovação		
PF18	Impacto socioeconómico na região		
PF19	Excelência na participação do desporto universitário		

## 2.4 Matriz TOWS

No sentido de operacionalizar a análise SWOT foi elaborada a matriz TOWS que resulta do cruzamento das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, estabelecidos na análise acima descrita. Através da matriz TOWS pretende-se identificar as iniciativas/projetos/objetivos necessários para:

- Usar pontos fortes para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças;
- Minimizar os pontos fracos através do aproveitamento das oportunidades e da mitigação das ameaças.

Esta matriz é apresentada em anexo.

**Matriz TOWS**

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
		<p>Capacidade acadêmica e científica</p> <p>Qualificação do pessoal docente e não docente</p> <p>Cooperação e trabalho de oferta formativa</p> <p>Participação em projetos nacionais e internacionais de investigação e desenvolvimento</p> <p>Atividade científica, técnica e ensino de investigação e ao mercado de trabalho</p> <p>Relações com instituições de ensino, investigação, científicas</p> <p>Integridade dos funcionários (IP) rigor em termos de transparência de desempenho perante a Publicidade</p> <p>Capacidade de realização de projetos internacionais</p> <p>Atividade de estudantes doutorandos nos Estados</p> <p>Práticas pedagógicas</p> <p>Projetos em cooperação com o seu sistema de gestão de qualidade</p> <p>Atividade interna de docentes</p> <p>Proximidade entre docentes, não docentes e discentes</p> <p>Oferta de formação contínua</p> <p>Responsabilidade social</p> <p>Qualidade das aprendizagens alcançadas</p> <p>Emprego, desenvolvimento e inovação</p> <p>Impacto social e científico na região</p> <p>Atividade na participação de eventos científicos</p>	<p>Falta de recursos humanos (falta de docentes)</p> <p>Falta capacidade de produção de receitas próprias</p> <p>Falta de recursos humanos de investigação científica</p> <p>Falta de gestão de recursos humanos (capacidade docente e não docente)</p> <p>Falta de projetos internos e externos de trabalho</p> <p>Falta de investimento em infraestruturas e recursos associados com as TIC</p> <p>Qualificação dos recursos humanos</p> <p>Acesso de um plano de manutenção das instalações e equipamentos</p> <p>Falta de Fúndos de línguas estrangeiras</p> <p>Falta de integração de projetos para o sistema TAP/IPS</p> <p>Falta modernidade e manutenção de docentes e não docentes</p>
Oportunidades	Interação, integração e atuação da oferta formativa	Colaborar a formação com as comunidades locais do tecido institucional e empresarial	Incrementar a qualificação dos Recursos Humanos
	Programa de Financiamento	Articular e reservar em que o IP se posiciona com a tipo e nível da oferta formativa	Prever um plano de manutenção de toda a capacidade académica
	Ofertas formativas orientadas para a formação ao longo da vida	Realizar a oferta de formação ao longo da vida	Prever e atualização das práticas, suas competências e técnicas
	Proximidade via infraestruturas de ensino superior	Cooperar com outras instituições de IP com a proximidade	Divulgar a investigação do IP
	Atividade de qualidade de ensino superior - "Atividade de ensino (AQE)	Valorizar o IP como polo de atração de região	Apoiar toda a estratégia de comunicação interna e externa
	Interação e desenvolvimento de docentes	Aumentar as atividades de cooperação com IES nacionais e internacionais	Conceder a um plano de infraestruturas e equipamentos
	Desenvolvimento de investigação e desenvolvimento com estratégia interna nas empresas de região (atividade de extensão académica)	Interagir e agir do IP no meio empresarial	Clarificar a estratégia e garantir o seu desenvolvimento junto das TIC
	Desenvolvimento de redes de cooperação com instituições de ensino e terceiro setor	Flexibilizar o modelo organizacional	Garantir a transparência no regime
	Atividade de participação cidadã	Estabelecer a certificação de qualidade e totalidade do IP	Instalar uma política de forte cooperação entre as escolas
	Atividade de extensão	Ativar iniciativas para o IP tornando-o "abertividade" para os alunos e potenciais estudantes comunitários no âmbito social	Facilitar todos de apoio e acompanhamento aos alunos e diplomados
	Relação de ensino centrado no aluno	Procurar a atualização de programas de licenciamento para desenvolver relações com redes de investigação e outras partes interessadas	Prever a atuação da Estratégia Nacional/Regional para a implementação integrada e implementação de projetos que vão ao encontro das estratégias estratégicas para o Regio
