

O Comandante do IUM

Aprovo, após parecer favorável do Conselho

Diretivo do IUM de 3/03/2020

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.

3/03/2020

Instituto Universitário Militar

Unidade Politécnica Militar

Plano Estratégico 2020

PEUPM20

INDICE

NOTA INTRODUTÓRIA	1
1. ENQUADRAMENTO	2
2. MISSÃO E VALORES	3
3. VISÃO	5
4. ANÁLISE DA ENVOLVENTE	5
5. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS E PERSPETIVAS DE GESTÃO	8
6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS e LINHAS DE AÇÃO	9
7. MAPA DA ESTRATÉGIA	11
8. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	11
9. CONTROLO	12
10. ENTRADA EM VIGOR	12
Anexo A – Mapa da Estratégia	A-1
Anexo B – Objetivos, Linhas de Ação e Iniciativas Estratégicas	B-1

NOTA INTRODUTÓRIA

O Plano Estratégico da Unidade Politécnica Militar (UPM), de médio e longo prazo (até 2025), reflete o processo de definição e manutenção de estratégias de atuação para um período estimado para o desenvolvimento e consolidação do Ensino Superior Politécnico Militar, o qual comprometerá a Instituição com um conjunto de objetivos, cuja concretização exigirá um compromisso e articulação de todos.

Como foco principal da atividade de índole estratégica, este plano estabelece a implementação do Ensino Superior Politécnico Militar (ESPM) no enquadramento do Ensino Superior Militar (ESM), consubstanciada quer na edificação dos cursos de âmbito politécnico, quer no âmbito das estruturas, processos, normativo e recursos, quer na articulação e cooperação com os Ramos das Forças Armadas (Ramos) e com a Guarda Nacional Republicana (GNR), quer ainda com instituições congéneres, nacionais e internacionais, procurando a criação de sinergias e ganhos de eficiência e eficácia.

Esta implementação obriga a congregar e harmonizar esforços, sendo para o efeito definidos objetivos e linhas de ação que, solidamente apoiados nos valores da instituição e nas capacidades e motivação dos seus militares e civis, procuram criar condições para que o processo decorra de forma integrada, sustentada e valorizadora, no sentido do reconhecimento do Ensino Politécnico Militar, das suas capacidades, utilidade e resultados.

O sucesso da implementação do plano, implica um alinhamento de todas as estruturas com os objetivos traçados e que todos os responsáveis e intervenientes na sua consecução se comprometam com este processo de desenvolver uma Unidade Politécnica Militar reconhecida, otimizada e inovadora.

Lisboa, 31 de janeiro de 2020

O Diretor da Unidade Politécnica Militar



Pedro Miguel de Sousa Costa

Comodoro

1. ENQUADRAMENTO

A UPM surgiu da necessidade de incrementar as qualificações dos sargentos das Forças Armadas e da GNR, acompanhando a evolução dos níveis de ensino no espaço europeu e a crescente complexidade funcional na execução das missões das Forças Armadas, permitindo atribuir autoridade e responsabilidades acrescidas a estes militares.

Este incremento das qualificações consubstancia-se através da criação de um ciclo de estudos superiores, não conferente de grau académico e de natureza politécnica, dando corpo às disposições estatutárias relativas à formação inicial dos sargentos dos Quadros Permanentes (QP).

Através do Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro, foi aprovada a orgânica do ESM e o estatuto do Instituto Universitário Militar (IUM), formalizando a criação da UPM.

O Decreto-Lei n.º 17/2019, de 22 de janeiro, regula a UPM e consagra as especificidades da componente politécnica do ESM no contexto do ensino superior politécnico. A UPM tem a responsabilidade de promover o desenvolvimento de atividades de ensino e investigação baseada na prática, com a finalidade essencial de formar os sargentos dos QP das Forças Armadas e da GNR, habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas.

No contexto externo, a UPM integra o ESM e o sistema nacional de ensino superior, no âmbito dos quais importa desenvolver uma identidade própria, tendo como orientação permanente o conjunto de valores que a caracteriza e a busca da excelência, mantendo sempre presente o objetivo final da UPM: Formar sargentos de qualidade para as Forças Armadas e para a GNR, habilitados com conhecimentos académicos e militares robustos e munidos das competências necessárias para um elevado desempenho nas funções da sua responsabilidade.

O Plano Estratégico da UPM 2020 (PEUPM20) contem a orientação estratégica para a UPM, a médio e longo prazo, caracterizando-se por abranger o período da sua edificação, identificando os desafios que se lhe colocam e apresentando as soluções consideradas mais apropriadas. O PEUPM20 visa ainda enquadrar o esforço individual no contexto coletivo de todos quantos prestam serviço na UPM e nos seus departamentos, de forma a promover a unidade de esforço essencial ao sucesso da missão.

