



Instituto Politécnico de Santarém

Plano de Atividades para 2017

1. Introdução

O presente documento apresenta o conjunto das principais atividades que a presidência do Instituto Politécnico de Santarém se propõe desenvolver e/ou coordenar durante o ano de 2017.

Para além de ser um documento orientador das atividades a desenvolver no Instituto, dá cumprimento ao disposto na alínea f) do ponto 2 do Artigo 15º dos Estatutos do Instituto Politécnico de Santarém e na alínea a) do ponto 2 do Artigo 27º do mesmo diploma, o qual foi publicado em Diário da Republica em 4 de Novembro de 2008.

Tendo em vista assegurar a integração, quer dos SAS, quer das diferentes unidades e serviços do instituto, em particular as unidades diretamente dependentes da presidência, as quais não gozam qualquer espécie de autonomia, solicitou-se aos respetivos responsáveis, que, em tempo útil, fossem remetidos os respetivos planos de atividades. Deste modo, este documento consolida, enquadra e amplía, os diversos contributos recebidos.

2. Identidade e Missão

O Instituto Politécnico de Santarém é uma instituição de ensino superior, criada pelo DL 513-T/79 e teve os seus primeiros estatutos homologados em 11 de Outubro de 1995.

De acordo com os respetivos estatutos, o IPSantarem 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, num quadro de referência internacional.

O IPSantarem promove a cooperação institucional e 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 - participa em atividades de ligação à sociedade, de difusão, transferência e valorização económica de conhecimento e assegura o acesso dos cidadãos ao ensino superior e à aprendizagem ao longo da vida.

Neste sentido são atribuições do IPSantarem:

- A realização de ciclos de estudos visando a atribuição de graus académicos;
- A realização de cursos pós – secundários;
- A realização de cursos de formação pós -graduada;
- A criação do ambiente educativo adequado ao desenvolvimento da sua missão;
- A realização de investigação e o apoio e participação em instituições científicas;
- A transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico;
- A realização de ações de formação profissional e de atualização de conhecimentos;
- A prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento;
- A cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras;
- A contribuição para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, em especial com os países de língua portuguesa e os países europeus, no âmbito da atividade do IPS;
- A produção e difusão do conhecimento e da cultura.

3. Estrutura Orgânica e Governação

3.1 Estrutura Orgânica

O IPSantarem conta com cinco unidades orgânicas, designadamente:

- **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, tais como:

- **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 poliempreeende, bem como tomar iniciativas no sentido da facilitação da empregabilidade dos alunos do IPS.

- **Unidade Biblioteca** que tem como objetivo gerir e coordenar o acervo bibliográfico do Instituto, o Repositório Institucional do IPS e os serviços específicos prestados aos seus utilizadores.
- **International School**, que tem como objetivo captar alunos internacionais para os cursos do IPSantarem.

Existem ainda outros elementos nucleares na concretização da missão da instituição, a saber:

- **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 auto-avaliação 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 IPS e com todas as suas unidades.
- **Os Serviços de Ação Social**, os quais gozam de autonomia administrativa e financeira e asseguram a ação social escolar.

Por sua vez, os serviços centrais do IPSantarem estruturam-se 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**.

3.2. Órgãos de Governo

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

- **Conselho Geral.** Órgão composto por 21 membros, dos quais seis, são personalidades externas de reconhecido mérito com experiência relevante para o Instituto.
- **Presidente.** Órgão de natureza nominal, o qual é o órgão superior de governo e de representação externa do instituto. O Presidente é coadjuvado por dois Vice-presidentes e, caso entenda, por Pró-presidentes, nomeados para desenvolverem e implementarem determinadas tarefas, projetos e atividades específicas.
- **Conselho de Gestão.** Este órgão é composto, pelo presidente do Instituto, por um vice-presidente por si designado e pelo administrador.

- No período a que respeita o presente documento, sem prejuízo das alterações que entenda por bem fazer ao longo do ano, o Presidente será coadjuvado por dois Pró-presidentes. Designadamente: Pró-Presidente para a Política Educacional; Pró-Presidente para o Desenvolvimento Académico do Desporto.

- Continua a existir um coordenador institucional para o E-learning, embora não lhe seja atribuído o estatuto de Pró-presidente.

4 Stakeholders

O IPSantarem - no desenvolvimento das suas atividades - relaciona-se com um conjunto heterogéneo de entidades - quer internas, quer externas – as quais são também, direta ou indiretamente, parte interessada, na excelência das atividades desenvolvidas, uma vez que, consoante os casos, contribuem para a sua realização, beneficiam dela ou, em última instância, contribuem e beneficiam, simultaneamente.

Neste sentido, as principais entidades interessadas na atividade do Instituto, são os seguintes:

Stakeholders internos:

- Estudantes
- Docentes
- Investigadores
- Funcionários não docentes

Stakeholders externos:

- Escolas Secundárias
- Escolas Profissionais
- Centros de Investigação
- Instituições de Ensino Superior

- Ex estudantes
- Famílias
- Associações socioprofissionais
- Parceiros Internacionais
- Parceiros Nacionais
- Governo
- Fornecedores
- Sociedade civil
- Instâncias da União Europeia
- CPLP
- CSISP
- CRUP
- Ministérios
- Embaixadas de países estrangeiros
- Sindicatos
- Hospitais
- Autarquias
- Instituições Públicas
- Empresas Privadas
- Empresas Publicas
- Empresas Municipais
- Cooperativas e outras Organizações de Economia Social
- Clubes Desportivos
- Agencia Nacional para a Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

5. Enquadramento Jurídico

O enquadramento jurídico institucional do Instituto Politécnico de Santarém, obedece ao disposto no Decreto-lei nº62/2007 de 10 de Setembro, o qual fixa o Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior, seja quanto à respetiva forma organizativa, seja quanto às suas atribuições, seja quanto à competência dos seus órgãos de governo, seja ainda quanto às suas relações com a tutela e modo de fiscalização pública.

No que se refere ao seu pessoal docente, o IPSantarem regula-se pelo disposto no Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico, consagrado no Decreto-lei nº 185/81 de 1 de Julho e modificado pelo Decreto-lei nº 207/2009 de 31 de Agosto.

Relativamente ao pessoal não docente, regula-se pelos princípios que estão definidos na Lei nº12-A/2008 de 27 de Fevereiro e nas alterações que se lhe seguiram.

O IPSantarem, por imperativo legal, norteia a sua oferta formativa conferente de grau, seguindo os princípios contidos na Declaração de Bolonha, os quais conheceram a sua forma de lei, designadamente no disposto no Decreto-lei nº 42/2005 que define os princípios reguladores e os instrumentos para a criação do espaço europeu do ensino superior; no disposto no Decreto-lei nº 74/2006 de 24 de Março alterado e republicado pelo Decreto-Lei nº 63/2016, que aprova o regime jurídico dos graus e diplomas do

ensino superior e na Portaria nº 30/2008 de 10 de Janeiro que define os princípios do suplemento ao diploma, previsto nos artigos 38º a 42º do Decreto-lei nº 42/2005 de 24 de Março.

A conduta do IPSantarem no do que respeita à definição da sua oferta formativa conferente de grau é ainda regulada pela Agência Nacional de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, cujas competências estão definidas no Decreto-Lei nº. 369/2007, de 5 de Novembro.

Os cursos técnicos superiores especializados, sucedâneos dos anteriores cursos de especialização tecnológica, encontram, atualmente, o seu enquadramento legal e a respetiva regulamentação, também no Decreto-lei nº 63/2016 de 24 de Março.

Por sua vez a admissão de estudantes oriundo de países exteriores á EU, tem o respetivo enquadramento legal, plasmado no D.L. 36/2014, o qual cria o Estatuto do Estudante Internacional.

Diga-se ainda, que o Instituto Politécnico de Santarém é financiado pelo Estado, a partir do preceituado na Lei nº113/97 de 16 de Setembro e que está obrigado a respeitar o que é determinado no Decreto-lei nº 64/2006 de 21 de Março, o qual regula o acesso ao ensino superior por parte dos cidadãos maiores de 23 anos e pelo Decreto-lei nº 206/2009 que regula a atribuição do título de especialista.

