

idn plano de atividades 2012

INDÍCE

NOTA PRÉVIA DO DIRETOR	3
NOTA INTRODUTÓRIA	6
1. O INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL (IDN)	7
☐ NATUREZA	7
☐ ENQUADRAMENTO LEGAL	7
☐ MISSÃO E ATRIBUIÇÕES	7
☐ ESTRUTURA ORGÂNICA	9
☐ QUANTO AOS ÓRGÃOS CRIADOS: O Conselho Científico (CC) e a Unidade de Acompanhamento (UA)	9
☐ QUANTO À ESTRUTURA NUCLEAR	9
☐ ORGANOGRAMA	10
2. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ORGANISMO	11
2.1 SERVIÇOS PRESTADOS	12
2.2 ANÁLISE EXTERNA E INTERNA	13
2.3 ANÁLISE SÍNTESE DA ENVOLVENTE EXTERNA E INTERNA	15
2.4 ANÁLISE DE STAKEHOLDERS	16
3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	19
3.1 MISSÃO	19
3.2 VISÃO	19
3.3 VALORES	19
3.4 GRANDES LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA	20
3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	26
3.6 QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)	27
4. OBJETIVOS OPERACIONAIS	28
MATRIZ DE ATIVIDADES 2012	29
5. ATIVIDADES E PROJETOS NÃO DIRETAMENTE RELACIONADOS COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	45
6. RESULTADOS	49
7. RECURSOS	50
7.1 RECURSOS HUMANOS	50
7.2 RECURSOS FINANCEIROS	56

NOTA PRÉVIA DO DIRETOR

Num contexto de fortes constrangimentos orçamentais torna-se ainda mais decisiva uma definição clara e rigorosa dos objetivos e dos vetores estratégicos prioritários que convergem para a concretização da missão do IDN.

Mantendo-se a adequabilidade e a exequibilidade dos objetivos estratégicos definidos na Carta de Missão do diretor, e o nível de ambição para a sua concretização, o grande desafio passa pela conceção de uma estratégia que permita tirar o máximo rendimento dos recursos disponíveis. Uma estratégia ambiciosa, orientada para a consecução dos objetivos e para a otimização dos recursos.

O Plano de Atividades que ora se propõe identifica os objetivos estratégicos, as prioridades e as linhas de ação para os atingir. Reflete escolhas fundadas nos objetivos permanentes de eficiência, eficácia e qualidade, e nos critérios de exequibilidade e da maximização da compatibilidade entre objetivos e meios.

À luz da sua missão, o IDN continua a assumir como vetor estratégico prioritário constituir-se como o principal centro português de pensamento estratégico sobre as questões da segurança e defesa nacional. E, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento de uma consciência nacional de segurança e defesa, assumindo-se como plataforma de encontro entre as instituições de segurança e defesa nacional e a sociedade portuguesa.

É neste enquadramento que temos definido uma linha de orientação assente em quatro eixos prioritários, marcantes para a atividade do IDN: **Formação; Investigação; Sensibilização; Cooperação Internacional**. É percorrendo estes eixos que se procurará sintetizar, seguidamente, as principais prioridades para o ano de 2012, refletidas no presente Plano de Atividades, na consciência de que a sobrevivência das organizações passa pela capacidade permanente de se renovarem, de se questionarem e de projetarem o seu futuro. O IDN, como entidade dedicada à produção de pensamento estratégico, está bem consciente disso.

Nesse sentido, procurando melhorar com as lições aprendidas, temos de reafirmar os nossos eixos de ação com novos projetos e prioridades.

Na formação, procurando consolidar públicos e servir novos setores, como o empresarial, na caracterização de oportunidades e riscos de investimento regionais e globais. Ao mesmo tempo, continuaremos a apostar no reforço do leque de oferta de cursos destinados a públicos-alvo específicos, designadamente, através da realização de cursos temáticos pós-laborais; prosseguiremos o esforço de descentralização das ações de formação visando a obtenção de efeitos multiplicadores e de escala; consolidaremos a realização de pós-graduações especializadas nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança em parceria com universidades. As parcerias com instituições de excelência no ensino

superior abriram um novo ciclo no Instituto da Defesa Nacional. Estão a revelar-se uma aposta de sucesso, especialmente quando olhamos para a pós-graduação em Estudos Estratégicos e de Segurança, em conjunto com a Universidade Nova de Lisboa, cuja procura superou em muito o número de vagas disponíveis.

Na investigação, sistematizando, divulgando e partilhando resultados e reflexões. As linhas de investigação selecionadas vão ao encontro das prioridades estratégicas da política de defesa nacional. Mas são flexíveis e estão abertas à emergência de novos temas, quer na agenda internacional (a chamada “primavera árabe”, o futuro do projeto europeu), quer no desenvolvimento das políticas públicas – como é o caso do estudo da política de segurança e defesa nacional enquanto política pública. Continuará a apostar-se nos Grupos de Estudos, compostos por especialistas nacionais de renome, investigadores e responsáveis institucionais, orientados para o apoio do processo de decisão e devidamente articulados com as linhas de investigação definidas.

Na sensibilização da cidadania para os valores da segurança e defesa, também teremos de continuar a inovar. O IDN é hoje uma instituição de portas abertas, capaz de juntar, como poucas, o saber da Defesa Nacional com o saber da Universidade e das organizações da sociedade civil. A sensibilização da opinião pública, e especialmente dos líderes de opinião, para as questões de segurança e defesa assume uma elevada prioridade no contexto da missão do IDN. É hoje consensual que a eficácia da divulgação dos valores associados a estas questões exige uma socialização dos mais jovens, desde o ensino básico e secundário, em torno das instituições e dinâmicas que lhes estão associadas. Por isso, continuaremos a apostar na realização de ações de formação de professores do ensino básico e secundário no âmbito da educação para a cidadania e a desenvolver os melhores esforços junto do Ministério da Educação tendo em vista alcançar o objetivo que se considera mais importante neste domínio: introduzir no desenho curricular dos 3 ciclos do ensino básico e do ensino secundário um módulo de segurança e defesa, no âmbito da educação para a cidadania. Entretanto, na linha deste objetivo, promoveremos já este ano a realização de um novo curso de formadores dos jovens cadetes do mar, a que se seguirá a correspondente ação de formação, divulgando as causas da segurança e defesa junto destes jovens. Paralelamente, faremos um esforço acrescido para ir ao encontro das pessoas, descentralizando ainda mais as nossas atividades de divulgação e de debate, pensando também nos sítios onde se estuda e investiga, e nos locais onde o conhecimento e a cultura acontecem.

Na cooperação internacional, reforçando a inserção internacional do Instituto. Aproveitando o sucesso do Curso sobre Reforma do Setor de Segurança, realizado em Março do ano transato, no âmbito do Colégio Europeu de Segurança e Defesa da União Europeia, continuaremos empenhados no reforço da imagem, da visibilidade e do prestígio internacional do IDN. Em 2012, aumentaremos para dois os cursos a realizar no Colégio Europeu, a organizar em Bruxelas em parceria com a França (Institut de Hautes Études de Defense Nationale): um de Gestão Civil de Crises e outro, de novo, sobre Reforma do Setor de Segurança. Continuaremos, também, a aprofundar as nossas relações com os institutos

congêneres de segurança internacionais, com vista a criar condições para ampliar as iniciativas conjuntas de investigação, tirando partido das novas tecnologias de informação e comunicação. Organizaremos, ainda, no próximo mês de junho, o High Level Course da Iniciativa 5+5.

Em suma, são estes os vetores estratégicos e as linhas de ação prioritárias que consideramos melhor traduzir a indispensável correlação entre os objetivos estratégicos e os meios disponíveis, e manter o IDN como um exemplo de serviço público, solidário com o esforço nacional de ajustamento económico e financeiro, útil às pessoas, e ambicioso na concretização dos objetivos que materializam o cumprimento da missão atribuída.

O diretor

Vítor Daniel Rodrigues Viana

NOTA INTRODUTÓRIA

O presente Plano de Atividades dá cumprimento ao disposto no Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de Setembro, e conjuga essa apresentação obrigatória com o novo modelo de gestão por objetivos estabelecido na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, segundo a qual, o planeamento e controlo da gestão dos organismos públicos devem estar organizados mediante um ciclo anual.

Como instrumento previsional de gestão e documento estruturante da actividade do IDN em 2012 - que em articulação com o orçamento permite perspetivar o seu ciclo anual de gestão - o Plano de Actividades inclui as linhas de actuação estratégica definidas em coerência com a sua missão.

Mas mais do que o cumprimento da legislação, o IDN pretende, através do presente Plano de Atividades, compatibilizar as orientações definidas para o Instituto da Defesa Nacional com os Objetivos Estratégicos e os Objetivos Operacionais apresentados no Quadro de Avaliação e Responsabilidade (QUAR) 2012, bem como explicitar as atividades que consubstanciam a consecução dos objetivos, e os recursos humanos, financeiros e materiais envolvidos na sua concretização.

A nova estrutura de Plano de Atividades, que agora se propõe, define a organização das suas atividades, do seguinte modo:



Assim, através dessa estrutura organizacional é possível visualizar:

- Os compromissos assumidos por via dos objetivos estratégicos estabelecidos na Carta de Missão do diretor, refletidos no QUAR, e os objetivos das Unidades Orgânicas e dos trabalhadores;
- As fontes de verificação do cumprimento dos objetivos, de forma a facilitar a monitorização trimestral e a avaliação dos resultados anuais.
- O controlo e a gestão das despesas inerentes a cada atividade.

1. O INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL (IDN)

■ NATUREZA

O Instituto da Defesa Nacional é um serviço central da administração direta do Estado dotado de autonomia administrativa, científica e pedagógica.

A nível central funciona em Lisboa, na Calçada das Necessidades, 5, e a nível regional tem um serviço desconcentrado, designado por Delegação do Porto.

■ ENQUADRAMENTO LEGAL

Atualmente, encontra-se em curso um novo processo de reestruturação dos serviços públicos, no âmbito do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC). Neste contexto, e no que se reporta ao Ministério da Defesa Nacional, foi publicada a sua nova orgânica através do Decreto-Lei n.º 122/2011, de 29 de Dezembro, onde foram definidas as atribuições dos serviços deste Ministério que integram a administração direta e indireta do Estado.

Até ao momento ainda não foi publicada a lei orgânica do IDN. Decorre, contudo, daquela orgânica do MDN que o IDN mantém a sua missão e atribuições, constituindo a alteração mais significativa a diminuição para um, dos dois cargos de direcção superior antes existentes. De acordo com o disposto no n.º1 do artigo 31.º, conjugado com as disposições dos artigos 32.º e 33.º do Decreto-Lei n.º 122/2011, de 29 de Dezembro, a reestruturação orgânica, prevista para o IDN, só é implementada no mês seguinte à publicação do respetivo diploma orgânico do IDN.

Até à publicação desse novo diploma, a estrutura orgânica do IDN rege-se pelo Decreto - Regulamentar n.º 22/2009 de 4 de setembro, que, embora revogado pelo mencionado Decreto-lei, produz efeitos até à entrada em vigor do novo Decreto Regulamentar.

■ MISSÃO E ATRIBUIÇÕES

Nos termos do artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 122/2011, de 29 de Dezembro, o IDN tem como missão principal o apoio à formulação do pensamento estratégico nacional, assegurando o estudo, a investigação e a divulgação das questões de segurança e defesa.

São ainda atribuições específicas do IDN:

- Assegurar o apoio à formulação e desenvolvimento do pensamento estratégico nacional nos domínios relacionados com a segurança e defesa;

- Assegurar a investigação, o estudo e a divulgação das questões de segurança e defesa;
- Promover e reforçar as relações civis - militares e valorizar os quadros das Forças Armadas, da Administração Pública, dos setores público, privado e cooperativo, através do estudo, divulgação e debate dos grandes temas nacionais e internacionais com incidência no domínio da segurança e defesa;
- Contribuir para a sensibilização da sociedade para as questões da segurança e defesa, em especial no que respeita à consciência para os valores fundamentais que lhe são inerentes;
- Fomentar a investigação nos domínios das relações internacionais e da segurança e defesa;
- Cooperar com organismos congéneres internacionais.

Para a plena prossecução das suas atribuições o IDN:

- Desenvolve estudos e trabalhos de investigação nos domínios da segurança, defesa, relações internacionais e direito internacional público;
- Promove o debate nesses domínios através de ações de sensibilização, designadamente, seminários, conferências e ciclo de estudos;
- Estabelece formas de intercâmbio com outras instituições congéneres, universidades e outros estabelecimentos de ensino superior, nacionais e internacionais;
- Organiza, a nível nacional, cursos de defesa nacional, cursos de defesa para jovens, cursos temáticos de curta duração e outros diretamente relacionados com áreas específicas;
- Promove a divulgação de monografias e periódicos naqueles domínios.

■ ESTRUTURA ORGÂNICA

Na sequência do PREMAC, a estrutura organizacional do IDN irá sofrer alterações, quer a nível da sua estrutura nuclear, quer das subunidades orgânicas. O n.º 4 do artigo 16.º da Lei orgânica do MDN contempla, desde já, apenas um cargo de direção superior para o IDN – o de diretor-geral.

Da estrutura do IDN plasmada no Decreto - Regulamentar nº 22/2009, de 4 de setembro, ainda em vigor, destaca-se:

- **QUANTO AOS ÓRGÃOS CRIADOS: O Conselho Científico (CC) e a Unidade de Acompanhamento (UA)**

O Conselho Científico do IDN foi criado pelo Despacho n.º 24793/2009 de 30 de outubro, do diretor do IDN, publicado na II Série do DR em 11 de Novembro. Trata-se de um órgão colegial, de natureza consultiva, de apoio ao diretor-geral do IDN. Compete ao Conselho Científico pronunciar-se, essencialmente, sobre projetos de investigação científica, estudos e linhas gerais de orientação estratégica do IDN, que lhe sejam submetidos pelo diretor.

A Unidade de Acompanhamento exerce funções de avaliação e aconselhamento interno, visando essencialmente analisar regularmente o funcionamento do IDN e emitir os pareceres adequados, nomeadamente sobre o plano e relatório de atividades do IDN.

- **QUANTO À ESTRUTURA NUCLEAR**

À luz do diploma antes referido, a organização interna do IDN obedece a um modelo estrutural misto: matricial e hierarquizado.

Nas áreas relativas à investigação é adotado o modelo matricial, com a criação da equipa multidisciplinar, cuja dotação máxima para a respetiva chefia é de uma. Esta equipa multidisciplinar encontra-se constituída, tendo sido designada por Centro de Estudos e Investigação (CEI), e tem como competências desenvolver os estudos e os projetos de investigação aprovados pelo diretor-geral.