	Modernização da administração pública (modernização do processo, atuação da infraestrutura) etc	Apresentar o IP dos estudantes do ensino secundário dos Estados através de iniciativas de divulgação e contato direto	Melhorar a competitividade dos recursos não docentes e proporcionar a participação de ensino a melhorar a oferta interna de projetos
	Investimento de ensino no ensino superior	Prevenir a integridade dos estudantes através de adaptação da oferta formativa	Incrementar resultados provenientes de receitas próprias
Rede de não docentes	Aumentar o número de cursos de ensino à distância, aproveitando as novas tecnologias disponíveis	Incrementar o ensino e Fúndos de línguas estrangeiras	
Rede de ensino	Promover a utilização de todos docentes		
Rede de investigação e extensão de ensino superior (IP/IES)			
Ameaças	Redução de número de alunos	Reverberar a oferta de ensino	Fomentar a captação de financiamentos em investigação
	Redução de ensino em atividades próprias para a rede de ensino superior e de integração dos dois subsistemas de ensino (investigação, licenciamento, ensino superior, investigação de I&D)	Aumentar a capacidade de atrair alunos estrangeiros	Divulgar fontes de financiamento
	Dificuldade de obtenção de financiamento de Estado	Constituir o estatuto social através de administração ao nível dos estudantes do secundário	Desenvolver mecanismos de promoção de inserção na vida ativa
	Redução da capacidade de produção de oferta formativa	Implementar a presença em projetos de financiamento como forma de transferência, como forma de desenvolvimento de áreas como I&D e estudos avançados	Consultar políticas de apoio social, cultural, desportivo e de acompanhamento aos estudantes
	Redução de ensino	Constituir junto da CNV, redes de transportes que se adaptem às necessidades de consumo dos estudantes	Captação de corpo docente ao tecido empresarial da região - possível incluído em projetos
	Falta de estratégias de redução de tamanho e redução de custos	Realizar a certificação para a implementação de formação ao longo da vida, através de aproveitação do ensino de outros de ensino superior	Desenvolver programas de inclusão de jovens do ensino secundário no ensino superior
	Redução de recursos humanos para projetos de educação, a melhoria de infraestruturas	Desenvolver redes de cooperação para a implementação de valores de projetos em dívida	Incrementar a produção científica através do recurso a fontes de investigação
	Redução de investimento em ensino e de qualidade do ensino superior	Melhorar uma estrutura financeira equilibrada	Implementar uma rede de oferta de cursos de sucesso e de acompanhamento geral ao IP (suporte, apoio científico, etc)
	Rede de não docentes	Refletir a presença de comunicação externa e as parcerias com outras IES	Lançar concursos dentro do IP com o objetivo de abordar problemas concretos de região
	Rede de ensino superior de qualidade de ensino superior	Trabalhar com a CNV serviços de transportes que satisfaça as necessidades da comunidade estudantil	Consultar apoio (PESD) para melhorar infraestruturas tecnológicas - sistema de informação
	Redução de ensino no ensino superior	Refletir a presença de produção e de comunicação externa	Acompanhamento dos diplomados voltando a seu ensino com o seu diploma
	Redução de ensino superior	Refletir políticas de cooperação com outras IES	Incrementar parcerias/cooperação com instituições de ensino (nacionais e internacionais) de modo a apresentar propostas que contribuam para ultrapassar as limitações - intervenção pública
	Rede de parcerias públicas (participar)	Melhorar a informação para a gestão	Desenvolver a captação a programas que fomentem o desenvolvimento da investigação do IP
Rede de ensino	Procurar equidade no resultados secundários	Desenvolver acordos para pagamento baseado nos dívidas de no ensino	

## 2. Formulação Estratégica

A formulação estratégica adotada no Instituto Politécnico de Santarém assenta no princípio fundamental do alinhamento estratégico donde, partindo-se da definição da missão da entidade, se identificam as grandes linhas de orientação estratégica que se irão consubstanciar em objetivos gerais corporativos. A partir da fixação destes serão identificadas as ações prioritárias a realizar pelos vários responsáveis, condição base para a definição de objetivos locais, ou seja, descentralizados por cada escola e por órgãos da estrutura central.