6. Caracterização do macro ambiente externo

No seguimento da Estratégia de Lisboa (2000), o Quadro Estratégico para a cooperação Europeia no Domínio da Educação e da Formação, aprovado em 12 de Maio de 2009 pelo Conselho da União Europeia, sublinha o papel crucial da educação e da formação para o futuro da Europa, nomeadamente, na superação dos inúmeros desafios socioeconómicos, demográficos, ambientais e tecnológicos com que os cidadãos europeus são confrontados.

No documento “Europa 2020 – Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo”, elaborado em 3 de Março de 2010, a Comissão Europeia define um conjunto de objetivos e propõe diversas iniciativas emblemáticas tendo em vista a criação de mais emprego, o desenvolvimento de melhores condições de vida e a preparação de um futuro sustentável.

Entre os objetivos quantificáveis propostos pela Comissão, que devem ser alcançados até 2020, destacam-se, pela sua relevância para as Instituições de Ensino Superior os seguintes:

- A obtenção de uma percentagem de emprego de 75% para a população situada entre os 20 e os 64 anos;
- O investimento de 3% do PIB da UE em Investigação e Desenvolvimento;
- O aumento da percentagem da população, com idade entre 30 e 34 anos, que completou o ensino superior de 31 % para, pelo menos, 40%.

A concretização destes objetivos implicará:

- A promoção da aprendizagem ao longo da vida e da mobilidade;
- A melhoria da qualidade e da eficácia da educação e da formação;
- A promoção da igualdade, da coesão social e da cidadania ativa;
- O incentivo da criatividade, da inovação e do empreendedorismo em todos os níveis da educação e da formação.

Para além disso, entre o governo português e as instituições de ensino superior públicas, foi assinado e jamais revogado, um “contrato de confiança” que reconhece o papel da educação e formação como um fator decisivo para o futuro de Portugal.

Esse documento, apesar não ter sido cumprido por parte dos sucessivos governos no que toca aos respetivos compromissos, estabelece as prioridades e os objetivos centrais para o desenvolvimento do Ensino Superior, bem como pretende garantir a existência de mais formação para mais alunos. Para tal, preconiza quer o reforço da abertura do ensino superior a novas camadas de estudantes jovens quer a abertura à população ativa em geral. Aponta, para o reforço da qualidade e da relevância das formações como modo de promover a empregabilidade. Impele a definir estratégias para promover a ligação, cada vez mais íntima, entre o Ensino Superior e a vida económica, social e cultural do País, e considera que se deve promover e reforçar a internacionalização das instituições e o papel da atividade científica na sua condução estratégica.

Todos estes documentos são reforçados pelas diversas orientações da tutela, as quais, permanentemente, promovem e suscitam:

- 1- A aposta na expansão dos cursos de formação curta no Ensino Superior.
- 2- O desenvolvimento da investigação aplicada, em ligação direta com o meio empresarial e industrial, com vista ao desenvolvimento científico e tecnológico do País e ao fomento da participação empresarial nas atividades de I&D das Instituições de Ensino Superior Politécnico.
- 3- A promoção da internacionalização do Ensino Superior, bem como do desenvolvimento de programas curriculares conjuntos à escala internacional, do estabelecimento de linhas de investigação conjuntas e da mobilidade de estudantes e docentes.
- 4- O envolvimento do Ensino Superior Politécnico no desenvolvimento do Ensino Politécnico nos Países de Língua Oficial Portuguesa e no aprofundamento de um Espaço Lusófono de Ensino Superior, em especial através da estimulação da mobilidade de estudantes e docentes e da aposta no ensino a distância.

Foi com o propósito de tomar como referência os princípios contidos nos documentos orientadores e na legislação produzida, os quais foram atrás referidos, que o Instituto

Politécnico de Santarém aprovou na reunião do Conselho Geral de 26 de Setembro de 2016, o seu Plano de Desenvolvimento Estratégico, o qual vigorará até 2018.

Importa, uma vez mais, salientar que a persistência dos cortes das dotações orçamentais, está a por em causa o cumprimento da missão, acometida, por força de lei, às instituições de ensino superior, uma vez que confirma, continuada e inequivocamente, o que foi afirmado no já longínquo plano de atividades aprovado em 2012 e reafirmado nos anos subsequentes, ou seja: “a sobrevivência do IPS, não é um dado vitaliciamente adquirido e, apenas será possível, mediante uma gestão estratégica, administrativa, patrimonial e financeira muitíssimo rigorosa, que permita fazer face aos constrangimentos e adversidades, cada vez maiores.”

Tendo isto em consideração, é muitíssimo claro que o presente documento terá de ser apreciado, uma vez mais, como sendo um documento que expressa um conjunto de intenções, e cujo teor poderá ter de ser alterado ou cancelado a todo o momento, em virtude de eventuais constrangimentos supervenientes, provocados pela situação descrita.

Terá igualmente de ser referido que, foram utilizados critérios e escolhas que procuram preservar o essencial da nossa missão e conciliar as possibilidades financeiras existentes com os objetivos decorrentes dessa mesma missão.

7. Fatores Críticos de Sucesso

O que ficou dito em nada prejudica o facto de, perante um ambiente externo caracterizado por uma enorme complexidade e a continuidade de um elevadíssimo grau de incerteza, nos propormos a dar cumprimento à nossa missão, devendo, para tal, identificar os seguintes fatores críticos de sucesso:

- **Focalização das atividades nos estudantes** (Deve procurar alcançar-se uma total satisfação dos alunos. Neste quadro de turbulência o desempenho e os resultados devem impedir, ou pelo menos atenuar fortemente, um decréscimo de alunos, bem como maximizar a sua continuidade em ciclos de estudos mais avançados.)
- **Eficiência organizacional** (Deve-se incrementar um nível de eficiência organizacional que permita fazer mais e melhor com ainda menos custos, quer de pessoal, quer de funcionamento.)
- **Inovação e Gestão da Mudança** (Deve promover-se a melhoria dos serviços e a satisfação das necessidades dos stakeholders, bem como a necessidade de implementar uma política de motivação e formação de todos os funcionários.)

- **Internacionalização** (Deve ter-se presente que no atual quadro macroeconómico, em que se prevê a possibilidade de existir um decréscimo significativo do numero de alunos, correlativo ao decréscimo demográfico e, conseqüentemente, uma diminuição das receitas, a batalha da internacionalização, será uma das que melhor permitem minimizar os impactos negativos da situação descrita e a mais eficaz na promoção da satisfação dos alunos e na promoção da empregabilidade.)
- **Desenvolvimento de projetos e programas de prestação de serviços** (Deve incrementar-se fortemente as atividades de desenvolvimento de projetos e de prestação de serviços á comunidade, quer para situar o instituto nos patamares habituais numa instituição de ensino superior que se quer competitiva com a demais, quer como forma de angariar de receitas próprias, cujo o aumento as terá, fatalmente, de minimizar os efeitos negativos do decréscimo das dotações orçamentais do orçamento do estado e do subfinanciamento em que a instituição se encontra.)

8. Orçamento

Considerando o “plafond” transferido do Orçamento do Estado para o IPSantarem, cujo montante foi fixado em 12 067 808€, prevê-se, que o ano de 2017 seja um ano orçamental, tão ou mais difícil que o observado em anos anteriores do passado recente. Este montante, considerando quer as despesas com pessoal, quer o seu elevadíssimo grau de incompressibilidade, quer ainda os habituais montantes arrecadados através de receitas próprias, estão longe de permitir um correto funcionamento institucional, ou seja, para cumprir cabalmente a sua missão, muito dificilmente o Instituto conseguirá acomodar um nível de despesa, compatível com um funcionamento institucional desejável.

Lembra-se que a cobrança das receitas próprias, designadamente propinas (principal fonte de receitas próprias), não deverá ultrapassar o montante igual ao realizado em 2016 e que o nível de despesa com pessoal, por força da reversão salarial, atingirá, sensivelmente, os valores observados em 2011, os quais são significativamente mais elevados que os registados em anos posteriores.