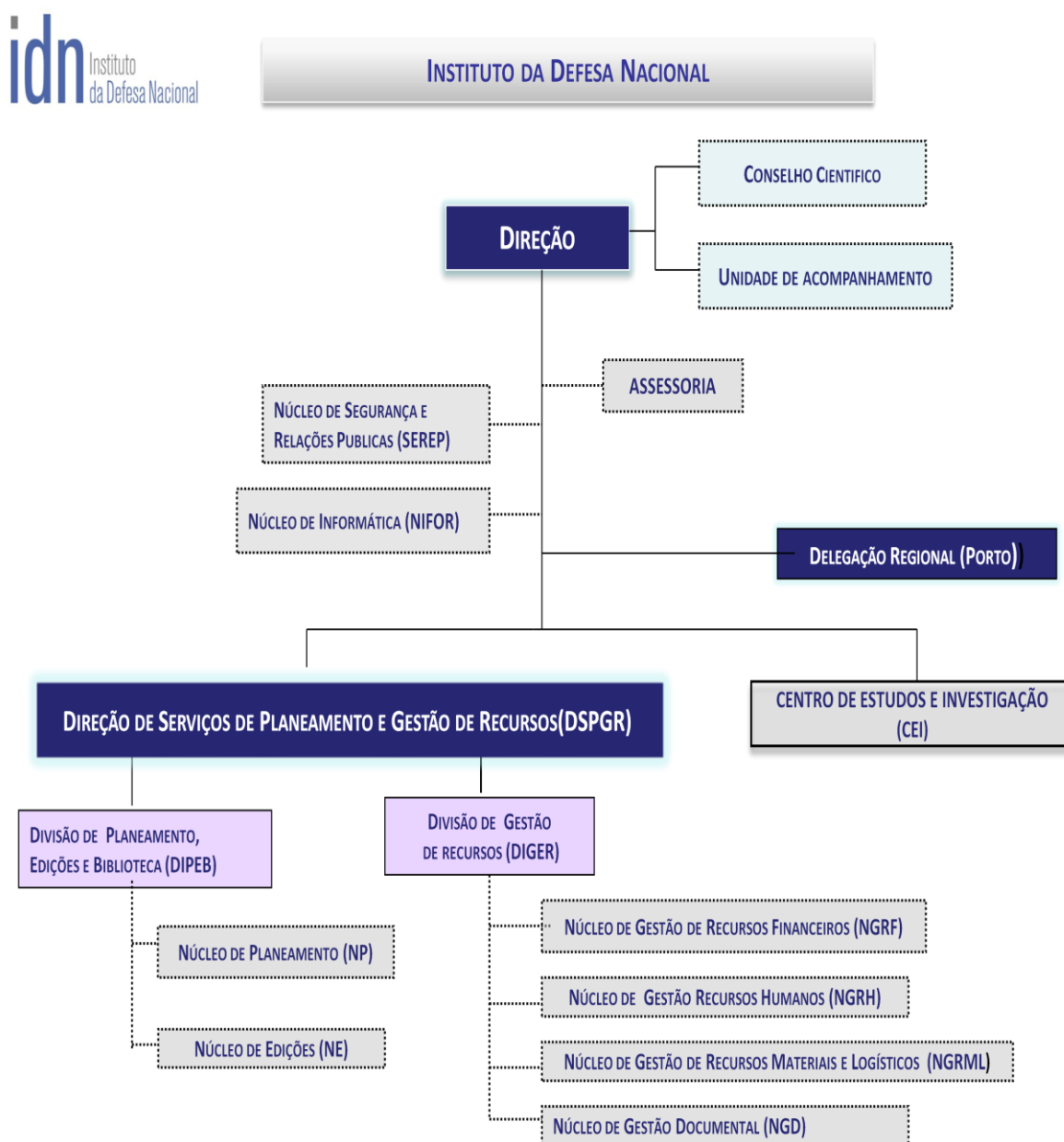
Em todas as restantes áreas o modelo é hierarquizado, tendo sido contemplada na sua estrutura nuclear uma única Direção de Serviços, cujas competências foram determinadas pela Portaria 1272/2009, de 19 de outubro.

Definidas estas competências, e tendo em conta o número máximo de duas unidades orgânicas flexíveis dos serviços, estabelecido por força da Portaria 1283/2009, de 19

de outubro de 2009, e pelo Despacho n.º 25322/2009, de 19 de novembro, foram criadas e definidas as competências da Divisão de Planeamento, Edições e Biblioteca (DIPEB) e da Divisão de Gestão de Recursos (DIGER), integradas na Direção de Serviços de Planeamento e Gestão de Recursos.

• **ORGANOGRAMA**

Atendendo ao enquadramento legal e à redução do número das unidades orgânicas nucleares e flexíveis, foi na ocasião superiormente determinada a estrutura orgânica do IDN, traduzida no seguinte organograma:



2. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ORGANISMO

Considerando as linhas estratégicas de atuação definidas para o IDN, importa consolidar, em 2012, a reforma estratégica e estrutural deste Instituto, agora de acordo com o PREMAC, no sentido de garantir o cabal cumprimento da sua missão.

Torna-se ainda necessário, em 2012, dar continuidade à realização e implementação dos objetivos estratégicos e operacionais definidos na Carta de Missão do diretor.

A estratégia a prosseguir vai exigir aumentos de eficiência associados a uma melhor afetação dos recursos disponíveis, de forma a consumir o imperativo de uma rigorosa execução orçamental.

Para o efeito, parece-nos essencial efetuar um diagnóstico, de modo a evidenciar o que é o IDN ao nível dos seus recursos, não só humanos, financeiros e patrimoniais, mas também no que concerne às suas capacidades e ao meio onde está inserido.

Importa, ainda, efetuar a análise dos *stakeholders*. À semelhança de outros organismos, existem sempre fatores externos e internos que condicionam, positivamente ou negativamente, a prossecução dos seus objetivos.

A estratégia que se visualiza para o ano de 2012, desenvolve-se nos termos seguidamente propostos.

2.1 SERVIÇOS PRESTADOS

Para melhor se entender as atividades a desenvolver no cumprimento da sua missão, é essencial, identificar os principais serviços prestados pelo IDN, nos domínios da segurança e defesa:



2.2 ANÁLISE EXTERNA E INTERNA

A atuação do IDN para 2012 terá como enquadramento, necessariamente, as orientações gerais das políticas governamentais em matéria de segurança e defesa nacional, e, simultaneamente, as orientações políticas e estratégicas da tutela para prossecução da sua missão.

A par dessas orientações, e no cumprimento dos objetivos propostos, o IDN apostará na qualidade dos serviços prestados, por forma a valorar e melhorar a sua eficiência e eficácia como serviço público.

Ao nível externo, ou seja, naquilo que não é passível de ser influenciado de forma significativa pelas decisões tomadas no organismo, mas que condicionam o IDN, identificaram-se as principais *oportunidades e constrangimentos*.

Os fatores que constituem *oportunidades* são determinantes para o cumprimento das suas atribuições, de forma a divulgar as suas atividades, a qualidade dos seus serviços e o seu objetivo de excelência de bem servir como serviço público.

Os fatores de natureza externa que podem condicionar negativamente a atividade e o desempenho do organismo relacionam-se, quase sempre, com as restrições ou alterações de recursos humanos e financeiros.

A nível da envolvente interna, as cartas de missão dos dirigentes de topo implicam compromissos e objetivos críticos a cumprir por todos os níveis de gestão, enformando a sua ação no triénio 2010 -2012.

Tendo em conta os compromissos e os objetivos a alcançar, é possível identificar os aspetos que constituem os pontos fortes do organismo, tudo aquilo em que se destaca e que é passível de ser controlado, ou pelo menos influenciado pelos seus responsáveis, e os aspetos que constituem as suas fraquezas e que podem ou devem ser melhorados.

No quadro seguinte apresenta-se o que entendemos ser no momento atual: a nível externo, as *oportunidades* e os *constrangimentos*; a nível interno, os pontos fortes e os pontos fracos.

INTERNO

EXTERNO

Positivo

PONTOS FORTES

OPORTUNIDADES

- ✓ O elevado prestígio do IDN;
- ✓ Oferta de formação diversificada e qualificada;
- ✓ O estreitamento crescente das relações com o mundo académico e do pensamento;
- ✓ Atualização permanente dos conteúdos programáticos da formação;
- ✓ Reconhecimento público do interesse dos temas abordados;
- ✓ Reconhecimento da qualidade da formação, em geral;
- ✓ Implementação de protocolos com universidades, visando o reconhecimento da formação conferida ao Curso de Defesa Nacional;
- ✓ A realização de cursos de pós-graduação em parceria com as universidades;
- ✓ Fomento da investigação conjunta com instituições académicas;
- ✓ Existência de vários protocolos com institutos congéneres internacionais, visando o aprofundamento da investigação;
- ✓ Grande experiência na organização de cursos de formação e atividades de divulgação;
- ✓ A realização de atividades, através de um sistema de videoconferência;
- ✓ *Mailing List* de grande amplitude, abrangendo diversos públicos-alvo;
- ✓ Utilização das redes sociais para divulgação dos temas sobre segurança e defesa e a realização de eventos;
- ✓ Formadores experientes e com conhecimentos altamente especializados nos temas para os quais são selecionados.

- ✓ As atribuições cometidas ao IDN, pela sua missão principal;
- ✓ Optimização do portal do IDN;
- ✓ Incremento dos cursos *e-learning*;
- ✓ A possibilidade de divulgação *online* das publicações;
- ✓ A criação de um sistema de subscrição eletrónica que permite manter os interessados sempre informados das várias iniciativas;
- ✓ A inclusão de elementos dos países da CPLP nas ações de formação;
- ✓ A realização de cursos de pós-graduação em parceria com universidades;
- ✓ A internacionalização das ações de formação do IDN no âmbito do Colégio Europeu de Segurança e Defesa da União Europeia;
- ✓ A aposta nos instrumentos de divulgação em língua inglesa (e.g. site do IDN bilingue e uma edição da revista Nação e Defesa em Inglês);
- ✓ Reforço do relacionamento do IDN com outras entidades nacionais e internacionais.

Negativo

PONTOS FRACOS

CONSTRANGIMENTOS

- ✓ Insuficiência de investigadores com dedicação ao IDN a tempo inteiro;
- ✓ Impossibilidade de contratar ao abrigo da carreira de investigador;
- ✓ Elevada mobilidade (entradas e saídas) dos colaboradores militares que representam mais de 50% do seu efetivo;
- ✓ Insuficiente impacto internacional da investigação efetuada no âmbito dos temas da defesa;
- ✓ Os condicionamentos orçamentais;
- ✓ A falta de técnicos superiores nas áreas de gestão financeira e planeamento organizacional.

- ✓ A perspetiva prolongada de constrangimentos orçamentais;
- ✓ As restrições que se verificam no recrutamento de recursos humanos;
- ✓ Saída significativa de trabalhadores por aposentação;
- ✓ As grandes dificuldades atuais no que se reporta à substituição de pessoal militar que cessou funções no IDN, por pessoal com as mesmas competências e experiência;
- ✓ A carência de trabalhadores nalgumas áreas funcionais essenciais;
- ✓ A insuficiente ou mesmo deficiente perceção pública, relativamente às questões de segurança e defesa.

2.3 ANÁLISE SÍNTESE DA ENVOLVENTE EXTERNA E INTERNA

Da análise efetuada deduz-se, relativamente à formação, o valor acrescentado das parcerias com instituições de excelência no ensino superior. Assim, dever-se-á continuar a apostar na organização, em parceria com universidades, de cursos de pós-graduação especializados nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança, bem como do estudo da política de defesa nacional, enquanto política pública. Constitui, também, um vetor prioritário a realização de cursos temáticos de curta duração, em regime pós – laboral, que permitirá atrair setores mais diversificados da sociedade portuguesa e gerar dinâmicas multiplicadoras.

Constituindo a investigação uma atividade nuclear do IDN, é da maior importância estabilizar o quadro de assessores e investigadores do Instituto, de modo a consolidar um centro de produção de pensamento de qualidade. É, igualmente, importante continuar a valorizar linhas de investigação orientadas para o estabelecimento de políticas de médio prazo e para o apoio ao processo de decisão. Importa, também, dar continuidade às ações visando a criação de condições para o desenvolvimento de trabalhos conjuntos de investigação com parceiros externos, portugueses e estrangeiros. Importa, ainda, privilegiar a investigação aplicada e reforçar a dinâmica dos Grupos de Estudo e a sistematização dos resultados aí alcançados.

No âmbito da cidadania para os valores da segurança e defesa, é essencial exercer um esforço ainda mais determinado relativamente à divulgação destes valores, designadamente junto dos mais jovens, desde o ensino básico e secundário, e em torno das instituições e dinâmicas que lhes estão associadas. Em paralelo, mantém-se a necessidade de continuar a apostar na descentralização das atividades de divulgação e de debate, e fazer um esforço acrescido para ir ao encontro das pessoas.

Relativamente à cooperação internacional, a grande prioridade passa pelo reforço da inserção internacional do Instituto. Convergirão para este objetivo as seguintes linhas de ação: o alargamento das ações de formação do IDN, ainda que em parceria com a França, no âmbito do Colégio Europeu de Segurança e Defesa da União Europeia; o incremento da investigação conjunta com Colégios de Defesa Ibero-americanos, tirando partido do novo portal da Associação de Colégios de Defesa Ibero-americanos e das novas tecnologias de informação e comunicação; o aprofundamento da cooperação com os institutos congéneres dos países amigos de expressão portuguesa, designadamente do Brasil (Escola Superior de Guerra), de Angola e da Guiné-Bissau.

No capítulo dos recursos humanos deverá continuar a privilegiar-se a política de desenvolvimento da qualificação e valorização profissional, tornando-se necessário, para o efeito, proporcionar a frequência de pelo menos uma ação de formação, para uma larga maioria dos efetivos do IDN.

Na vertente dos recursos financeiros, foi já introduzido o conceito de propinas para a frequência dos cursos ministrados (o arranque teve lugar com o Curso de Gestão Civil de Crises), adotando-se valores que refletem a prudência que a implementação da opção em apreço requer, de forma a não pôr em risco a consecução dos importantes objetivos perseguidos com a realização das ações de formação.

2.4 ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

Para consolidação das suas grandes linhas de acção, o IDN, enquanto organização, está rodeado por um conjunto de *stakeholders* que têm interesses no Instituto, e que, por este motivo, o influenciam e são influenciados.

Assim, a relação entre o IDN e os *stakeholders* tem de ser pró-ativa, dinâmica e equilibrada, de modo a garantir a sua adesão aos seus projetos e iniciativas.

O quadro que se apresenta, seguidamente, identifica um conjunto de *stakeholders* relevantes para o IDN, para os quais deve ser dirigida primordialmente a sua atuação, no sentido de corresponder às suas expectativas.

Desde logo, a tutela – o Ministério da Defesa Nacional. O IDN cumpre a sua missão na estrita observância das diretivas, orientações e prioridades definidas pelo Ministro da Defesa Nacional. Como órgão do Ministério da Defesa, o IDN deve contribuir, no quadro das suas atribuições, para a formulação da política da Defesa Nacional.

O IDN continua a ser, também, um lugar privilegiado de encontro e do estabelecimento de laços de relação civis-militares. O relacionamento com a Instituição Militar é essencial, e o apoio importante que o IDN dela recebe é indispensável para o cumprimento de sua missão. Particularmente relevantes, neste âmbito, são as relações com as instituições de ensino superior militar.

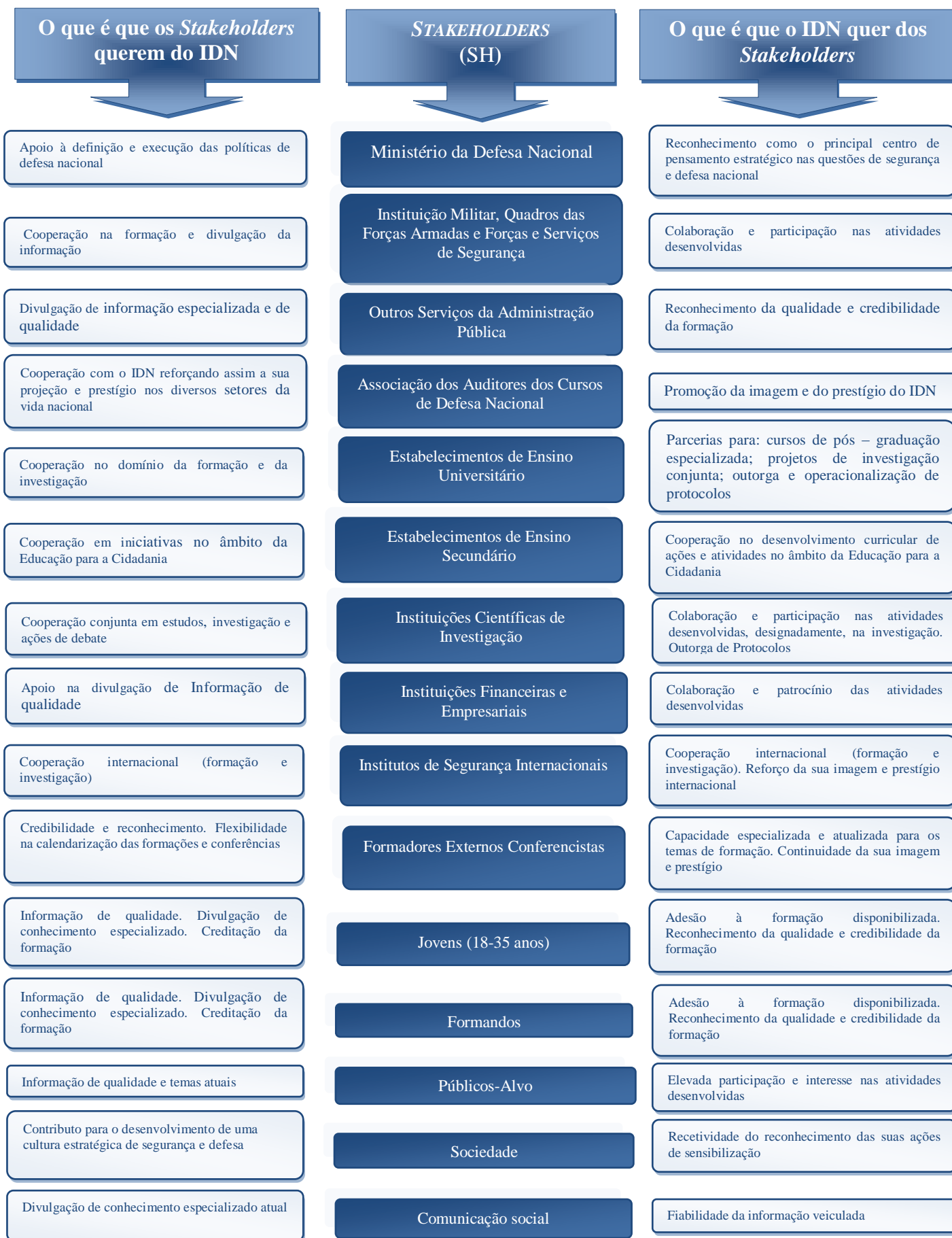
Sendo um dos eixos prioritários da sua missão o desenvolvimento de uma cultura e uma consciência nacional de segurança e defesa, é indispensável que o IDN se constitua como uma plataforma de encontro entre os diversos atores da Defesa Nacional e a sociedade portuguesa. O Instituto existe para a sociedade civil.