O PEUPM20 decorre da Lei¹ estando os seus objetivos em sintonia com as orientações estratégicas e linhas de ação plasmadas na Diretiva Estratégica do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) 2018|2021 e com o plano de Iniciativas Estratégicas do IUM.

O PEUPM20 articula-se, ainda, com o Projeto Educativo, Científico e Cultural (PECC) da UPM, enquanto instrumento orientador da sua atividade no âmbito do Ensino Superior.

2. MISSÃO E VALORES

2.1 Missão

A UPM tem por missão promover atividades de ensino e investigação baseada na prática, com a finalidade essencial de formar sargentos dos QP das Forças Armadas e da GNR, habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas.

São atribuições da UPM:

- Promover a realização, harmonização e coordenação de ciclos de estudos, visando a atribuição, pelo IUM, do Diploma Técnico Superior Profissional (DTSP);
- Tutelar a realização, harmonização e coordenação de cursos, tirocínios e estágios técnico-militares que se constituam como habilitação complementar para o ingresso nos quadros permanentes das Forças Armadas e para o ingresso na categoria de sargento da GNR;
- Promover a realização, harmonização e coordenação de ciclos de estudos, visando a atribuição, pelo IUM, de graus académicos de licenciado e de mestre, em áreas de interesse para os ramos das Forças Armadas e para a GNR;
- Promover a realização, harmonização e coordenação de planos de estudos de cursos de formação complementar ao longo da carreira, que habilitem para o exercício de cargos e para o desempenho de funções nas Forças Armadas, na GNR, em forças conjuntas ou combinadas e em organizações internacionais;
- Promover a realização de atividades de investigação baseadas na prática nos domínios do saber em que se organiza a UPM, em coordenação com o Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM);

¹ Artigo 21.º do DI 17/2019, de 22 de janeiro

- Promover a realização de conferências, colóquios e seminários, nomeadamente sobre temas relativos a áreas relevantes para a segurança e defesa nacional;
- Propor a instituição de prémios e incentivos destinados a reconhecer o mérito, a distinguir a qualidade e a apoiar atividades que valorizem o ensino superior politécnico militar.

2.2 Valores

O cumprimento da missão da UPM alicerça-se num quadro de valores que caracterizam a condição militar e o contexto próprio de ensino superior politécnico de natureza militar, enquadrado no sistema nacional de ensino superior, sendo compreendidos como ações de carácter permanente e estruturante:

a. Virtudes Militares

Consistem na total dedicação, disciplina, lealdade, integridade e coragem, bem como no cumprimento dos princípios éticos da virtude e da honra, inerentes à condição militar.

b. Competência

Sustentada na garantia de conhecimentos, aptidões e atitudes adequadas a elevados padrões de desempenho;

c. Inovação

Consiste na adaptação atempada à inovação e às transformações de crescente complexidade decorrentes do progresso científico, técnico, operacional e organizacional;

d. Credibilidade

Consiste na seriedade, qualidade e transparência dos processos e procedimentos adotados, enquanto “marca de qualidade” e de “referência” ao nível pedagógico, científico e organizacional;

e. Rigor

Traduz-se na capacidade de ação, que exige conhecimentos técnicos e formação científica e humanística, segundo padrões éticos institucionais e pressupondo a melhoria contínua.

3. VISÃO

Tendo referência a missão, a visão do Diretor da UPM traduz-se na seguinte expressão:

Ser uma instituição de ensino superior politécnico reconhecida pela sua qualidade, contribuindo para elevar as qualificações dos sargentos e, conseqüentemente, os padrões de desempenho nas Forças Armadas e na GNR.

4. ANÁLISE DA ENVOLVENTE

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

- O EMGFA, Ramos e a GNR que esperam que a UPM assegure a formação de sargentos, em quantidade e qualidade, um ensino de qualidade que responda às necessidades de cada instituição, a par de uma gestão criteriosa de recursos;
- O Ministério da Defesa Nacional (MDN), que pretende que o ensino ministrado seja adequado ao cumprimento das missões das Forças Armadas;
- O Ministério da Administração Interna (MAI), que pretende que o ensino ministrado seja adequado ao cumprimento da missão da GNR;
- O Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES), que define e espera que sejam prosseguidas as políticas educativas definidas e cumprida a legislação relativa ao ensino superior;
- As instituições de ensino superior politécnico, os centros de investigação e as empresas, que no domínio da Investigação e Inovação (I&I), se podem constituir como parceiros em iniciativas de cooperação institucional, com mais-valias para ambas as partes;
- Os países com que Portugal tem programas de cooperação técnico-militar e técnico-policial, que esperam da UPM apoio para a formação dos seus sargentos e colaboração ao nível do ensino, investigação e estruturas de apoio ao ensino.

