



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2025 - 2028



Índice del contenido

Índice de tablas y gráficos	4
Siglas y acrónimos	5
Presentación	8
Introducción	9
Informaciones generales	11
Marco normativo asociado a la institución	11
Atribuciones de la institución	12
Diagnóstico contextual	25
Diagnóstico institucional	34
Alineación con los distintos Instrumentos de Planificación	34
Empleos Suficientes y Dignos – Formación y Capacitación para el Trabajo	34
Igualdad de Derechos y Oportunidades	34
Educación Superior, Competitividad e Innovación	35
Rol del ITLA y Vinculación con los ODS	35
Marco Normativo y Referencias Internacionales	35
Importancia de la Identificación de Grupos de Interés o Involucrados	36
Marco Normativo: Ley 498-06 del Sistema de Planificación e Inversión Pública	36
Objetivo del Instrumento	37
Metodología	37
Análisis de Grupos de Interés	37
Aplicación del instrumento	39
Análisis de resultados	39
Instrumento de Consulta	39
Propuesta matriz de Grupos de Interés y Nivel de Influencia ITLA	40
Análisis de actores involucrados	42
Análisis FODA y las estrategias institucionales	46
Marco Estratégico Institucional	51
Misión	51
Visión	51

Valores	52
Estrategias institucionales	53
Ejes estratégicos	53
Matriz de resultados	56
Matriz de producción estratégica	58
Conclusión	60

Índice de tablas y gráficos

Ilustración 1 Evolución de la matriculación superior estimada en Iberoamérica y América Latina.....	25
Ilustración 2 Árbol de Problema.....	33
Tabla 3 Grupo de Interés y Nivel de Influencia ITLA.....	41
Tabla 4 Matriz Análisis de Involucrados	45
Tabla 5 Análisis FODA.....	48
Tabla 6 Matriz de definición de estrategias	50
Tabla 7 Valores Institucionales.....	52
Tabla 8 Matriz de Priorización de Metas de Resultados	57
Tabla 9 Matriz de Priorización de Estrategias Institucionales.....	59

Siglas y acrónimos

ITLA: Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA).

DIGEPRES: Dirección General de Presupuesto.

PEI: Plan Estratégico Institucional.

DGCG: Dirección General de Contabilidad Gubernamental.

CGR: Contraloría General de la República Dominicana.

TSS: Tesorería Nacional de la República Dominicana.

DGCP: Dirección General de Compras y Contrataciones.

MESCyT: Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

TIC: Tecnología de la Información y Comunicación.

PNPSP: Plan Nacional Plurianual del Sector Público.

UASD: Universidad Autónoma de Santo Domingo.

ITSC: Instituto Técnico Superior Comunitario.

ISFODOSU: Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña.

INFOTEP: Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional.

MEPyD: Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo.

IES: Instituciones de Estudios Superiores.

INDOTEL: Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones.

MJ: Ministerio de la Juventud.

ADESS: Administradora de Subsidios Sociales.

GCPS: Gabinete de Política Social.

FONDOCyT: Fondo Nacional de Innovación y Desarrollo Científico y Tecnológico.

MAP: Ministerio de Administraciones Públicas.

DIGEPRES: Dirección General de Presupuesto.

INTRANT: Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre.

DIGEIG: Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental.

SDE: Santo Domingo Este.

SDN: Santo Domingo Norte

SPM: San Pedro de Macorís

FUNDAPEC: Fundación APEC de Crédito Educativo.

UNIBE: Universidad Iberoamericana.

UNICARIBE: Universidad del Caribe.

ABET: Accreditation Board for Engineering and Technology

1.1. Información de la institución

El Instituto Tecnológico de Las Américas (ITLA) es una institución técnica de estudios superiores, fundada en el año 2000 por el Estado dominicano. Única especializada en educación tecnológica en la República Dominicana. Ha sido ganadora de diversos reconocimientos por el prestigio y calidad de sus servicios, entre ellos el Premio Nacional a la Calidad que otorga el Ministerio de Administración Pública del país, convirtiéndose en la primera institución académica en recibir el galardón. ITLA orienta su vocación a transformar la vida de la juventud dominicana mediante una formación académica que les capacite para utilizar la tecnología como catalizador del desarrollo social y humano de los ciudadanos.

Las áreas de especialización del ITLA son: Desarrollo de Software, Redes de Información, Multimedia, Mecatrónica, Manufactura Automatizada, Analítica y Ciencia de los Datos, Telecomunicaciones, Inteligencia Artificial, Informática Forense, Energías Renovables, Diseño Industrial, Manufactura de Dispositivos Médicos, Desarrollo de Simulaciones Interactivas y Video Juego, Seguridad Informática y Sonido. Además, cuenta con la Escuela de Idiomas.

En el ITLA formamos profesionales competentes en alta tecnología. Nuestro compromiso es satisfacer las expectativas del cliente a través de programas educativos de excelencia, la mejora continua de nuestros procesos académicos y administrativos, cumpliendo con los estándares de calidad y las normativas legales aplicables, a los fines de ser referente a nivel nacional e internacional.

En la actualidad tenemos nuestra sede central ubicada en La Caleta, Boca Chica, además contamos con presencia en las siguientes provincias: Santiago de los Caballeros, San Pedro de Macorís, Santo Domingo Este (Los Tres Ojos), Santo Domingo Norte (Villa Mella), Monseñor Nouel (Bonao), María Trinidad Sánchez (Nagua), Monte Plata, Espaillat (Moca) y Pedernales.

Presentación

El ITLA, se ha consolidado como una institución de referencia en el ámbito de la educación tecnológica en la República Dominicana y la región del Caribe. Su compromiso con la excelencia académica, la innovación y el desarrollo tecnológico ha permitido que el ITLA desempeñe un rol fundamental en la formación de profesionales altamente capacitados y en la promoción del progreso tecnológico y económico del país.

El ITLA se distingue por ofrecer carreras únicas en el país, diseñadas para responder a las demandas del mercado laboral y las tendencias globales. En los últimos años, el ITLA ha logrado importantes avances que refuerzan su posición de liderazgo. Entre los logros más destacados se encuentran:

1. **Acreditación Internacional ABET:** El ITLA se convirtió en la primera institución de educación superior en la República Dominicana en recibir la prestigiosa acreditación, lo que certifica la calidad de sus programas educativos.
2. **Expansión de Infraestructura:** Se han inaugurado 8 nuevas extensiones, beneficiando a cientos de jóvenes en Educación Continua.
3. **Innovación en Prótesis 3D:** Con el proyecto Protoscanner 3D, se han desarrollado prótesis mediante impresión 3D, mejorando la calidad de vida de personas con discapacidad físico-motora.

En tal sentido, el nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI) del ITLA, constituye en una herramienta esencial que guiará la gestión y el desarrollo de la institución. Este instrumento de planificación no solo establece las prioridades estratégicas y los objetivos a alcanzar, sino que también proporciona un marco de referencia para la toma de decisiones y la asignación de recursos. A través del PEI, el ITLA puede alinear sus esfuerzos con las necesidades del entorno y responder de manera efectiva a los desafíos y oportunidades que se presentan.

La implementación de las prioridades estratégicas definidas en este PEI es crucial para el cumplimiento de nuestra misión y visión institucional. Estas prioridades incluyen la mejora continua de la calidad educativa, la expansión de la infraestructura tecnológica, el fortalecimiento de las alianzas estratégicas y la promoción de la investigación y el desarrollo. El cumplimiento de los objetivos vinculados a estas prioridades contribuirá significativamente a que el ITLA continúe siendo líder en educación e innovación tecnológica y motorizará el desarrollo del país y la región.

En la actualidad como rector, hemos enfatizado nuestro compromiso con la formación de líderes integrales, con sólidos valores éticos y un fuerte sentido de responsabilidad social. Nuestra visión para el ITLA incluye la modernización de las instalaciones, la creación de espacios que fomenten la colaboración y la innovación, y la apuesta por la excelencia y la calidad educativa. Continuaremos impulsando la revolución tecnológica y elevando los estándares de la educación superior en el país.

Rafael Jesús Feliz García
Rector



Introducción

El presente Plan Estratégico Institucional (PEI) del Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA) se ha desarrollado a través de un riguroso proceso de planificación estratégica, cuyo objetivo es fortalecer el desempeño y la relevancia de nuestra institución dentro del sistema público educativo. Este documento no solo establece las metas y objetivos a alcanzar en el próximo periodo, sino que también contextualiza la necesidad de un análisis profundo y continuo de nuestras operaciones y resultados.

Este plan se diseñó tomando los lineamientos establecidos en el Manual Metodológico para la Formulación del Plan Estratégico Institucional, del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD). También, se tomó en consideración el marco legal institucional y las leyes que nos regulan como institución gubernamental de educación técnica – superior.

El proceso de planificación estratégica para la elaboración de este documento fue realizado de forma abierta y participativa mediante una serie de talleres y reuniones de trabajo con el personal administrativo, docente, además con la participación de los estudiantes de las diferentes carreras. Durante estas actividades se pudo conocer las opiniones de los participantes respecto a la situación actual de la institución y del sector de Educación Superior en general mediante un análisis FODA; con él se realizó un diagnóstico identificando y analizando las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas y su influencia en la planificación estratégica para el periodo 2025 - 2028.

Es importante señalar que este PEI refleja la continuidad de los esfuerzos iniciados en el plan del periodo 2021 - 2024. Los avances logrados en áreas clave, como el fortalecimiento de la institución a través de alianzas estratégicas, expansión de la institución hacia nuevos territorios, la formación centrada en el estudiante y acciones para la internacionalización de la institución han sido documentados y se integran en este nuevo plan como base para futuras acciones.

La educación superior es ampliamente reconocida como un aspecto fundamental para impulsar el desarrollo económico y humano de las sociedades contemporáneas. En las trayectorias educativas formales de las personas, la educación terciaria constituye un espacio estructurado para el cultivo del

intelecto y de las capacidades humanas, consideradas necesarias para vivir en el contexto actual del mundo globalizado y dominado por los avances científico-tecnológicos.

La calidad de la educación superior impacta en la capacidad de innovación de una economía, y por ende en el desarrollo económico. La evidencia empírica demuestra que los países con alta inversión en educación superior son los que han creado ecosistemas de innovación que, a su vez, promueven climas de negocios y dinámicas económicas cuyo efecto resulta en la movilidad social y en la expansión de una clase media. Sobre esta premisa, el Banco Mundial afirma que «la aplicación de conocimiento – manifestado en emprendedurismo e innovación, investigación y desarrollo, y software y diseño de productos– es una de las fuentes clave de crecimiento en la economía global.

En resumen, este Plan Estratégico Institucional busca consolidar al ITLA como una institución líder en educación tecnológica, comprometida con la excelencia académica y la innovación, y preparada para enfrentar los retos del futuro.

Informaciones generales

Marco normativo asociado a la institución

- Constitución de la República Dominicana de fecha 13 de junio de 2015.
- Ley No. 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.
- Decreto No. 463-04 Reglamento de las Instituciones de Educación Superior.
- Decreto No. 1296, el cual deroga los decretos 242-00 y 422-00 respectivamente que incorpora al ITLA como institución sin fines de lucro.
- Decreto No. 240-08, el cual deroga los decretos No. 242-00 y No. 422-00.
- Ley No. 340-06 / Decreto No. 449-06 Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones, Obras, Servicios y Concesiones.
- Ley No. 498-06 Planificación e Inversión Pública.
- Ley No. 423-06 Orgánica de Presupuesto para el Sector Público.
- Ley No. 41-08 Decreto No. 249-19 Fondo de Cohesión Territoriales.
- Ley No. 126-01 crea la Dirección General de Contabilidad Gubernamental / Decreto 526-09 Reglamento de aplicación.
- Ley No. 200-04, Libre Acceso a la Información Pública.
- Ley No. 10-07 Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República / Decreto 491-07 Reglamento de Aplicación de la Ley.
- Ley No. 567-05 Tesorería Nacional / Decreto No. 441-06 Reglamento de Aplicación de la Ley.
- Ley No. 5-07 Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado.
- Ley No. 1-12 Nacional de Desarrollo 2030.
- Ley General de Juventud (49-00).
- Ley No. 53-07, sobre Crímenes y Delitos de Alta Tecnología.
- Ley No. 448-06 sobre Soborno en el Comercio y la Inversión.
- Ley No. 155-17 sobre Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.
- Ley No. 172-13 Sobre Protección de Datos Personales.
- Ley No. 5-13 sobre Discapacidad en la República Dominicana.
- Ley No. 136-03 que instituye el Código para el Sistema de Protección y los Derechos Fundamentales de Niños, Niñas y Adolescentes.

- Ley No. 107-13 sobre los Derechos de las Personas en sus Relaciones con la Administración Pública.
- Ley No.16-92, sobre el Código de Trabajo de la República Dominicana.
- Ley No. 311-14: Ley sobre Declaración Jurada de Patrimonio. Aplica a los funcionarios públicos, promoviendo la transparencia y el control del enriquecimiento ilícito.
- Ley No.126-02 Sobre Comercio Electrónico, Documentos y Firma Digital.
- Ley No. 10-07 que instituye el Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República.

- Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público, No. 423-06.
- Ley No. 13-07 que crea el Tribunal Contencioso Tributario y Administrativo.
- Ley No. 247-12, Orgánica de la Administración Pública.
- Ley No. 6-06 de Crédito Público.
- Ley No. 10-04 de la Cámara de Cuentas de la Cámara de Cuentas de la República Dominicana.

- Ley No. 126-01 que crea la Dirección General de Contabilidad Gubernamental, que funcionará bajo la dependencia de la Secretaría de Estado de Finanzas.
- Decreto No. 143-17 que crea las Comisiones de Ética Pública (CEP).
- Decreto No. 486-12 Que Crea La Dirección General De Ética E Integridad Gubernamental (DIGEIG).

Atribuciones de la institución

En esta etapa, se realizó un análisis detallado de las responsabilidades asignadas a la institución en los diferentes instrumentos legales que la regulan, incluyendo la Constitución de la República Dominicana, leyes, decretos, reglamentos, resoluciones y normativas relacionadas con su misión. También se consideran los convenios y acuerdos internacionales ratificados por el país, las políticas públicas y las prioridades establecidas en los planes de alcance global. Este proceso implica identificar y extraer exclusivamente los elementos que inciden directamente en las funciones de la institución y su población objetivo.

Además, se lleva a cabo una revisión exhaustiva de las medidas de política vinculadas al sector, asegurando que se contemplen aquellas donde la institución tiene responsabilidad o corresponsabilidad. Estas medidas, definidas como decisiones o normativas emitidas por las autoridades competentes para orientar y regular las acciones en el ámbito institucional, son fundamentales para lograr los resultados propuestos, ya que trascienden una simple relación de insumo-producto y generan impacto en la consecución de los objetivos estratégicos.