No âmbito da sensibilização, o IDN deve manter uma estreita relação com o Ministério da Educação e a comunidade educativa. O projeto de desenvolvimento de propostas curriculares no âmbito da Educação para a Cidadania (módulos de segurança e defesa), destinado aos alunos do ensino básico e secundário, depende do grau de aceitação daquele ministério e da adesão dos estabelecimentos de ensino básico e secundário às aludidas propostas.

As dinâmicas multiplicadoras e de escala que se pretendem obter, na ótica do desenvolvimento de uma cultura estratégica de segurança e defesa, passam igualmente pelo

alargamento do universo dos destinatários das ações de formação, sensibilização e divulgação do IDN a setores mais diversificados da sociedade portuguesa (para o que foram definidos os diversos públicos-alvo) e aos jovens, e por uma dinâmica relação com a Associação dos Auditores dos Cursos da Defesa Nacional.

Na mesma linha, o IDN deve constituir-se como um centro de pensamento estratégico orientado para o futuro, com estreitas relações com o mundo académico e o mundo do pensamento. O aprofundamento da investigação científica, eixo fundamental da ação do Instituto, requer uma estreita cooperação com as universidades, as instituições científicas de investigação e os think-tanks. Faz apelo, do mesmo modo, ao desenvolvimento de relações com os institutos de segurança internacionais no sentido de aprofundar as condições para um trabalho conjunto de investigação.



3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

3.1 MISSÃO

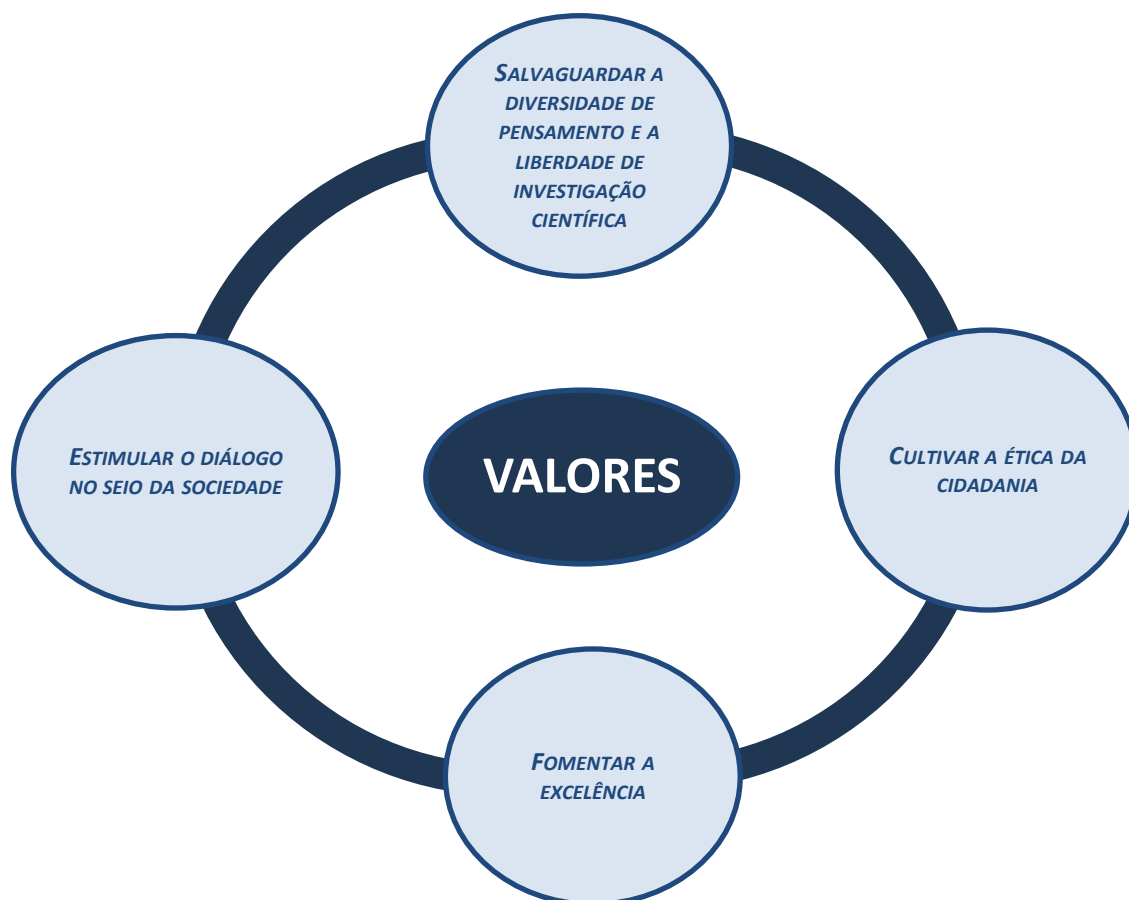
O IDN tem como **missão principal** o apoio à formulação do pensamento estratégico nacional, assegurando o estudo, a investigação e a divulgação das questões de segurança e defesa.

3.2 VISÃO

Constituir-se como o principal centro português de pensamento estratégico sobre as questões da segurança e defesa nacional, através das suas atividades de investigação, formação, debate e divulgação; contribuir para o desenvolvimento de uma consciência nacional de segurança e defesa, assumindo-se como plataforma de encontro entre as instituições de segurança e defesa nacional e a sociedade.

3.3 VALORES

Os valores orientadores do IDN são os seguintes:



1. SALVAGUARDAR A DIVERSIDADE DE PENSAMENTO E A LIBERDADE DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Ao privilegiar as suas relações com o mundo académico e do pensamento, ao agregar nos seus Grupos de Estudos uma grande diversidade de especialistas, dos vários setores da sociedade portuguesa, o IDN promove a diversidade do pensamento e o livre confronto de ideias.

O IDN visa projetar e implementar linhas de investigação coerentes com a sua missão, desenvolvendo projetos de investigação nas áreas da segurança e defesa ou estudos relacionados com essa temática, constituindo-se nesse domínio, como um órgão de apoio à tomada de decisão da tutela e de divulgação das temáticas em investigação, através de ações de reflexão e debate, e publicação dos resultados.

2. ESTIMULAR O DIÁLOGO NO SEIO DA SOCIEDADE

O IDN, ao apostar no incremento das atividades de divulgação, reflexão e debate, contribui para estimular o diálogo no seio da sociedade, constituindo-se como um efetivo centro de debates públicos e uma plataforma de encontro com a sociedade civil.

3. CULTIVAR A ÉTICA DA CIDADANIA

O IDN visa sensibilizar a sociedade através de ações destinadas ao desenvolvimento de uma consciência pública de segurança e defesa, designadamente, com a realização de cursos de educação e formação para a cidadania, em articulação com o Ministério da Educação e outros organismos, bem como, através da divulgação e promoção da compreensão pública das responsabilidades de cada um, e da comunidade como um todo, em matéria de segurança e defesa;

4. FOMENTAR A EXCELÊNCIA

Ao nortear a sua atuação por critérios de qualidade e rigor, ao apostar na melhoria contínua dos serviços prestados, o IDN pretende consolidar o seu prestígio, através do mérito, e a sua credibilidade enquanto centro de produção de pensamento estratégico e de formação de qualidade nas questões de segurança e defesa.

3.4 GRANDES LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA

Para o ano de 2012, de acordo com as linhas orientadoras da atividade do Instituto da Defesa Nacional que se sintetizam em quatro eixos - investigação, formação, sensibilização, e cooperação internacional -, é nossa intenção:

■ **NA INVESTIGAÇÃO**

Ampliar as nossas relações com os institutos de segurança internacionais e dar prioridade à operacionalização dos protocolos com as universidades e centros de investigação nacionais, criando condições para um trabalho conjunto de investigação com parceiros externos, portugueses e estrangeiros.

A investigação é um eixo fundamental para o estabelecimento de políticas de médio prazo, desde que orientada para o apoio à tomada de decisão. Neste entendimento, em consonância com as prioridades estabelecidas pelo Ministério da Defesa Nacional, foram definidas 8 linhas de investigação:

LINHAS DE INVESTIGAÇÃO	PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM 2012			
"POLÍTICA E SEGURANÇA INTERNACIONAL"	"Geopolítica e geoestratégia da Federação Russa"	"The constitutive factors for maintaining an harmonious security in the western basin of the mediterranean" (projeto internacional - CEMRES)	"Desafios e oportunidades de Portugal no Magrebe"	"Género e Reforma do Setor de Segurança - a dimensão legal"
"POLÍTICA DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIA"	"A União Europeia no Contexto da Segurança Global"	"Estratégias de Cooperação Multilateral Europeia na Perspetiva dos Pequenos Estados Europeus"	"A União Europeia e as potências emergentes – reflexos da emergência da Turquia na política portuguesa de segurança e defesa"	
"POLÍTICA E SEGURANÇA INTERNACIONAL"	"As perceções de (in) segurança sino americanas: Causas e impacto no contexto asiático"		"Transições e consolidações democráticas: o papel dos militares e da União Europeia na 'primavera árabe'"	
"SEGURANÇA E DESENVOLVIMENTO EM ÁFRICA"	"Parceria UE-África para a Paz e Segurança"		"Uma aproximação à reconstrução dos Estados e sociedades em situação de fragilidade"	
"ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA E DEFESA"	"Contributos para uma estratégia nacional de Informação"			
"RELAÇÕES TRANSATLÂNTICAS"	"Política de alianças"			
"CULTURA DE SEGURANÇA E CIDADANIA"	"As políticas de educação para a segurança e defesa na Europa Ocidental (Grã-Bretanha, França e Espanha): perspetiva comparada"			
"BRASIL E ATLÂNTICO SUL"	"Relações Portugal - Brasil"			
"O MAR E O INTERESSE NACIONAL"	"Contributo para a Estratégia Nacional de Segurança e Defesa"			

Neste contexto, foram definidos objetivos específicos e estabelecida uma calendarização para o cumprimento das metas associadas a cada um dos projetos de investigação.

Nos projetos em apoio ao processo de decisão mantêm-se em funcionamento os grupos de estudos constituídos para promover a reflexão e debate sobre temas relacionados com aquelas linhas de investigação, nomeadamente:

LINHAS DE INVESTIGAÇÃO	GRUPOS DE ESTUDO RELACIONADOS	
POLÍTICA E SEGURANÇA INTERNACIONAL	PORTUGAL NO CONSELHO DE SEGURANÇA DA ONU	NORTE DE ÁFRICA E MÉDIO ORIENTE
BRASIL E ATLÂNTICO SUL	GRUPO DE REFLEXÃO PORTUGAL-BRASIL	
ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA E DEFESA	CONTRIBUTOS PARA UMA ESTRATÉGIA NACIONAL DE INFORMAÇÃO	
POLÍTICA DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIA	POLÍTICA COMUM DE SEGURANÇA E DEFESA	
SEGURANÇA E DESENVOLVIMENTO EM ÁFRICA	PARTICIPAÇÃO PORTUGUESA NAS MISSÕES DE PAZ (GRUPORPAZ)	

■ **NA FORMAÇÃO**

Será dada continuidade em 2012 à formação no âmbito das pós-graduações especializadas nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança, em parceria com outras instituições académicas. Considerando-se estes cursos necessários para preparar as elites portuguesas para as exigências do nosso tempo, o IDN tem encontrado nas universidades portuguesas os parceiros indispensáveis para garantir a melhor projeção destas pós-graduações.

Manter-se-á, ainda, o objetivo de descentralizar as ações de formação em diversas áreas do país e de realizar cursos pós-laborais temáticos e orientados para públicos-alvo mais diversificados, intervindo em extensão e promovendo efeitos multiplicadores e de escala.

Continuar-se-á a apostar na ampliação dos protocolos com universidades, visando um maior reconhecimento à formação conferida pelo Curso de Defesa Nacional, em termos da obtenção de diplomas de 2º e 3º ciclo de estudos.

Durante o ano de 2012 realizar-se-ão os seguintes **cursos**:

CURSO DE DEFESA NACIONAL

CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NA MADEIRA

CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NOS AÇORES

SEMINÁRIO DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JUVENTUDES PARTIDÁRIAS

CURSO DE GESTÃO CIVIL DE CRISES

CURSO DE GESTÃO DE CRISES (EM BRUXELAS), EM PARCERIA COM A FRANÇA, NO ÂMBITO DO COLÉGIO EUROPEU DE SEGURANÇA E DEFESA (CESD) DA UNIÃO EUROPEIA

CURSO DE DEFESA PARA JOVENS

CURSO DE REFORMA DO SETOR DE SEGURANÇA (EM BRUXELAS), EM PARCERIA COM A FRANÇA, NO ÂMBITO DO COLÉGIO EUROPEU DE SEGURANÇA E DEFESA (CESD)

CURSOS TEMÁTICOS DE CURTA DURAÇÃO

CURSO DE FORMAÇÃO DE FORMADORES EM SEGURANÇA E DEFESA PARA PROFESSORES DO ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO.

CURSO DE FORMADORES PARA CURSOS DE DEFESA PARA JOVENS CADETES DO MAR

CURSO DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JORNALISTAS (LISBOA E PORTO)

ESTÁGIOS PARA ALUNOS DO ENSINO SUPERIOR NA ÁREA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS E CIÊNCIA POLÍTICA

■ SENSIBILIZAÇÃO

A insuficiente, ou mesmo deficiente, perceção pública relativamente às questões de segurança e defesa, requer um esforço permanente de consciencialização sobre a sua importância, centralidade e responsabilidade. Este objetivo alcança-se, por um lado, através da promoção de ações de formação e, por outro, através da divulgação e promoção da compreensão pública das responsabilidades de cada um, e da comunidade como um todo, em matéria de segurança e defesa.

Neste contexto, será dada continuidade a várias ações estruturantes, em estreita articulação com o Ministério da Educação, através da realização de mais um curso de formação de formadores no âmbito da educação para a cidadania (módulo de segurança e defesa) destinado aos professores do ensino básico e secundário em Lisboa e no Porto.

E porque é necessário descentralizar o debate, dar-se-á continuidade ao Ciclo de Conferências do Castelo, no Porto.

A sensibilização passa, igualmente, pelo apoio à divulgação científica. Neste sentido, o IDN manterá uma política editorial ativa que, no ano de 2012, compreenderá a publicação de três números da revista Nação e Defesa, dois números da coleção Atena, quatro IDN Cadernos, e cinco IDN Brief.

No âmbito da sensibilização e divulgação destacamos, ainda, as seguintes iniciativas:

- Lançamento da edição de 2012 do “Prémio Instituto da Defesa Nacional”, destinado a galardoar um trabalho na área da Segurança e Defesa Nacional, de acordo com tema a definir.
- Realização de cinco seminários nacionais e internacionais, sendo que quatro destes estão associados a projetos de investigação em curso.
- Aprofundamento do Ciclo Internacional de Conferências “Visões Globais para a Defesa”, desenvolvido em colaboração com as Embaixadas.
- Transformação do site do IDN na internet para versão bilingue (português e inglês).