- As instituições homólogas dos Países aliados com que a UPM possa vir a ter parcerias, que se traduzem em ganhos para ambas as instituições.

4.1 Envolvente externa

O modelo de formação dos sargentos assenta na necessidade de acompanhar a evolução dos níveis de qualificação do âmbito do Quadro Nacional de Qualificações e a crescente complexidade funcional na execução das missões das Forças Armadas. Se por um lado, se valoriza o nível habilitacional de ingresso nos quadros permanentes, num propósito de articulação entre as especificidades do ensino e formação militar e o sistema nacional de ensino superior politécnico, por outro, consubstancia-se na valorização da carreira militar, através da criação da função de chefia técnica para a categoria de sargentos, permitindo atribuir autoridade e responsabilidades acrescidas a estes militares.

No contexto externo importa ressaltar que a UPM, enquanto unidade autónoma do IUM, e dadas as especificidades do ensino que ministra, e atendendo ao atual ordenamento jurídico, responde aos desígnios das tutelas das áreas da defesa nacional, administração interna e do ensino superior, estando por isso sujeita às evoluções de contexto que ocorrem nestas áreas governamentais. Releva-se ainda a obrigatoriedade de obtenção de parecer do Conselho Diretivo do IUM na maioria dos assuntos académicos, bem como a necessidade da UPM se articular em permanência com os Ramos e a GNR.

Oportunidades

- Os processos de avaliação pela Direção-Geral do Ensino Superior (DGES) e de avaliação e acreditação pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), como catalisadores da racionalização e da qualidade da oferta educativa.
- O potencial interesse de Instituições de Ensino Superior em estabelecer parcerias e colaborações no âmbito do ensino e da investigação politécnica.
- O potencial interesse de instituições de ensino superior militar de Países da NATO, da ONU, da UE, ou no âmbito de outras organizações (ex: iniciativas enquadradas na cooperação no domínio da defesa ou técnico-policial).
- O reconhecimento das Ciências Militares enquanto área de saber científico, que potenciará a dinamização e foco da investigação e inovação no âmbito das tecnologias militares.

Ameaças

- A satisfação dos atuais requisitos legais no âmbito do ensino superior, designadamente em relação ao corpo docente, poderá resultar em constrangimentos futuros para a acreditação de ciclos de estudos e para o processo de avaliação institucional do IUM.
- O múltiplo enquadramento da UPM, que inclui o IUM, EMGFA, MDN, MAI, MCTES, a par dos Ramos das Forças Armadas e GNR.
- O processo de articulação, adaptação, gestão e execução dos novos Cursos de Formação de Sargentos (CFS) assente num modelo matricial de tutelas e autoridades diversificadas.
- O facto do modelo de organização do ensino superior nacional assentar em lógicas e pressupostos que nem sempre se revelam de fácil aplicação ao contexto das Forças Armadas e da GNR.
- Restrições diversas que poderão afetar a constituição do corpo docente, bem como outras áreas relacionadas com o ensino e investigação.

4.2 Envolve Interna

No âmbito do cumprimento da sua missão, a UPM irá ministrar os Cursos Técnico Superiores Profissionais (CTSP) numa primeira fase, seguindo-se outros cursos de carreira e os ciclos de estudos de 1.º e 2.º ciclos, conferentes dos graus de licenciatura e de mestrado.

A estrutura curricular dos CTSP apresenta-se em conformidade com o estipulado na legislação enquadrante e documentos orientadores do ensino superior nacional e do ESPM em particular, respondendo a requisitos e necessidades específicas do ensino superior e das Forças Armadas e da GNR, dando resposta adequada ao nível da formação académica, da formação militar e da formação ética, moral e cívica dos alunos.

Potencialidades

- Desenvolvimento de um ensino assente nos valores e cultura militar, sustentado no inestimável legado da formação dos sargentos.
- Reforço e promoção de sinergias e partilha de recursos.
- O ensino da UPM apresenta a vantagem de dispor de um “Campus” privilegiado, agregando infraestruturas e recursos diversificados, disponibilizados pelos Ramos das Forças Armadas e pela GNR.
- A investigação no âmbito do ensino politécnico contribuirá para a I&D no contexto do IUM, instrumental para a afirmação das Ciências Militares, em particular das técnicas e tecnologias militares.