Assim, considerando que o grosso da despesa estrutural do Instituto se consome nas despesas com pessoal, as quais, para além de praticamente incompressíveis, não são sequer cobertas pelas transferências do OE e, conseqüentemente, implicam a mobilização de uma fatia substancial de receitas próprias, conclui-se que apenas poderá ser orçamentado para funcionamento institucional, **um limite máximo de 516 440€, a distribuir pelos serviços centrais do instituto e pelas suas unidades orgânicas**, o qual é manifestamente insuficiente, porquanto cobrirá apenas cerca de 25% do montante

gasto em 2016 para despesas de funcionamento, o qual se cifrou em 2 414 856,55, montante que, por sua vez, foi o mais baixo dos últimos cinco anos.



9. Número de alunos

Presentemente o IPS, através das suas escolas tem o seguinte número de alunos desagregados por nível de formação

Nível de Formação	Nº Alunos
Mestrado	340
Licenciatura	2860
Pós- Graduação e Especialização	84
CET	415
Total Geral	3699

10.Estrutura

Tendo em conta este enquadramento geral, e o facto de ter sido aprovado pelo Conselho Geral, o plano estratégico, que vigorará até 2018, o plano de atividades de 2017, passa a ser estruturado em torno dos eixos estratégicos que foram considerados fundamentais naquele documento.

Há que dizer ainda que a prossecução da missão do IPSantarem, materializada nas atividades a desenvolver no corrente ano, como não poderia deixar de ser, enraíza-se na respetiva identidade, a qual está consolidada em valores institucionais, os quais devem nortear toda a atividade da instituição.

Assim sendo, procuraremos nortear toda a nossa conduta, a partir dos seguintes valores:

- 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.

Imbuídos destes valores identitários, os eixos estratégicos que foram definidos, são integrados por diferentes objetivos, os quais carecem que sejam concretizados por um conjunto de ações a desenvolver.

Assim, foram levadas em conta as seguintes perspetivas estratégicas:

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:
1. LOE 11 – Promover a valorização das pessoas, suas competências e iniciativas
 2. LOE 12 – Flexibilizar o modelo organizacional

Perspetiva Estratégica 1:

Mercado e Sociedade

Linha de Orientação Estratégica 1

Recentrar a oferta de ensino

Durante o ano de 2017 neste domínio pretende-se atingir os seguintes objetivos estratégicos:

- 1. Fomentar Interdisciplinaridade no ensino**
- 2. Interligar a formação com as necessidades reais do tecido institucional e empresarial da região**

Objetivo Estratégico 1.1

Fomentar Interdisciplinaridade no ensino

Ações a desenvolver

Numero	Acção	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Identificar áreas científicas transversais	Março 2017	Janeiro Março	Presidência Escolas	Nº	1 Documento
2	Afetação funcional de docentes a áreas científicas transversais	Abril	Março Abril	Presidência Escolas	Nº	Nº docentes Afetos
3	Promover debate interno sobre o modo de funcionamento das áreas transversais	Junho	Abril Junho	Presidência	Nº	6 Debates
4	Promover a elaboração de proposta de curso interdisciplinar conferente de grau a ser enviada para acreditação	Outubro	Junho a Setembro	Presidência C.C.P.	Nº	1 Curso
5	Promover a elaboração de proposta de curso interdisciplinar não conferente de grau	Dezembro	Junho a Dezembro	Presidência C.C.P.	Nº	1 Curso

Objetivo Estratégico 1.2
Interligar a formação com as necessidades reais do tecido institucional e empresarial da região
Ações a desenvolver

Numero	Ação	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Estimular a oferta formativa de cursos não conferentes de grau destinados a públicos específicos, carentes de determinadas formações.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência IPSForm	Nº	2 Cursos
2	Continuar a promover os cursos preparatórios para o acesso dos maiores de 23 anos ao ensino superior.	Maio 2017	Maio	IPS.Form	Nº	2 Cursos
3	Lançar a 4ª edição da Pós-Graduação e Formação especializada em Educação Especial no Domínio Cognitivo e Motor, em parceria com o Instituto Leopoldo Guimarães	Dezembro 2017	Setembro Dezembro	IPS.Form ESES	Nº	1 Curso
4	Submeter candidatura ao P2020 (capital humano) para financiamento do funcionamento da 2ª edição dos CTESPS.	Junho 2017	Janeiro Dezembro	IPS.Form Gab. Projetos	Nº	1 Candidatura
5	Submeter candidatura ao P2020 (capital humano) para financiamento do equipamento da 2ª edição dos CTESPS.	Junho 2017	Janeiro Dezembro	IPS.Form Gab. Projetos	Nº	1 Candidatura
6	Dinamizar a parceria com o banco Santander tendo em vista a atribuição de bolsas de formação.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência IPSForm	Nº	5 Bolsas
7	Estabelecer protocolos de âmbito nacional e regional, para a realização de cursos, seminários e outras atividades de formação e atualização profissional.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência	Nº	4 Protocolos
8	Incrementar a participação ativa nas diversas associações de que o IPS é membro designadamente: TagusValley e APRODER e Nersant.	Dezembro 2017	Janeiro a Dezembro	UA2ES	Nº	4 Reuniões
9	Continuar a explorar todas as potencialidades da "Rede Regional do Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo."	Dezembro 2017	Janeiro a Dezembro	Presidência IPSForm	Nº	
10	Estimular, através dos mais diversos meios, a participação da comunidade académica do IPS, na 14ª edição do PoliEmprende .	Junho 2017	Janeiro Junho	UA2ES	Nº	6 Candidaturas
11	Estimular a realização de oficinas práticas destinadas ao contato da comunidade académica com a temática do empreendedorismo.	Maio 2017	Janeiro Maio	UA2ES	Nº	2 Oficinas
12	Dinamizar o portal de empregabilidade.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	UA2ES	Nº	5 Ações

Perspetiva Estratégica 1:

Mercado e Sociedade

Linha de Orientação Estratégica 2

Promover um maior envolvimento do IPSantarém com a comunidade, valorizando-o como Pólo de Desenvolvimento da Região e do País

Durante o ano de 2017, neste domínio pretende-se atingir os seguintes objetivos estratégicos:

- 1. Partilhar conhecimento e tecnologia com a comunidade regional e o país**
- 2. Promover a Cultura e o Desporto na comunidade académica e local**
- 3. Promover a prestação de serviços externos à comunidade empresarial e a transferência do conhecimento**

Objetivo Estratégico 2.1

Partilhar conhecimento e tecnologia com a comunidade regional e o país

Ações a desenvolver

Numero	Ação	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Participar em parceria com a entidade de turismo e CIMLT nas atividades decorrentes da candidatura da cultura avieira a património cultural imaterial artes e saberes de construção e uso da bateira avieira no rio tejo, caneiras".“	Dezembro 2017	Janeiro a Dezembro	Presidência	Nº	3 Ações
2	Implementar ações do plano de salvaguarda da candidatura avieira.	Dezembro 2017	Janeiro a Dezembro	Presidência Escolas	Nº	3 Ações
3	Concluir a candidatura INCUBAR+LEZIRIA em parceria com a Nersant, CNRM e Agrocluster do Ribatejo.	Dezembro 2017	Janeiro a Dezembro	UA2ES	Nº	5 Ações Formação
4	Executar a candidatura Industria 4.0	Dezembro 2017	Janeiro a Dezembro	UA2ES	Nº	1 Candidatura
5	Realizar conferência ISPOT sobre tema relacionado com a União Europeia	Junho 2017	Março a Junho	Presidência Europe Direct	Nº	1 Conferencia
7	Publicação de números temáticos da Revista.	Dezembro 2017	Janeiro a Dezembro	UIIPS	Nº	3 Números
8	Publicação de números especiais da Revista.	Dezembro 2017	Janeiro a Dezembro	UIIPS	Nº	1 Número
9	Participar, em todos os domínios científicos, no consorcio “laboratórios colaborativos em E-learning” liderado pela Universidade Aberta	Dezembro 2017	Janeiro a Dezembro	UIIPS	Nº	1 Ação
10	Indexar a revista em base de dados.	Dezembro 2017	Janeiro a Dezembro	UIIPS	Nº	6 Ações
11	Publicação de “Ebook” sobre boas praticas de investigação	Junho 2017	Janeiro a Junho	UIIPS	Nº	1 Ebook
12	Realizar Workshops temáticos periódicos	Dezembro 2017	Janeiro a Dezembro	UIIPS	Nº	3 Workshops