Análisis del Marco Normativo			
(1) Instrumento legal	(2) Objetivo	(3) Responsabilidades de la institución	(4) Población de Referencia
Constitución de la República Dominicana de fecha 13 de junio de 2015	Cuyo objetivo fundamental es garantizar los derechos y compromiso asumido por la sociedad y el Estado de la República Dominicana, a partir de una conciencia de participación y respeto a las leyes y sus instituciones.	Art. 63. - Derecho a la educación. Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones.	Toda la población del territorio dominicano
Ley No. 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología	Establece la normativa para su funcionamiento y los mecanismos que aseguran la calidad y pertinencia de los servicios que prestan las instituciones que conforman dicho Sistema, además de sentar las bases jurídicas para el desarrollo científico y tecnológico nacional.	Art. 1. - El propósito fundamental de la presente ley es la creación del Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, establecer la normativa para su funcionamiento, los mecanismos que aseguren la calidad y la pertinencia de los servicios que prestan las instituciones que lo conforman y sentar las bases jurídicas para el desarrollo científico y tecnológico nacional.	Toda la población del territorio dominicano
Decreto No. 463-04 Reglamento de las Instituciones de Educación Superior.	Establece el conjunto de disposiciones y normas destinadas a definir el alcance y funcionamiento de las instituciones de educación superior de la Rep. Dominicana su clasificación o categoría según su naturaleza. Además, de tratar los temas referidos a los Institutos Técnicos de Estudios Superiores, a los Institutos Especializados de Estudios Superiores, Universidades, del cambio de categorías de los Institutos; así como los capítulos referidos a la investigación científica y tecnológica en los centros de estudios superiores.	Art. 1. - El presente Reglamento establece el conjunto de disposiciones y normas destinadas a definir el alcance y funcionamiento de las instituciones de educación superior de la República Dominicana.	Toda la población del territorio dominicano
Decreto No. 1296, el cual deroga los decretos 242-00 y 472-00 respectivamente que incorpora al ITLA como institución sin fines de lucro.	Incorporación de la Fundación Instituto Tecnológico de Las Américas y del Instituto Tecnológico de Las Américas, y crea el Patronato del Instituto Tecnológico de Las Américas, definen los propósitos y funciones principales del Instituto.	Art. 1. - Aprobar la estructura organizativa del Instituto Tecnológico de Las Américas, la cual estará integrada por la Unidad Normativa y de Máxima Dirección, Unidades Consultivas y Asesoras, Unidades de Apoyo, Unidades Sustantivas y Operativas y Unidades Desconcentradas.	Toda la población del territorio dominicano
Decreto No. 240-08, el cual deroga los decretos No. 242-00 y No. 422-00	Cuyo objetivo principal es administrar y velar por el buen funcionamiento del Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA).	Decreto que encarga a la Fundación Parque Cibernético de Sto. Dgo. de la administración del Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA) en su Art. 3. - Establece las funciones principales del Consejo Directivo del ITLA.	Toda la población del territorio dominicano

Análisis del Marco Normativo			
(1) Instrumento legal	(2) Objetivo	(3) Responsabilidades de la institución	(4) Población de Referencia
Ley No. 340-06 / Decreto No. 449-06 Contratas y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones Obras, Servicios y Concesiones.	Tiene por objeto establecer los principios y normas generales que rigen la contratación pública, relacionada con los bienes, obras, servicios y concesiones del Estado, así como el buen uso de los recursos públicos en favor de la población.	Art. 2.- Están sujetos a las regulaciones previstas en esta ley y sus reglamentos, los organismos del sector público que integran los siguientes agregados institucionales: 2) Las instituciones descentralizadas y autónomas financieras y no financieras;	Toda la población del territorio dominicano
Ley No. 498-06 Planificación e Inversión Pública	Propone las estrategias, actividades y prioridades de inversión pública de corto, mediano y largo plazo con base para la formulación y desarrollo de las políticas en todos los ámbitos del sector público que contribuyan a la capacidad de producción de bienes o servicios por parte del Estado a través de planes, programas y proyectos.	Art. 4.- Están sujetos a las regulaciones previstas en esta ley y sus reglamentaciones, los organismos del Sector Público que integran los siguientes agregados institucionales: d) Las Empresas Públicas no Financieras	Toda la población del territorio dominicano
Ley No. 41-08	Regular las relaciones las personas designadas por las autoridades competentes para desempeñar cargos públicos en las diferentes entidades del Estado que se enmarcan bajo esta ley.	Art. 7.- Se crea la Secretaría de Estado de Administración Pública como órgano rector del empleo público y de los distintos sistemas y regímenes previstos por la presente ley, del fortalecimiento institucional de la Administración Pública, del desarrollo del gobierno electrónico y de los procesos de evaluación de la gestión institucional.	Toda la población del territorio dominicano
Decreto No. 249-19 Fondo de Cohesión Territoriales	Contribuya a promover entre el Gobierno Central y los gobiernos locales al cofinanciamiento de proyectos de inversión pública de bien común.	Art. 2.- El fondo de cohesión territorial persigue los siguientes objetivos: a) Contribuir a las disparidades territoriales en las condiciones de bienestar de la población y de la provisión de los servicios básicos.	Toda la población del territorio dominicano
Ley 567-05 Tesorería Nacional / Decreto No. 441-06 Reglamento de Aplicación de la Ley	Su objetivo es la captación de ingresos, el registro y custodia de los fondos y valores emitidos o puestos bajo su responsabilidad, la administración de las cuentas bancarias y los pagos que se ordenen dentro del marco de la legislación vigente.	Art. 2.- Están sujetos a las regulaciones previstas en esta ley y su reglamentación, los organismos del Sector Público no Financiero que, a sus efectos, estarán integrados por los siguientes agregados institucionales: 4. Las Empresas Públicas no Financieras.	Toda la población del territorio dominicano

Análisis del Marco Normativo			
(1) Instrumento legal	(2) Objetivo	(3) Responsabilidades de la Institución	(4) Población de Referencia
Ley No. 423-06 Orgánica de Presupuesto para el Sector Público	Su finalidad es la asignación y utilización de los recursos públicos se realicen de la forma más eficaz y eficientemente posible para dar cumplimiento de las políticas y objetivos propuestos por el Estado en pro de la Nación.	Art. 62. - Los Consejos Directivos de las Empresas Públicas no Financieras aprobarán su proyecto de presupuesto anual y lo remitirán, previa conformidad de la Secretaría de Estado a la cual están adscritas, a la Dirección General de Presupuesto, en la fecha que establezca el reglamento de aplicación de la presente ley. Los proyectos de presupuesto deberán ajustarse a la política presupuestaria anual y a las normas técnicas que en materia presupuestaria dicte la Dirección General de Presupuesto. Estos proyectos de presupuesto reflejarán los planes de acción y el plan anual de inversiones; asimismo, contendrán las estimaciones de ingresos, gastos y financiamiento, el presupuesto de caja y los recursos humanos a utilizar, estableciendo los resultados operativos, económicos y financieros previstos para la gestión del próximo período presupuestario.	Toda la población del territorio dominicano
Ley No. 126-01 crea la Dirección General de Contabilidad Gubernamental / Decreto 526-09 de Reglamento de aplicación	Registrar todas las transacciones relativas a la situación económica y financiera de los organismos del Estado, para producir la información financiera necesaria para la toma de decisiones por parte de los responsables de la gestión de las finanzas públicas	Art. 8. - El sistema de contabilidad gubernamental creado mediante la presente ley, tendrá las características generales: 2.- Se fundamentará en los principios de contabilidad de aceptación general para el sector Público; 3.- Integrará las cuentas presupuestarias y propietarias del Estado. 4.- Se llevará en libros y registros y con la metodología que prescriba la Dirección General de Contabilidad Gubernamental; 5.- Producirá los estados financieros que reflejen los activos y pasivos, el patrimonio, el resultado económico de la gestión y la ejecución de los ingresos y gastos presupuestarios de los organismos públicos y estará orientada a determinar los costos de la producción pública;	Toda la población del territorio dominicano

Análisis del Marco Normativo			
(1) Instrumento legal	(2) Objetivo	(3) Responsabilidades de la institución	(4) Población de Referencia
Ley No. 10-07 Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República / Decreto 491-07 Reglamento de Aplicación de la Ley	Su finalidad es instituir el Sistema Nacional de Control Interno para regular los fondos y recursos públicos. La gestión pública institucional y su interrelación con la responsabilidad de la función pública y establecer las atribuciones y facultades de la Contraloría General de la República.	Art. 7.- Atribuciones y Deberes Institucionales. Las entidades u organismos bajo el ámbito de esta ley, así como los servidores públicos en todos los niveles de la organización de estos. 1. Establecer y mantener el control interno en los términos previstos en la presente ley.	Toda la población del territorio dominicano
Ley No. 5-07 Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado	Mejorar la eficiencia y la transparencia con la cual se administran los recursos del Estado y su interrelación con otros sistemas integrados de la gestión pública.	Art. 2.- Están sujetos a las regulaciones previstas en esta ley y su reglamentación, los organismos del Sector Público no Financiero que, a sus efectos, estarán integrados por los siguientes agregados institucionales: PARAFO 1: Están excluidos de las regulaciones previstas en esta ley, los organismos del Sector Público que integran los agregados institucionales enumerados a continuación: 4. Las Empresas Públicas no Financieras.	Toda la población del territorio dominicano
Ley No. 200-04, Libre Acceso a la Información Pública	Establece el derecho que tiene toda persona de solicitar y a recibir información en lo referente a la administración pública del Estado, y de formular consultas a las entidades y personas que cumplen funciones públicas.	Art. 43. - La Secretaría de Estado de Educación promoverá la inclusión, en los planes y programas de estudio de todos los niveles educativos, de contenidos relacionados con la transparencia en la administración pública y en la sociedad en general y con el ejercicio del derecho de acceso a la información pública en una sociedad democrática. Art. 44. - Todos los institutos educativos de nivel terciario, públicos y privados, incluirán en sus actividades curriculares y extracurriculares, contenidos que promuevan la concientización, difusión, investigación y el debate acerca de temas relacionados con la transparencia y el derecho de acceso a la información pública.	Toda la población del territorio dominicano

Análisis del Marco Normativo			
(1) Instrumento legal	(2) Objetivo	(3) Responsabilidades de la institución	(4) Población de Referencia
Ley No. 155-17 sobre Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo	Implica obligaciones en la prevención de delitos financieros y cumplimiento normativo en el sector público.	Artículo 34.- Programas de cumplimiento. Los Sujetos Obligados deben adoptar, desarrollar y ejecutar un programa de cumplimiento basado en riesgo, adecuado a la organización, estructura, recursos y complejidad de las operaciones que realicen. Art. 7. - Primer Eje que procura un Estado Social Democrático de Derecho.	Toda la población del territorio dominicano
Ley No. 1-12 Nacional de Desarrollo 2030	Esta se enmarca en un cambio en la forma de conducir la Nación, la puesta en ejecución de la END constituye un viaje de transformación hacia un país mejor trazando una ruta consensuada que establece a dónde queremos llegar y las pautas de cómo lograrlo.	Objetivo General 1.1. Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados. Art. 8. - Segundo Eje, que procura una Sociedad con Igualdad de Derechos y Oportunidades. Objetivo General 2.1. Educación de calidad para todos y todas. 9. Tercer Eje, que procura una Economía Sostenible, Integradora y Competitiva. Objetivo General 3.3. Competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social. Objetivo General 2.3. Igualdad de derechos y oportunidades. Objetivo General 2.4. Cohesión territorial.	Toda la población del territorio dominicano.
Ley No. 5-07 Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado	Mejorar la eficiencia y la transparencia con la cual se administran los recursos del Estado y su interrelación con otros sistemas integrados de la gestión pública.	Artículo 2.- Están sujetos a las regulaciones previstas en esta ley y su reglamentación, los organismos del Sector Público no Financiero que, a sus efectos, estarán integrados por los siguientes agregados institucionales: PARRAFO I: Están excluidos de las regulaciones previstas en esta ley, los organismos del Sector Público que integran los agregados institucionales enumerados a continuación: 4. Las Empresas públicas no Financieras.	Toda la población del territorio dominicano

Análisis del Marco Normativo			
(1) Instrumento legal	(2) Objetivo	(3) Responsabilidades de la institución	(4) Población de Referencia
Ley General de Juventud (49-00)	La presente Ley tiene por objeto instaurar el marco jurídico, político e institucional que oriente las acciones del Estado y la sociedad en general hacia la definición e implementación del conjunto de políticas necesarias para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de la población joven de la Nación, así como una efectiva participación de los jóvenes en los procesos de toma de decisiones.	Artículo 10.- La Educación. La política sectorial de educación tiene por finalidad: d) Introducir las innovaciones que fueren necesarias para incrementar la calidad de la educación adaptándola a las necesidades de los y las jóvenes. Artículo 15.- Trabajo y capacitación para el empleo. La política sectorial de capacitación y empleo tiene por finalidad: c) Establecer ofertas de servicios coordinados de capacitación para jóvenes en el marco del desarrollo de competencias profesionales.	Toda la población del territorio dominicano
Ley No. 53-07, sobre Crímenes y Delitos de Alta Tecnología	La presente ley tiene por objeto la protección integral de los sistemas que utilicen tecnologías de información y comunicación y su contenido, así como la prevención y sanción de los delitos cometidos contra estos o cualquiera de sus componentes o los cometidos mediante el uso de dichas tecnologías en perjuicio de personas físicas o morales, en los términos previstos en esta ley. La integridad de los sistemas de información y sus componentes, la información o los datos, que se almacenan o transmiten a través de estos, las transacciones y acuerdos comerciales o de cualquiera otra índole que se llevan a cabo por su medio y la confidencialidad de estos, son todos bienes jurídicos protegidos.	Artículo 30.- Creación y Composición de la Comisión Interinstitucional contra Crímenes y Delitos de Alta Tecnología (CICDAT). Se crea la Comisión Interinstitucional contra Crímenes y Delitos de Alta Tecnología, la cual estará compuesta por un representante de las siguientes entidades: a) La Procuraduría General de la República; b) La Secretaría de Estado de las Fuerzas Armadas; c) La Secretaría de Estado de Interior y Policía; d) La Policía Nacional; e) La Dirección Nacional de Control de Drogas (DNCD); f) El Departamento Nacional de Investigaciones (DNI); g) El Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones (INDOTEL); h) La Superintendencia de Bancos de la República Dominicana; i) El Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI); y, j) El Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA).	Toda la población del territorio dominicano
Ley No. 5-13 sobre Discapacidad en la República Dominicana	Artículo 1. Objeto. Esta ley ampara y garantiza la igualdad de derechos y la equiparación de oportunidades a todas las personas con discapacidad y regula las personas morales, sin fines de lucro, cuyo objeto social sea trabajar para mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad.	Artículo 15. Políticas de accesibilidad universal. Las políticas de accesibilidad universal tienen como finalidad asegurar a las personas con discapacidad el acceso efectivo al entorno físico, al transporte, la comunicación, la información y al conocimiento, incluidos las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y a otros servicios e instalaciones abiertas al público, tanto en las zonas urbano marginal como rurales.	Toda la población del territorio dominicano