Em termos esquemáticos, apresenta-se o processo utilizado, sendo que o presente plano estratégico, tendo uma postura corporativa, não irá ao nível de desdobramento dos objetivos por cada uma das áreas de responsabilidade (objetivos locais), mas constituirá a base fundamental para que os mesmos venham a ser definidos pelas várias unidades organizacionais.



### 3.1. Missão, Valores Institucionais e Visão

#### → Missão

O Instituto Politécnico de Santarém é uma instituição de ensino superior politécnico público, ao serviço da sociedade, empenhada na qualificação de alto nível dos cidadãos, destinada à produção e difusão do conhecimento, criação, transmissão e difusão do saber de natureza profissional, da cultura, da ciência, da tecnologia, das artes, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental, relevando a centralidade no estudante e na comunidade envolvente, nem quadro de referência internacional.

O IPSantarém tem o dever de:

- Promover a cooperação institucional bem como a mobilidade efetiva de todos os seus agentes, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior e na comunidade de países de língua portuguesa;
- Participar em atividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimentos, assim como de valorização económica do conhecimento científico, e
- Assegurar as condições para que todos os cidadãos devidamente habilitados possam ter acesso ao ensino superior e à aprendizagem ao longo da vida.

*Estatutos do Instituto Politécnico de Santarém, Artigo 1.º*

### → Valores Institucionais

A prossecução desta missão enraíza-se numa identidade com valores institucionais, pelos quais o IPSantarém se rege, pensando no seu passado, na sua história, nas suas marcas, mas acima de tudo, no seu futuro. Importa, assim, salientar:

- Centralidade nas pessoas;
- Espírito de cidadania;
- Igualdade de oportunidades, integridade e responsabilidade;
- Inovação e Qualidade;
- Cooperação e internacionalização;
- Respeito pelo meio ambiente/ecologia/sustentabilidade;
- Equidade, transparência e ética;
- Eficácia e eficiência;
- Excelência na organização;
- Satisfação do Cliente.

### → Visão

A visão de uma organização pretende traduzir o seu olhar no futuro, a sua motivação e ambição, pelo que o IPSantarém quer afirmar-se como “um Instituto Politécnico com um ensino de excelência a nível nacional e internacional consolidando-se como instituição de referência no espaço geográfico da educação superior”.

## 2.2. Linhas de Orientação Estratégica

Tendo em atenção as análises interna e externa desenvolvidas e a reflexão estratégica, com base na matriz SWOT e TOWS, levada a efeito pelos responsáveis do Instituto Politécnico de Santarém, apresenta-se de seguida o Plano Estratégico, que visa aproveitar as oportunidades e as forças, colmatar os pontos fracos, e salvaguardar o IPSantarém das ameaças constatadas.

O Plano Estratégico está organizado de acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) que contempla quatro perspetivas estratégicas (Mercado/Sociedade, Financeira, Processos Internos e Desenvolvimento Organizacional). Em cada uma destas quatro perspetivas, são definidas as grandes linhas de orientação estratégica (LOE), estas entendidas como os grandes eixos de desenvolvimento do IPSantarém, preconizado na sua estratégia para o período de 2015 a 2018.

- 1. Mercado / Sociedade**, focalizado sobretudo na oferta formativa e na captação de alunos. Contempla as seguintes Linhas de Orientação Estratégica:
  - LOE 01 – Recentrar a oferta de ensino
  - LOE 02 – Promover um maior envolvimento do IPSantarém com a comunidade, valorizando-o como Pólo de Desenvolvimento da Região e do País
  - LOE 03 – Estimular a Mobilidade e a Internacionalização
  - LOE 04 – Atrair Estudantes
- 2. Financeira**, centrada nos termos relacionados com o equilíbrio e a sustentabilidade financeira do IPSantarém. Contempla as seguintes Linhas de Orientação Estratégica:
  - LOE 05 – Equilibrar os resultados económicos
  - LOE 06 – Manter uma estrutura financeira equilibrada
  - LOE 07 – Diversificar as fontes de financiamento
- 3. Processos Internos**, onde se enfatiza a eficiência dos serviços e a adequada gestão dos recursos. Contempla as seguintes Linhas de Orientação Estratégica:
  - LOE 08 – Melhorar a gestão dos recursos
  - LOE 09 – Promover melhorias no modelo de informação para a gestão
  - LOE 10 – Desenvolver cultura de qualidade
- 4. Desenvolvimento Organizacional**, orientada para a gestão estratégica das pessoas, comunicação e informação. Contempla as seguintes Linhas de Orientação estratégica:
  - LOE 11 – Promover a valorização das pessoas, suas competências e iniciativas
  - LOE 12 – Flexibilizar o modelo organizacional