13	Realizar o V Congresso da UIIPS.	Fevereiro 2017	Janeiro Fevereiro	UIIPS	Nº	1 Congresso
14	Coordenar o Centro de Investigação em Qualidade de Vida.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	UIIPS	Nº	6 Ações
15	Realizar o VI Dia Aberto das bibliotecas do IPSantarem enquadrado na semana do acesso livre a conhecimento.	Outubro 2017	Setembro Outubro	Unidade Biblioteca	Nº	1 Ação
16	Reconstruir a pagina Web da UIIPS	Fevereiro 2017	Janeiro Fevereiro	UIIPS	Nº	1 Ação
17	Construir uma intranet de comunicação e interação para o CC da UIIPS	Fevereiro 2017	Janeiro Fevereiro	UIIPS	Nº	1 Ação
18	Promover a integração do tecido empresarial nas atividades de investigação levadas a cabo pela UIIPS	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	UIIPS	Nº	3 Ações
19	Participar ativamente nas atividades desenvolvidas pelo Instituto do Território	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidencia	Nº	5 Atividades

Objetivo Estratégico 2.2

Promover a Cultura e o Desporto na comunidade académica e local **Ações a desenvolver**

Numero	Ação	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Aumentar o número de modalidades desportivas oferecidas aos estudantes.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Pró presidência Desporto	Nº	+3 Modalidades
2	Identificar os estudantes atletas do IPSantarem, por unidade orgânica para potenciar o cumprimento do estatuto do estudante atleta.	Março 2017	Janeiro Março	Pró presidência Desporto	Nº	5 Ações
3	Continuar a organizar torneios internos de várias modalidades desportivas.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Pró presidência Desporto	Nº	3 Torneios
4	Desenvolver atividades específicas na área do Fitness.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Pró presidência Desporto	Nº	5 Atividades
5	Organizar e incrementar a participação competitiva, individual e por equipas, nos campeonatos da FADU.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Pró presidência Desporto	Nº	Mobilização 120 Estudantes
6	Promover a filiação em organizações do Desporto Académico	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Pró presidência Desporto	Nº	2 Filiações
7	Organizar a participação competitiva nas provas da EUSA.	Dezembro 2017	Abril Dezembro	Pró presidência Desporto	Nº	1 Modalidade
8	Angariar "sponsorização" das atividades desportivas.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Pró presidência Desporto	Nº	2 Protocolos Sponsorização
9	Organizar a prova "Assalto a Santarém".	Dezembro 2017	Dezembro	Pró presidência Desporto	Nº	1 Ação
10	Apoiar, às atividades culturais e desportivas das Associações de Estudantes, das Tunas Académicas e de outros grupos dinamizados por alunos do Instituto	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência	€	Manutenção do montante dos subsídios

Objetivo Estratégico 2.3
Promover a prestação de serviços externos à comunidade empresarial e a
transferência do conhecimento
Ações a desenvolver

Numero	Acção	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Prestar serviços à comunidade empresarial, através da celebração de acordos para o efeito.	Dezembro 2017	Janeiro a Dezembro	Presidência Escolas	Nº	5 Acordos
2	Apresentar candidaturas em parceria no âmbito do H2020.	Dezembro 2017	Janeiro a Dezembro	Presidência Unidades	Nº	3 Candidaturas
3	Desenvolver atividades no âmbito do projeto com a Santa Casa da Misericórdia de Santarém	Dezembro 2017	Janeiro a Dezembro	Presidência Escolas	Nº	6 Atividades

Perspetiva Estratégica 1:
Mercado e Sociedade

Linha de Orientação Estratégica 3
Estimular a mobilidade e a Internacionalização do IPSantarém

Durante o ano de 2017, neste domínio pretende-se atingir os seguintes objetivos estratégicos:

- 1. Promover a formação e a investigação com entidades externas nacionais e internacionais**
- 2. Aumentar a capacidade de atrair alunos estrangeiros**

Objetivo Estratégico 3.1
Promover a formação e a investigação com entidades externas nacionais e internacionais
Ações a desenvolver

Numero	Acção	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Fomentar o aumento a mobilidade “incoming” de docentes e investigadores.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI/ Escolas	Nº	20 Mobilidades
2	Continuar a desenvolver atividades conducentes à inserção do IPS em redes internacionais.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência/ GMCI	Nº	1 Rede
3	Potenciar as atividades do Centro de Informação Europe Direct no plano de ação específico do GMCI.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI/ Europe Direct	Nº	2 Ações
4	Potenciar o novo espaço ISPOT, realizando diversas atividades correlativas ao âmbito dessa estrutura	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI/Europe Direct	Nº	3 Atividades
5	Apoiar na comunicação e tradução nas atividades científicas e serviços da presidência e unidades sob a sua égide	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI	Nº	8 Ações
6	Estabelecer contatos com instituições estrangeiras para estabelecer novas parcerias	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência GMCI	Nº	+8 Protocolos
7	Apoiar as iniciativas que visem a realização de cursos conferentes de grau em conjunto com instituições ao abrigo da KA2 do Erasmus +.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência GMCI	Nº	1 Joint Degrees
8	Apoiar a realização do semestre do Curso Erasmus Mundus da ESSS.	Dezembro 2017	Julho Dezembro	ESSS GMCI	Nº	3 Ações
9	Apoiar o “European Bachelor in Physical Activity and Lifestyle”.	Julho 2017	Janeiro Julho	ESDRM GMCI	Nº	3 Ações
10	Apoiar as atividades realizadas no âmbito da associação Comenius.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI ESES	Nº	1 Ação
11	Intensificar as relações de parceria com a rede ACINET.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência GMCI	Nº	5 Ações
14	Dinamizar os acordos bilaterais ou multilaterais firmados pelo Estado Português particularmente no quadro dos países de língua oficial portuguesa	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI	Nº	2 Acordos

15	Continuar a estabelecer protocolos de dupla titulação, designadamente com instituições do espaço lusófono e da América latina.	Dezembro 2012	Janeiro Dezembro	Presidência GMCI Escolas	Nº	+3 Protocolos
16	Preparar candidatura, liderando consórcio, a um projeto inserido na KA2 do programa Erasmus+	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência GMCI	Nº	1 Candidatura
17	Concretizar Double Degrees com instituições estrangeiras.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência GMCI Escolas	Nº	2 Mobilidades
18	Publicação de número especial da Rede ACINET.	Dezembro 2017	Abril Junho	UIIPS	Nº	1 Número
19	Criar uma base de dados da evolução histórica do programa Erasmus no IPSantarem	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência GMCI	Nº	1 Base de dados
20	Integrar a UIIPS em centros de investigação internacionais	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	UIIPS	Nº	3 Centros
21	Iniciar o processo de certificação da UIIPS na FCT	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	UIIPS	Nº	3 Ações
22	Continuar o processo de apreciação – a nível científico - de candidaturas a submeter aos programas nacionais e internacionais	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	UIIPS	Nº	5 Ações

Objetivo Estratégico 3.2
Aumentar a capacidade de atrair alunos estrangeiros e enviar alunos nacionais
Ações a desenvolver

Numero	Ação	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Coordenar as atividades do “Consórcio Erasmus Centro”.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência GMCI	Nº	10 Ações
2	Apresentar candidatura em nome do Consórcio Erasmus Centro à ação “International Credit Mobility” do programa Erasmus +	Fevereiro 2017	Janeiro Fevereiro	GMCI	Nº	1 Candidatura
3	Apresentar candidatura em nome do Consórcio Erasmus Centro à ação “mobilidade de indivíduos” do programa Erasmus +	Fevereiro 2017	Janeiro Fevereiro	GMCI	Nº	1 Candidatura
4	Apresentar candidatura em nome do Consórcio Erasmus Centro para acreditação do próprio consórcio	Fevereiro 2017	Janeiro Fevereiro	GMCI	Nº	1 Candidatura
5	Realizar atividades de divulgação e de coordenação do programa Erasmus +	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI	Nº	6 Ações
6	Coordenar o envio de estudantes em mobilidade no âmbito do Programa Erasmus+.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI Coordenadores internacionais	Nº	50 Mobilidades
8	Enviar estudantes em mobilidade no âmbito de acordos bilaterais e/ou outros Programas de Mobilidade.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI Coordenadores Internacionais	Nº	6 Mobilidades
8	Dinamizar um sistema de acolhimento de estagiários estrangeiros ao abrigo do programa Erasmus +	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI	Nº	3 Estagiários
9	Continuar a apoiar a submissão de candidaturas aos programas europeus.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI Escolas	Nº	10 Candidaturas