- Pretende-se instituir um processo consolidado de garantia da melhoria contínua da qualidade do ensino.
- Pretende-se disponibilizar uma plataforma digital de gestão do ensino superior, que possibilite a desmaterialização de processos, bem como a gestão e o acesso integral à informação, de forma partilhada e interativa por parte dos discentes, docentes e demais intervenientes nos processos de gestão e direção do ensino.

Vulnerabilidades

- Inexistência, face ao atual enquadramento jurídico, de um corpo docente qualificado em todas as vertentes.
- O regime de mobilidade e rotatividade dos militares, e suas implicações para a estabilidade do exercício de funções docentes preconizada pelo sistema nacional do ensino superior.
- Inexistência dos normativos inerentes ao desenvolvimento do ensino superior politécnico militar.
- Potencial dificuldade em garantir a produção científica por parte dos docentes.
- A identidade da UPM não suficientemente reconhecida.
- Dificuldades inerentes ao facto dos processos de articulação interna, incluindo com as estruturas dos departamentos, e de mapeamento e automatização de processos, se encontrarem em desenvolvimento.
- Necessidade de ampliar os espaços de trabalho da UPM em Pedrouços.
- Necessidade de garantir as condições materiais para o ensino e investigação.
- Restrições de pessoal, designadamente a falta dos meios humanos previstos para a instalação e consolidação da UPM.

5. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS E PERSPETIVAS DE GESTÃO

No sentido de estimular o cumprimento da missão, a visão do Diretor da UPM consubstancia-se na prossecução das orientações estratégicas, as quais balizam a atuação da UPM:

- **Reconhecimento** - Implementar um modelo de ensino superior politécnico militar reconhecido através das suas capacidades, utilidade e resultados.
- **Otimização** - Assegurar a articulação e cooperação com os Ramos e GNR tendo em vista a obtenção de sinergias, otimização de recursos e ganhos de eficiência e eficácia.

- **Inovação** - Fomentar a investigação e inovação aplicadas às tecnologias militares.

A par da missão, no seu processo de gestão estratégica, a UPM adota, três perspetivas de gestão: a genética, a estrutural e a operacional, aludindo respetivamente: (i) aos recursos necessários e otimizados, (ii) a processos internos eficientes e ao (iii) seu produto final que se deseja flexível. Assegura-se desta forma, um conjunto de perspetivas abrangentes e transversais, que norteiam a edificação, a estruturação e o emprego dos recursos e capacidades, enquadrando e direcionando assim os objetivos estratégicos.

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS e LINHAS DE AÇÃO

Para assegurar o imprescindível alinhamento organizacional com o meio envolvente, os objetivos estratégicos (OE) foram deduzidos por intermédio da análise do ambiente interno e externo da UPM e concretizam a visão do diretor da UPM, em sintonia com as orientações estratégicas e linhas de ação plasmadas na Diretiva Estratégica do Estado-Maior-General das Forças Armadas 2018|2021, com o plano de Iniciativas Estratégicas do IUM e com as áreas de intervenção preconizadas no PECC, ao mesmo tempo que determinam o nível de ambição e as prioridades estratégicas, perspetivando os resultados que se desejam alcançar com a implementação do plano estratégico.

Objetivos estes que, apesar de se apresentarem articulados entre si por relações de causa-efeito, foram organizados numa matriz que cruza aquelas que são as orientações estratégicas estruturantes com aquelas que são as principais perspetivas de gestão (genética, estrutural e operacional) e temas ou vetores estratégicos (eficácia, flexibilidade, eficiência e otimização) para a UPM.

Por outro lado, expressam, claramente, as intenções estratégicas, de forma a permitir a sua comunicação interna, auxiliando a direcionar a sua atividade, sendo traduzidos em linhas de ação (LA), definidas com a finalidade de orientar as iniciativas estratégicas a desenvolver para a prossecução dos OE.

Assim, estabelecem-se oito OE para o período 2020/2025 e as respetivas linhas de ação a perseguir:

- OE1. Garantir uma oferta formativa adequada e diversificada, contribuindo para um politécnico militar reconhecido pela sua utilidade e resultados.**
- LA1.1. Promover a formação qualificada nas áreas do Politécnico Militar e que respondam às necessidades dos Ramos e da GNR.
 - LA1.2. Implementar modelos curriculares completos e eficazes.
 - LA1.3. Promover iniciativas interdepartamentais com relevância para o ESPM.
 - LA1.4. Promover e apoiar atividades de natureza cultural, cívica, artística e desportiva.
- OE2. Promover atividades no domínio da Investigação e Inovação (I&I) aplicadas às tecnologias militares.**
- LA2.1. Estimular a participação dos docentes e discentes em projetos do âmbito da I&I, nos domínios do saber em que se organiza a UPM e em articulação com o CIDIUM.
 - LA2.2. Estimular a comunicação e a divulgação das atividades de I&I.
- OE3. Promover projetos de intercâmbio e parcerias nos domínios do ensino, formação e investigação.**
- LA3.1. Aprofundar a cooperação no contexto do ensino superior visando a obtenção de sinergias e a otimização de recursos.
 - LA3.2. Promover e apoiar projetos de intercâmbio institucional, nacionais ou internacionais, nos domínios do ensino e da investigação, como fator multiplicador do conhecimento e potenciador da melhoria contínua do desempenho, nas diversas vertentes, através da troca de experiências.
- OE4. Potenciar a articulação interdepartamental, com os Ramos e a GNR, desenvolvendo um ESPM otimizado.**
- LA4.1. Desenvolver uma estrutura organizacional eficiente e sinérgica.
 - LA4.2. Desenvolver normativos e regulamentos inerentes ao funcionamento da UPM.
- OE5. Garantir a qualidade na gestão e administração escolar.**
- LA5.1. Promover a implementação de um sistema de garantia da qualidade do ESPM, em articulação com o GAQ do IUM.

LA5.2. Promover a participação ativa da comunidade educativa na melhoria contínua da atividade desenvolvida.

OE6. Desenvolver a comunicação externa e interna e a imagem da UPM.

LA6.1. Desenvolver a visibilidade externa da UPM, como fator instrumental para o seu reconhecimento.

LA6.2. Promover a comunicação interna, como fator instrumental para o envolvimento e participação da comunidade educativa.

OE7. Garantir a valorização dos recursos humanos e um corpo docente qualificado.

LA7.1. Garantir os recursos humanos necessários à UPM bem como a sua valorização.

LA7.2. Promover um corpo docente total qualificado e a sustentabilidade do mesmo.

OE8. Garantir infraestruturas e recursos materiais apropriados.

LA8.1. Promover a existência de infraestruturas adequadas às atividades de gestão em Pedrouços, e de ensino e formação nos Departamentos Politécnicos.

LA8.2. Promover a existência de recursos materiais adequados às atividades de gestão, ensino e formação em Pedrouços e nos Departamentos Politécnicos.

7. MAPA DA ESTRATÉGIA

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

8. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Para permitir a desenvolver as LA, foram deduzidas Iniciativas Estratégicas (IE) e o horizonte temporal para o seu desenvolvimento, que constam no **anexo B**.

Anualmente, é desenvolvido um suplemento ao presente plano descrevendo as IE a desenvolver nesse ano, indicando as iniciativas associadas ao Plano de Iniciativas Estratégicas do IUM, garantindo-se o alinhamento estratégico, e servindo de orientação para o desenvolvimento do Planos de Atividades da UPM. Este suplemento é aprovado pelo Diretor da UPM.

9. CONTROLO

O controlo da execução do presente plano é desenvolvido pela medição da concretização dos objetivos, tendo por base o grau de execução das iniciativas estratégicas, planeadas e detalhadas no suplemento ao presente plano.

O controlo é exercido ao nível do Gabinete de Estudos Politécnicos. Para o efeito, serão feitos pontos de situação semestrais tendo em vista verificar se os objetivos estão a ser atingidos, bem como identificar medidas corretivas.

10. ENTRADA EM VIGOR

O presente Plano Estratégico entra em vigor após aprovação pelo Comandante do IUM, ouvido o Conselho Diretivo do IUM.