## 2.3. Objetivos Estratégicos

É a partir das linhas de orientação estratégica já mencionadas que são definidos os objetivos estratégicos, devidamente alinhados com as mesmas e que representam os resultados que se esperam obter neste enquadramento estratégico. Sendo os objetivos resultados quantificáveis no tempo serão definidos de seguida, os respetivos indicadores de performance e estimadas as suas metas para o triénio.

No quadro seguinte apresentam-se, enquadrados nas 4 perspetivas do BSC, as linhas de orientação estratégica e os objetivos estratégicos para 2015 - 2018.

Perspetivas do BSC	Linhas de Orientação Estratégica		Objetivos Estratégicos		
	Cód.	Descrição	Cód.	Descrição	
<b>Mercado / Sociedade</b>	LOE 01	Recentrar a oferta de ensino	OE 1.1	Fomentar a interdisciplinaridade no ensino	
			OE 1.2	Interligar a formação com as necessidades reais do tecido institucional e empresarial da região	
	LOE 02	Promover um maior envolvimento do IPSantarém com a comunidade, valorizando-o como Pólo de Desenvolvimento da Região e do País	OE 2.1	Partilhar conhecimento e tecnologia com a comunidade regional e o país	
			OE 2.2	Promover a Cultura e o Desporto na comunidade académica e local	
			OE 2.3	Promover a prestação de serviços externos à comunidade empresarial e a transferência do conhecimento	
	LOE 03	Estimular a mobilidade e a Internacionalização do IPSantarém	OE 3.1	Promover a formação e a investigação com entidades externas nacionais e internacionais	
			OE 3.2	Aumentar a capacidade de atrair alunos estrangeiros	
	LOE 04	Atrair estudantes	OE 4.1	Fomentar a "atratividade" do IPSantarém para os atuais e potenciais estudantes nomeadamente no domínio social	
			OE 4.2	Aproximar o IPSantarém ao nível dos estudantes do secundário	
	<b>Financeira</b>	LOE 05	Equilibrar os resultados económicos	OE 5.1	Atingir um resultado operacional equilibrado
		LOE 06	Manter uma estrutura financeira equilibrada	OE 6.1	Trabalhar para que o financiamento por fundos próprios não seja inferior a 35% do total do financiamento.
		LOE 07	Diversificar as fontes de financiamento	OE 7.1	Incrementar rendimentos provenientes de receitas próprias
<b>Processos Internos</b>	LOE 08	Melhorar a gestão dos recursos	OE 8.1	Reduzir os custos operacionais	
			OE 8.2	Aplicar boas práticas de gestão da manutenção e conservação dos equipamentos e infraestruturas que permita a sua utilização eficaz e eficiente	
	LOE 09	Promover melhorias no modelo de informação para a gestão	OE 9.1	Intervir no âmbito das tecnologias de informação e comunicação, assegurando a disponibilidade de aplicações informáticas adequadas, atuais, abrangentes e integradas	
			OE 9.2	Implementar um adequado sistema de contabilidade analítica e de controlo de gestão	
	LOE 10	Desenvolver cultura de qualidade	OE 10.1	Certificar o Sistema de Garantia da Qualidade pela A3ES	
			OE 10.2	Melhorar os procedimentos de gestão e administração, através da reengenharia dos processos internos	
<b>Desenvolvimento Organizacional</b>	LOE 11	Promover a valorização das pessoas, suas competências e iniciativas	OE 11.1	Desenvolver as competências de liderança e de gestão dos dirigentes intermédios das estruturas de ensino e de suporte	
			OE 11.2	Melhorar a competência dos recursos não docentes e incrementar a polivalência de modo a melhorar a oferta interna de serviços.	
	LOE 12	Flexibilizar modelo organizacional	OE 12.1	Melhorar, através da intervenção no modelo organizativo, a cadeia de valor do IPSantarém	
			OE 12.2	Partilhar, em termos de gestão, todas as funções/processos de natureza transversal, quer interna, quer externamente.	