10	Efetuar as mobilidades “Internacional Credit Mobility Erasmus+” que foram contempladas na candidatura.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI/ Escolas	Nº	2 Mobilidades
11	Realizar a “ V International Week” do IPSantarém	Maio 2017	Junho	GMCI/ Escolas	Nº	1 Ação
12	Coordenar a oferta formativa do IPS dirigida estudantes internacionais	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	International School/ escolas	Nº	6 Reuniões
13	Divulgar a oferta formativa do IPS dirigida a estudantes internacionais	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	International School	Nº	4 Ações
14	Reformular e aumentar os serviços de promoção ou angariação de estudantes internacionais	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência/ Int. School	Nº	4 Acordos
15	Reformular a plataforma “Study in Santarém”	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	G.C.I	Nº	1 Ação
16	Realizar estudo sobre motivos de adesão, satisfação e fidelização o dos estudantes estrangeiros	Outubro 2017	Maio Outubro	International School	Nº	1 Estudo
17	Realizar o “Welcome day”	Novembro 2017	Setembro Novembro	International School	Nº	1 Ação
18	Alimentar informação nos “placards internacionais” colocados nas escolas.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI	Nº	30 Ações
19	Publicar o diagnóstico por unidade orgânica de Relações Internacionais do IPS.	Março 2017	Janeiro Março	GMCI	Nº	1 Relatório
20	Produzir relatório sobre a mobilidade Erasmus incoming e outgoing de alunos e staff para ser publicado no site do instituto.	Maio 2017	Janeiro Março	GMCI	Nº	1 Relatório
21	Participar ativamente nas ações do Gabinete de Relações Internacionais do CSISP.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência GMCI	Nº	4 Ações
22	Realizar as atividades de divulgação do Ensino Politécnico nos certames internacionais que decorrem inseridas no projeto de internacionalização do CSISP	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI	Nº	3 Participações
23	Participar em eventos de âmbito internacional considerados relevantes para o fomento da internacionalização do IPSantarem.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI/ International School	Nº	2 Participações
24	Rever e publicar regulamentos de mobilidade adequados às especificidades do Erasmus +.	Abril 2017	Janeiro Abril	GMCI	Nº	2 Regulamentos
25	Fomentar o programa de mobilidade interno Pedro Alvares Cabral.	Dezembro 2017	Janeiro/ Dezembro	GMCI	Nº	15 Mobilidades
26	Atualizar a “base de dados” integrada de relações internacionais do IPS	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI	Nº	3 Ações
27	Aumentar a taxa de mobilidade “outgoing” de alunos Erasmus +.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI/ Escolas	%	T. mobilidade =1,30
28	Acolher alunos “incoming” em mobilidade Erasmus +	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI/ Escolas	Nº	25 Alunos
29	Acolher alunos “incoming” em mobilidade através de outros programas	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI/ Escolas	Nº	20 Alunos
30	Intensificar os acordos de cooperação já assinados designadamente com as Universidades Brasileiras.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência GMCI	Nº	4 Mobilidades
31	Assinar novos protocolos com instituições estrangeiras, particularmente lusófonas, com vista a captar alunos oriundos desses países.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência	Nº	3 Protocolos

32	Dinamizar tertúlias fomentadoras da participação dos estudantes estrangeiros na via académica do IPSantarem	Dezembro 2017	Fevereiro Dezembro	International School	Nº	4 Tertúlias
33	Criar plataforma bilingue de candidatura on- line destinada a estudantes internacionais	Fevereiro de 2017	Janeiro Fevereiro	International School/ CIIPS	Nº	1 Ação
34	Elaborar passaporte bilingue do estudante internacional (guia do estudante internacional) em suporte digital	Outubro 2017	Março Outubro	International School/ G.-M.C.I.	Nº	1 Ação
35	Tradução para Inglês dos normativos académicos existentes e respetiva colocação on-line de acordo com as normas a definir pelo sistema de garantia d qualidade.	Dezembro 2017	Fevereiro Dezembro	Presidência International School/ G. M.C.I.	Nº	6 Normativos
36	Dinamizar as redes sociais da IPSantarem International School	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	International School	N	12 Ações
37	Participar numa feira internacional de divulgação da oferta formativa	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	International School	N	1 Feira

Perspetiva Estratégica 1:

Mercado e Sociedade

Linha de Orientação Estratégica 4

Atrair estudantes

Durante o ano de 2017, neste domínio pretende-se atingir os seguintes objetivos estratégicos:

- 1. Fomentar a "atratividade" do IPSantarém para os atuais e potenciais estudantes nomeadamente no domínio social**
- 2. Aproximar o IPSantarém ao nível dos estudantes do secundário**

Objetivo Estratégico 4.1

Fomentar a "atratividade" do IPSantarém para os atuais e potenciais estudantes nomeadamente no domínio social

Ações a desenvolver

Numero	Ação	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Realizar estudo sobre o modo de conhecimento da oferta formativa do IPSantarem	Novembro 2017	Outubro	Presidência/ G.R.E	Nº	1 Estudo
2	Coordenar os Cursos Técnicos Superiores Profissionais	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	IPS-Form	Nº	28 Cursos
3	Dinamizar o plano de comunicação a funcionar nas redes sociais para melhorar a imagem social dos TESP.	Dezembro 2017	Janeiro Março	IPS-Form	Nº	6 Ações
4	Promover e atualizar a plataforma <i>alumni</i>	Dezembro 2017	Janeiro Março	Presidência G.C.I.	Nº	6 Ações

5	Continuar o plano integrado de divulgação e publicitação da oferta formativa.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência G.C.I.	Nº	50 Ações
6	Promover a integração e o bom acolhimento dos estudantes, através da efetivação da parceria com o Cento de Respostas integradas (CRI)	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência Provedor SAS	Nº	2 Ações
7	Reforçar a oferta de consultas no âmbito do Gabinete de Saúde e Apoio Psicopedagógico (GSAPP)	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência SAS	%	+10% Atendimentos
8	Definir, em articulação com o GSAPP dos SAS, uma tipologia dos principais problemas académicos que afetam a vida quotidiana dos estudantes.	Setembro 2017	Março Setembro	Provedoria Estudante	Nº	6 Reuniões
9	Produzir materiais em papel e formato eletrónico de divulgação dos Serviços de Apoio Estudante.	Julho 2017	Janeiro Julho	Provedoria Estudante	Nº	3 Materiais
10	Estabelecer parcerias com instituições locais com vista a definir linhas de intervenção no âmbito do Observatório de Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior	Novembro 2017	Janeiro Dezembro	Provedoria Estudante	Nº	4 Protocolos
11	Fazer divulgação e Comunicar os resultados das candidaturas a bolsas de estudo de modo atempado	Novembro 2017	Maió Novembro	SAS	%	100%
12	Disponibilizar auxílios de emergência	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	SAS	%	100%
13	Continuar a disponibilizar a candidatura a alojamento "on-line" ao universo do Instituto.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	SAS	%	100% Candidaturas
14	Continuar a celebração de protocolos institucionais com vista à oferta de consultas de especialidades médicas.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	SAS	Nº	2 Protocolos
15	Consolidar o Fundo Social para atribuição de Bolsas de Colaboração aos estudantes do Instituto.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	SAS	Nº	20 Apoios
16	Desenvolver novos acordos de cooperação/parcerias no âmbito da alimentação, dos serviços de saúde e do desporto.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	SAS	Nº	3 Protocolos
17	Desenvolver estudo sobre o insucesso escolar	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	SAS Presidência	Nº	1 Estudo
18	Consolidar o sistema de pagamento do alojamento por referência Multibanco	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	SAS	Nº	5 Ações
19	Aumentar a oferta de atividades desportivas;	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	SAS	Nº	+3 Atividades
20	Aumentar o número de utentes no ginásio	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	SAS	%	Taxa +3%
21	Melhorar o sistema de marcação de refeições	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	SAS	Nº	3 Medidas corretivas
22	Continuar a realização de ateliês temáticos que visem o desenvolvimento pessoal do estudante	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	SAS	Nº	3 Ateliês
23	Reformular o site institucional do IPSantarem	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	G.C.I. CIIPS	Nº	1 Ação
24	Integrar o observatório da responsabilidade social das instituições de ensino superior (ORSIES)	Fevereiro 2017	Janeiro Fevereiro	Presidência	Nº	1 Protocolo
25	Desenvolver ações no âmbito do descrito no plano estratégico do ORSIES	Outubro 2017	Fevereiro Outubro	Presidência Escolas SAS	Nº	6 Ações
26	Desenvolver auditorias técnico-funcionais para monitorização de funcionamento das unidades alimentares.	Outubro 2017	Fevereiro Outubro	Presidência SAS	Nº	3 Auditorias