Análisis del Marco Normativo

(1) Instrumento legal	(2) Objetivo	(3) Responsabilidades de la Institución	(4) Población de Referencia
Ley No. 448-06 sobre Soborno en el Comercio y la Inversión	Penaliza actos de corrupción en transacciones comerciales, incluidas aquellas que podrían afectar contrataciones o proyectos.	Artículo 3.- Toda persona, ya sea física o jurídica, que ofrezca, prometa u otorgue intencionalmente, directa o indirectamente, a un funcionario público o a una persona que desempeñe funciones públicas en la República Dominicana, cualquier objeto de valor pecuniario u otro beneficio, como favor, promesa o ventaja, para sí mismo u otra persona, a cambio de que dicho funcionario realice u omita cualquier acto pertinente al ejercicio de sus funciones públicas, en asuntos que afecten el comercio o la inversión nacional o internacional, se considerará reo de soborno nacional.	Toda la población del territorio dominicano
Ley No. 172-13 Sobre Protección de Datos Personales	Artículo 1.- Objeto. La presente ley tiene por objeto la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros públicos, bancos de datos u otros medios técnicos de tratamiento de datos destinados a dar informes, sean éstos públicos o privados, así como garantizar que no se lesione el derecho al honor y a la intimidad de las personas, y también facilitar el acceso a la información que sobre las mismas se registre, de conformidad a lo establecido en el Artículo 44 de la Constitución de la República Dominicana.	Artículo 52.- Las Sociedades de Información Crediticia (SIC) podrán pactar la prestación de sus servicios, mediante el uso de equipos, medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología, sistemas automatizados de procesamiento de datos y redes de telecomunicaciones, ya sean públicos o privados, estableciendo en los contratos respectivos las bases para determinar lo siguiente: 1. Los servicios cuya prestación se pacte. 2. Los medios de identificación de los usuarios o suscriptores y de los consumidores, y 3. Los medios por los que se haga constar la creación, transmisión, modificación o extinción de derechos y obligaciones inherentes a los servicios de que se trate.	Toda la población del territorio dominicano
Ley No. 136-03 que instituye el Código para el Sistema de Protección y los Derechos Fundamentales de Niños, Niñas y Adolescentes	Artículo 1. Todos los niños, niñas y adolescentes son sujetos de derecho. En consecuencia, gozan de todos los derechos fundamentales, consagrados a favor de las personas, especialmente aquellos que les corresponden en su condición de persona en desarrollo, y los consagrados en este Código, la Constitución de la República, la Convención de los Derechos del Niño y demás instrumentos internacionales.	Artículo 32.- Obligación de las Autoridades Educativas en Materia de Salud. Los directores, representantes legales o encargados de los centros y otras instituciones educativas, públicas o privadas, tienen la obligación de: a) Velar porque los padres, madres y responsables cumplan con la obligación contemplada en el artículo anterior de inmunizar a los niños, niñas y adolescentes. b) Comunicar a los padres, madres y responsables que el niño, niña o adolescente requiere de exámenes médicos, odontológicos, psicológicos o de cualquier atención, que garantice su óptimo crecimiento y desarrollo;	Toda la población del territorio dominicano

Análisis del Marco Normativo			
(1) Instrumento legal	(2) Objetivo	(3) Responsabilidades de la institución	(4) Población de Referencia
Ley No. 107-13 sobre los Derechos de las Personas en sus Relaciones con la Administración Pública	Artículo 1. Objeto. Esta ley tiene por objeto regular los derechos y deberes de las personas en sus relaciones con la Administración Pública, los principios que sirven de sustento a esas relaciones y las normas de procedimiento administrativo que rigen a la actividad administrativa.	Principio de celeridad: En cuya virtud las actuaciones administrativas se realizarán optimizando el uso del tiempo, resolviendo los procedimientos en plazo razonable que, en todo caso, no podrá superar los dos meses a contar desde la presentación de la solicitud en el órgano correspondiente, salvo que la legislación sectorial indique un plazo mayor. En especial, las autoridades impulsarán oficiosamente los procedimientos e incentivarán el uso de las tecnologías de la información.	Toda la población del territorio dominicano
Ley No. 311-14: Ley sobre Declaración Jurada de Patrimonio. Aplica a los funcionarios públicos, promoviendo la transparencia y el control del enriquecimiento ilícito.	Artículo 1.- Objeto. La presente ley tiene por objeto instituir el Sistema Nacional Automatizado y Uniforme de Declaraciones Juradas de Patrimonio; establecer las instituciones responsables de su aplicación y jerarquizar su autoridad, facilitar la coordinación institucional, promover la gestión ética y proveer a los órganos públicos de control e investigación de la corrupción administrativa las herramientas normativas que les permitan ejercer sus funciones de manera eficiente.	Artículo 5.- Declaración jurada inicial. Los funcionarios públicos obligados a declarar tienen que presentar, dentro de los treinta (30) días siguientes a su toma de posesión, la declaración jurada de los bienes que constituyen su patrimonio y el de la comunidad conyugal.	Toda la población del territorio dominicano
Ley No. 10-07 que instituye el Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República.	Artículo 1.- Finalidad. La presente ley tiene por finalidad instituir el Sistema Nacional de Control Interno, su rectoría y componentes; establecer las atribuciones y facultades de la Contraloría General de la República; regular el control interno de los fondos y recursos públicos y de la gestión pública institucional y su interrelación con la responsabilidad por la función pública, el control externo, el control político y el control social; y, señalar las atribuciones y deberes institucionales en la materia.	Artículo 3.- Institución del Sistema. Se instituye el Sistema Nacional de Control Interno que comprende el conjunto de leyes, principios, normas, reglamentos, métodos y procedimientos que regulan el control interno de la gestión de quienes administran o reciben recursos públicos en las entidades y organismos sujetos al ámbito de esta ley, con el propósito de lograr el uso ético, eficiente, eficaz y económico de tales recursos, además, con el debido cuidado del ambiente. La Contraloría General de la República es el organismo responsable del diseño, vigencia, actualización y supervisión del sistema de control interno del sector público, que incluye el funcionamiento de las Unidades de Auditoría Interna.	Toda la población del territorio dominicano

Análisis del Marco Normativo

(1) Instrumento legal	(2) Objetivo	(3) Responsabilidades de la institución	(4) Población de Referencia
Ley No.126-02 Sobre Comercio Electrónico, Documentos y Firma Digital	Artículo 1.- Ámbito de aplicación. La presente ley será aplicable a todo tipo de información en forma de documento digital o mensaje de datos, salvo en los siguientes casos: a) En las obligaciones contraídas por el Estado Dominicano en virtud de convenios o tratados internacionales;	Artículo 2.- Firma digital: Se entenderá como un valor numérico que se adhiere a un mensaje de datos y que, utilizando un procedimiento matemático conocido, vinculado a la clave del iniciador y al texto del mensaje, permite determinar que este valor se ha obtenido exclusivamente con la clave del iniciador y el texto del mensaje, y que el mensaje inicial no ha sido modificado después de efectuada la transmisión.	Toda la población del territorio dominicano
Ley No.16-92, sobre el Código de Trabajo de la República Dominicana.	PRINCIPIO I - El trabajo es una función social que se ejerce con la protección y asistencia del Estado. Este debe velar porque las normas del derecho de trabajo se sujeten a sus fines esenciales, que son el bienestar humano y la justicia social.	Artículo 135.- El ochenta por ciento, por lo menos, del número total de trabajadores de una empresa debe estar integrado por dominicanos.	Toda la población del territorio dominicano
Ley No. 247-12, Orgánica de la Administración Pública.	Artículo 1.- Objeto. Esta ley tiene por objeto concretar los principios rectores y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública, así como las normas relativas al ejercicio de la función administrativa por parte de los órganos y entes que conforman la Administración Pública del Estado.	Artículo 2.- Función administrativa. La función administrativa comprende toda misión, competencia o actividad de interés general, otorgada conforme al principio de jurisdicción para regular, diseñar, aprobar, ejecutar, fiscalizar, evaluar y controlar políticas públicas o suministrar servicios públicos, aunque éstos tengan una finalidad industrial o comercial y siempre que no asuman un carácter legislativo o jurisdiccional.	Toda la población del territorio dominicano
Ley No. 126-01 que crea la Dirección General de Contabilidad Gubernamental	Artículo 1.- Se crea la Dirección General de Contabilidad Gubernamental, que funcionará bajo la dependencia de la Secretaría de Estado de Finanzas y tendrá a su cargo el Sistema de Contabilidad Gubernamental.	Artículo 2.- Ámbito de Aplicación. Las disposiciones de la presente ley serán de aplicación general y obligatoria en todo el sector público dominicano, el cual está compuesto por las siguientes instancias orgánicas del Estado: gobierno central, instituciones descentralizadas, empresas públicas y las municipalidades.	Toda la población del territorio dominicano
Ley No. 6-06 de Crédito Público.	Artículo 1.- El Sistema de Crédito Público, en conjunto con los Sistemas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad Gubernamental, compone el Sistema Integrado de Gestión Financiera.	Artículo 2.- El Sistema de Crédito Público se regirá por las disposiciones de esta ley, sus reglamentos de aplicación y por las leyes especiales, convenios, decretos y resoluciones relativos a cada operación de crédito.	Toda la población del territorio dominicano

Análisis del Marco Normativo			
(1) Instrumento legal	(2) Objetivo	(3) Responsabilidades de la institución	(4) Población de Referencia
Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público, No. 423-06	Artículo 1. El Sistema de Presupuesto es el conjunto de principios, normas, órganos y procesos que rigen y son utilizados en las etapas del ciclo presupuestario de los organismos previstos en el Artículo 3 respetando las particularidades de cada uno de ellos, con la finalidad de que la asignación y utilización de los recursos públicos se realice en la forma más eficaz y eficiente posible para el cumplimiento de las políticas y objetivos del Estado....	Artículo 3. Están sujetos a las regulaciones previstas en esta ley y sus reglamentaciones, los organismos del Sector Público que integran los siguientes agregados institucionales: a) El Gobierno Central; b) Las Instituciones Descentralizadas y Autónomas no Financieras; c) Las Instituciones Públicas de la Seguridad Social; d) Las Empresas Públicas no Financieras; e) Las Instituciones Descentralizadas y Autónomas Financieras; f) Las Empresas Públicas Financieras; y g) Los Ayuntamientos de los Municipios y del Distrito Nacional.	Toda la población del territorio dominicano
Ley No. 13-07 que crea el Tribunal Contencioso Tributario y Administrativo.	Artículo 5.- Representación de las entidades públicas. El Distrito Nacional y los municipios que conforman la Provincia Santo Domingo serán asistidos y representados en los asuntos que cursen ante el Tribunal Contencioso Tributario y Administrativo por los abogados que tengan a bien designar. La Administración Central del Estado y los organismos autónomos instituidos por leyes estarán representados permanentemente por el Procurador General Tributario, el que a partir de la entrada en vigor de esta ley se denominará Procurador General Tributario y Administrativo.	Artículo 5.- Plazo para recurrir. El plazo para recurrir por ante el Tribunal Contencioso Tributario y Administrativo, será de treinta (30) días a contar del día en que el recurrente reciba la notificación del acto recurrido, o del día de publicación oficial del acto recurrido por la autoridad de que haya emanado o del día de expiración de los plazos fijados si se tratare de un recurso por retardación o silencio de la Administración. Si el recurso contencioso-administrativo se dirigiera contra una actuación en vía de hecho, el plazo para interponer el recurso será de diez (10) días a contar del día en que se inicia la actuación administrativa en vía de hecho. En los casos de responsabilidad patrimonial del Estado, los municipios, los organismos autónomos y sus funcionarios el plazo para recurrir ante el Tribunal Contencioso Tributario y Administrativo será de un año a partir del hecho o acto que motive la indemnización.	Toda la población del territorio dominicano
Decreto No. 486-12 Que Crea La Dirección General De Ética E Integridad Gubernamental (DIGEIG)	Artículo 1. Objeto. Se crea la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG), como órgano rector en materia de ética, transparencia, gobierno abierto, lucha contra la corrupción, conflicto de interés y libre acceso a la información, en el ámbito administrativo gubernamental.	Artículo 2. Colaboración de las instituciones. Se ordena a todas las instituciones dependientes del Poder Ejecutivo, ofrecer colaboración plena, entregar las informaciones que sean solicitadas, permitir el acceso a los archivos institucionales de ser requerido, y dar respuesta en tiempo oportuno a la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental para el cumplimiento de sus responsabilidades.	Toda la población del territorio dominicano

Análisis del Marco Normativo			
(1) Instrumento legal	(2) Objetivo	(3) Responsabilidades de la institución	(4) Población de Referencia
Ley No. 10-04 de la Cámara de Cuentas de la República Dominicana.	Artículo 1.- Objeto. La presente ley tiene por objeto establecer las atribuciones y competencias de la Cámara de Cuentas, instituir el Sistema Nacional de Control y Auditoría, Ley No. 10-04 Programa de Transparencia de la Gestión Pública armonizar las normas legales relativas al citado Sistema, identificar las instituciones responsables de aplicarlas y jerarquizar su autoridad, facilitar la coordinación interinstitucional, promover la gestión ética, eficiente, eficaz y económica de los administradores de los recursos públicos y facilitar una transparente rendición de cuentas de quienes desempeñan una función pública o reciben recursos públicos.	Artículo 3.- Recursos públicos. Para los fines de los recursos públicos la presente ley, se entenderá estos la totalidad de los bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y derechos que pertenezcan al Estado o a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, incluyendo los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier título, realicen a favor de aquellas personas naturales, jurídicas u organismos nacionales o internacionales.	Toda la población del territorio dominicano
Decreto No. 143-17 que crea las Comisiones de Ética Pública (CEP)	Artículo 1. Las Comisiones de Ética Pública (CEP) tienen como objeto fomentar el correcto proceder de los servidores públicos de la institución a la que pertenecen, promover su apego a la ética, asesorar en la toma de decisiones y medidas institucionales apegadas a la ética pública y normas de integridad, asesorar en la disposición de procedimientos y normativas que contribuyan a crear un ambiente de integridad, transparencia y rendición de cuentas oportuna a la ciudadanía.	Artículo 2. Se instruye a los directivos titulares de las instituciones públicas del Gobierno central para crear y a mantener vigente una comisión de ética pública en la sede de la institución bajo su dirección. Asimismo, en los casos aplicables, deberá ser creada una CEP por cada dependencia, oficina regional y/o provincial que posea la institución, cada una de las cuales deberá actuar en coordinación con la comisión de ética pública principal, radicada en la sede. La máxima autoridad de la institución deberá instruir a las unidades de gestión a fin de brindar colaboración y apoyo en el desempeño de las funciones de las CEP.	Toda la población del territorio dominicano

Tabla 1 Análisis Normativo

Diagnóstico contextual

Tendencias Regionales de la Educación Superior

De acuerdo con La Red Iberoamericana de Indicadores de Educación Superior en el 2021, la matrícula total de educación superior estimada en Iberoamérica superó los 33.5 millones de estudiantes. Entre el 2012 y el 2021, aproximadamente 7.8 millones de jóvenes se incorporaron como estudiantes al nivel superior, observándose una expansión sostenida tanto en el total de Iberoamérica como en América Latina. La población de estudiantes de educación superior estimada en Iberoamérica entre el 2012 y el 2021, mantuvo un crecimiento de la matrícula con respecto al período asociado del 30% en Iberoamérica y del 32% para América Latina.