■ COOPERAÇÃO

Consolidado o módulo internacional do Curso de Defesa Nacional (ministrado em conjunto com o Instituto congénere espanhol - CESEDEN), lançados e concluídos vários projetos de investigação conjuntos internacionais, o IDN continuará a apostar no desenvolvimento das relações com os institutos de segurança internacionais e na criação de condições para um trabalho conjunto de investigação com parceiros externos.

Em 2012, continuaremos a realizar o módulo internacional do CDN e iniciaremos novos projetos de investigação internacionais com o CESEDEN, e com o Centro Euro – Magrebino de Estudos Estratégicos e de Segurança (CEMRES), no âmbito da Iniciativa 5+5. Serão lançados os primeiros projetos de investigação em parceria com Colégios de Defesa Ibero-americanos, tirando partido do novo portal da Associação de Colégios de Defesa Ibero-americanos que o IDN integra.

No âmbito da cooperação internacional sublinhamos, ainda, a participação do IDN nas seguintes iniciativas:

- ✓ No módulo do XI Curso de Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-Americanos, em Salamanca, no dia 29 de fevereiro;
- ✓ Na edição anual dos Colóquios C4, em Paris;
- ✓ Na 42ª reunião dos Diretores dos Colégios de Defesa NATO (20 a 22 de maio, em Paris);
- ✓ Na 14ª reunião dos Diretores dos Colégios de Defesa Ibero-Americanos (outubro, no Equador);
- ✓ Em reuniões do CEMRES; do Comité Académico 5+5; do *Executive Academic Board*.

Serão ainda realizados, no âmbito desta linha de ação estratégica, os cursos seguintes:

- ✓ Conjuntamente com a França, e no âmbito da parceria IDN/IHEDN, o Curso de Gestão Civil de Crises e o Curso de Reforma do Setor de Segurança, ambos no âmbito do CESD;
- ✓ O 3º Módulo " do *High Level Course* da Iniciativa 5+5, dedicado à "Gestão de crises no Mediterrâneo Ocidental".

3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Em consonância com o estabelecido na Carta de Missão do diretor, para o período 2010-2012, o IDN estabeleceu no respetivo QUAR como vetores prioritários da sua Missão, para o ano de 2012, os objetivos estratégicos seguintes:

Objetivos estratégicos	Prioridades
<p>OE 1. Constituir-se como centro de produção de pensamento estratégico e de formação para questões de segurança e defesa nacional</p>	<p>O IDN visa assegurar a realização de estudos e formação, no âmbito da segurança e defesa, de forma a constituir-se como o principal órgão de apoio à formulação e permanente atualização do pensamento estratégico nacional, na direta dependência do Ministro da Defesa Nacional. O IDN deve constituir-se como centro do pensamento estratégico orientado para o futuro, com estreitas relações com o mundo académico e o mundo do pensamento.</p>
<p>OE 2. Consolidar-se como plataforma de encontro entre as instituições da segurança e defesa nacional e a sociedade civil.</p>	<p>O IDN tem como objetivo aprofundar a sua capacitação enquanto plataforma de encontro privilegiado com a sociedade civil, por forma a desenvolver uma consciência nacional de segurança e defesa. O IDN existe para a sociedade civil, contribuindo através do recurso aos melhores investigadores e académicos, através da promoção do debate e da reflexão, e em cooperação com as universidades, think-thanks e instituições de ensino superior militar.</p>
<p>OE 3. Desenvolver-se como centro de investigação, estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa.</p>	<p>A investigação é um eixo fundamental para o estabelecimento de políticas de médio prazo, desde que orientada para o apoio à decisão. As linhas de investigação projetadas correspondem à identificação de problemas e oportunidades relevantes nos domínios críticos para as políticas de segurança e defesa nacional e a necessidades concretas da decisão nacional. Continuaremos a agregar, no IDN, alguns dos melhores investigadores portugueses, civis e militares, através da constituição de Grupos de Estudos onde se acompanha e debatem as principais questões em matéria de política externa, segurança e defesa.</p>
<p>OE 4. Incrementar ações de cooperação nacional e internacional.</p>	<p>O IDN continuará a apostar na outorga de protocolos com universidades e no reforço do intercâmbio com institutos congéneres internacionais com vista ao desenvolvimento de projetos de investigação conjuntos.</p>

3.6 QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)

Considerando os objetivos estratégicos antes referidos, o IDN, no seu Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) para 2012, que submeteu à aprovação da tutela, assumiu o compromisso de evidenciar, como principais linhas de ação, durante esse ciclo de gestão, os objetivos operacionais a seguir referenciados, parametrizados da forma seguinte:

OBJETIVOS OPERACIONAIS							
EFICÁCIA							
O1. Consolidação e divulgação dos resultados dos projetos de investigação em curso							
INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês
IND1.Número de "policy papers" ou "strategic papers" resultantes dos projetos no ano n	2	3	5	1	7		DEZ
O2. Organizar cursos de Segurança e Defesa destinados a públicos-alvo específicos							
INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês
IND2.Número de cursos realizados com duração mínima de 24 horas			2	1	4		NOV
O3. Organizar ou participar em ações conjuntas com institutos congéneres							
INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês
IND3.Número de cursos		1	2	1	4		DEZ
O4. Organizar atividades de debate sobre os principais desafios nas áreas da segurança e defesa nos planos nacional e internacional							
INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês
IND4.Número total de seminários nacionais e internacionais			4	1	6		DEZ
EFICIÊNCIA							
O5.Otimizar os recursos financeiros afectos a projectos e actividades							
INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês
IND5.Taxa de execução			90%	5%	80%		Dez
O6.Assegurar a sustentabilidade financeira dos cursos de curta duração com a receita das propinas							
INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês
Ind6.Receitas/despesas-%			80%	5%	90%		Dez
QUALIDADE							
O7.Monitorizar a satisfação dos serviços prestados e promover a capacidade de mudança.							
INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês
IND7.Monitorização aferida através de questionários. % de actividades aferidas			70%	5%	80%		Dez
O8.Promover a formação profissional dos colaboradores							
INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês
IND8.Nº de colaboradores abrangidos		35	37	2	40		Dez

A determinação das unidades/pessoas com responsabilidade de implementação das atividades e projetos programados para o corrente ano, em cumprimento dos objetivos estratégicos, constará de Diretiva de atribuição de responsabilidades do diretor-geral do IDN.

A responsabilidade da operacionalização desses objetivos é fixada de acordo com as orientações objetivadas nessa Diretiva, tendo em consideração:

- A missão principal do IDN;
- O Plano de Atividades e o Orçamento atribuído para 2012;
- Os meios humanos disponíveis.

4. OBJETIVOS OPERACIONAIS

Considerando a Carta de Missão do diretor do IDN, e as orientações estratégicas definidas no respetivo Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), bem como as competências gerais atribuídas aos órgãos e subunidades, compete ao Instituto a operacionalização, a implementação e a concretização das atividades a seguir referenciadas para cumprimento dos objetivos estratégicos e operacionais estabelecidos para 2012.

Para facilitar o processo de monitorização dos objectivos operacionais foi elaborada uma matriz onde se inscrevem todas as actividades e/ou medidas, fazendo referência, entre outros, aos respectivos objectivos, metodologias, indicadores de processo, calendarização, unidades orgânicas e/ou entidades externas parceiras.

Este tipo de organização em sistema das actividades não só facilitará a gestão e monitorização geral da execução do Plano, como permitirá uma administração fiável, nomeadamente no que se refere aos aspectos logísticos, financeiros ou humanos, estratégia que facilitará a própria elaboração do obrigatório Relatório de Atividades no final do ano.

As atividades e projetos programados para o corrente ano, em cumprimento dos objetivos traçados, devem ser implementados e executados pelo pessoal afeto às unidades, sob orientação dos coordenadores ou superiores hierárquicos, sendo os desvios reportados ao diretor-geral.

Para o efeito, é elaborada a Diretiva do diretor-geral no sentido da atribuição das tarefas às unidades orgânicas e aos colaboradores.

A implementação da gestão estratégica e o cumprimento dos objetivos programados pelos recursos humanos afetos às unidades e subunidades orgânicas do IDN, para operacionalização das atividades com aqueles correlacionados, segue a orientação da matriz de actividades seguinte:

MATRIZ DE ATIVIDADES 2012

OE1 – CONSTITUIR-SE COMO CENTRO DE PRODUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO E DE FORMAÇÃO PARA QUESTÕES DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DE FORMAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de verificação	Responsável pela execução
OP1. CONSOLIDAR O CURSO DE DEFESA NACIONAL COMO ATIVIDADE FUNDAMENTAL DO IDN, NA ÁREA DA FORMAÇÃO, NOMEADAMENTE, ATRAVÉS DA MELHORIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	CURSO DEFESA NACIONAL DE 2011/2012 (CDN2012)	INÍCIO EM 3 NOVEMBRO DE 2011 E TERMO EM 10 MAIO DE 2012	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS E DE ACORDO COM O PROGRAMA	PROGRAMA DO CURSO/MAPA DE ATIVIDADES	DIRETOR DO CURSO E SUBDIRETOR DO CURSO
	CURSO DEFESA NACIONAL DE 2012/2013 (CDN2013)	INÍCIO EM 7 NOVEMBRO DE 2012 E FINAL EM MAIO DE 2013	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS E DE ACORDO COM O PROGRAMA	PROGRAMA DO CURSO/MAPA DE ATIVIDADES	DIRETOR DO CURSO E SUBDIRETOR DO CURSO
OP2. ESTUDAR, PLANEAR E ORGANIZAR NOVOS CURSOS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PARA A CIDADANIA	REALIZAÇÃO DE CURSO DE FORMAÇÃO DE FORMADORES (PROFESSORES DO ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO)	2 CURSOS: 1º ENTRE DEZEMBRO DE 2011 E JANEIRO DE 2012 (LISBOA); 2º ENTRE 9 E 13 DE JULHO DE 2012 (PORTO).	ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DOS CURSOS NAS DATAS PROPOSTAS	DIRETIVA OU RELATÓRIO DO CURSO	ASSESSOR DA DIRECÇÃO
	CURSO DE FORMADORES PARA CURSOS DE DEFESA PARA JOVENS CADETES DO MAR	REALIZAÇÃO DO CURSO ENTRE 8 E 19 DE OUTUBRO	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS.	PROGRAMA DO CURSO	ASSESSOR DA DIRECÇÃO
OP3. ORGANIZAR NOVOS CURSOS DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JORNALISTAS	PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO DO VI CURSO DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JORNALISTAS EM LISBOA	REALIZAÇÃO DO CURSO ENTRE 14 E 31 DE MAIO	ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DO CURSO NOS TERMOS PROGRAMADOS	DIRETIVA E PROGRAMA DO CURSO	ASSESSOR DA DIRECÇÃO
OP4. ORGANIZAR O CURSO DE DEFESA PARA JOVENS	ORGANIZAÇÃO DO XIII CURSO DE DEFESA PARA JOVENS	REALIZAÇÃO DO XIII CURSO DE DEFESA PARA JOVENS NO PERÍODO DE 4 A 22 DE JUNHO	ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DO CURSO NOS TERMOS PROGRAMADOS	DIRETIVA E PROGRAMA DO CURSO	ASSESSOR DA DIRECÇÃO
OP5. ORGANIZAR OS CURSOS DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JUVENTUDES PARTIDÁRIAS	ORGANIZAÇÃO DE VII SEMINÁRIO DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JUVENTUDES PARTIDÁRIAS	REALIZAÇÃO DO CURSO NA 1ª QUINZENA DE SETEMBRO	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS	DIRETIVA E PROGRAMA DO CURSO	ASSESSOR DA DIRECÇÃO

OE1 – CONSTITUIR-SE COMO CENTRO DE PRODUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO E DE FORMAÇÃO PARA QUESTÕES DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL (CONT.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DE FORMAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsável pela execução
OP6. ORGANIZAR CURSOS TEMÁTICOS DE CURTA DURAÇÃO, EM REGIME PÓS-LABORAL, DESTINADOS A PÚBLICOS-ALVO ESPECÍFICOS COMO LÍDERES DE OPINIÃO, QUADROS DIRIGENTES, JORNALISTAS, INVESTIGADORES, ACADÉMICOS, QUADROS SUPERIORES DAS FORÇAS ARMADAS E DAS FORÇAS E SERVIÇOS DE SEGURANÇA E JOVENS	ORGANIZAÇÃO DO CURSO TEMÁTICO SOBRE “ANÁLISE DE DINÂMICAS DE SEGURANÇA E DEFESA REGIONAIS”	REALIZAÇÃO DO CURSO ENTRE 1 OUTUBRO E 23 NOVEMBRO DE 2012	ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DO CURSO	DIRETIVA E PROGRAMA DO CURSO	ASSESSOR DA DIRECÇÃO
OP7. ORGANIZAR O CURSO DE “GESTÃO CIVIL DE CRISES”	REALIZAÇÃO DE 3 MÓDULOS	ABERTURA DO CURSO A 3 DE FEVEREIRO; REALIZAÇÃO DO 1º MÓDULO DO CURSO DE 13 A 17 DE FEVEREIRO; 2º MÓDULO DO CURSO ENTRE 9 E 13 DE ABRIL; DO 3º MÓDULO DO CURSO ENTRE 11 A 15 JUNHO	REALIZAÇÃO DOS MÓDULOS NAS DATAS PREVISTAS	DIRETIVA E PROGRAMA DE REALIZAÇÃO DOS MÓDULOS	ASSESSOR DA DIRECÇÃO
OP8. ORGANIZAR O “CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NA MADEIRA”	REALIZAÇÃO DO 1º MÓDULO	REALIZAÇÃO DO 1º MÓDULO DE 13 A 16 NOVEMBRO	REALIZAÇÃO DO MÓDULO NA DATA PREVISTA	DIRETIVA E PROGRAMA DE REALIZAÇÃO DO MÓDULO	ASSESSOR DA DIRECÇÃO
OP9. ORGANIZAR O “CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NOS AÇORES”	REALIZAÇÃO DOS 2º E 3º MÓDULOS	REALIZAÇÃO DO 2º MÓDULO DO CURSO DE 29 A 2 DE MARÇO, DO 3º MÓDULO DO CURSO DE 16 A 20 DE ABRIL	REALIZAÇÃO DOS MÓDULOS NAS DATAS PREVISTAS	DIRETIVA E PROGRAMA DE REALIZAÇÃO DOS MÓDULOS	ASSESSOR DA DIRECÇÃO
OP10. ESTUDAR, PLANEAR E ORGANIZAR CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO NA ÁREA DA SEGURANÇA E DEFESA EM PARCERIA COM UNIVERSIDADES PORTUGUESAS	CONCLUIR O CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CURSO; PLANEAR E ORGANIZAR NOVO CURSO.	DAR CONTINUIDADE AO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO INICIADO EM OUTUBRO DE 2011 E QUE DECORRE ATÉ 1 DE JUNHO 2012; PROCEDER À ORGANIZAÇÃO DE UM NOVO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO PARA O ANO LETIVO 2012/2013 A INICIAR EM OUTUBRO 2012	PROMOVER A REALIZAÇÃO DOS CURSOS DENTRO DAS DATAS PREVISTAS.	PROGRAMA DO CURSO	ASSESSOR DA DIRECÇÃO