Objetivo Estratégico 4.2
Aproximar o IPSantarém ao nível dos estudantes do secundário
Ações a desenvolver

Numero	Acção	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Realizar a 3ª Conferência CTESPS	Maio 2017	Maio	IPS-Form	Nº	1 Conferencia
2	Ampliar a diversificação da oferta formativa, designadamente os cursos não conferentes de grau.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência Escolas	Nº	+3 Cursos
3	Realizar o “Dia Aberto do IPSantarem”, com vista a promover a oferta formativa.	Março 2017	Março 2015	GCI/SAS/ Escolas	Nº	1 Ação
4	Realizar, nas escolas secundárias, ações de divulgação da oferta formativa do IPSantarem	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	G.C.I.	Nº	50 Ações
5	Apoiar, através do gabinete de acesso ao ensino superior do IPSantarém, os estudantes do ensino secundário nos procedimentos de candidatura ao ensino superior	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Gabinete de Acesso do IPSantarem	Nº	200 Apoios

Perspetiva Estratégica 2:

Financeira

Linha de Orientação Estratégica 5 **Equilibrar os resultados económicos**

Durante o ano de 2017, neste domínio pretende-se atingir os seguintes objetivos estratégicos:

1. Atingir um resultado operacional equilibrado

Objetivo Estratégico 5.1 ***Atingir um resultado operacional equilibrado*** **Ações a desenvolver**

Numero	Acção	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Implementar um sistema de monitorização permanente dos resultados do IPSantarém	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidencia DSAG	Nº	6 Ações
2	Identificar fontes alternativas de receitas	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidencia D. Financeira	Nº	2 Fontes alternativas
3	Desenvolver a candidatura ao POSEUR, mediante auditoria energética e posterior dinamização da eficiência energética	Junho 2017	Janeiro Junho	DSAG/ Gab.Técnico e Gab.Projetos	Nº	1 Candidatura

Perspetiva Estratégica 2:

Financeira

Linha de Orientação Estratégica 6

Manter uma estrutura financeira equilibrada

Durante o ano de 2017, neste domínio pretende-se atingir os seguintes objetivos estratégicos:

- 1. Trabalhar para que o financiamento por fundos próprios não seja inferior a 35% do total do financiamento.**

Objetivo Estratégico 6.1

Trabalhar para que o financiamento por fundos próprios não seja inferior a 35% do total do financiamento.

Ações a desenvolver

Numero	Ação	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Candidatura a projetos inseridos no projeto 2020 e noutros, que garantam financiamento externo	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Gab. Projetos e DSAG	Nº	4 Candidaturas
2	Intensificar a cobrança de dívidas pendentes	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Gab. Jurídico e UO	€	30 000€
3	Intensificar o processo de execução coerciva de propinas	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	DSAG / UO	€	150 000€
4	Renegociar os contratos de aluguer das antenas existentes no IPSantarém	Maio 2017	Janeiro Maio	Gab. Técnico e Administ.	%	10% de aumento

Perspetiva Estratégica 2:

Financeira

Linha de Orientação Estratégica 7

Manter uma estrutura financeira equilibrada

Durante o ano de 2017, neste domínio pretende-se atingir os seguintes objetivos estratégicos:

1. Incrementar rendimentos provenientes de receitas próprias

Objetivo Estratégico 7.1

Incrementar rendimentos provenientes de receitas próprias Ações a desenvolver

Numero	Ação	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Realizar ações de divulgação dos CTESP, junto dos potenciais interessados (formandos e empresas).	Dezembro 2017	Janeiro Maio	IPS-Form	Nº	10 Ações
2	Submeter á tutela a aprovação e registo de novos TESP.	Fevereiro	Janeiro Fevereiro	IPS-Form	Nº	6 Cursos
3	Alargar a rede de ensino profissional/IPSantarem constituída para apoio ao desenvolvimento dos TESP	Maio 2017	Janeiro Maio	IPS-Form	Nº	+5 Entidades
4	Fomentar a submissão de candidaturas a projetos financiados	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência G.P. UIIPS	Nº	15 Projetos
5	Promover ações de aluguer das instalações para alojamento	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência Escolas SAS	Nº	5 Alugueres
6	Promover ações de aluguer das instalações para realização de eventos vários, dentro do âmbito da missão do instituto	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência Escolas SAS	Nº	5 Alugueres
7	Realizar cursos de curta duração destinados a públicos com necessidades de reconversão ou formação específicas	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência Escolas SAS	Nº	5 Alugueres
8	Promover e realizar “Summer Courses” destinados públicos internacionais diferenciados	Dezembro 2017	Janeiro Setembro	International School/ Escolas	Nº	2 Cursos
9	Organizar cursos de língua e cultura portuguesa destinados a estudantes internacionais.	Outubro de 2017	Janeiro Setembro	International School/ GMCI	Nº	2 Cursos

Perspetiva Estratégica 3:

Processos Internos

Linha de Orientação Estratégica 8

Melhorar a Gestão de Recursos

Durante o ano de 2017, neste domínio pretende-se atingir os seguintes objetivos estratégicos:

- 1. Reduzir os custos operacionais**
- 2. Aplicar boas práticas de gestão da manutenção e conservação dos equipamentos e infraestruturas que permita a sua utilização eficaz e eficiente**

Objetivo Estratégico 8.1 Reduzir os custos operacionais Ações a desenvolver

Numero	Acção	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Racionalizar recursos através da partilha de serviços	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência SAS	Nº	4 Medidas
2	Racionalizar custos no economato	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência	Nº	4 Medidas
3	Intensificar a mobilidade interna de docentes entre Unidades Orgânicas	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência Escolas	Nº	8 Mobilidades
4	Promover a mobilidade interna de não docentes entre Unidades Orgânicas e serviços centrais	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência Escolas	Nº	4 Mobilidade
5	Promover a mobilidade interna de não docentes entre Unidades Orgânicas	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência Escolas	Nº	3 Mobilidade
6	Elaborar um plano de manutenção e conservação dos equipamentos, com identificação de grau de prioridade e relevância de cada um	Setembro 2017	Janeiro Dezembro	DSAG e Gab. Técnico	Nº	1 Plano
7	Identificar fatores geradores de custos que possam ser ajustados, para que se obtenham poupanças	Junho 2017	Janeiro Junho	Presidência DSAG	N	1 Ação
8	Elaborar um plano de manutenção e conservação dos equipamentos, com identificação de grau de prioridade e relevância de cada um	Setembro 2017	Janeiro Setembro	DSAG e Gab. Técnico	N	1 Plano

Objetivo Estratégico 8.2
Aplicar boas práticas de gestão da manutenção e conservação dos equipamentos e infraestruturas que permita a sua utilização eficaz e eficiente
Ações a desenvolver