Evolución de la matriculación superior estimada en Iberoamérica y América Latina, 2012-2021:

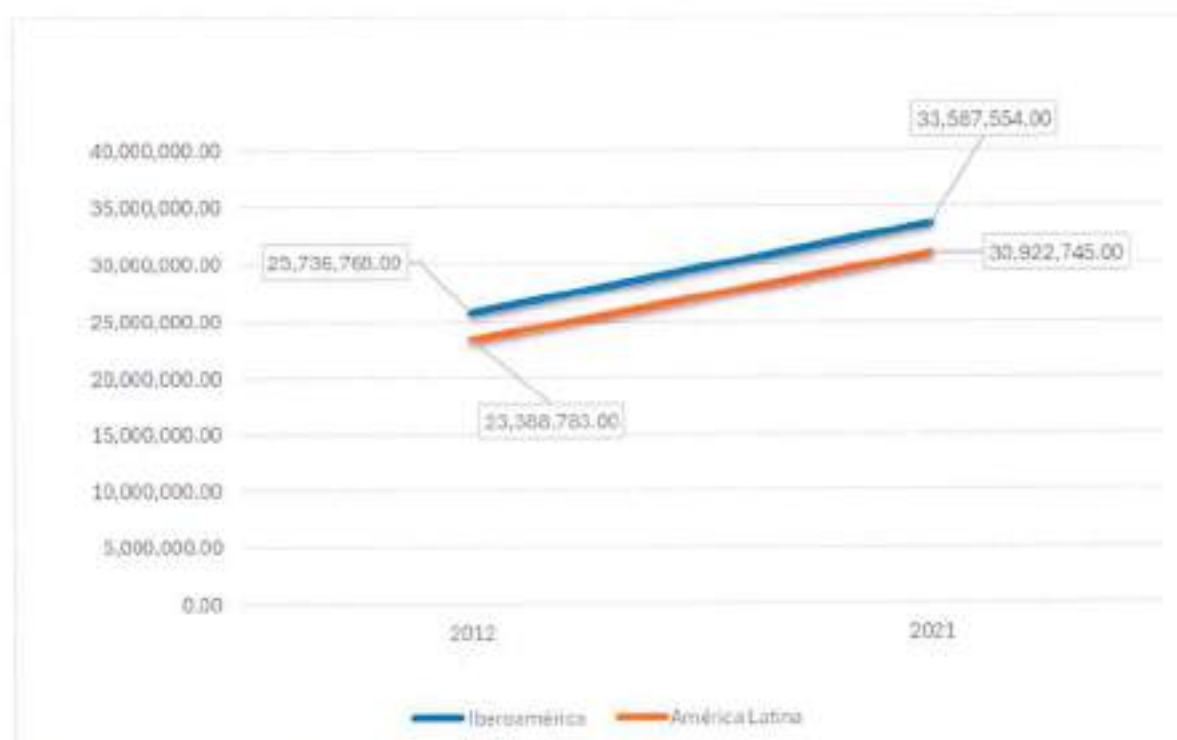


Ilustración 1 Evolución de la matriculación superior estimada en Iberoamérica y América Latina

Fuente: Red índices

Ante un ambiente de incertidumbre, crisis socioeconómicas y rápidos cambios tecnológicos que se observan a escala global, las entidades internacionales señalan la necesidad de realizar las reformas educativas para elevar la calidad y la participación de la educación técnico-vocacional y superior en los países de América Latina. Al mismo tiempo los organismos internacionales resaltan la importancia de incrementar el número de personas con estudios avanzados; pero haciendo énfasis en incorporar programas educativos ajustados a la demanda cambiante del mercado laboral.

Además, el desarrollar nuevos perfiles profesionales orientados a mejorar las competencias técnicas-profesionales, transversales y socioemocionales de la fuerza laboral. Los países invierten una gran cantidad de sus recursos al bienestar de su capital humano y al fortalecimiento institucional. Sin embargo, al evaluar los indicadores en el desarrollo del capital humano, la brecha entre el número de personas con educación superior se amplía en los países de la región de América Latina y el Caribe. Lo que implica que en los países no está aprovechando, en su mayoría la coyuntura en donde se debería de invertir en la formación del talento.

Tras las reformas post-covid19 en las políticas educativas, bajo un enfoque moderno y ajustado a los nuevos modelos, se vuelve un tema trascendental para el desarrollo económico y social de los países ajustado a las nuevas perspectivas, (Comparativo regional: Tendencias e indicadores en el desarrollo del capital humano, 2021).

La educación actual se caracteriza por su apertura, flexibilidad y adaptabilidad, respondiendo a las limitaciones de los modelos tradicionales, que han restringido el espacio-tiempo, homogeneizado contenidos y estandarizados métodos de enseñanza y evaluación. Esto ha impulsado modalidades más accesibles para quienes no pueden ajustarse a las normas institucionales tradicionales.

Estas transformaciones también han permitido estrategias de colaboración académica en educación superior, como la movilidad de estudiantes y personal, el reconocimiento de créditos, investigaciones conjuntas, infraestructura compartida y programas de formación. Sin embargo, estas acciones requieren abordar desafíos académicos, económicos, organizacionales y normativos.

Moreno Castañeda 2024, señala en su estudio que una serie de tendencias históricas y emergentes, en su heterogeneidad, en su desigualdad, pero sobre todo en el papel que pueden asumir las universidades públicas y algunas muy destacadas instituciones de educación superior, para construir un nuevo escenario que contribuya al mejoramiento sustancial de los niveles de vida para sus poblaciones, y brinde la posibilidad de un mayor bienestar, democracia e igualdad desde la ciencia, la educación y la cultura. Los cambios que se analizan han sido persistentes y, nuestro punto de vista es que lo serán de forma aún más pronunciada en las próximas dos décadas. La realidad de estos cambios se expresa, con las siguientes tendencias:

- ✓ Las universidades públicas tradicionales que dominaban el panorama de la región se han pasado a la organización de un sistema de educación superior complejo, heterogéneo y segmentado socialmente, que presenta una realidad distinta a la de su historia original; de instituciones de un sólo campus urbano, se ha pasado a las macro universidades públicas nacionales con multi campus de estructuras diferenciadas y a la conformación de un sistema segmentado y diversificado.

- ✓ Las escuelas técnicas y vocacionales de nivel medio superior, se ha convertido en un importante aparato de instituciones politécnicas y tecnológicas de nivel técnico superior.
- ✓ Hemos traspasado de la existencia de unas cuantas, y poco significativas universidades privadas se ha pasado a una condición de dominio de éstas en muchos países.
- ✓ El Incrementado la producción en la investigación científica a pesar de las limitaciones.
- ✓ De unos cuantos miles de estudiantes que conformaban la élite de los profesionales, la región vive la masificación de la demanda social por educación superior.
- ✓ Los hacimientos de la educación virtual como medio para el desarrollo de la dinámica de enseñanza – aprendizaje utilizando tecnologías para educar de forma remota, eliminando las barreras de la distancia y, por qué no, tiempo.
- ✓ El establecimiento y consolidación de un nuevo modelo de universidad tecnológica emprendedora, basada en el desarrollo de nuevas carreras tecnológicas orientadas a formar profesionales emprendedores.
- ✓ La intervención de las empresas privadas en la educación.

Otras de las tendencias regionales específicamente en América Latina y el Caribe, es desde el ámbito educativo y la desigualdad de género en la educación, aunque se han logrado avances en el acceso de las mujeres a la educación en todos los niveles, persisten desafíos en áreas como la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM). Desde edades tempranas, el sesgo de género afecta a las niñas, profundizándose a lo largo de sus trayectorias educativas. Esta desigualdad se acentúa en la educación superior, donde solo el 35% de las matrículas en STEM a nivel mundial corresponden a mujeres. La exclusión de niñas y adolescentes en estas disciplinas, así como su limitada representación en niveles avanzados de educación y en el ámbito laboral, responde a factores diversos y multidimensionales (CEPAL, 2022).

Una perspectiva general de la República Dominicana

La República Dominicana se ha consolidado como un referente económico en América Latina y el Caribe, logrando avances significativos en crecimiento económico e indicadores sociales. Desde el año 2000, su PIB per cápita ha pasado de representar el 27,6% al 44,8% del promedio de los países de la OCDE. Entre 2005 y 2022, el PIB creció a un ritmo promedio anual de 5,4%, muy superior al promedio regional de 2,3%, mientras que la pobreza monetaria disminuyó de 48,2% a 21,5%, y la clase media aumentó de 21,0% a 36,2%. Estos logros reflejan políticas macroeconómicas prudentes, atracción de inversión extranjera y un fuerte dinamismo en sectores clave como el turismo, la construcción y la manufactura.

A pesar de estos avances, persisten desafíos importantes. La productividad ha mostrado un crecimiento limitado, con un promedio anual de solo 0,7% entre 2010 y 2022, y la calidad en áreas clave como educación y salud sigue rezagada. Además, los ingresos fiscales son bajos, limitando el gasto público,

mientras que el 41,8% de la población es considerada vulnerable, expuesta a caer en la pobreza ante choques económicos o climáticos. Esto se agrava por la posición del país en el Índice de Riesgo Climático Global, donde ocupa el puesto 12 entre 181 países, indicando alta vulnerabilidad ante fenómenos naturales.

Para consolidar y expandir los logros alcanzados, el país necesita una estrategia de desarrollo sostenible, inclusivo y resiliente. Esto implica potenciar las capacidades humanas, fortalecer la calidad de los servicios públicos y privados, fomentar la innovación empresarial, generar empleos de calidad y proteger los recursos naturales. Se propone tres pilares clave para avanzar: bienestar de la población, compromiso público-privado y modernización de sectores estratégicos. Con la incorporación de políticas sólidas y decisiones informadas, la República Dominicana puede continuar construyendo un futuro próspero, basado en los sólidos cimientos que ha establecido.

Es por eso, que la educación debe ser el pilar fundamental para construir un futuro próspero y sostenible, ya que permite desarrollar el potencial humano, fomentar la innovación y promover el progreso social. Es a través de una educación de calidad que las sociedades pueden reducir desigualdades, impulsar la movilidad social y preparar a las nuevas generaciones para enfrentar los retos de un mundo en constante cambio. Al apostar por la educación como eje central, no solo se asegura el crecimiento económico, sino también la construcción de comunidades más equitativas, resilientes y orientadas al desarrollo integral.

La Educación Superior en la República Dominicana

Las instituciones de educación superior en la República Dominicana enfrentan serias dificultades para brindar apoyo adecuado a los jóvenes procedentes de entornos de alto riesgo. Esta falta de recursos y capacidad se refleja en las bajas tasas de matriculación y finalización de los programas de educación superior. A pesar de un leve aumento en la matriculación, las tasas de abandono siguen siendo alarmantemente altas, con aproximadamente el 50% de los estudiantes que ingresan a la universidad sin completar sus estudios.

Esta situación se ve agravada por el hecho de que solo el 15% de los estudiantes matriculados en el sistema educativo logran acceder a la educación superior, mientras que el 24% de quienes finalizan la secundaria no continúan su formación universitaria. Estos factores limitan significativamente las oportunidades profesionales y comerciales de los jóvenes, afectando negativamente su acceso al mercado laboral y exponiéndolos a riesgos sociales y económicos.

El desempleo juvenil es especialmente preocupante en el país, donde el 58% de los jóvenes de entre 15 y 29 años están desempleados, lo que duplica la tasa de desempleo general. Además, la República Dominicana presenta una alta proporción de jóvenes de la "generación Ni-Ni", con el 25% de ellos ni trabajando ni estudiando, de los cuales el 60% son mujeres. Esta vulnerabilidad educativa y económica no solo genera desigualdades entre las distintas clases socioeconómicas, sino que también contribuye al riesgo de actividades ilícitas o delincuencia juvenil. Las disparidades en el acceso a la educación superior son notorias, ya que en 2013 solo el 6% de los estudiantes universitarios provenían del 20% más pobre de la población, mientras que el 45% pertenecían al 20% más rico, lo que perpetúa la desigualdad estructural en el país, (República Dominicana, Alianza Para Educación Superior, 2024).

Características de la Educación Superior en República Dominicana

La educación superior en la República Dominicana presenta una serie de características que reflejan la situación en la cual se encuentra:

- ✓ El sistema educativo está compuesto por universidades públicas y privadas, así como institutos técnicos y tecnológicos que ofrecen una variedad de programas académicos a nivel de pregrado y posgrado.
- ✓ Un sistema de educación flexible y abierto, que permite la transferencia de los educandos entre las diferentes categorías institucionales, niveles y modalidades de la educación superior.
- ✓ Las principales instituciones de educación superior están concentradas en zonas urbanas, especialmente en Santo Domingo, lo que limita el acceso para estudiantes en áreas rurales y más empobrecidas. Aunque en los últimos años ha habido un crecimiento en las tasas de matriculación en educación superior, alcanzando un 60% en 2017, la tasa de abandono sigue siendo alta, con un estimado del 50% de los estudiantes que no completan sus estudios.
- ✓ Otra característica importante es la disparidad socioeconómica en el acceso a la educación superior. Mientras los jóvenes de clases socioeconómicas más altas tienen mayor acceso a estas instituciones, los estudiantes de entornos desfavorecidos enfrentan barreras significativas, como la falta de recursos económicos y apoyo institucional.
- ✓ El país se encuentra lejos de alcanzar el nivel de desarrollo de muchos de los países de América Latina en materia de ciencia y tecnología. En las universidades del país no hay una cultura de investigación, y las pocas investigaciones que se realizan no son de impacto científico o tecnológico, con algunas excepciones.
- ✓ El aseguramiento de la calidad educativa viene dada por procesos como la autoevaluación, planificación, auditorías de procesos internos, las consultas a gremios y asociaciones profesionales, entre otros.
- ✓ El bajo presupuesto público asignado a la educación superior.
- ✓ Precario equipamiento en laboratorios, materiales, aulas, bibliotecas.
- ✓ Otra característica, es el notable crecimiento de la matriculación en los institutos de estudios especializados y técnicos superiores.

Retos y Desafíos de la Educación Superior

El sistema de educación superior en la Rep. Dominicana confronta una serie de retos y desafíos que van desde:

- ✓ El sistema educativo está compuesto por universidades públicas y privadas, así como institutos técnicos y tecnológicos que ofrecen una variedad de programas académicos a nivel de pregrado y posgrado.
 1. Estado como proveedor
 2. MESCyT como órgano rector
 3. Instituciones de Educación Superior – IES, conforme lo establece la Ley 139-01 en su Art. 7 en sus diferentes literales.
- ✓ El sistema de educación superior enfrenta la adecuación de la oferta educativa a las demandas del mercado laboral, lo que da como resultado en una de las tasas de empleo juvenil más bajas de la región, afectando gravemente la inserción laboral de los egresados.
- ✓ Aprobar la nueva ley de Educación Superior de la República Dominicana que está en una fase final para ser sometida a discusión en el Congreso Nacional.
- ✓ Lograr un incremento del presupuesto destinado a la educación superior mayor al 1.5% del PIB, para salvaguardar la calidad y competitividad del sistema de educación superior. Incrementar la calidad de la educación superior, incorporando los instrumentos que fueren necesarios para lograrlo.
- ✓ Robustecer la Dirección de Evaluación Quinquenal, del Viceministerio de Evaluación y Acreditación, suministrándole los insumos necesarios para mejorar su desempeño.
- ✓ Encaminar la oferta educativa hacia carreras profesionales más pertinentes y necesarias en la sociedad actual, para así mejorar el índice de empleabilidad de los egresados.
- ✓ Mejorar el salario del personal docente tanto a nivel público como privado.
- ✓ Aumentar el componente de internacionalización de las IES, tanto la interna como la externa. Participando en proyectos para el desarrollo, intercambios, iniciativas de beneficio de cooperación con IES extranjeras y la formulación de una oferta internacional de programas académicos tanto presencial como virtual.
- ✓ Fomentar el desarrollo de Programas de Doctorado de Calidad y Acreditarlos de los docentes.