OE2 – DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA

OBJETIVOS OPERACIONAIS		ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
			Meta	Indicador	Meio de verificação	Responsável pela execução
OP1. PROJETAR E IMPLEMENTAR LINHAS DE INVESTIGAÇÃO COERENTES COM A MISSÃO DO IDN		APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA COM AS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO A DESENVOLVER EM 2012 E A SUA IMPLEMENTAÇÃO.	PROPOSTA APROVADA E IMPLEMENTAÇÃO DAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO.	PROPOSTA DE LINHAS DE INVESTIGAÇÃO A DESENVOLVER EM 2012	PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO EM 2012	CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO
OP2. DESENVOLVER PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO APLICADA NO DOMÍNIO DA SEGURANÇA E DEFESA PARA APOIO À TOMADA DE DECISÃO DO MINISTRO DA DEFESA NACIONAL	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA E SEGURANÇA INTERNACIONAL"	GRUPO DE ESTUDOS: "PORTUGAL NO CONSELHO DE SEGURANÇA DA ONU"	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS	<ul style="list-style-type: none"> REALIZAÇÃO DE 3 REUNIÕES ATÉ DEZ 1 RELATÓRIO POR REUNIÃO POLICY PAPER ATÉ JULHO 	Nº DE REUNIÕES REALIZADAS COM RELATÓRIOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO
		GRUPO DE ESTUDOS: "NORTE DE ÁFRICA E MÉDIO ORIENTE" (MEMO)	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS	<ul style="list-style-type: none"> REALIZAÇÃO DE 3 REUNIÕES ATÉ DEZ 1 RELATÓRIO POR REUNIÃO POLICY PAPER ATÉ JULHO 	Nº DE REUNIÕES REALIZADAS COM RELATÓRIOS	DIRETOR DO IDN, DIRETOR DO IPRI INVESTIGADOR ASSOCIADO, ASSESSOR DA DIREÇÃO
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "BRASIL E ATLÂNTICO SUL"	GRUPO DE REFLEXÃO: "RELAÇÕES PORTUGAL- BRASIL"	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS	<ul style="list-style-type: none"> REALIZAÇÃO DE 3 REUNIÕES ATÉ DEZ 1 RELATÓRIO POR REUNIÃO STRATEGIC PAPER ATÉ JULHO 	Nº DE REUNIÕES REALIZADAS COM RELATÓRIOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA E DEFESA"	GRUPO DE ESTUDOS: "ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA E DEFESA"	CONSOLIDAÇÃO E ENTREGA DE DOCUMENTO "BASES PARA UM CESDN" AO MDN	<ul style="list-style-type: none"> ENTREGA DE DOCUMENTO ATÉ FINAL DE JANEIRO 	ENTREGA DE DOCUMENTO	DIRETOR DO IDN,

OE 2 - DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA

OBJETIVOS OPERACIONAIS		ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
			Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP2. DESENVOLVER PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO APLICADA NO DOMÍNIO DA SEGURANÇA E DEFESA PARA APOIO À TOMADA DE DECISÃO DO MINISTRO DA DEFESA NACIONAL	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "CIBERSEGURANÇA E ESTRATÉGIA NACIONAL DE INFORMAÇÃO"	GRUPO DE ESTUDOS: "CONTRIBUTOS PARA UMA ESTRATÉGIA NACIONAL DE INFORMAÇÃO"	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS	<ul style="list-style-type: none"> REALIZAÇÃO DE 5 REUNIÕES 1 RELATÓRIO POR REUNIÃO 1 POLICY PAPER ATÉ FINAL DE JUNHO 	Nº DE REUNIÕES REALIZADAS COM RELATÓRIOS	INVESTIGADORES ASSOCIADOS
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIA"	GRUPO DE ESTUDOS: "POLÍTICA COMUM DE SEGURANÇA E DEFESA (PCSD)"	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS	<ul style="list-style-type: none"> REALIZAÇÃO DE 3 REUNIÕES 1 RELATÓRIO POR REUNIÃO 1 STRATEGIC PAPER ATÉ FINAL DE DEZ 	Nº DE REUNIÕES REALIZADAS COM RELATÓRIOS	CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "SEGURANÇA E DESENVOLVIMENTO EM ÁFRICA"	GRUPORPAZ: "PARTICIPAÇÃO PORTUGUESA NAS MISSÕES DE PAZ"	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS.	<ul style="list-style-type: none"> REALIZAÇÃO DE 2 REUNIÕES 1 RELATÓRIO POR REUNIÃO 1 STRATEGIC PAPER ATÉ FINAL DE DEZ 	Nº DE REUNIÕES REALIZADAS COM RELATÓRIOS	ASSESSORES DA DIREÇÃO
	GRUPO HISTÓRIA E MEMÓRIA DO IDN	RECOLHA DE CONTRIBUTOS E CONCLUSÃO DA OBRA "HISTÓRIA E MEMÓRIA DO IDN"	<ul style="list-style-type: none"> RECOLHA DE CONTRIBUTOS CONCLUSÃO DO DOC. ATÉ DEZ 	REALIZAÇÃO DAS REUNIÕES PARA RECOLHA DOS CONTRIBUTOS	DOCUMENTOS DE SUPORTE E OBRA APRESENTADA	ASSESSOR DA DIREÇÃO

OE 2 - DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA (CONT.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO				
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução	
OP3. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPECTIVOS RESULTADOS	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA E SEGURANÇA INTERNACIONAL"	PROJETO: "GEOPOLÍTICA E GEOESTRATÉGIA DA FEDERAÇÃO RUSSA"	<ul style="list-style-type: none"> ENTREGA DE CAPÍTULO COLEÇÃO ATENA ATÉ ABRIL STRATEGIC PAPER ATÉ JUNHO 2012 	APRESENTAÇÃO DOS DOCUMENTOS DENTRO DO PRAZO	DOCUMENTOS E RELATÓRIOS ENTREGUES	ASSESSORES DA DIREÇÃO
		PROJETO: "THE CONSTITUTIVE FACTORS FOR MAINTAINING AN HARMONIOUS SECURITY IN THE WESTERN BASIN OF THE MEDITERRANEAN" (PROJETO INTERNACIONAL - CEMRES)	<ul style="list-style-type: none"> PARTICIPAÇÃO EM 2 REUNIÕES DE INVESTIGAÇÃO; STRATEGIC PAPER ATÉ AGOSTO DE 2012 	APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO DA REUNIÃO E DOS DOCUMENTOS DENTRO DO PRAZO	RELATÓRIOS ENTREGUES	ASSESSOR DA DIREÇÃO +CEMRES
		PROJETO: "DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE PORTUGAL NO MAGREBE"	<ul style="list-style-type: none"> ENTREGA DE ARTIGO RELATÓRIO DE CONCLUSÃO FEV 2012 	APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO E DO ARTIGO DENTRO DO PRAZO	DOCUMENTO E ARTIGO ENTREGUES	ASSESSOR DA DIREÇÃO
		PROJETO: "GÉNERO E REFORMA DO SETOR DE SEGURANÇA - A DIMENSÃO LEGAL"	<ul style="list-style-type: none"> CONCLUSÃO EM 2013 POLICY PAPER EM JUNHO SOBRE "REFORMA DO SETOR DE SEGURANÇA" POLICY PAPER EM DEZ SOBRE "GÉNERO E REFORMA DO SETOR DE SEGURANÇA" SEMINÁRIO INTERNACIONAL ATÉ DEZ 	APRESENTAÇÃO DOS DOCUMENTOS DENTRO DO PRAZO E REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO	DOCUMENTOS ENTREGUES	ASSESSOR DA DIREÇÃO

OE 2 - DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA (CONT.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS		ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
			Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP3. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPECTIVOS RESULTADOS	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA E SEGURANÇA INTERNACIONAL"	PROJETO: "AS PERCEÇÕES DE (IN) SEGURANÇA SINO AMERICANAS: CAUSAS E IMPACTO NO CONTEXTO ASIÁTICO"	<ul style="list-style-type: none"> ENTREGA DE CAPÍTULO ATENA ATÉ ABRIL 	APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO DENTRO DO PRAZO	DOCUMENTO ENTREGUE	ASSESSOR DA DIREÇÃO
		PROJETO: "TRANSIÇÕES E CONSOLIDAÇÕES DEMOCRÁTICAS: O PAPEL DOS MILITARES E DA UNIÃO EUROPEIA NA PRIMAVERA ÁRABE"	<ul style="list-style-type: none"> STRATEGIC PAPER ATÉ DEZ SEMINÁRIO INTERNACIONAL ARTIGO PARA A N&D ATÉ DEZEMBRO 	APRESENTAÇÃO DOS DOCUMENTOS DENTRO DO PRAZO	DOCUMENTOS ENTREGUES	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA E DEFESA"	PROJETO: "CONTRIBUTOS PARA UMA ESTRATÉGIA NACIONAL DE INFORMAÇÃO"	<ul style="list-style-type: none"> APRESENTAÇÃO DE POLICY PAPER ATÉ JUNHO; ENTREGA DE CAPÍTULO PARA ATENA ATÉ ABRIL; STRATEGIC PAPER ATÉ DEZ ARTIGO PARA A N&D ATÉ DEZ IDN BRIEF ; 	APRESENTAÇÃO DOS DOCUMENTOS DENTRO DO PRAZO	DOCUMENTOS ENTREGUES	INVESTIGADORES ASSOCIADOS
		PROJETO: PARCERIA UE-ÁFRICA PARA A PAZ E SEGURANÇA	<ul style="list-style-type: none"> APRESENTAÇÃO DE TEXTO "CADERNOS IDN" ATÉ JUNHO STRATEGIC PAPER ATE DEZ. 	APRESENTAÇÃO DOS DOCUMENTOS DENTRO DO PRAZO	DOCUMENTOS ENTREGUES	INVESTIGADOR ASSOCIADO
LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "SEGURANÇA E DESENVOLVIMENTO EM ÁFRICA"	PROJETO: "UMA APROXIMAÇÃO À RECONSTRUÇÃO DOS ESTADOS E SOCIEDADES EM SITUAÇÃO DE FRAGILIDADE"	<ul style="list-style-type: none"> STRATEGIC PAPER ATÉ DEZ ENTREGA DE CAPÍTULO PARA ATENA ATÉ 15 DE ABRIL "CADERNOS IDN" ATÉ JULHO 	APRESENTAÇÃO DOS DOCUMENTOS DENTRO DO PRAZO	DOCUMENTOS ENTREGUES	ASSESSOR DA DIREÇÃO	

OE 2 - DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA (CONT.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS		ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
			Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP3. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPECTIVOS RE-SULTADOS	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIA"	<u>PROJETO:</u> "A UNIÃO EUROPEIA NO CONTEXTO DA SEGURANÇA GLOBAL" (INÍCIO EM FEV2011 TÉRMINO EM FEV2012)	ENTREGA DE CAPÍTULO PARA ATENA-ABRIL 2012	APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO DENTRO DO PRAZO	DOCUMENTO ENTREGUE	CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO
		<u>PROJETO:</u> "ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO MULTILATERAL EUROPEIA NA PERSPETIVA DOS PEQUENOS ESTADOS EUROPEUS"	<ul style="list-style-type: none"> INÍCIO ABRIL 2012 – CONCLUSÃO ABRIL 2013 POLICY PAPER ATE DEZ 	APRESENTAÇÃO DOS DOCUMENTOS DENTRO DO PRAZO	DOCUMENTOS ENTREGUES	CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO
		<u>PROJETO:</u> "A UNIÃO EUROPEIA E AS POTÊNCIAS EMERGENTES – REFLEXOS DA EMERGÊNCIA DA TURQUIA NA POLÍTICA PORTUGUESA DE SEGURANÇA E DEFESA"	<ul style="list-style-type: none"> ENTREGA DE CAPÍTULO PARA ATENA ATÉ ABRIL STRATEGIC PAPER ATÉ NOV. 	APRESENTAÇÃO DOS DOCUMENTOS DENTRO DO PRAZO	DOCUMENTOS ENTREGUES	INVESTIGADOR ASSOCIADO
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "RELAÇÕES TRANSATLÂNTICAS"	<u>PROJETO:</u> "POLÍTICA DE ALIANÇAS"	<ul style="list-style-type: none"> STRATEGIC PAPER ATÉ DEZ ENTREGA DE CAPÍTULO PARA ATENA ATÉ ABRIL IDN BRIEF 	APRESENTAÇÃO DOS DOCUMENTOS DENTRO DO PRAZO	DOCUMENTOS ENTREGUES	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "CULTURA DE SEGURANÇA E CIDADANIA"	<u>PROJETO:</u> "AS POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO PARA A SEGURANÇA E DEFESA NA EUROPA OCIDENTAL (GRÃ-BRETANHA, FRANÇA E ESPANHA): PERSPETIVA COMPARADA"	<ul style="list-style-type: none"> STRATEGIC PAPER ATÉ NOV. ENTREGA DE CAPÍTULO PARA ATENA ATÉ ABRIL 	APRESENTAÇÃO DOS DOCUMENTOS DENTRO DO PRAZO	DOCUMENTOS ENTREGUES	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "BRASIL E ATLÂNTICO SUL"	<u>PROJETO:</u> "RELAÇÕES PORTUGAL - BRASIL"	STRATEGIC PAPER ATÉ JULHO	APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO DENTRO DO PRAZO	DOCUMENTO ENTREGUE	ASSESSORES DA DIREÇÃO

OE 2 - DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA (CONT.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DIVULGAÇÃO E INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP 4 - ORGANIZAR AÇÕES DE REFLEXÃO, DEBATE E DIVULGAÇÃO DOS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO	SEMINÁRIO DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROJETOS	REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO EM 14 DE DEZ	REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO NO PRAZO	DIRETIVA DO SEMINÁRIO	CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO
	SEMINÁRIO "PORTUGAL E O MÉDIO-ORIENTE" (IDN/IPRI)	REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO A 26 DE JANEIRO			ASSESSOR DA DIREÇÃO/IPRI
	SEMINÁRIO "MODELOS DE COOPERAÇÃO NO DOMÍNIO DAS CAPACIDADES DE DEFESA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES" (IDN/EURODEFENSE)	REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO A 29 DE MARÇO			ASSESSOR DA DIREÇÃO/EURODEFENSE
	SEMINÁRIO "REVOLTAS ÁRABES E DEMOCRACIAS NO MUNDO"	REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO A 26 ABRIL			ASSESSOR DA DIREÇÃO
	SEMINÁRIO "RELAÇÕES PORTUGAL/BRASIL E A SEGURANÇA ENERGÉTICA	REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO A 20 DE NOVEMBRO DE 2012			ASSESSOR DA DIREÇÃO
	SEMINÁRIO "O GÉNERO E A REFORMA DO SETOR DE SEGURANÇA"	REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO A 4 DE DEZEMBRO DE 2012			ASSESSOR DA DIREÇÃO

OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO COM A SOCIEDADE CIVIL

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP1. ESTUDAR, EM ARTICULAÇÃO COM O MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E OUTROS ORGANISMOS E INSTITUIÇÕES, AÇÕES DE FORMAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO NO PLANO DA EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA JUNTO DA COMUNIDADE EDUCATIVA	REALIZAR MÓDULO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES NA ÁREA DA EDUCAÇÃO PARA A SEGURANÇA E DEFESA NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA	REALIZAÇÃO DO MÓDULO DO CURSO, ENTRE 11 E 15 DE JULHO	REALIZAÇÃO DO MÓDULO ATÉ À DATA PREVISTA	PROGRAMA DO CURSO	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	CERTIFICAR ASSESSORES DO IDN COMO FORMADORES DE PROFESSORES	CONTINUAR A CERTIFICAÇÃO DE ASSESSORES	LISTAGEM DE CERTIFICAÇÃO ATUALIZADA	LISTA DE CERTIFICAÇÕES	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	DESENVOLVER UM PROGRAMA DE FORMAÇÃO NO ÂMBITO DO PROJETO “CADETES DO MAR” E IMPLEMENTÁ-LO EM 2012	ELABORAÇÃO E APROVAÇÃO DO PROGRAMA ATÉ MAIO	PROGRAMA ELABORADO E APROVADO DENTRO DO PRAZO	PROGRAMA	ASSESSOR DA DIREÇÃO
OP2. APROFUNDAR E POTENCIAR A LIGAÇÃO ENTRE O IDN, A ASSOCIAÇÃO DE AUDITORES DOS CURSOS DE DEFESA NACIONAL, A ASSOCIAÇÃO DOS JOVENS AUDITORES PARA A DEFESA SEGURANÇA E CIDADANIA, E OUTROS EX-AUDITORES	PROPORCIONAR A REALIZAÇÃO NO IDN DE REUNIÕES PERIÓDICAS ENTRE A ASSOCIAÇÃO DE AUDITORES DE DEFESA NACIONAL E A ASSOCIAÇÃO DE JOVENS AUDITORES PARA A DEFESA E CIDADANIA	REALIZAÇÃO DE 2 REUNIÕES	REALIZAÇÃO DAS REUNIÕES PREVISTAS	CALENDÁRIO DE ATIVIDADES	ASSESSOR DA DIREÇÃO

OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO COM A SOCIEDADE CIVIL (CONT.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	OBJETIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP3. DIVULGAR AS PUBLICAÇÕES DO IDN AO PÚBLICO EM GERAL COMO REFLEXO DAS DIVERSAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	PROCEDER À PREPARAÇÃO E PUBLICAÇÃO DA REVISTA NAÇÃO E DEFESA (3NºS); COLEÇÃO ATENA (2 NºS); CADERNOS DO IDN (4 NºS) E IDN BRIEFS DE ACORDO COM A NOVA IMAGEM DA LINHA EDITORIAL DO IDN	<ul style="list-style-type: none"> • REVISTA NAÇÃO E DEFESA NºS 131,132,E 133 • COLEÇÃO ATENA NºS 28 E 29 • CADERNOS DO IDN NºS, 7,8,9 E 10 • PUBLICAÇÃO DE IDN BRIEFS 	Nº DE PUBLICAÇÕES EDITADAS E PUBLICADAS	DOCUMENTO PUBLICADO	COORDENADOR DE EDIÇÕES/NÚCLEO DE EDIÇÕES
OP4. APERFEIÇOAR OS MECANISMOS DE APOIO À INVESTIGAÇÃO, DIVULGAÇÃO EXTERNA DO IDN E DAS SUAS ATIVIDADES, NOMEADAMENTE ATRAVÉS DO SEU SÍTIO E DAS NOVAS REDES SOCIAIS EXISTENTES NA INTERNET.	GESTÃO DO FUNDO DOCUMENTAL, CONSIDERANDO A AQUISIÇÃO DE MONOGRAFIAS E A RENOVAÇÃO DAS ASSINATURAS DE PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS	AQUISIÇÕES DE MONOGRAFIAS AO LONGO DO ANO E ATÉ 30 DE NOVEMBRO	ASSEGURAR A AQUISIÇÃO DENTRO DA DATA	VERIFICAÇÃO ATRAVÉS DOS DOCUMENTOS OU SUPORTES INFORMÁTICOS	DPGR/NB
		RENOVAÇÃO DAS ASSINATURAS DAS PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS ATÉ 15 DE OUTUBRO DE 2012			
		RENOVAÇÃO DA SUBSCRIÇÃO COLUMBIA INTERNATIONAL AFFAIRS ONLINE (CIAO) ATÉ 15 DE DEZEMBRO DE 2012			
	CONTINUIDADE DO PROJETO DE REPOSITÓRIO DO IDN	CARREGAMENTO DO REPOSITÓRIO AO LONGO DE 2012 COM RELEVO PARA OS ARTIGOS DA NAÇÃO E DEFESA (DÉCADA DE 70 E 80), IDN CADERNOS E INÍCIO DA PREPARAÇÃO DA COLEÇÃO DE VÍDEOS DE CONFERÊNCIAS PARA FUTURA INTEGRAÇÃO.	PROMOVER O CARREGAMENTO DO REPOSITÓRIO ATÉ AO FINAL DO PRAZO		
ASSEGURAR O PLENO FUNCIONAMENTO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO BIBLIOGRÁFICA HORIZON	RENOVAÇÃO DO CONTRATO DE MANUTENÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO BIBLIOGRÁFICA HORIZON ATÉ JANEIRO DE 2012	PROCEDER À RENOVAÇÃO DO CONTRATO DE MANUTENÇÃO DENTRO DO PRAZO			
CONTINUIDADE DO PROJETO DE AVALIAÇÃO E NORMALIZAÇÃO DE DESCRITORES [UTILIZADOS NA INDEXAÇÃO] (GRUPO DE TRABALHO - GTAND)	VERIFICAÇÃO CONJUNTA, CONTÍNUA E ATUALIZADA DOS TERMOS DE INDEXAÇÃO UTILIZADOS NA BIBLIOTECA DO IDN E NA BIBLIOTECA DA SG-MDN.	ATUALIZAÇÃO SEMANAL DOS DADOS			

OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO COM A SOCIEDADE CIVIL (CONT.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
<p>OP4. APERFEIÇOAR OS MECANISMOS DE APOIO À INVESTIGAÇÃO, DIVULGAÇÃO EXTERNA DO IDN E DAS SUAS ATIVIDADES, NOMEADAMENTE ATRAVÉS DO SEU SÍTIO E DAS NOVAS REDES SOCIAIS EXISTENTES NA INTERNET</p>	<p>PROJETO DO CATÁLOGO BIBLIOGRÁFICO PARTILHADO NO ÂMBITO DO SISTEMA INTEGRADO DAS BIBLIOTECAS DO MDN (SIBMDN)</p>	<p>REAPRESENTAÇÃO DO PROJETO À DIREÇÃO ATÉ ABRIL</p>	<p>PROJETO APRESENTADO DENTRO DOS PRAZOS</p>	<p>VERIFICAÇÃO ATRAVÉS DOS DOCUMENTOS OU SUPORTES INFORMÁTICOS</p>	<p>DPGR/NB</p>
		<p>REAPRESENTAÇÃO DO PROJETO À COMUNIDADE DE BIBLIOTECAS DO MDN ATÉ JULHO</p>	<p>PROJETO APRESENTADO DENTRO DOS PRAZOS</p>		
		<p>ATRAVÉS DAS COORDENADORAS DO GTAND PROCEDER À ANÁLISE DAS CONDIÇÕES EXISTENTES NAS BIBLIOTECAS PARTICIPANTES E LEVANTAMENTO DOS PROCEDIMENTOS NECESSÁRIOS PARA A MIGRAÇÃO DOS DADOS (REUNIÕES PERIÓDICAS EM PARCERIA COM AS COORDENADORAS DAS BIBLIOTECAS DA SG E DO IESM AO LONGO DE 2012)</p>	<p>RELATÓRIO DE ANÁLISE</p>		
	<p>FORNECER CONTEÚDOS CIENTÍFICOS COM RELEVÂNCIA NAS ÁREAS DE SEGURANÇA, DEFESA, RELAÇÕES INTERNACIONAIS, ESTRATÉGIA E CIÊNCIA POLÍTICA A CUSTOS PARTILHADOS</p>	<p>ASSINATURA DE BASES DE DADOS SUJEITO A DISPONIBILIDADE ORÇAMENTAL E DE OUTROS PARCEIROS SOB TUTELA DO MDN</p>	<p>VIABILIZAÇÃO DA ASSINATURA</p>		
	<p>ATUALIZAÇÃO PERMANENTE DOS CONTEÚDOS NO SITE DO IDN E NA PARTE ATRIBUÍDA AO INSTITUTO NO SITE DO MDN</p>	<p>MANTER O SITE DO IDN PERMANENTEMENTE ATUALIZADO COM OS CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS DAS SUAS ATIVIDADES</p>	<p>CONTROLO SEMANAL DA ATUALIZAÇÃO</p>		
<p>PREPARAR CONTEÚDOS PARA CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE SITE DO IDN BILÍNGUE</p>	<p>CRIAÇÃO DO SITE BILÍNGUE ATÉ DEZEMBRO.</p>	<p>SITE BILÍNGUE EM FUNCIONAMENTO DENTRO DO PRAZO</p>	<p>CONSTATAÇÃO VISUAL (ALEATÓRIA) NO PRÓPRIO SITE</p>	<p>NÚCLEO DE RELAÇÕES PÚBLICAS/NÚCLEO DE INFORMÁTICA</p>	
<p>OP5. ASSEGURAR QUE A PERCENTAGEM DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS SEJA IGUAL OU SUPERIOR A 70%</p>	<p>FOMENTAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES FACE À CAPACIDADE E QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO IDN E A APTIDÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS DESSA PRESTAÇÃO</p>	<p>QUALIDADE DOS SERVIÇOS AFERIDA NOS QUESTIONÁRIOS DE SATISFAÇÃO</p>	<p>PERCENTAGEM DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS AFERIDA NOS QUESTIONÁRIOS DE SATISFAÇÃO SUPERIOR A 70%</p>	<p>RESULTADO DO TRATAMENTO DOS QUESTIONÁRIOS</p>	<p>DSPGR/NÚCLEO DE PLANEAMENTO</p>

OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO COM A SOCIEDADE CIVIL (CONT.)

<u>OBJETIVOS OPERACIONAIS</u>	<u>ATIVIDADES</u>	<u>INDICADORES DE REALIZAÇÃO</u>			
		<u>META</u>	<u>INDICADOR</u>	<u>MEIO DE VERIFICAÇÃO</u>	<u>RESPONSÁVEIS PELA EXECUÇÃO</u>
OP 6 - CRIAR E PROPOR SUPERIORMENTE A ATRIBUIÇÃO DE UM PRÉMIO ANUAL DO INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL NO ÂMBITO DOS ESTUDOS DE SEGURANÇA E DEFESA	AVALIAR AS PROPOSTAS DE ESTUDOS APRESENTADOS E DETERMINAR A ATRIBUIÇÃO DO PRÉMIO	ATRIBUIÇÃO ANUAL DO PRÉMIO EM 10 MAIO	ENTREGA DO PRÉMIO NA DATA	CALENDÁRIO DE ATIVIDADES	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	ABERTURA DO CONCURSO PARA ATRIBUIÇÃO DO PRÉMIO	AVISO DE LANÇAMENTO DO CONCURSO: 1 DE MARÇO; PRAZO DE ENTREGA DOS TRABALHOS: A 30 DE SETEMBRO	PUBLICITAÇÃO DO AVISO DE ABERTURA NA DATA FIXADA	CALENDÁRIO DE ATIVIDADES	ASSESSOR DA DIREÇÃO
OP 7 - REALIZAR SEMINÁRIOS, COLÓQUIOS E CONFERÊNCIAS, ABERTOS AO PÚBLICO EM GERAL, SOBRE ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA	CICLO INTERNACIONAL DE CONFERÊNCIAS SOBRE VISÕES GLOBAIS PARA A DEFESA IV	REALIZAÇÃO DE 3 CONFERÊNCIAS AO LONGO DO ANO	REALIZAÇÃO DAS 3 CONFERÊNCIAS ATÉ FINAL DO ANO	CALENDÁRIO DE ATIVIDADES	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	CONFERÊNCIAS DO CASTELO (PORTO)	REALIZAÇÃO DE 3 CONFERÊNCIAS AO LONGO DO ANO	REALIZAÇÃO DAS 3 CONFERÊNCIAS ATÉ FINAL DO ANO	DIRETIVAS DAS CONFERÊNCIAS DIRETIVAS E REGISTO VÍDEO-GRÁFICO	DELEGAÇÃO DO IDN PORTO

OE4- INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL

<u>OBJETIVOS OPERACIONAIS</u>	<u>ATIVIDADES</u>	<u>INDICADORES DE REALIZAÇÃO</u>
-------------------------------	-------------------	----------------------------------

		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP1. ALARGAR OS PROTOCOLOS JÁ EXISTENTES A OUTROS ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR COM VISTA, NOMEADAMENTE, AO RECONHECIMENTO DOS ECTS ASSOCIADOS À FREQUÊNCIA DO CURSO DE DEFESA NACIONAL	DESENVOLVER CONTACTOS PARA O ALARGAMENTO DOS PROTOCOLOS EXISTENTES A OUTROS ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR	ASSINATURA DE DOIS PROTOCOLOS ATÉ DEZEMBRO DE 2012	ASSINATURA DE DOIS PROTOCOLOS	PROTOCOLOS ASSINADOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO
OP2. REFORÇAR O INTERCÂMBIO INSTITUCIONAL COM ORGANISMOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA	ESTABELECIMENTO E APROFUNDAMENTO DE LAÇOS DE COOPERAÇÃO BILATERAL COM INSTITUTOS CONGÉNERES, THINK-TANKS, CENTROS DE INVESTIGAÇÃO DE OUTROS PAÍSES E PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES DE ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS.	DESENVOLVER ATÉ DEZEMBRO DE 2012 CONTACTOS FORMAIS E INFORMAIS	IMPLEMENTAÇÃO DE CONTACTOS FORMAIS E INFORMAIS	RELATÓRIOS DE CONTACTOS DESENVOLVIDOS OU DIRETIVAS DOS EVENTOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	REFORÇAR OS LAÇOS DE COOPERAÇÃO COM A EURODEFENSE	DESENVOLVER (3) REUNIÕES PERIÓDICAS E UM SEMINÁRIO EM 29 DE MARÇO	REALIZAÇÃO DAS REUNIÕES E DO SEMINÁRIO	RELATÓRIOS DAS REUNIÕES E DIRETIVA DO SEMINÁRIO	ASSESSOR DA DIREÇÃO
OP3. CRIAR SINERGIAS COM ENTIDADES NACIONAIS OU INTERNACIONAIS NO ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO, ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS CONJUNTOS.	CONTACTOS NO SENTIDO DE INSERIR O IDN NUMA REDE NACIONAL E INTERNACIONAL NO ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO.	ADESÃO DO IDN À ISN ATÉ DEZEMBRO DE 2012	INSERÇÃO DO IDN NUMA REDE NACIONAL E INTERNACIONAL ON-LINE DE INSTITUTOS DE SEGURANÇA E DEFESA	SITE DO IDN E DO ISN COM A REFERÊNCIA AO IDN COMO MEMBRO DA ISN.	ASSESSOR DA DIREÇÃO/ NÚCLEO DE INFORMÁTICA
	DAR CONTINUIDADE AOS ESTÁGIOS DE ALUNOS DO ENSINO SUPERIOR E SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS DE ACORDO COM PROCEDIMENTO APROVADO	DAR CONTINUIDADE AOS ESTÁGIOS EM CURSO E ADMITIR 2 NOVOS ESTAGIÁRIOS APÓS O TERMO DOS ESTÁGIOS ATUAIS	MANTER DURANTE TODO O ANO ESTAGIÁRIOS NO IDN	RELATÓRIOS DOS ESTÁGIOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO

OE4- INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL (CONT.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES		INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
			Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP3. CRIAR SINERGIAS COM ENTIDADES NACIONAIS OU INTERNACIONAIS NO ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO, ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS CONJUNTOS	COLÉGIOS DE DEFESA IBEROAMERICANOS	DESENVOLVER PROJETO DE INVESTIGAÇÃO CONJUNTO CESEDEN/IDN "ESTRATÉGIA DA INFORMAÇÃO E SEGURANÇA DO CIBERESPAÇO"	DAR CONTINUIDADE AO PROJETO CONJUNTO E APRESENTAR RELATÓRIO DE EVOLUÇÃO	1 RELATÓRIO ATÉ DEZ	APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIO	INVESTIGADORES ASSOCIADOS
		COLABORAÇÃO NA INSERÇÃO DE CONTEÚDOS NO PORTAL DA ASSOCIAÇÃO DE COLÉGIOS DE DEFESA IBERO- AMERICANOS	SUBSCREVER O PORTAL E PARTICIPAR COM CONTEÚDOS	SUBSCRIÇÃO E INSERÇÃO DE CONTEÚDOS	CONSTATAÇÃO VISUAL DOS CONTEÚDOS INSERIDOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO
OP4. ORGANIZAR E PARTICIPAR EM CURSOS E SEMINÁRIOS ENGBADOS EM INICIATIVAS INTERNACIONAIS DE DIÁLOGO E COOPERAÇÃO NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA	COLÉGIOS DE DEFESA IBEROAMERICANOS	MÓDULO DO XI CURSO DE ALTOS ESTUDOS ESTRATÉGICOS PARA OFICIAIS SUPERIORES IBERO-AMERICANOS DO CESEDEN	PARTICIPAÇÃO DE 3 CONFERENCISTAS DO IDN NAS PALESTRAS AO CURSO AEEOSI NO DIA 29 DE FEVEREIRO DE 2012 EM SALAMANCA	PARTICIPAÇÃO NO CURSO NOS TERMOS PROPOSTOS	INFORMAÇÃO E RELATÓRIO DE SUPORTE.	ASSESSOR DA DIREÇÃO
		XIII CONFERÊNCIA DE DIRETORES DE COLÉGIOS DE DEFESA IBERO-AMERICANOS	PARTICIPAÇÃO NA XIII CONFERÊNCIA DE DIRETORES DE COLÉGIOS DE DEFESA IBERO-AMERICANOS QUE SE IRÁ REALIZAR NO EQUADOR, NA 1ª SEMANA DE OUTUBRO, A ORGANIZAR PELO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS NACIONAIS (IAEN)	PARTICIPAÇÃO NA CONFERÊNCIA	INFORMAÇÃO E RELATÓRIO DE SUPORTE	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	IDN-IHEDN	CURSO DE GESTÃO CIVIL DE CRISES DO CESD	REALIZAÇÃO CONJUNTA COM FRANÇA DO CURSO EM OUTUBRO/NOVEMBRO DE 2012 NOS TERMOS DE PROGRAMA A ACORDAR	REALIZAÇÃO DO CURSO INTERNACIONAL NOS TERMOS ACORDADOS	INFORMAÇÃO E PROGRAMA	ASSESSORES DA DIREÇÃO
		EU BASIC COURSE ON SSR (REFORMA DO SETOR DE SEGURANÇA)	REALIZAÇÃO CONJUNTA DO CURSO ENTRE 2 E 4 DE ABRIL NOS TERMOS DE PROGRAMA A ACORDAR	REALIZAÇÃO DO CURSO INTERNACIONAL NOS TERMOS ACORDADOS	INFORMAÇÃO E PROGRAMA	ASSESSORES DA DIREÇÃO