## 2.4. Indicadores e Metas

Como anteriormente referido, os objetivos não poderiam ser monitorizados se não fossem quantificados. Neste sentido, foi definido um conjunto de indicadores de performance que não mais são do que as métricas propostas para que os objetivos possam ser quantificados no tempo. Para cada um dos indicadores de performance serão previstas as respetivas metas em cada um dos anos a que respeita o plano estratégico. O quadro seguinte apresenta a realidade aqui descrita:

Objetivos Estratégicos		Indicadores de Performance			Metas		
Cód.	Descrição	Cód.	Descrição	Uni. Medida	2016	2017	2018
OE 1.1	Fomentar a interdisciplinaridade no ensino	I 1.1	Nº de cursos realizados em cooperação por mais do que uma Escola	Nº	2	3	4
OE 1.2	Interligar a formação com as necessidades reais do tecido institucional e empresarial da região	I 1.2	Nº de cursos concebidos com /validados pelos <i>stakeholders</i> regionais com diploma	Nº	77	87	90
OE 2.1	Partilhar conhecimento e tecnologia com a comunidade regional e o país	I 2.1	N.º de projetos em consórcio	Nº			
OE 2.2	Promover a Cultura e o Desporto na comunidade académica e local	I 2.2	Nº de eventos científicos / técnicos / culturais e desportivos realizados	Nº	80	85	85
OE 2.3	Promover a prestação de serviços externos à comunidade empresarial e a transferência do conhecimento	I 2.3	Taxa de crescimento da receita resultante da prestação de serviços à comunidade	%	0	1	3
OE 3.1	Promover a formação e a investigação com entidades externas nacionais e internacionais	I 3.1	Receita de projetos realizados em parceria (milhares de euros)	€	400	400	400
OE 3.2	Aumentar a capacidade de atrair alunos estrangeiros	I 3.2	Nº de inscrições de alunos estrangeiros	€	121	125	130
OE 3.3	Promover processos de dupla titulação de cursos conferentes de grau	I 3.1	Nº de cursos aprovados	Nº	2	4	6
OE 4.1	Fomentar a "atratividade" do IPSantarém para os atuais e potenciais estudantes nomeadamente no domínio social	I 4.1	% de variação do nº de alunos	%	0	3	3
OE 4.2	Aproximar o IPSantarém ao nível dos estudantes do secundário	I 4.2	% de alunos do secundário do Distrito que ingressam no IPSantarém	%	55	60	60
OE 5.1	Atingir um resultado operacional equilibrado	I 5.1	EBITDA (Meta quantificada em Milhares euros)	€	-	0	0
OE 6.1	Garantir que o financiamento por rendimentos próprios não seja inferior a 35% do total do financiamento.	I 6.1	% de rendimentos próprios no total dos rendimentos	%	30	33	35
OE 7.1	Incrementar rendimentos provenientes de rendimentos próprios	I 7.1	Taxa de crescimento das receitas próprios	%	0	1	1,5
OE 8.1	Reduzir os custos operacionais	I 8.1	Valor da redução dos custos operacionais	%	1,6	2	2
OE 8.2	Aplicar boas práticas de gestão da manutenção e conservação dos equipamentos e infraestruturas que permita a sua utilização eficaz e eficiente	I 8.2	Taxa de ocupação das infraestruturas	%	42	42	45
		I 8.3	Índice de disponibilidade dos equipamentos	%	95	95	95
OE 9.1	Intervir no âmbito das tecnologias de informação e comunicação, assegurando a disponibilidade de aplicações informáticas adequadas, atuais, abrangentes e integradas	I 9.1	Grau de satisfação dos utilizadores com o Sistema de Informação do IPSantarém	%	65	70	75
OE 9.2	Implementar um adequado sistema de contabilidade analítica e de controlo de gestão	I 9.2	Grau de concretização do sistema	%	70	80	85
OE 10.1	Certificar o Sistema de Garantia da Qualidade pela A3ES	I 10.1	Data de Certificação	Data		x	
		I 10.2	Índice de adesão ao processo de avaliação	%	75	80	100
OE 10.2	Melhorar os procedimentos de gestão e administração, através da reengenharia dos processos internos	I 10.2	Grau de satisfação dos utentes internos (alunos, docentes e não docentes)	%	70	75	80
OE 11.1	Desenvolver as competências de liderança e de gestão dos dirigentes das estruturas de ensino e de suporte	I 11.1	Taxa de crescimento do índice de liderança determinado pela Matriz de Competências	%	10	5	5
OE 11.2	Melhorar a competência dos recursos não docentes e incrementar a polivalência de modo a melhorar a oferta interna de serviços.	I 11.2	Taxa de crescimento dos índices de competência e de polivalência determinado pela Matriz de Competências	%	15	10	10
OE 12.1	Melhorar, através da intervenção no modelo organizativo, a cadeia de valor do IPSantarém	I 12.1	Grau de satisfação dos <i>stakeholders</i> externos com o valor apercebido do IPSantarém	%	70	75	80
OE 12.2	Partilhar, em termos de gestão, as funções/processos de natureza transversal, quer interna, quer externamente.	I 12.2	Grau de concretização da Unidade de Serviços Partilhados	%	70	75	80