A pesar del crecimiento económico experimentado en las últimas décadas, impulsado por la acumulación de factores de producción como el capital humano, esto reflejado en el aumento de los años de escolaridad promedio. Sin embargo, la educación técnica superior sigue siendo un área rezagada, representando solo el 3.4% de las matrículas en educación terciaria para 2021, según datos del Ministerio de Educación Superior. La mayoría de los estudiantes en este nivel están concentrados en la región de Santo Domingo, limitando el acceso a jóvenes de otras provincias y afectando la disponibilidad de talento técnico para sectores productivos en las regiones del país.

La educación técnica superior en la República Dominicana, aunque limitada en términos de matrícula, es altamente valorada tanto por las empresas como por los egresados. Según una encuesta, el 99% de las empresas que emplean a graduados de estos programas muestran alta satisfacción con su desempeño y habilidades blandas. Además, el 95% considera que estos empleados son igual o mejores que aquellos con mayor formación académica, y el 76% cree que una carrera técnica de dos años es suficiente para desarrollar competencias laborales sólidas. Del lado de los egresados, el 88% volvería a cursar su programa y el 90% lo recomendaría, lo que refleja un nivel de satisfacción elevado. Sin embargo, un 70% de las empresas señala no haber contratado técnicos debido a la falta de solicitudes, lo que apunta a problemas de acceso y oferta educativa.

La baja matrícula en educación técnica superior no se debe a falta de demanda, sino entre otras cosas a la necesidad de ampliar la oferta en provincias fuera de Santo Domingo. Para mejorar la inserción laboral juvenil y aumentar la productividad empresarial, es esencial desarrollar más institutos técnicos en todo el país y promover este nivel educativo entre los bachilleres. Sin embargo, cualquier expansión debe garantizar la calidad de los programas para preservar la percepción positiva que actualmente se tiene sobre la educación técnica superior. Esto permitirá maximizar su impacto en el mercado laboral y en la competitividad de las empresas.

Las instituciones continúan trabajando para mejorar la calidad de la educación e impulsar la investigación a través de programas y proyectos que fortalezcan los diferentes niveles de la educación superior, y así dar respuesta a las necesidades del desarrollo productivo del país.

A continuación, se presenta la evolución de la matriculación según institución de estudios superiores, por sexo y años 2020-2023:

Año	Sexo	Universidad	Instituto especializado de estudios superiores	Instituto técnico de estudios superiores	Total
2020	FEMENINO	345,894	3,570	3,776	353,240
	MASCULINO	185,224	3,062	4,861	193,147
	TOTAL	531,118	6,632	8,637	546,387
2021	FEMENINO	337,310	3,892	4,292	345,494
	MASCULINO	169,888	3,188	5,842	178,918
	TOTAL	507,198	7,080	10,134	524,412
2022	FEMENINO	329,342	4,010	2,833	336,185
	MASCULINO	167,617	3,438	4,338	175,393
	TOTAL	496,959	7,448	7,171	511,578
2023	FEMENINO	319,764	4,250	7,101	331,115
	MASCULINO	159,661	3,240	8,179	171,080
	TOTAL	479,425	7,490	15,280	502,195

Tabla 2 Evolución de la matriculación según institución de estudios superiores

Fuentes: Estadísticas del Mescyt

Árbol de Problema

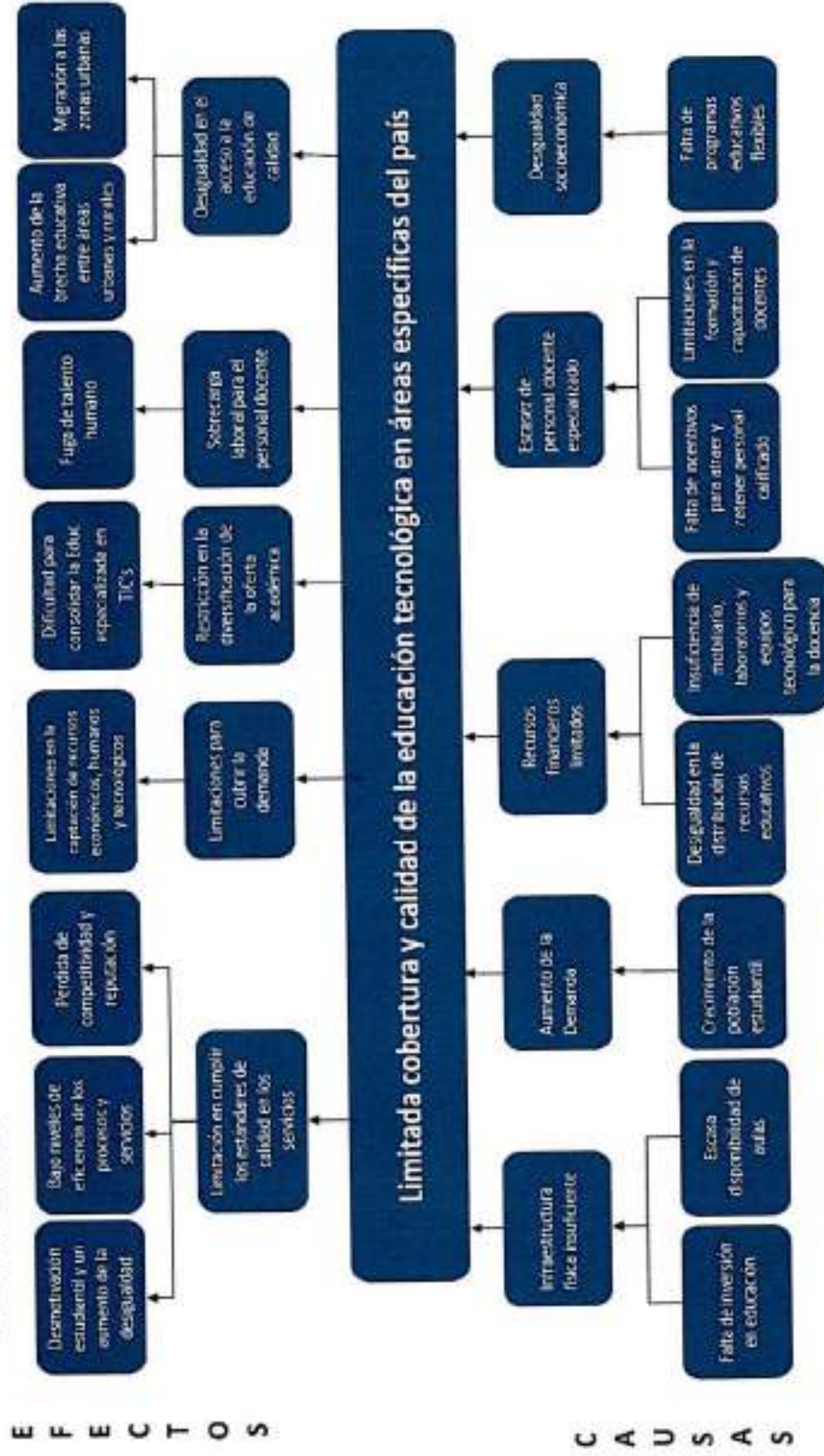


Ilustración 2 Árbol de Problema

Fuente: Construcción propia a partir de las distintas fuentes mencionadas en la Herramienta 8, Matriz de Causalidad.

Diagnóstico institucional

Nos ha permitido identificar los problemas y dificultades de la institución, al realizar una revisión de los factores internos y externos que influyen en la misma, las prioridades de política pública a la que se debe dar respuesta y de acuerdo capacidades institucionales con la que disponen para suplir con bienes y servicios. Al comprender el entorno en el que opera y la propia estructura y cultura de la organización, se sentarán las bases necesarias para el desarrollo de estrategias sólidas y alineadas con los objetivos institucionales.

Alineación con los distintos Instrumentos de Planificación

Empleos Suficientes y Dignos – Formación y Capacitación para el Trabajo

La Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 establece como prioridad consolidar un Sistema de Formación y Capacitación Continua para el Trabajo, que acompañe al aparato productivo en su escalamiento de valor, facilite la inserción laboral y promueva capacidades emprendedoras.

Para ello, se plantean acciones como:

- Impulsar la capacitación en el puesto de trabajo para elevar la productividad (3.4.2.8).
- Coordinar y articular subsistemas de formación y vincularlos con la educación general (3.4.2.9).
- Promover programas técnico-profesionales en sectores tecnológicos e intensivos en conocimiento (3.4.2.10).
- Incorporar el uso de TIC para ampliar el alcance de la formación profesional y técnica (3.4.2.7).
- Fomentar la inclusión de mujeres en sectores no tradicionales, considerando el balance entre trabajo productivo y reproductivo (3.4.2.5).

Igualdad de Derechos y Oportunidades

La END promueve el acceso igualitario al empleo y la educación, con énfasis en grupos vulnerables:

- Elevar el capital humano y social de personas en condiciones de pobreza para mejorar empleabilidad e ingresos (2.3.2).
- Fomentar iniciativas emprendedoras y sostenibles en microempresas de mujeres y jóvenes, con acceso a financiamiento y capacitación (2.3.2.4).
- Crear mecanismos que faciliten la inserción laboral de mujeres sin discriminación y con corresponsabilidad social (2.3.1.6).
- Facilitar la inserción laboral de jóvenes mediante programas de formación y empleo (2.3.4.12).

Educación Superior, Competitividad e Innovación

Se busca consolidar un sistema de educación superior de calidad que responda al desarrollo nacional (3.3.3), con especial atención en:

- Desarrollar institutos técnicos superiores para la incorporación de jóvenes y mujeres al mercado laboral (3.3.3.6).
- Promover la educación técnico-profesional vinculada a sectores productivos estratégicos.
- Fortalecer la cooperación y responsabilidad social en un entorno competitivo e innovador (3.3).

Rol del ITLA y Vinculación con los ODS

El Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA) aporta a la Agenda 2030 mediante programas de educación tecnológica avanzada y becas que amplían el acceso a la formación superior, contribuyendo a:

- ODS 4 (Educación de calidad): Meta 4.3 y 4.4, garantizando igualdad de acceso a educación superior y fortaleciendo competencias para el empleo.
- ODS 5 (Igualdad de género): Meta 5.1, implementando políticas contra la discriminación y a favor de la equidad de género.
- ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico): Meta 8.6, reduciendo la proporción de jóvenes fuera del empleo, la educación o la formación.
- ODS 10 (Reducción de desigualdades): Meta 10.2, promoviendo la inclusión social, económica y política de todos los grupos poblacionales.

Marco Normativo y Referencias Internacionales

El marco de acción se apoya en la Agenda 2030, la Declaración Mundial sobre Educación Superior (UNESCO), la Política Nacional de Inclusión Social, la Ley General de Educación, la Ley 5-13 sobre Igualdad de Género, el PLANEG III, la CEDAW, la Estrategia Nacional de Empleo Juvenil, el Plan Nacional de Juventud y los programas de empleo de la OIT.

Metodología para la Aplicación del Instrumento de Consulta de Partes Interesadas del ITLA

Esta guía proporciona un marco de trabajo para identificar y detectar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados con el Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA). Basándose en la metodología de marco lógico propuesta por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el marco normativo establecido por la Ley 498-06 sobre el Sistema de Planificación e Inversión Pública en la República Dominicana, se plantea un enfoque participativo. Este enfoque tiene como objetivo recopilar, analizar y priorizar las expectativas de actores clave como instituciones públicas, sector privado, estudiantes, docentes y medios de comunicación.

La guía incluye un cuestionario adaptado y matrices específicas que facilitan la gestión de los grupos de interés, permitiendo al ITLA responder adecuadamente a las necesidades identificadas y alinear sus proyectos y programas con los objetivos estratégicos de los diferentes actores.

Importancia de la Identificación de Grupos de Interés o Involucrados

La identificación y clasificación de los grupos de interés o involucrados en cualquier proyecto es un aspecto crucial para el éxito de las iniciativas desarrolladas por el Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA). Los involucrados son actores clave que pueden influir de manera positiva o negativa en el logro de los objetivos del proyecto, y, por lo tanto, su análisis es esencial para una gestión efectiva.

Según la **CEPAL (2005)**, los grupos de interés pueden clasificarse en distintos niveles de influencia y posicionamiento. Es fundamental identificar su **fuerza, posición e intensidad** en relación con el proyecto, ya que esto permite gestionar de manera más eficiente sus expectativas y mitigar riesgos potenciales (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2005).

La metodología de análisis de los grupos de interés sigue un enfoque que incluye varias etapas: la identificación de los involucrados, su clasificación según el tipo de organización (pública, privada, académica, etc.), y su caracterización en términos de apoyo, oposición y poder de influencia. Esto facilita la definición de estrategias de gestión adaptadas a cada grupo y asegura que el ITLA pueda trabajar de manera alineada con las expectativas y necesidades de los actores clave.

Marco Normativo: Ley 498-06 del Sistema de Planificación e Inversión Pública

La **Ley 498-06** establece el **Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública** en la República Dominicana, que organiza y regula la elaboración de políticas, programas y proyectos a nivel nacional. Este marco normativo es clave para el ITLA, ya que exige que los proyectos estén alineados con los objetivos de desarrollo del país y aseguren una correcta asignación de recursos.

El enfoque de esta guía está alineado con la Ley 498-06, garantizando que las actividades del ITLA cumplan con los requisitos de eficiencia, transparencia y sostenibilidad, tanto en la planificación como en la ejecución de proyectos.

Objetivo del Instrumento

El objetivo del instrumento de consulta es captar las percepciones y necesidades de las partes interesadas, involucrados o grupos de interés del ITLA. La información recogida permitirá alinear las expectativas de estos grupos con los objetivos estratégicos de la institución, mejorando la calidad educativa, las relaciones con el sector privado y la satisfacción general de los usuarios.

Metodología

La metodología utilizada para la consulta a las partes interesadas será de tipo cualitativa, empleando preguntas abiertas para capturar en detalle las percepciones y expectativas de los diferentes grupos. Este enfoque se complementó con los principios de la planificación estratégica propuestos por la CEPAL. Destacamos los siguientes pasos:

1. **Análisis de Grupos de Interés:** consiste en identificar los actores clave que tienen una relación directa o indirecta con el proyecto del ITLA.
2. **Clasificación de los Involucrados:** los grupos de interés se clasifican según su nivel de influencia y tipo de relación con el proyecto (instituciones públicas, privadas, etc.).
3. **Posicionamiento y Caracterización:** Se evalúa la fuerza, intensidad y posición de los grupos de interés para determinar su apoyo u oposición al proyecto.
4. **Participación:** se fomenta la participación de los grupos.