OE4– INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL (CONT.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES		INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
			Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP4. ORGANIZAR E PARTICIPAR EM CURSOS E SEMINÁRIOS ENGLOBALDOS EM INICIATIVAS INTERNACIONAIS DE DIÁLOGO E COOPERAÇÃO NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA (CONT.)	CESD	REUNIÕES DO EXECUTIVE ACADEMIC BOARD	PARTICIPAÇÃO EM REUNIÃO EM BRUXELAS 14-15 FEVEREIRO NO QUADRO DO CESD	PARTICIPAÇÃO NA REUNIÃO	INFORMAÇÃO E RELATÓRIO DE SUPORTE	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	CHEM, CASD	REUNIÕES DO COMITÉ ACADÉMICO 5+5	PARTICIPAÇÃO EM DUAS REUNIÕES: PARIS ENTRE 31 DE JANEIRO A 2 DE FEVEREIRO E ROMA ENTRE 1 E 2 DE OUTUBRO	PARTICIPAÇÃO NA REUNIÃO	INFORMAÇÃO E RELATÓRIO DE SUPORTE	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	CENTRE DES HAUTE ÉTUDES MILITAIRES (CHEM)	COLÓQUIOS C4	PARTICIPAÇÃO NOS COLÓQUIOS QUE SE VÃO REALIZAR EM PARIS DE 22-24 DE MAIO	PARTICIPAÇÃO NAS REUNIÕES DE ACORDO COM O PROGRAMA	INFORMAÇÃO E RELATÓRIO DE SUPORTE	ASSESSORES DA DIREÇÃO
	CEMRES-INICIATIVA 5+5		PARTICIPAÇÃO EM 2 REUNIÕES JANEIRO E JUNHO (MADRID) NO ÂMBITO DO PROJETO DE "THE CONSTITUTIVE FACTORS FOR MAINTAINING AN HARMONIOUS SECURITY IN THE WESTERN BASIN OF THE MEDITERRANEAN"	PARTICIPAÇÃO NAS REUNIÕES NUMA REPRESENTAÇÃO CONJUNTA COM A DGPDN	RELATÓRIO DA REUNIÃO	ASSESSOR DA DIREÇÃO
			REUNIÃO DO COMITÉ DE PILOTAGEM EM TUNES, EM OUTUBRO	PARTICIPAÇÃO NAS REUNIÕES NUMA REPRESENTAÇÃO CONJUNTA COM A DGPDN		ASSESSOR DA DIREÇÃO
	HIGH LEVEL COURSE INICIATIVA 5+5 "GESTÃO DE CRISES NO MEDITERRÂNEO OCIDENTAL"		ORGANIZAÇÃO NO IDN DE UM MÓDULO DESTE CURSO DE 26 E 28 DE JUNHO	ORGANIZAÇÃO DO CURSO DE ACORDO COM O PROGRAMA ACORDADO	DIRETIVA E RELATÓRIO DE SUPORTE	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	OTAN	XVII CONFERÊNCIA DE COMANDANTES DE COLÉGIOS DE DEFESA NATO	PARTICIPAÇÃO NA CONFERÊNCIA QUE SE REALIZA EM PARIS DE 20 A 22 DE MAIO.	PARTICIPAÇÃO NA CONFERÊNCIA	ASSESSOR DA DIREÇÃO	DIRETOR DO IDN E ASSESSOR DA DIREÇÃO

OE4– INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL (CONT.)					
OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP (LEGAL). CONCRETIZAR O PLANO DE AÇÃO DE FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (RCM Nº89/2010, DE 17 DE NOVEMBRO)	ATUALIZAR OS CONHECIMENTOS NO ÂMBITO DAS COMPETÊNCIAS DOS COLABORADORES DO IDN NUMA VERTENTE DE MAIS - VALIA PARA PROMOÇÃO DAS CAPACIDADES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS	REFORÇAR O NÚMERO DE HORAS DE FORMAÇÃO INDIVIDUAL/ANO DOS COLABORADORES	NÚMERO DE COLABORADORES ABRANGIDOS-13	BALANÇO SOCIAL	DSPGR

5. ATIVIDADES E PROJETOS NÃO DIRETAMENTE RELACIONADOS COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Em paralelo à execução das atividades referidas, é essencial desenvolver outras não enquadradas em programas, mas que constituem prioridades legais ou de execução permanente.

Algumas das atividades a implementar, constituem atos de gestão corrente essenciais ao regular funcionamento do IDN.

ATIVIDADES/AÇÕES	RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO	PRAZO DE EXECUÇÃO
<p><u>POLÍTICA LEGISLATIVA E PLANEAMENTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento da reforma orgânica do IDN no âmbito do PREMAC; • Acompanhamento da execução dos respectivos diplomas que procedem à reestruturação orgânica; • Elaboração do Relatório de Atividades 2011; • Elaboração de Relatório de autoavaliação do QUAR; • Elaboração do Plano de Atividades 2012; • Elaboração de proposta de objetivos estratégicos e operacionais para o QUAR e respetiva metodologia de monitorização; • Colaboração na elaboração do relatório de execução do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção; • Preparação de documentos e divulgação de informação do Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços e trabalhadores; • Gestão do processo do SIADAP. 	<p>DSPGR</p>	<p>Nas datas fixadas legalmente ou pela Direção</p>
<p><u>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Atualização mensal dos mapas de pessoal do IDN; • Preparar, em matéria de recursos humanos, os mapas da reestruturação de pessoal no novo enquadramento normativo orgânico do IDN; • Tratamento dos dados apurados em sede de diagnóstico das necessidades formativas para 2012; • Valorizar as aptidões profissionais dos recursos humanos no contexto das atribuições da Organização e das competências dos respetivos Serviços, em plena articulação com o sistema de avaliação do desempenho; • Assegurar uma eficiente gestão e administração dos recursos humanos; • Carregamento e atualização sistemática e permanente das bases de dados informáticas de recursos humanos: SRH, SIOE, da ferramenta de gestão do SIADAP, GeADAP, BEP e SIGAME; • Coordenação, organização e acompanhamento do processo de avaliação do desempenho – SIADAP 2 e 3; • Elaboração do Balanço Social de 2011; • Acompanhar a implementação do novo regulamento do horário de trabalho do IDN. 	<p>DSPGR Núcleo de Gestão de Recursos</p>	<p>Nas datas fixadas legalmente ou pela Direção</p>

<p><u>GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparação de projetos de orçamento; • Acompanhamento da execução orçamental; • Preparar, elaborar e remeter ao Tribunal de Contas a Conta de Gerência; • Prestação de contas à DGO e Tribunal de Contas; • Elaboração de mapa de execução orçamental; • Elaborar mensalmente o Pedido de Libertação de Créditos (PLC) e Pedido de Autorização de Pagamentos (PAP); • Gestão do Fundo de Maneio; • Assegurar os procedimentos inerentes ao registo de faturação; • Agilizar os procedimentos relativos a deslocações, no país e no estrangeiro, bem como, uniformizar práticas internas nas diversas fases de autorização e de reporte de despesas, tendo por base o plano anual de deslocações e estadas no estrangeiro estabelecido; • Zelar pelo cumprimento das normas e procedimentos, financeiros e contabilísticos, emanados pelo Governo, Ministério das Finanças, DGO, Secretaria-Geral, entre outros; • Elaboração das Declarações de IRS e do Modelo 10 Anual (fevereiro); • Elaboração da Conta de Gerência bipartida de 2010 Anual (março); • Preparação de projectos de orçamento para 2013; • Prestação de informação dos Encargos Assumidos e Não Pagos (trimestral); • Prestação de informação das Deslocações em Território Nacional e Estrangeiro (mensal); • Elaboração de Pedidos de Libertação de Crédito (mensal); • Elaboração de Pedidos de Transferência de Fundos ao IGCP (mensal); • Processamento de Vencimentos (mensal); • Elaboração de Pedidos de Autorização de Pagamentos; • Elaboração de propostas de Alterações Orçamentais; • Verificação da Regularidade Financeira das Despesas (permanente); • Acompanhamento da Execução Orçamental Permanente • Cumprimento do Plano de Prevenção de Riscos e Infrações Conexas (permanente); • Aquisições de deslocações ao Estrangeiro (Permanente); • Responsabilidade de elaboração dos Mapas n.º 6 e 7 da Conta de Gerência Anual (abril). 	<p>DSPGR/DIGER NÚCLEO FINANCEIRO</p>	<p>Jan a Dez 2011</p>
---	--	---------------------------

ATIVIDADES/AÇÕES	RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO	PRAZO DE EXECUÇÃO
<p><u>GESTÃO LOGÍSTICA E DO APROVISIONAMENTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento, coordenação e controlo dos procedimentos administrativos de aquisição de bens e serviços; • Garantia da obtenção do mínimo custo de mercado na aquisição de serviços de deslocações e alojamento, através da consulta a, pelo menos, três fornecedores; • Aquisição e/ou regularização de <i>software</i> diverso para as atividades do IDN; • Receção de requisições e fornecimento de bens e serviços; • Gestão de stocks de bens de consumo corrente; • Integração das compras de grande volume nos procedimentos de aquisição promovidos pela UMC da SG/MDN; • Modernização do parque de impressoras e fotocopiadoras; • Prestação de Informação à UC/MDN, no âmbito da centralização de compras; • Desenvolvimento de Procedimentos Aquisitivos de bens e serviços (permanente); • Elaboração e processamento das Requisições de Aquisições de Bens e Serviços; • Preparação das Facturas para pagamento; • Gestão de Contratos; • Gestão das Instalações; • Gestão dos Equipamentos; • Gestão de Stocks; • Actualização do Inventário. 	<p>DSPGR/DIGER NÚCLEO DE GESTÃO DE RECURSOS MATERIAIS E LOGÍSTICOS</p>	<p>Permanente</p>
<p><u>INFORMÁTICA-ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Administração e operação dos sistemas servidores; • Gestão das cópias de segurança dos sistemas. • Criação e manutenção dos perfis de utilizador. • Gestão de acessos aos sistemas; • Gestão dos equipamentos informáticos e do software; • Preparação, configuração e manutenção dos equipamentos informáticos; • Instalação e actualização de software em sistemas servidores e estações de trabalho; • Gestão do parque informático e controlo do software instalado; • Serviços de helpdesk aos utilizadores; • Configuração do acesso à Internet, correio electrónico e acesso aos servidores; • Manutenção e administração dos conteúdos na página do IDN; • Integração dos conteúdos na página do IDN. 	<p>NÚCLEO DE INFORMÁTICA</p>	<p>Permanente</p>

<p>SERVIÇOS GERAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do Plano Anual de Necessidades de Veículos Anual (novembro); • Prestação de Informação das despesas com frota automóvel (mensal); • Gestão das Instalações. 	<p>SERVIÇOS GERAIS</p>	<p>Até final de 2012</p>
--	-------------------------------	--------------------------

6. RESULTADOS

A implementação e execução das atividades e projetos programados para o corrente ano determinam o integral cumprimento dos objetivos. Os resultados esperados são os seguintes:

IMPACTO/RESULTADOS	IDN COMO ORGANIZAÇÃO	<p>AUMENTO DA EFICIÊNCIA E EFICÁCIA COM MENOR AFETAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS, FINANCEIROS E MATERIAIS;</p> <p>MELHORIA DA IMAGEM INSTITUCIONAL ATRAVÉS DA PERCEÇÃO DOS UTILIZADORES E ATRAVÉS DA QUALIDADE DOS <i>OUTPUTS</i> PRODUZIDOS, RECONHECIDA POR ENTIDADES EXTERNAS, NACIONAIS OU INTERNACIONAIS;</p> <p>MELHORIA DO RÁCIO ENTRE OS RESULTADOS ALCANÇADOS E A DESPESA EFETUADA, TENDO EM CONTA A REDUÇÃO DE CUSTOS OPERACIONAIS DAS ATIVIDADES.</p>
	PARA O ESTADO	<p>MELHORIA DA EXECUÇÃO ORÇAMENTAL;</p> <p>REDUÇÃO DE CUSTOS NA ADMINISTRAÇÃO GERAL DO IDN.</p>
	PARA OS COLABORADORES	<p>MELHORIA DO SISTEMA DE CONTROLO DO FUNCIONAMENTO DOS SERVIÇOS;</p> <p>REALIZAÇÃO DE AÇÕES QUE VISAM A APLICAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO.</p>
	PARA os CLIENTES	<p>MAIOR DIVERSIDADE DOS TEMAS EM DEBATE;</p> <p>AUMENTO DA QUALIDADE DOS CURSOS;</p> <p>AUMENTO QUANTITATIVO E QUALITATIVO DAS ATIVIDADES DE DEBATE;</p> <p>AUMENTO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.</p>

7. RECURSOS

7.1 RECURSOS HUMANOS

A força do trabalho humano em qualquer organização é fundamental para a concretização dos objetivos anuais a que o serviço se propõe.

Com aprovação da sua estrutura orgânica em 2009 foi fixado pela tutela para o IDN uma dotação máxima de 77 colaboradores, à qual acrescia 5 dirigentes.

Essa dotação máxima nunca foi atingida em razão da entrada anual de pessoal ser inferior ao número de saídas. Desde finais de 2008 o número de colaboradores tem vindo a decrescer:

Ano	2008	2009	2010	2011
Nº	77	74	72	61

Em 31 de dezembro de 2011, o IDN contava com 61 colaboradores distribuídos pelas categorias seguintes:

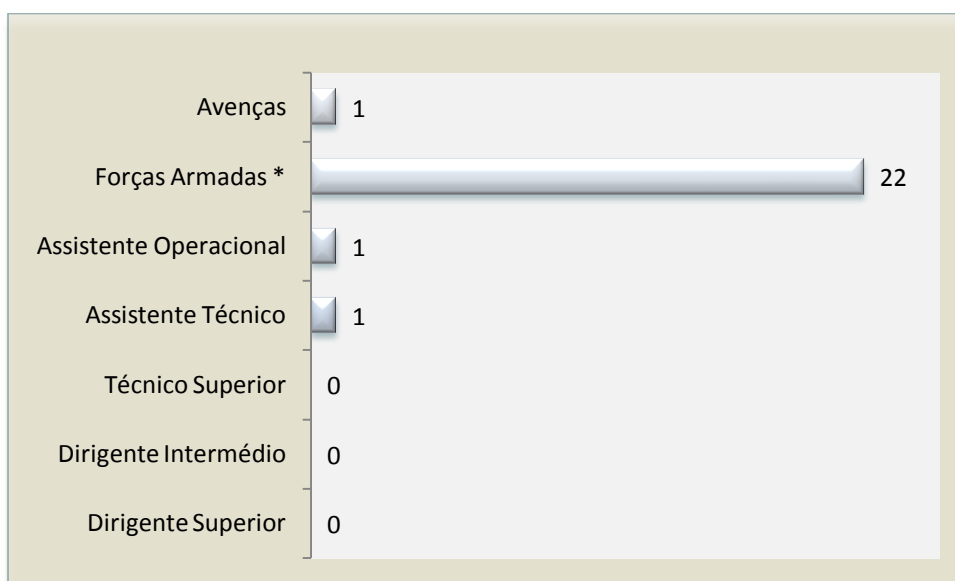
<u>CATEGORIAS</u>	EM EXERCÍCIO DE FUNÇÕES
DIRECTOR-GERAL	1
SUDIRECTOR-GERAL	1
DIRECTOR DE SERVIÇO	1
CHEFE DE DIVISÃO	2
CHEFE EQUIPA MULTIDISCIPLINAR	1
TÉCNICO SUPERIOR	7
COORDENADOR TÉCNICO	3
ASSISTENTE TÉCNICO	9
ASSISTENTE OPERACIONAL	7
FORÇAS ARMADAS	29
SUB-TOTAL	61
AVENÇAS	6
SUB-TOTAL	6
Total Geral	67

Destes colaboradores 30 são militares, em regime de diligência ou contrato, onde se inclui o diretor-geral, em regime de comissão de serviço, e, apenas 31 são efetivos civis em regime de contratos em funções públicas por tempo indeterminado. A este número acrescem 6 avançados que prestam serviços como investigadores.