Numero	Ação	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Renovar a linhas de comunicação em fibra ótica das unidades orgânicas externas ao complexo Andaluz	Junho 2017	Março Junho	CIIPS	Nº	3 Linhas
2	Implementar o novo Firewall no centro de informática	Abril 2017	Fevereiro Abril	CIIPS	Nº	1 Ação
3	Instalar e configurar os novos servidores do portal académico Sigarra	Maio 2017	Fevereiro Maio	CIIPS	Nº	1 Ação
4	Instalar e configurar o novo servidor dso serviços de contabilidade	Maio 2017	Fevereiro Maio	CIIPS	Nº	1 Ação
5	Implementar um sistema de alarmística na rede informática do IPSantarem	Dezembro 2017	Dezembro	CIIPS	Nº	1 Ação
6	Realização de obras de manutenção e requalificação	Dezembro 2017	Dezembro	Presidência Escolas	Nº	3 Realizações
7	Realizar simulacros de incêndio nas residências de estudantes	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	SAS	Nº	3 Simulacros
8	Renovar pequenos equipamentos obsoletos	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência	Nº	4 Renovações

Perspetiva Estratégica 3:

Processos Internos

Linha de Orientação Estratégica 9

Promover melhorias no modelo de informação para a gestão

Durante o ano de 2017, neste domínio pretende-se atingir os seguintes objetivos estratégicos:

- 1. Intervir no âmbito das tecnologias de informação e comunicação, assegurando a disponibilidade de aplicações informáticas adequadas, atuais, abrangentes e integradas**
- 2. Implementar um adequado sistema de contabilidade analítica e de controlo de gestão**

Objetivo Estratégico 9.1

Intervir no âmbito das tecnologias de informação e comunicação, assegurando a disponibilidade de aplicações informáticas adequadas, atuais, abrangentes e integradas

Ações a desenvolver

Numero	Ação	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Construir um sistema interno de partilha da informação académica.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência/ Serviços Académicos	Nº	400 Ficheiros Colocados
2	Aperfeiçoar o sistema de pagamento de candidaturas e taxas e emolumentos, via paypal	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência/ CIIPS/ Serviços Académicos	Nº	3 Ações
3	Elaborar guia do estudante em suporte digital	Outubro 2017	Março Outubro	Presidência/ G.C.I / Serviços Académicos	Nº	1 Guia
4	Elaborar guia do acolhimento do estudante em suporte digital	Outubro 2017		Presidência/ G.C.I / Serviços Académicos	Nº	1 Guia
5	Integrar o grupo de trabalho do Repositório o Nacional de Objetos Digitais, promovido pela SECTES	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Biblioteca	Nº	1 Ação
6	Consolidar e desenvolver o sistema informático de gestão documental dos SAS	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	SAS	Nº	3 Medidas corretivas

Objetivo Estratégico 9.2
Implementar um adequado sistema de contabilidade analítica e de controlo de gestão
Ações a desenvolver

Numero	Acção	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Aperfeiçoar e monitorizar uma bateria de indicadores respeitantes á gestão financeira	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência CIIPS	Nº	4 Ações
2	Promover uma melhor utilização da Plataforma SIGARRA.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência CIIPS	Nº	2 Ações
3	Aplicar e generalizar o novo módulo de candidaturas on-line	Agosto 2017	Janeiro Agosto	CIIPS	Nº	6 Ações
4	Afetar os recursos humanos, docentes e não docentes aos respetivos centros de custos	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência /Rec. Humanos Contabilidade	Nº	1 Ação

Perspetiva Estratégica 3:

Processos Internos

Linha de Orientação Estratégica 10

Desenvolver cultura de qualidade

Durante o ano de 2017, neste domínio pretende-se atingir os seguintes objetivos estratégicos:

- 1. Certificar o Sistema de Garantia da Qualidade pela A3ES**
- 2. Melhorar os procedimentos de gestão e administração, através da reengenharia dos processos internos**

Objetivo Estratégico 10.1

- 3. Certificar o Sistema de Garantia da Qualidade pela A3ES**
Ações a desenvolver

Numero	Acção	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Continuar a promover e monitorizar a utilização dos documentos disponíveis no GDOC, pelas Unidades Orgânicas, Serviços Centrais e SAS.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência	Nº	5 Ações
2	Elaborar o plano de auditorias internas.	Dezembro 2017	Abril Dezembro	Presidência Auditores	Nº	1 Plano
3	Realizar Visitas às Unidades Orgânicas, Serviços Centrais e SAS promovendo, a implementação do SGQIPS.	Dezembro 2017	Abril Dezembro	Presidência	Nº	6 Visitas
4	Atualizar da Estrutura Documental e Manual de Qualidade, resultante do processo de auditoria internas	Dezembro 2017	Novembro Dezembro	Presidência Gestores de processo	Nº	1 Ação
5	Adaptar os referenciais estabelecidos pela A3ES para a certificação do SGQIPS	Dezembro 2017	Novembro Dezembro	Presidência Gestores de processo	Nº	1 Manual

Objetivo Estratégico 10.2

Melhorar os procedimentos de gestão e administração, através da reengenharia dos processos internos
Ações a desenvolver

Numero	Ação	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Continuar a dar suporte informático ao programa Raides.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	CIIPS	Nº	2 Ações
2	Aperfeiçoar e monitorizar uma bateria de indicadores respeitantes à atividade docente.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência CIIPS	Nº	2 Ações
3	Aperfeiçoar e monitorizar uma bateria de indicadores respeitantes às atividades do processo ensino.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência CIIPS	Nº	2 Ações
4	Continuar a aplicar os procedimentos de gestão documental para a constituição do arquivo de IPSantarem.	Setembro 2017	Janeiro Dezembro	Unidade Biblioteca	Nº	2500 Documentos Seriados
5	Criar o arquivo histórico relativo à oferta formativa ministrada no Instituto.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência Serviços Académicos	Nº	100 Pastas Arquivadas
6	Criar manuais de procedimentos académicos comuns a serem adotados pelos serviços académicos das escolas	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência/ Serviços Académicos	Nº	3 Manuais
7	Continuar o desenvolvimento de novos módulos de gestão documental do IPSantarém.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	CIIPS	Nº	4 Módulos
8	Preparar os manuais de procedimentos de recursos humanos comuns a todas as UO	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	R. H /Gestores de Processo	Nº	3 Manuais

Perspetiva Estratégica 4:
Desenvolvimento Organizacional

Linha de Orientação Estratégica 11
Promover a valorização das pessoas, suas competências e iniciativas

Durante o ano de 2017, neste domínio pretende-se atingir os seguintes objetivos estratégicos:

- 1. Desenvolver as competências de liderança e de gestão dos dirigentes intermédios das estruturas de ensino e de suporte**
- 2. Melhorar a competência dos recursos não docentes e incrementar a polivalência de modo a melhorar a oferta interna de serviços.**

Objetivo Estratégico 11.1
Desenvolver as competências de liderança e de gestão dos dirigentes intermédios das estruturas de ensino e de suporte
Ações a desenvolver

Numero	Ação	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Proporcionar ações de formação profissional aos dirigentes intermédios	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência /Recursos Humanos	N.º	3 Ações
2	Incrementar a rotação de trabalhadores nos postos de trabalho em mobilidade interna	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência/ DRH	N.º	5 Rotações
3	Estimular a mobilidade “outgoing”, de staff no âmbito do Programa Erasmus+.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	GMCI	Nº	4 Mobilidades

Objetivo Estratégico 11.2
Melhorar a competência dos recursos não docentes e incrementar a polivalência de modo a melhorar a oferta interna de serviços.
Ações a desenvolver

Numero	Ação	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Desenvolver um plano de formação dos colaboradores dos SASIPS;	Dezembro	Janeiro Dezembro	SAS	N	1 Plano
2	Fomentar a participação dos funcionários em ações de formação específicas, em domínios considerados carentes, prioritários ou estratégicos.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência	Nº	3 Ações
3	Estimular a mobilidade internacional de pessoal não docente.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidencia G.M.C.I.	Nº	3 Mobilidades
4	Organizar cursos de inglês para atendimento destinado ao pessoal não docente.	Março 2017	Janeiro Março	International School/ ESES	Nº	1 Curso

Perspetiva Estratégica 5:
Desenvolvimento Organizacional

Linha de Orientação Estratégica 12
Flexibilizar modelo organizacional

Durante o ano de 2017, neste domínio pretende-se atingir os seguintes objetivos estratégicos:

- 1. Melhorar, através da intervenção no modelo organizativo, a cadeia de valor do IPSantarém**
- 2. Partilhar, em termos de gestão, todas as funções/processos de natureza transversal, quer interna, quer externamente.**

Objetivo Estratégico 12.1

Melhorar, através da intervenção no modelo organizativo, a cadeia de valor do IPSantarém

Ações a desenvolver

Numero	Acção	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Melhorar o programa de tesouraria de forma a colmatar as lacunas existentes.	Outubro 2017	Janeiro Outubro	CIIPS	Nº	1 Ações
2	Continuar do suporte informático às novas plataformas de contas públicas.	Dezembro 2017	Janeiro Julho	CIIPS	Nº	2 Ações
3	Implementar o sistema de autenticação único em todas as plataformas do IPS	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	CIIPS	Nº	1 Ações
4	Continuar a organização do sistema de arquivo em formato digital.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Unidade Biblioteca	Nº	100 Digitalizações
5	Implementar o processo de assinatura digital na tramitação de processos.	Agosto 2017	Janeiro Agosto	CIIPS	Nº	1 Ação
6	Continuar a realização de concursos de provas públicas para a obtenção do título de especialista.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência/ Escolas	Nº	4 Concursos
7	Introduzir melhorias no mecanismo de avaliação de desempenho do corpo docente do IPSantarem.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência/ CCADPD	Nº	1 Ação
8	Organizar cursos de inglês com fins académicos destinados ao pessoal docente.	Setembro 2017	Fevereiro Setembro	International School	Nº	1 Curso
9	Continuar a exigência de obrigatoriedade de depósito no repositório Institucional	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Unidade Biblioteca	Nº	200 Depósitos
10	Assegurar o serviço de gestão integrada de bibliotecas BiblioNET	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Unidade Biblioteca		
11	Alimentar o Depósito das Dissertações de Mestrado e Relatórios de 2º Ciclo no RCIPS	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Unidade Biblioteca	Nº	50 Depósitos
13	Promover de modo generalizado a utilização da plataforma "moodle".	Junho 2017	Fevereiro Junho	CIIPS	Nº	2 Ações
14	Executar um plano de ações de formação – B.on, RCAA e BiblioNET .	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Unidade Biblioteca	Nº	15 Ações Formação

Objetivo Estratégico 12.2
Partilhar, em termos de gestão, todas as funções/processos de natureza transversal, quer interna, quer externamente.
Ações a desenvolver

Numero	Ação	Deadline	Período de Realização	Intervenientes	Unidade de medida	Indicador de Desempenho
1	Consolidar a plataforma única de gestão.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	CIIPS	Nº	2 Ações
2	Consolidar do IPV6 no IPSantarem	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	CIIPS	Nº	1 Ação
3	Continuar o trabalho de implementação do processo de gestão de informação do sistema de garantia de qualidade do IPSantarem.	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Unidade Biblioteca	Nº	10 Documentos/ e procedimentos
4	Apoiar, dentro dos limites estritos das capacidades orçamentais - à participação em Congressos e Seminários	Dezembro 2017	Janeiro Dezembro	Presidência	Nº	3 Apoios
5	Implementar um sistema de bolsas de colaboração interna no IPSantarem	Dezembro 2016	Janeiro Dezembro	SAS	Nº	25 Bolsas

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	2
2. IDENTIDADE E MISSÃO	2
3. ESTRUTURA ORGÂNICA E GOVERNAÇÃO	3
3.1. Estrutura Orgânica	3
3.2. Órgãos de Governo	5
4. STAKEHOLDERS	5
5. ENQUADRAMENTO JURÍDICO	6
6. CARACTERIZAÇÃO DO MACRO AMBIENTE EXTERNO	7
7. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	9
8. ORÇAMENTO	10
9. NÚMERO DE ALUNOS	11
10. ESTRUTURA	12

Perspetiva Estratégica 1: Mercado e Sociedade 14

Linha de Orientação Estratégica 1: Recentrar a oferta de ensino 14

Objetivo Estratégico 1.1: Fomentar Interdisciplinaridade no ensino 14

**Objetivo Estratégico 1.2: Interligar a formação com as necessidades
reais do tecido institucional e empresarial
da região 15**

Linha de Orientação Estratégica 2: Promover um maior

**envolvimento do IPSantarém
com a comunidade, valorizando-o
como Pólo de Desenvolvimento da
Região e do País 16**

**Objetivo Estratégico 2.1: Partilhar conhecimento e tecnologia
com a comunidade regional e o país 16**

**Objetivo Estratégico 2.2: Promover a Cultura e o Desporto na
comunidade académica e local 17**

**Objetivo Estratégico 2.3: Promover a prestação de serviços externos
à comunidade empresarial e a transferência
do conhecimento 18**

Linha de Orientação Estratégica 3: Estimular a mobilidade e a

Internacionalização do IPSantarém 19

Objetivo Estratégico 3.1: Promover a formação e a investigação com entidades externas nacionais e internacionais	19
Objetivo Estratégico 3.2: Aumentar a capacidade de atrair alunos estrangeiros e enviar alunos nacionais	20
Linha de Orientação Estratégica 4: Atrair estudantes	22
Objetivo Estratégico 4.1: Fomentar a “atratividade” do IPSantarém para os atuais e potenciais estudantes nomeadamente no domínio social	22
Objetivo Estratégico 4.2: Aproximar o IPSantarém ao nível dos estudantes do secundário	24
Perspetiva Estratégica 2: Financeira	25
Linha de Orientação Estratégica 5: Equilibrar os resultados económicos	25
Objetivo Estratégico 5.1: Atingir um resultado operacional equilibrado	25
Linha de Orientação Estratégica 6: Manter uma estrutura financeira equilibrada	26
Objetivo Estratégico 6.1: Trabalhar para que o financiamento por fundos próprios não seja inferior a 35% do total do financiamento	26
Linha de Orientação Estratégica 7: Manter uma estrutura financeira equilibrada	27
Objetivo Estratégico 7.1: Incrementar rendimentos provenientes de receitas próprias	27
Perspetiva Estratégica 3: Processos Internos	28
Linha de Orientação Estratégica 8: Melhorar a Gestão de Recursos	28
Objetivo Estratégico 8.1: Reduzir os custos operacionais	28
Objetivo Estratégico 8.2: Aplicar boas práticas de gestão da manutenção e conservação dos equipamentos e infraestruturas que permita a sua utilização eficaz e eficiente	29
Linha de Orientação Estratégica 9: Promover melhorias no modelo de informação para a gestão	30

Objetivo Estratégico 9.1: Intervir no âmbito das tecnologias de informação e comunicação, assegurando a disponibilidade de aplicações informáticas adequadas, atuais, abrangentes e integradas	30
Objetivo Estratégico 9.2: Implementar um adequado sistema de contabilidade analítica e de controlo de gestão ...	31
<i>Linha de Orientação Estratégica 10: Desenvolver cultura de qualidade</i>	32
Objetivo Estratégico 10.1: Certificar o Sistema de Garantia da Qualidade pela A3ES	32
Objetivo Estratégico 10.2: Melhorar os procedimentos de gestão e administração, através da reengenharia dos processos internos	33
Perspetiva Estratégica 4: Desenvolvimento Organizacional	34
<i>Linha de Orientação Estratégica 11: Promover a valorização das pessoas, suas competências e iniciativas</i>	34
Objetivo Estratégico 11.1: Desenvolver as competências de liderança e de gestão dos dirigentes intermédios das estruturas de ensino e de suporte	34
Objetivo Estratégico 11.2: Melhorar a competência dos recursos não docentes e incrementar a polivalência de modo a melhorar a oferta interna de serviços ..	34
Perspetiva Estratégica 5: Desenvolvimento Organizacional	35
<i>Linha de Orientação Estratégica 12: Flexibilizar modelo organizacional</i>	35
Objetivo Estratégico 12.1: Melhorar, através da intervenção no modelo organizativo, a cadeia de valor do IPSantarém	35
Objetivo Estratégico 12.2: Partilhar, em termos de gestão, todas as funções/processos de natureza transversal, quer interna, quer externamente	36