Lisboa, 31 de janeiro de 2020

O Diretor,

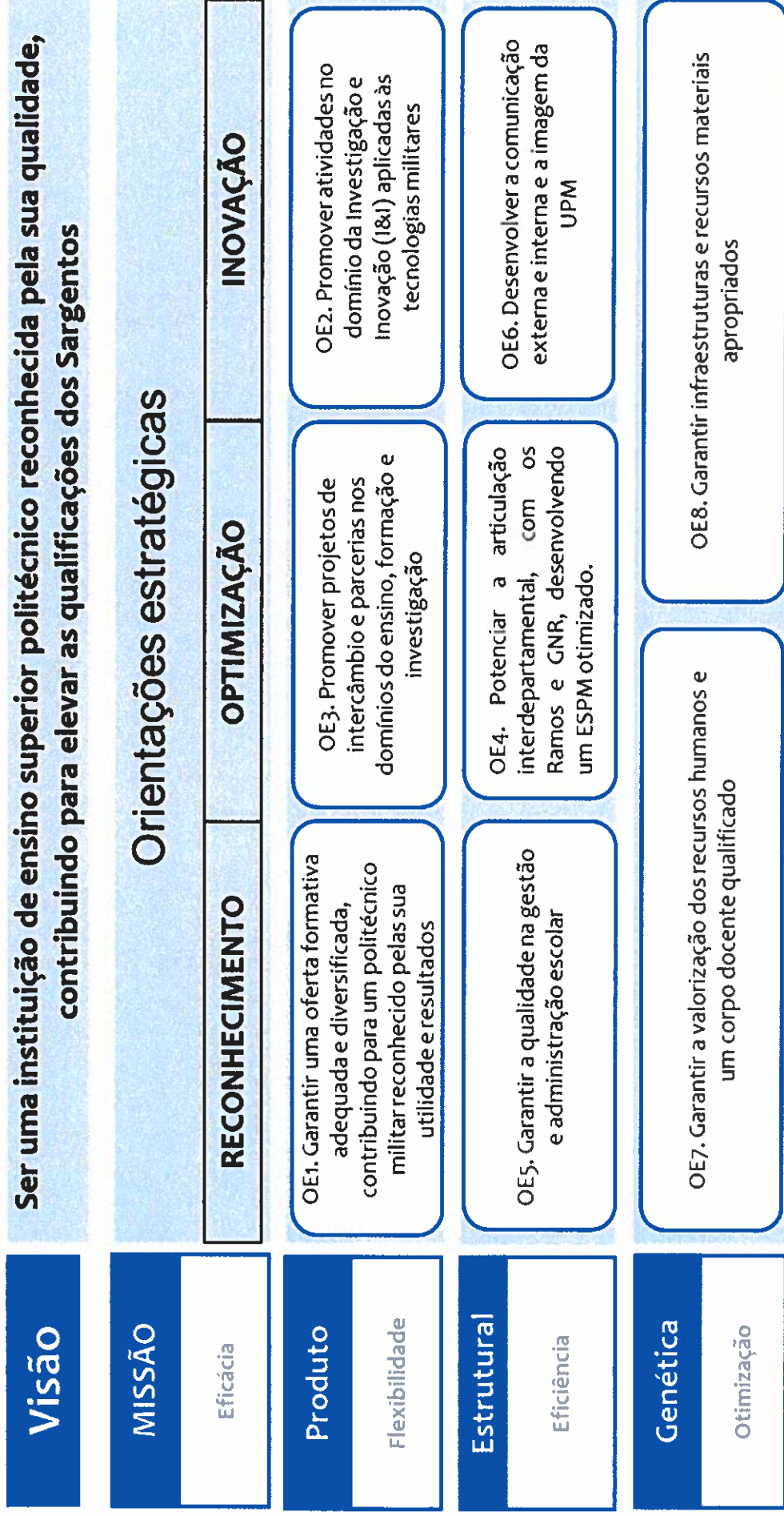


Pedro Miguel de Sousa Costa

Comodoro

ANEXOS

Anexo A – Mapa da Estratégia



Valores

Virtudes Militares

Competência

Inovação

Credibilidade

Rigor

Anexo B – Objetivos, Linhas de Ação e Iniciativas Estratégicas

Objetivo Estratégico	Linhas de Ação	Iniciativas Estratégicas					
		2020	2021	2022	2023/25		
OE1 - Garantir uma oferta formativa adequada e diversificada, contribuindo para um perfil político-militar reconhecido pelas suas utilidades e resultados.	LA1.1	IE1	Promover a realização dos CTSP e de formação adicional no âmbito dos CFS, decorrentes das necessidades dos Ramos e da GNR, garantindo a sua harmonização, aprovação e registo.	X	X	X	X
		IE2	Garantir a ativação do ciclo de estudos CTSP a partir do ano letivo 2020/2021.	X			
	LA1.2	IE3	Promover a formação qualificada nas áreas do Politécnico Militar e que respondam às necessidades dos Ramos e da GNR.			X	X
		IE4	Promover a realização de ciclos de estudos conferentes de grau, inerentes aos ciclos de estudos obrigatórios das Instituições de Ensino Superior Politécnico, em articulação com os Ramos e com GNR.		X	X	X
		IE5	Promover a realização, harmonização e coordenação de outras ações de formação/ ciclos curtos de estudos não conferentes de grau, no intuito de colaborar com os Ramos e com a GNR, no ensino e formação militar que visa o aperfeiçoamento, atualização e especialização, essenciais aos variados cargos, funções e tarefas exigidas aos sargentos dos QP.		X	X	X
	LA1.3	IE6	Implementar modelos curriculares completos e eficazes.		X	X	X
		IE7	Promover a elaboração de programas das unidades curriculares adequados ao perfil profissional e referencial de competências dos cursos.	X	X	X	X
		IE8	Promover modelos adequados de avaliação das aprendizagens.		X	X	X
	LA1.3	IE9	Promover o sucesso das aprendizagens, o reconhecimento do mérito nos alunos e a integração dos valores militares.		X	X	X
		IE10	Promover a articulação e realização conjunta de atividades em todas as vertentes, do ensino, investigação e divulgação do conhecimento.		X	X	X
			IE11	Promover a atribuição de prémios escolares.	X	X	X