## 2.5. Planos de Ações

Apresenta-se, de seguida e por cada uma das perspetivas, uma síntese das iniciativas a implementar de forma a que seja possível concretizar os objetivos e as linhas de orientação estratégica do IPS

### SÍNTESE DAS AÇÕES ALINHADAS COM A ESTRATÉGIA DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM

Perspetiva	Objetivos Estratégicos		Planos de ação	Intervenientes
do BSC	Cód.	Descrição	Descrição das principais iniciativas para atingir os objetivos	
<b>Mercado / Sociedade</b>	OE 1.1	Fomentar a interdisciplinaridade no ensino	Promover a realização de programas formativos que contemplem UCs transversais em áreas de conhecimento.	Unidades Orgânicas
	OE 1.2	Interligar a formação com as necessidades reais do tecido institucional e empresarial da região	Organizar iniciativas formativas conjuntas com a participação de outras instituições e empresas Criar uma equipa de ligação Ensino-Práticas, para definição de ações focadas nas necessidades locais	IPS- Form Unidades Orgânicas
	OE 2.1	Partilhar conhecimento e tecnologia com a comunidade regional e o país	Desenvolver plataforma de partilha de conhecimento e de iniciativas inovadoras	Presidência Unidades Orgânicas IPS-Form
	OE 2.2	Promover a Cultura e o Desporto na comunidade académica e local	Lançamento de encontros desportivos e culturais, envolvendo a participação da comunidade local	Pró- Presidencia para o Desporto Unidades Orgânicas
	OE 2.3	Promover a prestação de serviços externos à comunidade empresarial e a transferência do conhecimento	Ver planos de ação para o OE 1.2	Presidência IPS-Form Unidades Orgânicas UIIPS
	OE 3.1	Promover a formação e a investigação com entidades externas nacionais e internacionais	Ver planos de ação para o OE 1.2, definindo entidades externas prioritárias para a realização destas iniciativas	UIIPS Unidades Orgânicas IPS-Form
	OE 3.2	Aumentar a capacidade de atrair alunos estrangeiros	Promover o Instituto em mercados externos; Desenvolver produtos atrativos para alunos de outros países, tendo sobretudo em atenção os fatores da atratividade da região.	International School

	OE 4.1	Fomentar a "atratividade" do IPS para os atuais e potenciais estudantes nomeadamente no domínio social	Desenvolver programas de âmbito social, apelando ao mecenato social, para apoio aos alunos com maiores dificuldades em permanecer no Ensino Superior.	Presidência SAS
	OE 4.2	Aproximar o IPS ao nível dos estudantes do secundário	Realizar ações de divulgação do IPS junto das escolas do ensino secundário, quer por visitas às Escolas, quer pelo lançamento de eventos no IPS.	Presidência IPS-Form