Análisis de Grupos de Interés

El primer paso es identificar a los principales grupos de interés del ITLA, clasificándolos según su nivel de influencia y relación con la institución. Entre los actores clave se incluyen:

- **Instituciones Gubernamentales:** ejemplo Ministerios de Educación Superior, Hacienda, Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD), Compras y Contrataciones, Administración Pública (MAP), DIGEPRES, OGTIC e INDOTEL.
- **Órganos Reguladores:** dar cumplimiento de las normas, leyes, decretos e indicadores que nos regulan como entidad del estado. (MESCYT y MEPYD)

- **Gobierno Central:** Desarrollar estrategias que aporten al cumplimiento de las políticas de la presente gestión de gobierno. (INDOTEL y Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales).
- **Sectores Productivos:** empresas que requieren egresados con habilidades específicas y que colaboran en proyectos. (Banco Popular y Santo Domingo Motors).
- **Estudiantes o Potenciales Estudiantes:** principales beneficiarios de los programas de formación.
- **Docentes y Personal Académico:** encargados de la calidad educativa y la formación de los estudiantes.
- **Personal Administrativo:** encargados de la gestión y buen funcionamiento de la institución. (Personal de Recursos Humanos y/o Vicerrectoría Adm. Fin.).
- **Proveedores de Tecnología:** suministran recursos tecnológicos necesarios para los programas de estudio. (Proveedores del Estado)
- **Exalumnos:** contribuyen al prestigio del ITLA y mantienen vínculos con la institución. **(Egresados)**.
- **Medios de Comunicación:** difunden las actividades y logros del ITLA, afectando su imagen pública y su relación con la sociedad.
- **Gobierno Central:** desarrollar estrategias que aporten al cumplimiento de las políticas de la presente gestión de gobierno. (INDOTEL y Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales).
- **Instituciones Homologas:** formación técnica especializada (PUCMM, APEC, UNICARIBE, SDQ, INTEC y UNIBE).
- **Organizaciones No Gubernamentales:** fortalecer la capacidad de instituciones educativas de nivel técnico superior y oportunidades de estudio para jóvenes en condición de vulnerabilidad. (Samsung y Huawei).
- **Empleadores:** contratar mano de obra calificada y especializada (NAP del Caribe)
- **Gobierno Local:** crear programas que respondan a las necesidades de las comunidades y zonas aledañas a la institución. (Ayuntamiento Santo Domingo Este).

Diseño del Instrumento

Se utilizarán encuestas, entrevistas o grupos focales para cada grupo, enfocadas en las necesidades, expectativas, retos y oportunidades que identifican en su relación con el ITLA. El cuestionario adaptado presentado más adelante puede ser la base para estas actividades.

Aplicación del instrumento

Se llevarán a cabo entrevistas, reuniones o encuestas abiertas a los grupos seleccionados, permitiendo una recopilación detallada de sus opiniones.

Análisis de resultados

La información obtenida será sistematizada u organizada en matrices que permitieran identificar patrones y tendencias, que se incorporaron en la planificación estratégica del ITLA.

Instrumento de Consulta

El instrumento de consulta consistió en un cuestionario diseñado de modo general o específico para cada grupo de interés. A continuación, se presentan algunas de las preguntas clave como marco de referencia:

Preguntas Generales para Todos los Grupos de Interés

Aquí te dejo la clasificación de las preguntas organizadas según las categorías mencionadas:

1. Relación con el ITLA

- ¿A qué organización o sector representa?
- ¿Cómo describiría su relación actual con el ITLA?
- ¿Qué áreas del ITLA son más relevantes para usted o su organización?

2. Necesidades y Expectativas

- ¿Cuáles son sus expectativas principales con respecto al ITLA?
- ¿Qué considera que el ITLA debería ofrecer que actualmente no está disponible?
- ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta en su relación con el ITLA?
- ¿De qué manera el ITLA puede apoyar mejor sus necesidades o metas?

3. Satisfacción

- ¿Está satisfecho con los servicios y programas actuales que ofrece el ITLA?
- ¿Qué cambios o mejoras le gustaría ver en los servicios del ITLA?

4. Comunicación

- ¿Considera que la comunicación con el ITLA es efectiva?

5. Gestión de Calidad y Cumplimiento

- En términos de calidad, cumplimiento e integridad, ¿cómo ha sido su experiencia?
- ¿Qué oportunidades ven para mejorar la transparencia y el cumplimiento dentro del ITLA?

Propuesta matriz de Grupos de Interés y Nivel de Influencia ITLA

Grupo de Interés	Descripción	Nivel de Influencia	Tipo de Relación
Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología	Responsable de las políticas educativas a nivel superior y acredita los programas de estudio del ITLA.	Alto	Rector de la Educación Superior
Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD)	Planifica y coordina la estrategia de desarrollo nacional, alineando los proyectos del ITLA con esta visión.	Alto	Rector en planificación y desarrollo
Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales	Regula las medidas aplicadas en favor del cambio climático y la sostenibilidad Ambiental en el ITLA.	Medio	Rector en conservación y uso sostenible de los recursos naturales
Dirección General Contrataciones Públicas	Regula los procesos de adquisición y contratación en el ámbito público, asegurando transparencia y legalidad.	Medio	Regulador de las contrataciones públicas
Ministerio de Administración Pública (MAP)	Responsable de la modernización de la gestión pública y el fortalecimiento institucional.	Medio	Rector de la modernización institucional
Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES)	Asegura la correcta ejecución y uso eficiente del presupuesto.	Alto	Seguimiento en la gestión presupuestaria
Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y Comunicación (OGTIC)	Apoya la adopción de tecnologías innovadoras para la mejora de la gestión interna del ITLA.	Medio	Facilitador de innovación tecnológica
Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones (INDOTEL)	Regula el sector de telecomunicaciones, colaborando en proyectos relacionados con tecnología y conectividad.	Alto	Socio estratégico en telecomunicaciones
Empresas del Sector Productivo Banco Popular Nap del Caribe	Empresas que demandan profesionales altamente capacitados en áreas tecnológicas.	Alto	Socios estratégicos y empleadores
Estudiantes y Potenciales Estudiantes	Beneficiarios directos de los programas de formación académica y técnica del ITLA.	Alto	Beneficiarios clave de la oferta educativa

Grupo de Interés	Descripción	Nivel de Influencia	Tipo de Relación
Docentes y Personal Académico	Responsables de asegurar la calidad académica y formación de los estudiantes, garantizando competencias relevantes.	Medio	Internos - Actores clave en la formación académica
Proveedores de Servicios Tecnológicos	Proveen al ITLA con los recursos tecnológicos necesarios para mantener las operaciones del ITLA.	Medio	Proveedores críticos para el éxito académico
Personal Administrativo	Encargados de la gestión operativa, administrativa y de apoyo que garantiza el funcionamiento interno del ITLA.	Medio	Interno - Soporte en la operatividad institucional
Egresados	Exalumnos que contribuyen a fortalecer la reputación del ITLA y generan vínculos con nuevos estudiantes y empresas.	Bajo	Embajadores y multiplicadores del prestigio del ITLA
Medios de Comunicación	Difunden las actividades, logros e innovaciones del ITLA, impactando su imagen pública y su relación con la sociedad.	Alto	Difusores de imagen y relaciones públicas
Samsung	Apalancamiento para satisfacer las necesidades formativas de las comunidades desfavorecida a través de Convenios de Patrocinio	Alto	Organizaciones No Gubernamentales
Huawei	Convenios de Patrocinio	Alto	Organizaciones No Gubernamentales
Banco Popular	Reclutar talento Calificado (egresados)	Alto	Sectores Productivos
Santo Domingo Motors	Crear programas que favorezcan el desarrollo tecnológico de los estudiantes/docentes/ egresados ITLA.	Alto	Sectores Productivos
Ayuntamiento Santo Domingo Este	Creación de programas que respondan a las necesidades de las zonas aledañas al ITLA.	Alto	Gobierno Local
INTEC	Suscribir acuerdos que favorezcan a los egresados del ITLA.	Alto	Instituciones Homólogas
UNICARIBE	Suscribir acuerdos que favorezcan a los egresados del ITLA.	Alto	Instituciones Homólogas
PUCMM	Suscribir acuerdos que favorezcan a los egresados del ITLA.	Alto	Instituciones Homólogas
NAP del Caribe	Contratar mano de obra especializada del ITLA.	Alto	Empleadores
Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental	Establecer marco de referencia mínimo en materia de control interno en el ITLA.	Alto	Órgano rector en materia de ética, transparencia e integridad institucional

Tabla 3 Grupo de Interés y Nivel de Influencia ITLA

Análisis de actores involucrados

Herramienta 10. Análisis de involucrados						
(1) Problema público institucional priorizado						
(2) Causa directa	(3) Causa indirecta	(4) Nombre de la institución/ actores	(5) Base legal	(6) Acciones identificadas sobre la base legal	(7) Territorio/ s donde acciones	(8) Tipo de institución
Infraestructura física insuficiente	Falta de Inversión en Educación	Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCYT)	Ley No. 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología	Establece la normativa para su funcionamiento y los mecanismos que aseguran la calidad y pertinencia de los servicios que presentan las instituciones que conforman dicho Sistema, además de sentar las bases jurídicas para el desarrollo científico y tecnológico nacional..	Nacional	Responsable
		Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES)	Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público No. 423-06	Como responsable de la aprobación del presupuesto, las asignaciones deben ser basadas en las prioridades estratégicas.	Nacional	Responsable
		Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones (INDOTEL)	Ley 153-98 Ley General de Telecomunicaciones / Acuerdos Interinstitucionales / Ley No. 1-12 Nacional de Desarrollo 2030	Impulsar el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones como herramienta que permite ampliar el alcance de la formación profesional y técnica.	Nacional	Corresponsable
Aumento de la Demanda	Crecimiento de la población estudiantil	Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCYT)	Ley No. 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología	Establece la normativa para su funcionamiento y los mecanismos que aseguran la calidad y pertinencia de los servicios que conforman dicho Sistema, además de sentar las bases jurídicas para el desarrollo científico y tecnológico nacional.	Nacional	Responsable
		UNIBE / UNICARIBE	Ley No. 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología	Establece la normativa para su funcionamiento y los mecanismos que aseguran la calidad y pertinencia de los servicios que presentan las instituciones que conforman dicho	Nacional	Corresponsable

Herramienta 10. Análisis de Involucrados							
(1) Problema público institucional priorizado							
(2) Causa directa	(3) Causa indirecta	(4) Nombre de la institución/ actores	(5) Base legal	(6) Acciones identificadas sobre la base legal	(7) Territorio/ s donde acciona	(8) Tipo de institución	
		Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD)	Ley No. 1-12 Nacional de Desarrollo 2030	Sistema, además de sentar las bases jurídicas para el desarrollo científico y tecnológico nacional.			
	Desigualdad en la distribución de recursos educativos	Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES)	Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público No. 423-06	Fortalecer la coordinación y planificación estratégica en la educación superior	Nacional	Corresponsable	
Recursos Financieros Limitados	Insuficiencia de mobiliario, laboratorios y equipos tecnológicos para la docencia	Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCYT)	Ley No. 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología	Como responsable de la aprobación del presupuesto, las asignaciones deben ser basadas en las prioridades estratégicas.	Nacional	Responsable	
	Falta de incentivos para atraer y retener personal calificado			Establece la normativa para su funcionamiento y los mecanismos que aseguran la calidad y pertinencia de los servicios que presentan las instituciones que conforman dicho Sistema, además de sentar las bases jurídicas para el desarrollo científico y tecnológico nacional.	Nacional	Responsable	
Escasez de personal docente especializado	Limitaciones en la formación y capacitación de docentes	Ministerio de Administración Pública (MAP) / Personal Administrativo	Ley 41-08 sobre función pública. Dirigir los distintos procesos de gestión del recurso humano al servicio de la Administración Pública Central y Descentralizada que le correspondan de conformidad	Regular las relaciones las personas designadas por las autoridades competentes para desempeñar cargos públicos en las diferentes entidades del Estado que se enmarcan bajo esta ley. Implementar políticas de integridad en los procesos de selección y capacitación del personal docente y administrativo. Revisar y aplicar la ley de regulación salarial.	Nacional	Responsable	

Herramienta 10. Análisis de Involucrados						
(1) Problema público institucional priorizado						
(2) Causa directa	(3) Causa indirecta	(4) Nombre de la institución/ actores	(5) Base legal	(6) Acciones identificadas sobre la base legal	(7) Territorio/ s donde se acciona	(8) Tipo de institución
Desigualdad Socioeconómica	Falta de programas educativos flexibles	Banco Popular / IP Expert	Ley 16-92 Código de Trabajo	Promover políticas de flexibilidad laboral para estudiantes trabajadores	Nacional	Corresponsable
		Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD)	Ley No. 1-12 Nacional de Desarrollo 2030	Formular, planificar, coordinar, monitorear y evaluar políticas públicas que promuevan el crecimiento inclusivo y la reducción de la pobreza. Esto incluye la creación de programas específicos para mejorar el acceso a la educación, la salud y otros servicios básicos.	Nacional	Responsable
		Ministerio de la Mujer	Ley No. 86-99 que crea el Ministerio de la Mujer	Implementar programas de apoyo y servicios de cuidado para estudiantes con responsabilidades familiares	Nacional	Responsable
		Ministerio de la Juventud	Ley General de Juventud (49-00)	Apoyar a política sectorial de educación con la finalidad: d) Introducir las innovaciones que fueren necesarias para incrementar la calidad de la educación adaptándola a las necesidades de los y las jóvenes. c) Establecer ofertas de servicios coordinados de capacitación para jóvenes en el marco del desarrollo de competencias profesionales.	Nacional	Corresponsable
		Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre (INTRANT)	Ley No. 63-17, de Movilidad, Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial	Implementar subsidios y programas de transporte accesible para estudiantes de bajos ingresos	Nacional	Corresponsable
		Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología	Ley No. 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología	Implementar programas de becas y ayudas financieras para estudiantes de bajos ingresos. Fortalecer mecanismos	Nacional	Corresponsable

Herramienta 10. Análisis de Involucrados						
(1) Problema público institucional priorizado						
(2) Causa directa	(3) Causa indirecta	(4) Nombre de la institución/ actores	(5) Base legal	(6) Acciones identificadas sobre la base legal	(7) Territorio/ s donde acciona	(8) Tipo de institución
		Tecnología (MESCV) / Fundación Contra el Hambre / Patronato Benéfico Oriental / Fundapac / Ayuntamiento SDE	Ley No. 1-12 Nacional de Desarrollo 2030	que garanticen la igualdad de oportunidades entre los distintos grupos poblacionales en el acceso y permanencia en la educación superior, como crédito educativo y becas.		
		Estudiantes/ Egresados Instituto Nacional de Formación de Técnico Profesional (INFOTEP)	Procedimiento de colocación laboral de estudiantes de término y egresados	Promover espacios laborales en los diversos sectores del mercado laboral, con el fin de contribuir a colocar nuestros estudiantes y egresados en el mercado laboral.	Nacional	Corresponsable
		Ministerio de Trabajo / Egresados / Banco Popular / IP Expert	Ley No. 16-92, sobre el Código de Trabajo de la República Dominicana	El trabajo es una función social que se ejerce con la protección y asistencia del Estado. Este debe velar porque las normas del derecho de trabajo se sujeten a sus fines esenciales, que son el bienestar humano y la justicia social. Además, Promover programas de empleo juvenil y prácticas profesionales. Además, promover programas de empleo juvenil y prácticas profesionales	Nacional	Responsable

Tabla 4 Matriz Analistas de Involucrados

Análisis FODA y las estrategias institucionales

El análisis de instituciones y actores realizado previamente permite asignar responsabilidades específicas para la resolución de cada causa indirecta identificada. Con esta base, se procedió a efectuar un análisis FODA, que facilita la evaluación del desempeño y las capacidades institucionales frente a los problemas priorizados. Este ejercicio involucra la participación de todos los actores internos de la institución, con el objetivo de identificar Fortalezas y Debilidades en el ámbito interno, así como Oportunidades y Amenazas provenientes del entorno externo.