		Cooperar com o IUM, os Ramos e a GNR no desenvolvimento, atualização e produção de doutrina militar no âmbito dos domínios do saber em que se organiza a UPM.	X	X	X
		Participar em projetos comuns de relevo para a atividade da UPM e com potencial interesse para os Ramos e para a GNR.	X	X	X
		Promover o desenvolvimento cultural e profissional dos membros da comunidade educativa através de atividades de extensão cultural.	X	X	X
		Promover e apoiar atividades extracurriculares dos membros da comunidade educativa, de natureza cultural, cívica, artísticas e desportivas e de inserção na comunidade.	X	X	X
		Promover a criação de grupos de projeto de Investigação e Inovação (I&I), numa perspetiva multidisciplinar e em contexto nacional e/ou internacional.	X	X	X
		Propor a instituição de prémios e incentivos destinados a reconhecer o mérito, a distinguir a qualidade e a apoiar atividades de investigação que valorizem o ensino superior politécnico militar.	X		
		Considerar iniciativas no âmbito dos cursos, abrindo a participação ao exterior sempre que a sua natureza e conteúdo o permitam.	X	X	X
		Promover a formação em metodologias de investigação.	X	X	X
		Promover estudos para apoiar os Ramos e a GNR no desenvolvimento de doutrina militar.	X	X	X
		Promover a realização de conferências, colóquios e seminários, nomeadamente sobre temas relativos a áreas relevantes para a segurança e defesa nacional.	X	X	X
		Promover a publicação e divulgação dos trabalhos científicos e tecnológicos, em articulação com o CIDIUM.	X	X	X
		Integrar as políticas editoriais no âmbito do IUM, criando linhas editoriais comuns.	X	X	X
		Promover a articulação e realização conjunta de atividades comuns em todas as vertentes, do ensino, investigação e divulgação do conhecimento, desenvolvendo parcerias com instituições congéneres, nacionais e internacionais.	X	X	X
		Colmatar vulnerabilidades identificadas no âmbito dos processos de acreditação e avaliação do ensino superior.	X	X	X
IE12					
IE13					
IE14					
IE15					
IE16					
IE17					
IE18					
IE19					
IE20					
IE21					
IE22					
IE23					
IE24					
IE25					
LA1.4		Promover e apoiar atividades de natureza cultural, cívica, artística e desportiva.			
LA2.1		Estimular a participação dos docentes e discentes em projetos do âmbito da Investigação e Inovação (I&I), nos domínios do saber em que se organiza a UPM e em articulação com o CIDIUM			
LA2.2		Estimular a comunicação e a divulgação das atividades de I&I			
LA3.1		Aprofundar a cooperação no contexto do ensino superior visando a obtenção de sinergias e a otimização de recursos.			
OE2	Promover atividades no domínio da Investigação e Inovação (I&I) aplicadas às tecnologias militares.				
OE3	Promover projetos de intercâmbio e parcerias nos domínios do ensino, formação e investigação.				