Perspetiva	Objetivos Estratégicos		Planos de ação	Intervenientes
do BSC	Cód.	Descrição	Descrição das principais iniciativas para atingir os objetivos	

<b>Financeira</b>	OE 5.1	Atingir um resultado operacional equilibrado	Proceder a uma monitorização permanente dos resultados do IPS; Identificar fontes alternativas de receitas.	Presidência
	OE 6.1	Trabalhar para que o financiamento por fundos próprios não seja inferior a 35% do total do financiamento.	Lançar projetos inseridos no Portugal 2020 e em outros, que garantam financiamento externo em benefício do IPS.	Presidência
	OE 7.1	Incrementar rendimentos provenientes de receitas próprias	Ver ações identificadas nos objetivos OE 1.2 e 2.3.	Presidência Unidades Orgânicas

Perspetiva	Objetivos Estratégicos		Planos de ação	Intervenientes
do BSC	Cód.	Descrição	Intervenientes	

<b>Processos Internos</b>	OE 8.1	Reduzir os custos operacionais	Identificar fatores geradores de custos que possam ser ajustados, para que se obtenham poupanças de recursos.	Presidência
	OE 8.2	Aplicar boas práticas de gestão da manutenção e conservação dos equipamentos e infraestruturas que permita a sua utilização eficaz e eficiente	Elaborar um plano de manutenção e conservação dos equipamentos, com identificação do grau de prioridade e relevância de cada um.	Presidência Unidade Orgânicas
	OE 9.1	Intervir no âmbito das tecnologias de informação e comunicação, assegurando a disponibilidade de aplicações informáticas adequadas, atuais, abrangentes e integradas	Avaliar o atual sistema de informação, e conceber modelo que permita uma melhoria de integração da informação a vários níveis.	Presidência CIIPS
	OE 9.2	Implementar um adequado sistema de contabilidade analítica e de controlo de gestão	Definir um modelo de contabilidade de gestão adequado à realidade do IPS e aproveitando a obrigatoriedade de adoção do sistema SNC-AP (Sistema de Normalização Contabilística - Administrações Públicas), a partir de 2017.	Presidência

	OE 10.1	Certificar o Sistema de Garantia da Qualidade pela A3ES	Garantir a certificação de Qualidade da A3ES	Pro Presidente para a garantia de Qualidade
	OE 10.2	Melhorar os procedimentos de gestão e administração, através da reengenharia dos processos internos	Promover integração de processos internos, com vista a uma equilibrada gestão de recursos.	Presidência Administrador

Perspetiva	Objetivos Estratégicos		Planos de ação	Intervenientes
do BSC	Cód.	Descrição	Intervenientes	

<b>Desenvolvimento</b>	OE 11.1	Desenvolver as competências de liderança e de gestão dos dirigentes das estruturas de ensino e de suporte	Promover ações de formação-ação junto dos dirigentes nas áreas de liderança e de gestão de pessoas.	Presidência	
	OE 11.2	Melhorar a competência dos recursos não docentes e incrementar a polivalência de modo a melhorar a oferta interna de serviços.	Identificar áreas de necessidades de formação dos recursos não docentes e promover ações de formação-ação nas áreas mais carenciadas e críticas.	Presidência e Direção das Escolas	
	<b>Organizacional</b>	OE 12.1	Melhorar, através da intervenção no modelo organizativo, a cadeia de valor do IPS	Definir um modelo organizativo centrado na cadeia de valor do IPS, constituindo as Escolas unidades operacionais de valor estratégico e as estruturas centrais de natureza transversal e de suporte a todas as Escolas.	Presidência e Direção das Escolas
		OE 12.2	Partilhar, em termos de gestão, todas as funções/processos de natureza transversal, quer interna, quer externamente.	Definir processos de gestão simples e universais Criar iniciativas conducentes à definição futura de serviços partilhados.	Presidência e Direção das Escolas

Finalmente é de referir que estas iniciativas deverão ser descentralizadas pela estrutura organizativa do IPS, de forma a que cada uma tenha possibilidade de definir os seus objetivos alinhados com a estratégia definida no presente Plano Estratégico do IPS.

O Presidente do Instituto Politécnico de Santarém