El análisis FODA nos ha servido para identificar el desempeño y las capacidades institucionales de cara a atacar las causas de los problemas priorizados. Desde el Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA), se han realizado los talleres y ejercicios que han permitido la correcta elaboración del FODA.

En síntesis, el análisis FODA ha sido una herramienta clave para evaluar el desempeño y las capacidades del ITLA frente a los problemas priorizados, permitiendo una visión integral de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los talleres y ejercicios realizados han garantizado una construcción participativa y rigurosa del diagnóstico institucional, sentando las bases para diseñar estrategias efectivas que impulsen el cumplimiento de los objetivos estratégicos y fortalezcan el impacto del ITLA en el ámbito educativo y tecnológico.

Herramienta 11. Elaboración del FODA

Ambiente Interno:

Mirar la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de la población, entre otros.

Fortalezas	Debilidades
1. Calidad en la enseñanza	1. Servicio al cliente deficiente
2. Capacitación en tecnología de vanguardia y especializada enfocados en la innovación	2. Comunicación interna deficiente
3. Lealtad de los clientes	3. Falta herramientas, equipamiento tecnológico y material didáctico para el personal docente y administrativo en las diferentes instalaciones
4. Alta valoración y estatus en el mercado debido a la credibilidad institucional	4. Insatisfacción estudiantil por malas condiciones de residencias e instalaciones
5. Respaldo del Estado Dominicano	5. Baja implementación del modelo educativo disruptivo propuesto en 2023
6. Oferta académica alineada con el desarrollo tecnológico	6. Dependencia de fondos gubernamentales
7. Programas académicos innovadores	7. Baja motivación y rendimiento académico de los estudiantes
8. Alta tasa de empleabilidad de egresados	8. Débiles controles de seguridad
9. Certificaciones internacionales que avalan la calidad educativa	9. Obsolescencia de equipos de laboratorios
10. Flexibilidad en los horarios y formatos según el contexto del estudiante	10. Baja visibilidad en el mercado internacional
11. Personal docente altamente calificado y comprometido	11. Recursos económicos escasos debido a una asignación presupuestaria insuficiente
12. Pioneros en educación tecnológica	12. Infraestructura inadecuada debido a la falta de aulas, laboratorios y talleres.
13. Excelencia en la calidad del producto, conformado por egresados destacados y bien posicionados	13. Falta de App Móvil para gestionar servicios institucionales
14. Posicionamiento en el mercado asociado al prestigio nacional y al reconocimiento social.	14. Burocracia interna que ralentiza procesos administrativos
15. La institución cumple con las normas legales, reglamentos y los procedimientos establecidos como una buena práctica en la gestión.	15. Dificultades en la retención de talento docente
	16. Estructura organizacional desactualizada
	17. Programas de capacitación para empleados y docentes poco focalizados a las necesidades identificadas en la institución.

Ambiente externo: Mirar hechos o eventos de carácter político, legal, social o tecnológico	
Oportunidades	Amenazas
1. Nuevas alianzas a nivel internacional	1. Cambios en las políticas educativas internacionales
2. Desarrollar nuevos planes de estudios a nivel superior	2. Fenómenos atmosféricos.
3. Ampliación de oferta académica en función de la demanda de los sectores productivos	3. Aumento de la tasa impositiva
4. Internacionalización de las carreras técnicas y programas académicos de educación continua.	4. Aumento de la inflación
5. Captación de fondos internacionales para proyectos de innovación tecnológica.	5. Cambios en las leyes y normativas que rigen la educación superior nacional
6. Expansión a nuevos puntos del país.	6. Alto nivel de desempleo
7. Promover e incentivar la investigación científica	7. Deserción estudiantil por factores económicos y sociales
8. Aprovechamiento del auge de la educación virtual y la formación en línea para desarrollo de programas online y ampliar el acceso a la educación.	8. Cambios políticos, que dando como resultados movimientos de las autoridades y por ende cambios en los planes y proyectos institucionales.
9. Mayor acceso a fondos internacionales	9. Desconexión con el entorno tecnológico global: Si el ITLA no invierte en investigación y desarrollo tecnológico, puede quedarse rezagado en comparación con las tendencias globales en educación tecnológica.
10. Crecimiento de la demanda de talento tecnológico	10. Exposición a ciberataques
11. Alianzas estratégicas con empresas tecnológicas	11. Presión sobre el cuerpo docente: La presión para realizar evaluaciones rápidas puede comprometer la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y reducir la libertad académica.
12. Potenciación de proyectos de innovación que respondan a desafíos actuales	12. Competencia creciente de otras instituciones
13. Inversión en investigación aplicada en tecnología y sostenibilidad	13. Desmejora en la calidad educativa
14. Crecimiento del sector tecnológico	
15. Alta demanda de profesionales en tecnología	

Tabla 5 Análisis FODA

En el ITLA, nos hemos enfocado en abordar desafíos y desarrollar estrategias alineadas con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas vinculadas con las prioridades estratégicas del PEI, asegurando el cumplimiento de sus objetivos.

Las perspectivas de las estrategias institucionales en el ITLA han sido impulsar desde los todos los niveles organizacionales, los involucrados y a los actores clave mediante un proceso participativo y abierto. Este enfoque fomenta la generación de ideas innovadoras que enriquezcan las visiones estratégicas. Estas estrategias deben permitir:

- Establecer un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador que refuerce la misión institucional.
- Identificar ventajas sostenibles a largo plazo en las áreas clave de los programas académicos y servicios tecnológicos ofrecidos.

Herramienta 12. Matriz de definición de estrategias

Estrategias FO		Estrategias DO	
FO 1	F4, F8, O1 y O4 Expansión Internacional: Aprovechar la credibilidad institucional y las certificaciones internacionales para establecer nuevas alianzas a nivel internacional y expandir la oferta académica a otros países.	DO 1	D2, D11, O6 y O8 Optimización de Recursos: Mejorar la comunicación interna y la asignación presupuestaria para optimizar el uso de recursos y aprovechar las oportunidades de expansión a nuevos puntos del país y la educación virtual.
FO 2	F2, F6, O2, O3 y O10 Innovación y Tecnología: Utilizar la capacitación en tecnología de vanguardia y el enfoque en la innovación para desarrollar nuevos planes de estudios y programas académicos alineados con las demandas del mercado tecnológico global.	DO 2	D15, D17, O11, O14, y O15 Capacitación y Desarrollo: Fortalecer la capacitación del personal administrativo y docente para alinear la oferta educativa con las demandas del mercado y las tendencias globales, aprovechando las alianzas estratégicas con empresas tecnológicas.
FO 3	F5, F9, O5, O7 y O12 Investigación y Desarrollo: Promover e incentivar la investigación científica aprovechando la alta tasa de empleabilidad de los egresados captar fondos nacionales e internacionales y desarrollar proyectos de innovación tecnológica.	DO 3	D1, D13, O8 y O13 Innovación en Servicios: Desarrollar una App Móvil para gestionar servicios institucionales y mejorar la satisfacción estudiantil, aprovechando el auge de la educación virtual y la formación en línea.
FO 4	F1, F7, F10, y O11 Implementación: Desarrollar programas de formación continua y actualización tecnológica para los docentes, en colaboración con empresas tecnológicas líderes, para asegurar que estén al día con las últimas tendencias y herramientas educativas.	DO 4	D8, D10, D12 y O9 Invertir en la modernización: Actualizar aulas, laboratorios y talleres con la adquisición de equipos tecnológicos avanzados, utilizando fondos internacionales y alianzas estratégicas.

Herramienta 12. Matriz de definición de estrategias

Estrategias FA		Estrategias DA	
FA 1	F5 y A2 Mejora de Infraestructura: Mejorar la infraestructura para satisfacer la demanda actual, aprovechando el respaldo de estado y así reducir el impacto ambiental, el impacto de los fenómenos atmosféricos y huella de carbono. La aplicación de la enmienda de las normas ISO 9001 para considerar los elementos pertinentes al cambio climático que garanticen la sostenibilidad ambiental y la gestión de riesgo.	DA 1	D6 y A8 Diversificación de Fondos: Reducir la dependencia de fondos gubernamentales buscando financiamiento alternativo y alianzas estratégicas para asegurar la continuidad de proyectos y programas académicos.
FA 2	F11 y A11 Retención de Talento: Retener talento docente, a través de plan de incentivos que le garantice reconocimiento y un ambiente de trabajo positivo.	DA 2	D3, D9, D12, A12 y A13 Mejora de la Calidad Educativa: Implementar un plan de mejora continua para la calidad educativa, abordando la falta de materiales didácticos y la obsolescencia de equipos de laboratorios para enfrentar la desmejora en la calidad educativa y la competencia creciente.
FA 3	F11, A10 y A15 Seguridad y Estabilidad Institucional: Implementar medidas de seguridad cibernética para proteger la información académica y administrativa contribuyendo así, a cumplir con normas legales, reglamentos y los procedimientos establecidos.	DA 3	D2, D15, D17, A1 y A5 Fortalecimiento Institucional: Reforzar la institucional mediante programas de capacitación y comunicación interna, para enfrentar la desconexión con el entorno tecnológico global y los cambios en las políticas educativas.
FA 4	F1, F3, F13 y A12 Campañas de Comunicación: Desarrollar campañas de marketing y comunicación que resalten los logros y la calidad educativa de la institución. Utilizar testimonios de egresados exitosos y casos de estudio para demostrar el impacto positivo de la educación recibida.	DA 4	D5, D14, D16, A9 y A11 Desarrollar un sistema de evaluación: Identificar áreas de mejora en la enseñanza y la investigación, asegurando que se mantenga un alto estándar de calidad y se adapten rápidamente a los cambios del entorno tecnológico.
FA 5	F10, F12, A3, A4, A6 y A7 Programas de becas: Desarrollar programas de becas a nivel técnico superior y educación continua, que ayuden a mitigar las variables económicas que afectan a los estudiantes y sus familias. Incentivar con estos programas a mujeres para estudiar tecnología y contribuir a cerrar la brecha de género.	DA 5	D4, D7 y A13 Monitoreo y Seguimiento: Implementar un sistema de evaluación continua que permita monitorear el rendimiento académico y la satisfacción estudiantil. Utilizar los resultados para realizar ajustes y mejoras en los programas académicos y las condiciones de las instalaciones.

Tabla 6 Matriz de definición de estrategias

Marco Estratégico Institucional

El Marco Estratégico Institucional constituye la guía que nos orientará hacia las acciones futuras, alineadas cuidadosamente con los recursos y esfuerzos vinculados con los objetivos estratégicos delineados en función del análisis previamente realizado. Así, como establecer un lazo entre el contexto situacional actual y la ruta efectiva a seguir hacia el futuro sostenible. Además, promover el cumplimiento de la misión, el alcance de la visión y el logro de los objetivos.

Misión

En el marco del Plan Estratégico Institucional (PEI), se busca consolidar al Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA) como un líder en la formación de profesionales altamente capacitados en tecnología avanzada, por lo cual, luego de la realización de actividades concernientes a la elaboración y elección se escogió la siguiente misión:

“Formar profesionales de excelencia en tecnologías avanzadas, a través de una educación de calidad orientada a los desafíos globales, que fomente la innovación, el emprendimiento y la integridad, dando cumplimiento a las leyes y regulaciones, que contribuyen al desarrollo sostenible y competitivo de la República Dominicana”.

Visión

En el marco del Plan Estratégico Institucional (PEI), se busca consolidar al Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA) como un líder en la formación de profesionales altamente capacitados en tecnología avanzada, por lo cual, luego de la realización de actividades concernientes a la elaboración y elección se escogió la siguiente visión:

“Ser referente en la formación de profesionales especializados en alta tecnología, con egresados destacados por sus aportes en innovación e investigación, capaces de desarrollar soluciones tecnológicas efectivas y sostenibles, manteniendo altos estándares de calidad y actuando con responsabilidad ética, social y profesional, conforme a los principios y estándares reconocidos a nivel nacional e internacional”.

Valores

El Instituto Tecnológico de Las Américas (ITLA), luego de realizar los ejercicios correspondientes para la selección de los valores institucionales han sido elegidos los siguientes:

Valores	Explicación
Excelencia	Perseguir altos estándares en la enseñanza, investigación y servicios, asegurando que los estudiantes y el personal se esfuercen por alcanzar su máximo potencial, promoviendo una cultura de mejora continua.
Equidad	Garantizar que todos los estudiantes y empleados tengan las mismas oportunidades de desarrollo, eliminando barreras sociales, económicas o de género y promoviendo un ambiente inclusivo donde la diversidad sea valorada.
Responsabilidad	La responsabilidad es la cualidad que tiene un individuo que cumple sus obligaciones o promesas y asume las consecuencias de sus actos, cuando los realiza de manera consciente e intencionada.
Respeto	Crear un entorno de convivencia armónica, donde cada miembro de la comunidad educativa valore y respete las diferencias de los demás, promoviendo la tolerancia, el diálogo y la comprensión mutua.
Compromiso	Cultivar un sentido de responsabilidad hacia el desarrollo profesional y personal de los estudiantes, el progreso institucional y el impacto positivo en la sociedad, fomentando la dedicación y la entrega en cada tarea.
Innovación	Consiste en utilizar el conocimiento para construir un nuevo camino que nos impulse a alcanzar una determinada meta, permitiendo desarrollar soluciones creativas y sostenibles en el tiempo.
Integridad	Promover una conducta ética y coherente con los principios morales en todas las actividades, tanto académicas como administrativas, asegurando que los estudiantes y el personal actúen con rectitud y ética profesional.
Transparencia	Implica la apertura y disponibilidad de información sobre las actividades, decisiones y procesos de las instituciones gubernamentales para el público en general. La transparencia busca eliminar la opacidad y la ambigüedad, permitiendo que los ciudadanos puedan acceder a información relevante y fiscalizar la actuación de sus representantes.

Tabla 7 Valores Institucionales

Estrategias institucionales

De acuerdo con el diagnóstico realizado los elementos identificados previamente en el análisis FODA han sido organizados y priorizados según su relevancia en función de las prioridades estratégicas definidas para el período de vigencia del PEI 2025-2028. Este proceso asegura la revisión de la misión, visión y valores institucionales. A demás, de cumplir con productos finales, usuarios y resultados esperados institucionales, en una formulación breve, específica, clara y comprensible para los involucrados.

Ejes estratégicos

Nos permiten fortalecer y mejorar a lo interno nuestra institución. Después de establecer las estrategias institucionales prioritarias se han identificado los ejes estratégicos, que representan las direcciones de acción orientadas a garantizar el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Descripción de los ejes estratégicos

Eje Estratégico 1. Fortalecimiento de la institucionalidad y sostenibilidad:

Busca robustecer las operaciones internas se ampliará el sistema de gestión de calidad, integrando otras normas internacionales. Se impulsará la mejora continua de los procesos administrativos y la infraestructura tecnológica, con la finalidad de optimizar el uso de los recursos institucionales.

Al robustecer las operaciones internas de la institución, incluyendo la integración de normas y certificaciones nacionales e internacionales que aseguren la excelencia y la eficiencia en todos los procesos. A demás, de contribuir a establecer estándares más altos y uniformes que promueven una cultura de calidad y mejora continua que permea todas las áreas operativas.