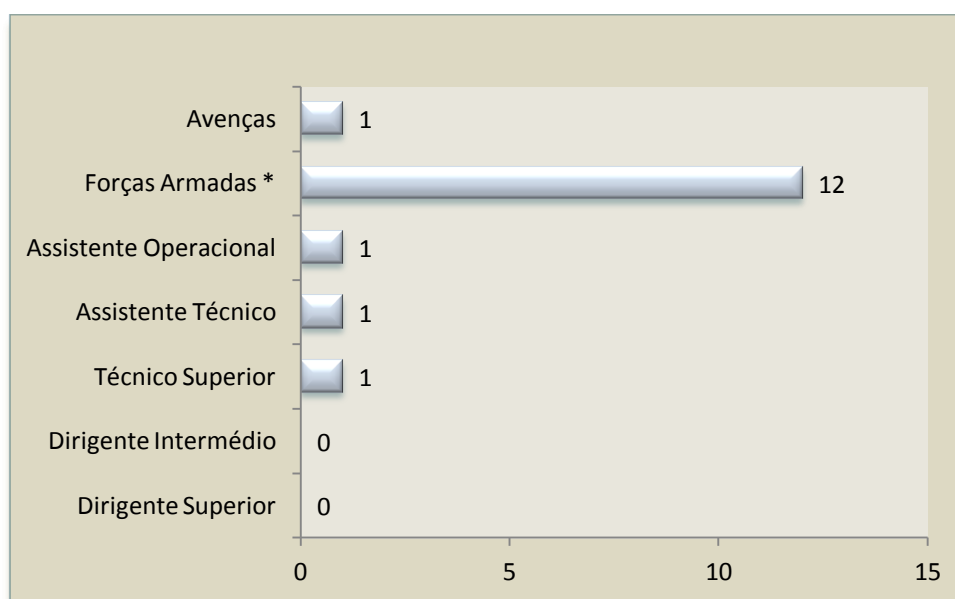
O grande problema dos recursos humanos no IDN é, como já foi referido, a elevada mobilidade dos colaboradores militares, a falta de investigadores afetos ao mapa de pessoal do IDN e a falta de técnicos em áreas de gestão essenciais ao bom funcionamento do Instituto.

Nos gráficos seguintes é possível verificar o elevado número de colaboradores que saiu do IDN em 2011, comparativamente ao pessoal que iniciou funções durante esse ano.

SAÍDAS EM 2011



Entradas em 2011



O IDN tem vindo a atenuar essas saídas com o recrutamento através da mobilidade geral pessoal, para o exercício de funções em áreas de maior carência.

Simplemente, esses recrutamentos não têm sido suficientes e, face à dotação orçamental aprovada para 2012 em matéria de recursos humanos, a margem disponível para recrutar civis através da mobilidade, é muito limitada.

Sabendo-se que uma correta gestão dos recursos humanos pressupõe não só uma distribuição correta das competências e atribuições, mas também uma participação mais ativa e motivada dos seus trabalhadores, o IDN apresentou na sua proposta de orçamento para o ano de 2012, as suas necessidades de postos de trabalho, prevendo-se 71 postos de trabalho, cuja distribuição por carreiras, se discrimina:

MAPA DE PESSOAL OE 2012				
Mapa de pessoal, de acordo com o n.º 2.º do artigo 4.º, da LVCR				
CARGO / CARREIRA	CARGO / CATEGORIA	Nº DE EFETIVOS EM FUNÇÕES	PESSOAL NA MOBILIDADE EM OUTROS ORGANISMOS	NECESSIDADES PARA 2012
Diretor-geral	diretor-geral	1		1
Subdiretor-geral	subdiretor-geral	1(*)		1
Director de Serviços	diretor de serviços	1		1
Chefe de Equipa Multidisciplinar	(equiparado a diretor serviços)	1		1
Chefe de Divisão	chefe de divisão	2(*)		2
Técnico Superior	técnico superior	7	1	7
Assistente Técnico	coordenador técnico	3		3
	assistente técnico	9	1	11
Assistente Operacional	assistente operacional	8	1	9
SUB-TOTAL		33	3	36
Forças Armadas	Oficiais	15		15
	Sargentos	18		18
	Praças	2		2
SUB-TOTAL		35	0	35
Prestação Serviço	Avença	6		6
TOTAL		74	3	77

(*) O cargo de subdiretor foi extinto por força do disposto na nova lei orgânica do Ministério da Defesa Nacional, Decreto-Lei 122/2011, de 29 de dezembro. No âmbito do PREMAC, e por força da aplicação da redução de 15% dos cargos dirigentes, aguarda-se ainda a redução de cargos de chefia intermédia.

Para poder desempenhar o seu papel de apoio ao estudo e investigação em matéria de segurança e defesa e cumprimento das prioridades e objetivos do Instituto de Defesa Nacional, a estrutura de recursos humanos tem de manter-se com os 6 avançados que prestam serviços como investigadores. Seria desejável que esse número de investigadores avançados fosse, se possível, ampliado.

É, ainda, importante, repor os recursos humanos em falta, necessários à satisfação das necessidades correntes, isto porque, no tocante à evolução dos efetivos, prevê-se, à semelhança do ano de 2011, a aposentação de um número significativo de colaboradores.

Em matéria de recursos humanos, o IDN continuará a privilegiar a política de desenvolvimento da qualificação e valorização profissional.

Com efeito, as necessidades inerentes à complexidade crescente dos conteúdos funcionais com mudanças nos processos de trabalho, tornam imperativa a frequência de pelo menos uma ação de formação para uma larga maioria dos efetivos do instituto, abrangendo militares e civis, contribuindo para a valorização pessoal do formando e do IDN como instituição.

O IDN vai apostar no SIADAP, como sistema de avaliação e gestão de competências, quer dos recursos humanos, quer como sistema de avaliação dos próprios serviços prestados. O SIADAP abrange não só os trabalhadores civis com uma relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado, mas também os militares em efetividade de funções no Instituto.

Face ao Mapa de Pessoal proposto, a afetação dos colaboradores, em efetividade de funções no IDN, às unidades e subunidades orgânicas, é a seguinte:

Mapa de efetivos por unidade orgânica												
Unidade Orgânica	Unidade orgânica/centros de competência ou de produto/área de atividades	Cargos/carreiras/categorias										
		Diretor-Geral (1)	Subdiretor-Geral (1)	Diretor de serviços (1)	Chefe de divisão (2)	Técnico superior	Especialista de informática	Técnico de informática	Coordenador técnico	Assistente técnico	Assistente operacional	Postos de trabalho em efetividade de funções
Direção	Direção	1	1									
	Assessoria					10						10
	Núcleo de Informática (NI)					1				7		8
	Núcleo de Segurança e Relações Públicas (SEREP)					1				2		3
	Secretariado e apoio de Direção										1	1
	Centro de Estudos e Investigação (CEI) (*)			1		2						2
Total					0	13	0	0	0	10	1	24
Direção de Serviços de Planeamento e Gestão de Recursos	Dirigente Intermédio 1º Grau			1								
	Divisão de Gestão de Recursos (DIGER)				1							1
	Núcleo de Gestão de Recursos Financeiros (NGRF)					1				3	1	5
	Núcleo de Gestão Recursos Humanos (NGRH)								1	2		3

Direção de Serviços de Planeamento e Gestão de Recursos	Núcleo de Gestão de Recursos Materiais e Logísticos (NGRML)						1	1		2	
	Núcleo de Gestão documental (NGD)						1	2		3	
	Área de serviços gerais e transportes						1		2	3	
	Área de gestão do refeitório						1		3	4	
	Subtotal			1	1	0	0	5	8	6	21
	Divisão de Planeamento, Edições e Biblioteca (DIPEB)			1					2	1	4
	Núcleo de Planeamento (NP)				3				3	2	8
Núcleo de Edições (NE)				2				1		3	
Subtotal			1	5	0	0	0	6	3	15	
Delegação Regional -Porto				2				4	1	7	
Subtotal			0	2	0	0	0	4	1	7	
TOTAL	1	1	2*	2	21	0	0	5	28	11	71
Avenças				6							6
Subtotal			0	6	0	0	0	0	0	0	6
DIFERENCIAL	1	1	2	2	27	0	0	5	28	11	77

*1 Cargo equiparado a diretor de serviços – Chefe da equipa multidisciplinar.

7.2 RECURSOS FINANCEIROS

Na vertente dos recursos financeiros, as necessidades de contenção orçamental tornam indispensável utilizar as dotações inscritas no Orçamento de Estado, apenas, após esgotadas as receitas próprias não consignadas a fins específicos.

No pressuposto dessa aplicabilidade como regra, o IDN conta ter um pequeno acréscimo das suas receitas, dado ter iniciado, em 2012, a cobrança de propinas aos candidatos admitidos à frequência dos seus cursos, de acordo com a tabela que mereceu concordância da tutela.

O *plafond* inicialmente fixado para a proposta inicial de orçamento estabelecia um valor superior ao que foi aprovado pelo OE2012. O valor do OE aprovado para o ano de 2012 requer uma gestão rigorosa, para ser possível ao IDN concretizar as atividades propostas, no âmbito dos objetivos operacionais definidos.

A diminuição da dotação orçamental disponível coloca o IDN, em 2012, com um orçamento idêntico ao que possuía em 2007. Os quadros seguintes comprovam os orçamentos de 2012 e 2011.

ORÇAMENTO IDN	PROPOSTA DE ORÇAMENTO INICIAL	ORÇAMENTO APROVADO	CATIVAÇÕES OE2011	ORÇAMENTO CORRIGIDO DISPONÍVEL
OE2011	1.866.124	1.821.980	126.822	1.695.158
OE2012	1.704.155	1.613.919	153.101	1.460.818
DIFERENÇA	-161.969	-208.061	+26.279	-234.340

Com a aprovação do Orçamento de Estado para 2012, o OE do IDN disponível, após as reduções e cativações legais impostas é de **1.460.818,00€**, distribuído da seguinte forma:

DESIGNAÇÃO	PROPOSTA DE ORÇAMENTO INICIAL	ORÇAMENTO APROVADO IDN 2012	CATIVAÇÕES OE2012	ORÇAMENTO CORRIGIDO DISPONÍVEL
DESPESAS COM PESSOAL	971.954	881.718	0	881.718
DESPESAS AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	604.282	604.282	109.292	494.990
OUTRAS DESPESAS	39.406	39.406	39.406	0
DESPESAS DE CAPITAL	13.639	13.639	0	13.639
TOTAL	1.641.781	1.551.545	148.698	1.402.847
RECEITA PRÓPRIA	62.374	62.374	4.403	57.971
ORÇAMENTO GLOBAL IDN	1.704.155	1.613.919	153.101	1.460.818

Em síntese, os recursos financeiros disponíveis, terão de ser geridos de forma escrupulosa de modo a permitir a consecução dos objetivos propostos, sem que exista uma diminuição da qualidade e da eficácia dos serviços prestados.

O Diretor do IDN

Vítor Daniel Rodrigues Viana
Major-General

Anexo I

Cursos de Formação Profissional – Ano 2012

Ações Externas

Unidade Orgânica	CUSTO (Euros)
Direcção	0,00
Secretariado de Direcção	560,00
Núcleo de Segurança e Relações Públicas (SEREP)	0,00
Núcleo de Informática (NIFOR)	0,00
Centro de Estudos E Investigação (CEI)	0,00
Direcção de Serviços de Planeamento e Gestão de Recursos	560,00
Divisão de Gestão de Recursos (DIGER)	0,00
Núcleo de Gestão Recursos Materiais e Logísticos	280,00
Núcleo de Gestão Recursos Humanos	280,00
Núcleo de Gestão Recursos Financeiros	560,00
Núcleo de Gestão Documental	0,00
Divisão de Planeamento, Edições e Biblioteca (DIPEB)	760,00
Núcleo de Planeamento	320,00
Núcleo de Edições	379,00
Delegação Regional (Porto)	0,00
Sub-TOTAL	3.699,00
<u>Ações Internas</u>	CUSTO (Euros)
Ação de formação em gestão documental "file doc"	1400,00
	0,00
TOTAL	5099,00

Anexo II



QUAR 2012

ANO:2012 Ministério da Defesa Nacional

INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

MISSÃO: Apoio à formulação do pensamento estratégico nacional, assegurando o estudo, a investigação e a divulgação das questões de segurança e defesa.

Objectivos Estratégicos

DESIGNAÇÃO

META 2012

TAXA REALIZAÇÃO

- OE 1 -Constituir-se como centro de produção do pensamento estratégico e de formação para questões de segurança e defesa nacional;
- OE 2. Desenvolver-se como centro de investigação , estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa;
- OE 3. Consolidar-se como plataforma de encontro entre as instituições da defesa nacional e a sociedade civil;
- OE 4. Incrementar ações de cooperação nacional e internacional.

Objectivos Operacionais

Eficácia

Peso

O1. Consolidação e divulgação dos resultados dos projectos de investigação em curso

Peso:

INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND1.Número de " policy papers" ou "strategic papers" resultantes dos projectos no ano n	2	3	5	1	7		DEZ		0,00%	Não atingiu

O2. Organizar cursos de Segurança e Defesa destinados a públicos-alvo específicos

Peso:

INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND2.Número de cursos realizados com duração mínima de 24 horas			2	1	4		DEZ		0,00%	Não atingiu

O3. Organizar ou participar em cursos fora de Portugal em ações conjuntas com institutos congéneres

Peso:

INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND3.Número de cursos		1	2	1	4		DEZ		0,00%	Não atingiu
04.Organizar actividades de debate sobre os principais desafios nas áreas da segurança e defesa nos planos nacional e internacional										Peso:
INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND4.Número total de seminários nacionais e internacionais			4	1	6		DEZ		0,00%	Não atingiu

Eficiência

05.Otimizar os recursos financeiros afectos a projectos e actividades										Peso:
INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND5.Taxa de execução			90%	5%	80%		DEZ			Não atingiu
06.Assegurar a sustentabilidade financeira dos cursos de curta duração com a receita das propinas										Peso:
INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND6.Receitas/Despesas-%			80%	5%	90%		DEZ		0,00%	Não atingiu

Qualidade

07.Monitorizar a satisfação dos serviços prestados e promover a capacidade de mudança.										Peso:
INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND7.Monitorização aferida através de questionários. % de actividades aferidas			70%	5%	80%		DEZ		0,00%	Não atingiu
08.Promover a formação profissional dos colaboradores										Peso:
INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND8.Número de colaboradores abrangidos		35	37	2	40		DEZ		0,00%	Não atingiu

JUSTIFICAÇÃO DOS VALORES-META DOS INDICADORES

JUSTIFICAÇÃO DE DESVIOS

AVALIAÇÃO FINAL

Eficácia

Eficiência

Qualidade

Recursos Humanos

DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	PLANEADOS	REALIZADOS	DESVIO
Dirigentes - Direcção Superior	20	40		-40
Dirigentes - Direcção intermédia e chefes de equipa	16	48		-48
Técnico Superior - (inclui especialistas de informática)	12	96		-96
Coordenador Técnico - (inclui chefes de secção)	9	18		-18
Assistente Técnico - (inclui técnicos de informática)	8	72		-72
Encarregado geral operacional	7	0		0
Encarregado operacional	6	0		0
Assistente operacional	5	35		-35
Total		309	0	

Recursos Financeiros

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS	EXECUTADOS	DESVIO
Orçamento de funcionamento			0
Despesas c/Pessoal	881.718		-881718
Aquisições de Bens e Serviços	552.961		-
Outras despesas correntes	12.500		552960,6
PIDDAC			-12500
Outros valores	13.639		0
TOTAL (OF+PIDDAC+Outros)	1.460.818	0	-13639

Indicadores _ Fonte de Verificação

Fontes de Verificação

01-Nº de relatórios de investigação apresentados

02- Relatório da formação ou programa

03- Diretivas e programas

**04- Diretivas
e programas**

05-Relatório de execução mensal

**06- Relatório do custo de
actividade**

**07-Levantamento dos questionários de satisfação
relaizados aos participantes dos eventos**

**08- Balanço
social**