				Promover parcerias institucionais, nacionais e internacionais no domínio da investigação.						X
	LA3.2	Promover e apoiar projetos de intercâmbio institucional, nacionais ou internacionais, nos domínios do ensino e da investigação, como fator multiplicador do conhecimento e potenciador da melhoria contínua do desempenho, nas diversas vertentes, através da troca de experiências.	IE26		Promover programas de intercâmbio de docentes e discentes entre Instituições congêneres de Países amigos e aliados.					X
			IE27		Promover o acolhimento de alunos estrangeiros no âmbito da cooperação no domínio da defesa e técnico-policial.					X
	LA4.1	Desenvolver uma estrutura organizacional eficiente e sinérgica.	IE28		Assegurar o mapeamento e fluxo de processos na UPM, potenciando a otimização e a obtenção de sinergias, e operacionalizando mecanismos e procedimentos.					X
OE4 Potenciar a articulação interdepartamental, com os Ramos e a GNR, desenvolvendo um ESPM otimizado.			IE29		Promover a aquisição e utilização de uma plataforma eletrónica para a gestão do ESPM (ex: SIGESM - Sistema Integrado de Gestão do Ensino Superior Militar - UPM).					X
			IE30		Desenvolver normativos inerentes à gestão organizacional da UPM e respetivos departamentos, em articulação com os Ramos e com a GNR.					X
	LA4.2	Desenvolver normativos e regulamentos inerentes ao funcionamento da UPM.	IE31		Desenvolver normativos e regulamentos no âmbito do ensino, investigação, qualidade e serviços académicos, em articulação com os Ramos e com a GNR.					X
			IE32		Promover a eficiência e boas práticas na estrutura organizacional, normativos e processos.					X
	LA5.1	Promover a implementação de um sistema de garantia da qualidade do ESPM, em articulação com o GAQ do IUM.	IE33		Promover processos de avaliação interna da qualidade e propor medidas de promoção da melhoria contínua.					X
			IE34		Garantir o desenvolvimento das ações necessárias aos processos de avaliação externa.					X
	LA5.2	Promover a participação ativa da comunidade educativa na melhoria contínua da atividade desenvolvida.	IE35		Apoiar e promover a todos os níveis e, em especial, nas grandes reflexões e mudanças, a participação ativa dos vários elementos que integram a comunidade educativa, valorizando os seus contributos e estimulando e apoiando iniciativas inovadoras.					X
			IE36		Promover o papel ativo dos alunos e ex-alunos na gestão e melhoria contínua da atividade desenvolvida pela UPM.					X
			IE37		Desenvolver um Plano de Comunicação da UPM, articulado com o Plano de Comunicação do IUM.					X
	LA6.1	Desenvolver a visibilidade externa da UPM, como fator instrumental para o seu reconhecimento.	IE38		Garantir a partilha de informação e a permanente atualização da informação publicada.					X
			IE39		Garantir a partilha do conhecimento.					X
	LA6.2	Promover a comunicação interna, como fator instrumental para o envolvimento e	IE40		Desenvolver mecanismos de comunicação ascendente e descendente.					X
			IE41							X

	participação da comunidade educativa nos processos.	IE42	Promover a eficácia comunicacional aliada à simplificação e desmaterialização de processos	X	X	X
		IE43	Desenvolver os mapas de pessoal da UPM.	X		
		IE44	Assegurar, em articulação com o EMGFA, IUM, Ramos e GNR, a alocação dos recursos humanos necessários ao cumprimento da missão, consubstanciados nos mapas de pessoal	X	X	X
		IE45	Estimular a valorização dos recursos humanos da UPM, através de ações de formação, articulando as necessidades com os Ramos e com a GNR.	X	X	X
		IE46	Estimular junto dos docentes miliares a obtenção do título de especialista de reconhecida experiência e competência profissional.	X	X	X
		IE47	Promover junto dos Ramos e da GNR, a garantia de docentes doutorados, em consonância com os cursos a desenvolver e as necessidades identificadas.	X	X	X
		IE48	Assegurar, no âmbito do corpo docente, um equilíbrio das atividades de ensino, de investigação e as funções e tarefas de gestão académica, potenciando a função de docência em todas as suas vertentes.	X	X	X
		IE49	Potenciar a cooperação entre os Departamentos Politécnicos ao nível dos docentes, garantindo o aprofundamento de sinergias.	X	X	X
		IE50	Propor medidas que conduzam à sustentabilidade do corpo docente.	X	X	
		IE51	Elaborar um Plano de Infraestruturas para a UPM em Pedrouços, em articulação com o Plano Diretor do IUM, prevendo os espaços necessários para a UPM e o seu reordenamento conforme necessário, priorizando eventuais intervenções e garantido o planeamento das mesmas no tempo e em função dos recursos disponíveis.	X	X	
		IE52	Garantir, em articulação com os Ramos e com a GNR, as infraestruturas necessárias nos diversos departamentos, garantindo a sua harmonização com os requisitos definidos no âmbito do ensino superior, propondo o reordenamento de espaços se necessário.	X	X	X
		IE53	Planear as necessidades materiais inerentes à gestão, ensino e formação, articulando com o IUM, Ramos e GNR o planeamento das necessidades e a respetiva sustentação.	X	X	X
		IE54	Desenvolver mecanismos eficazes que promovam uma maior eficiência na utilização dos recursos.	X	X	X
LA7.1	Garantir os recursos humanos necessários à UPM bem como a sua valorização.					
LA7.2	Promover um corpo docente total qualificado e a sustentabilidade do mesmo.					
LA8.1	Promover a existência de infraestruturas adequadas às atividades de gestão em Pedrouços, e de ensino e formação nos Departamentos Politécnicos.					
LA8.2	Promover a existência de recursos materiais adequados às atividades de gestão, ensino e formação em Pedrouços e nos Departamentos Politécnicos.					
OE7	Garantir a valorização dos recursos humanos e um corpo docente qualificado.					
OE8	Garantir infraestruturas e recursos materiais apropriados.					