Esto incluye, el fortalecer los procesos administrativos y la infraestructura tecnológica implica la actualización y modernización de sistemas y herramientas tecnológicas, así como la optimización del uso de los recursos institucionales. Al mejorar la infraestructura tecnológica, la Institución podrá ofrecer servicios más eficientes y de mayor calidad, facilitando la gestión de recursos y mejorando la experiencia tanto de los estudiantes como del personal. Este enfoque integral no solo fortalecerá la institucionalidad,

sino que también contribuirá a la sostenibilidad a largo plazo, alineándose con los objetivos de desarrollo establecidos en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.

Eje Estratégico 2. Ampliación del acceso a educación tecnológica de calidad:

Enfocado en la creación y actualización de programas académicos que respondan a estándares de calidad y las demandas del mercado laboral, asegurando su alineación con las prioridades nacionales.

Se centra en desarrollar y actualizar programas académicos que cumplan con los más altos estándares de calidad y respondan a las demandas del mercado laboral. Esto implica una revisión constante de los currículos para asegurar que los contenidos sean relevantes y estén alineados con las necesidades actuales y futuras de la industria. Además, se promoverá la colaboración con empresas y sectores clave para garantizar que los programas académicos ofrezcan habilidades y conocimientos prácticos que faciliten la inserción laboral de los graduados.

Asimismo, este eje estratégico busca asegurar que la educación tecnológica esté alineada con las prioridades nacionales, como la innovación, el desarrollo sostenible y la competitividad global. Para ello, se implementarán políticas y estrategias que faciliten el acceso a la educación tecnológica para todos los segmentos de la población, especialmente aquellos en situación de vulnerabilidad. Esto incluye la provisión de becas, la mejora de la infraestructura educativa y el uso de tecnologías avanzadas para ampliar el alcance y la calidad de la enseñanza. De esta manera, se contribuirá al desarrollo integral del país y se fortalecerá la capacidad de los ciudadanos para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

Eje Estratégico 3. Innovación, vinculación y alianzas estratégicas:

Busca posicionar al ITLA como un referente tecnológico y educativo, fortaleciendo vínculos con sectores públicos y privados a nivel nacional e internacional para la investigación aplicada, transferencia del conocimiento, proyectos de alto impacto, movilidad académica y empleabilidad.

Para lograrlo, se fortalecerán los vínculos con sectores públicos y privados tanto a nivel nacional como internacional. Estas alianzas permitirán impulsar la investigación aplicada y la transferencia de conocimiento, facilitando la creación de proyectos de alto impacto que respondan a las necesidades y

desafíos actuales de la sociedad. Además, se promoverá la movilidad académica, ofreciendo a estudiantes y docentes oportunidades para intercambios y colaboraciones que enriquezcan su formación y experiencia.

Asimismo, este eje estratégico se enfocará en mejorar la empleabilidad de los graduados del ITLA. A través de la colaboración con empresas y organizaciones, se desarrollarán programas y proyectos que preparen a los estudiantes para el mercado laboral, asegurando que adquieran las habilidades y competencias demandadas por la industria. Estas iniciativas no solo beneficiarán a los estudiantes, sino que también contribuirán al desarrollo económico y tecnológico del país, consolidando al ITLA como un líder en educación tecnológica y un socio estratégico para el progreso y la innovación.

Matriz de resultados

Herramienta 14. Matriz de metas de resultados								
ID.	Indicador	Línea base		Metas				Medios de Verificación
		Año	Valor	2025	2026	2027	2028	
RI-7	Porcentaje de empleabilidad de recién graduados en el sector formal de egresados de la educación superior	2023	73.00%	60.00%	65.00%	70.00%	75.00%	Reporte Estudiantes por Grupo
RI-1	Porcentaje de Egresados en Educación Continua	2023	56%	64%	65%	67%	68%	Reporte Estudiantes por Grupo
RE-1	Egresados en Educación Superior	2023	741	760	867	754	829	Listado oficial de graduación
RE-2	Cantidad de matriculados en Educación Superior	2023	5,808	8,053	8,733	9,412	10,092	Reporte de admitidos
RE-3	Egresados de Educación Continua	2023	6,908	13,975	15,609	17,430	19,459	Reporte Estudiantes por Grupo
								Redacción completa del Resultado
								Reforzada la colaboración entre la academia y las empresas públicas - privadas mediante proyectos de investigación aplicada, pasantías y programas de formación, desde un 73% en año 2023 a un 75% en año 2028
								Incrementado el porcentaje de estudiantes y profesionales con acceso a cursos, talleres, diplomados y certificaciones especializadas, desde 56% en año 2023 a 68% en año 2028
								Aumentada la cobertura y calidad de la educación tecnológica en áreas específicas del país, desde 6,647 en año 2023 a 10,092 en año 2028
								Aumentada la cobertura y calidad de la educación tecnológica en áreas específicas del país, desde 4,899 en el 2023 a 8,717 en el 2028
								Aumentada la cobertura y calidad de la educación tecnológica en áreas específicas del país, desde 6,908 en año 2023 a 19,459 en año 2028

Herramienta 14. Matriz de metas de resultados									
ID.	Indicador	Linea base		Metas				Medios de Verificación	Redacción completa del Resultado
		Año	Valor	2025	2026	2027	2028		
RI-2	Cantidad de nuevos matriculados en educación superior	2023	1,760.00	2,625	2,810	2,979	3,188	Reporte de admitidos	Incrementada la matrícula de jóvenes bachilleres en educación superior, desde 1,760 en año 2023 a 3,188 en año 2028.
RI-3	Cantidad de becas otorgadas a estudiantes de Educación Continua	2023	9,630	22,100	24,310	26,741	29,415	Reporte Detalle Estudiantes por Grupo.	Aumentada la cantidad de becas otorgadas a estudiantes en condiciones de vulnerabilidad, desde 9,630 en año 2023 a 29,415 en año 2028.
RI-4	Cantidad de becas otorgadas a estudiantes del técnico superior	2023	130	320	335	350	365	Listado oficial de becas otorgadas	Aumentada la cantidad de becas otorgadas a estudiantes en condiciones de vulnerabilidad, desde 130 en año 2023 a 365 en año 2028.
RI-5	Porcentaje de estudiantes mujeres en carreras STEM.	2023	18.70%	22%	23%	24%	25%	Reporte cuatrimestral inscritos	Aumentada la participación de mujeres en carreras STEM, desde 18.70% en año 2023 a 25% en año 2028
RI-6	Porcentaje de mujeres en Educación Continua (Diplomados)	2023	34%	35%	36%	37%	38%	Reporte Detalle Estudiantes por Grupo.	Incrementado el porcentaje de mujeres con acceso a cursos, talleres, diplomados y certificaciones especializados, desde 34% en año 2023 a 38% en año 2028

Tabla 8 Matriz de Priorización de Metas de Resultados

Matriz de producción estratégica

Para la determinación de la producción estratégica se realizó una ponderación de los resultados estratégicos con las distintas estrategias elaboradas a partir del FODA.

- Resultado Estratégico 1 Aumentada la cobertura y calidad de la educación tecnológica en áreas específicas del país, desde 4,899 en el 2023 a 8,717 en el 2028
- Resultado Estratégico 2 Aumentada la cobertura y calidad de la educación tecnológica en áreas específicas del país, desde 6,647 en año 2023 a 10,092 en año 2028
- Resultado Estratégico 3 Aumentada la cobertura y calidad de la educación tecnológica en áreas específicas del país, desde 6,908 en año 2023 a 19,459 en año 2028

Herramienta 15. Matriz de Priorización de Estrategias Institucionales				
Estrategias	Resultado Estratégico 1	Resultado Estratégico 2	Resultado Estratégico 3	Puntuación Total
F4, F8, O1 y O4 Expansión Internacional: Aprovechar la credibilidad institucional y las certificaciones internacionales para establecer nuevas alianzas a nivel internacional y expandir la oferta académica a otros países.	0	0	2	2
F2, F6, O2, O3 y O10 Innovación y Tecnología: Utilizar la capacitación en tecnología de vanguardia y el enfoque en la innovación para desarrollar nuevos planes de estudios y programas académicos alineados con las demandas del mercado tecnológico global.	3	3	3	9
F5, F9, O5, O7 y O12 Investigación y Desarrollo: Promover e incentivar la investigación científica aprovechando la alta tasa de empleabilidad de los egresados, captar fondos nacionales e internacionales y desarrollar proyectos de innovación tecnológica.	1	2	0	3
F1, F7, F10, y O11 Implementación: Desarrollar programas de formación continua y actualización tecnológica para los docentes, en colaboración con empresas tecnológicas líderes, para asegurar que estén al día con las últimas tendencias y herramientas educativas.	2	3	2	7
D2, D11, O6 y O8 Optimización de Recursos: Mejorar la comunicación interna y la asignación presupuestaria para optimizar el uso de recursos y aprovechar las oportunidades de expansión a nuevos puntos del país y la educación virtual.	3	3	3	9
D15, D17, O11, O14, y O15 Capacitación y Desarrollo: Fortalecer la capacitación del personal administrativo y docente para alinear la oferta educativa con las demandas del mercado y las tendencias globales, aprovechando las alianzas estratégicas con empresas tecnológicas.	2	3	2	7

Herramienta 15. Matriz de Priorización de Estrategias Institucionales

Estrategias	Resultado Estratégico 1	Resultado Estratégico 2	Resultado Estratégico 3	Puntuación Total
D1, D13, O8 y O13 Innovación en Servicios: Desarrollar una app móvil para gestionar servicios institucionales y mejorar la satisfacción estudiantil, aprovechando el auge de la educación virtual y la formación en línea.	1	3	1	5
D8, D10, D12 y O9 Invertir en la modernización: Actualizar aulas, laboratorios y talleres con la adquisición de equipos tecnológicos avanzados, utilizando fondos internacionales y alianzas estratégicas.	3	3	3	9
F11 y A11 Retención de Talento: Retener talento docente, a través de plan de incentivos que le garantice reconocimiento y un ambiente de trabajo positivo.	2	3	2	7
F11 y A10 Seguridad y Estabilidad: Implementar medidas de seguridad cibernética para proteger la información académica y administrativa, y así aumentar la satisfacción estudiantil.	1	2	1	4
F1, F3, F13 y A12 Campañas de comunicación: Desarrollar campañas de marketing y comunicación que resalten los logros y la calidad educativa de la institución. Utilizar testimonios de egresados exitosos y casos de estudio para demostrar el impacto positivo de la educación recibida.	3	2	3	8
F10, F12, A3, A4, A6 y A7 Programas de becas: Desarrollar programas de becas a nivel técnico superior y educación continua, que ayuden a mitigar las variables económicas que afectan a los estudiantes y sus familias. Incentivar con estos programas a mujeres para estudiar tecnología y contribuir a cerrar la brecha de género.	3	3	3	9
D6 y A8 Diversificación de Fondos: Reducir la dependencia de fondos gubernamentales buscando financiamiento alternativo y alianzas estratégicas para asegurar la continuidad de proyectos y programas académicos.	2	3	2	7
D3, D9, D12, A12 y A13 Mejora de la Calidad Educativa: Implementar un plan de mejora continua para la calidad educativa, abordando la falta de materiales didácticos y la obsolescencia de equipos de laboratorios para enfrentar la desmejora en la calidad educativa y la competencia creciente.	3	3	3	9
D2, D15, D17, A1 y A5 Fortalecimiento Institucional: Reforzar la institucional mediante programas de capacitación y comunicación interna, para enfrentar la desconexión con el entorno tecnológico global y los cambios en las políticas educativas.	2	3	2	7
D5, D14, D16, A9 y A11 Desarrollar un sistema de evaluación: Identificar áreas de mejora en la enseñanza y la investigación, asegurando que se mantenga un alto estándar de calidad y se adapten rápidamente a los cambios del entorno tecnológico.	3	3	3	9
D4, D7 y A13 Monitoreo y Seguimiento: Implementar un sistema de evaluación continua que permita monitorear el rendimiento académico y la satisfacción estudiantil. Utilizar los resultados para realizar ajustes y mejoras en los programas académicos y las condiciones de las instalaciones.	2	3	2	7

Tabla 9 Matriz de Priorización de Estrategias Institucionales

Conclusión

El Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA), mediante su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2028, instrumento de planificación, concebido de manera integral, participativa y orientada a resultados, responde eficazmente a los desafíos del entorno educativo, tecnológico y socioeconómico tanto a nivel nacional como internacional. Su formulación se sustenta en un diagnóstico institucional y contextual riguroso, que incorpora las perspectivas de los actores clave, el marco normativo vigente y las tendencias globales en educación superior.

El PEI reafirma el compromiso del ITLA con la excelencia académica, la innovación, la equidad y la sostenibilidad, consolidando su rol como referente en la formación de profesionales altamente capacitados en tecnologías avanzadas. A través de sus tres ejes estratégicos —fortalecimiento institucional, ampliación del acceso a educación tecnológica de calidad, e innovación y alianzas estratégicas— se establecen acciones concretas que permitirán mejorar la infraestructura, diversificar la oferta académica, fortalecer la empleabilidad, y fomentar la investigación aplicada.

Asimismo, el análisis FODA y la matriz de estrategias institucionales han permitido identificar oportunidades clave para el desarrollo, como la expansión, la captación de fondos, la modernización tecnológica y la promoción de la equidad de género en carreras STEM. Las metas definidas en la matriz de resultados reflejan un enfoque claro hacia el crecimiento sostenido, la inclusión social y la mejora continua de la calidad educativa.

Este PEI no solo es una herramienta de gestión, sino también una declaración de propósito institucional que orienta al ITLA hacia un futuro más competitivo, inclusivo y resiliente. Su implementación efectiva será fundamental para continuar transformando vidas, impulsando el desarrollo nacional y posicionando al ITLA como líder en educación tecnológica en la región.

ANEXOS

Alineación Plan Nacional Plurianual del Sector Público					
Política de Gobierno	Impacto de la Política	Denominación Resultados PNPSP	Indicador	Línea Base	Valor meta
				Año	Valor
Educación Superior, Ciencia y Tecnología	Resultado	Incrementada la vinculación entre las demandas del mercado laboral y la oferta de conocimiento de las IES	Tasa de empleabilidad en el sector formal de egresados de la educación universitaria	2023	72.4
	Resultado	Aumentada la población con capacidades técnicas en las áreas requeridas por las industrias	Número de egresados de la formación técnico superior	2023	65,232
	Impacto	Incrementada la proporción de jóvenes matriculados en educación superior en sus regiones / comunidades de origen	Tasa neta de matriculación en educación superior	2023	20.76
	Resultado	Incrementado el número de estudiantes vulnerables que tienen acceso a apoyos para garantizar acceso a educación superior	Porcentaje de becas otorgadas a estudiantes del nivel técnico superior	2022	2.85
Desarrollo Industrial	Resultado	Aumentado el número de personas capacitadas en las áreas requeridas por la industria	Porcentaje de trabajadores industriales con educación técnico superior	2023	2.92
	Resultado	Aumentada la cantidad de egresados de la formación técnico superior	Tasa neta de cobertura en la modalidad técnico superior	2023	13.4
Empleo digno, formal y suficiente	Impacto	Aumentada la participación de las mujeres en el mercado laboral	Tasa de ocupación femenina	2023	48.38
	Impacto	Disminuido el desempleo juvenil	Porcentaje de jóvenes entre 15 y 24 años ocupados en el sector formal	2023	11.27
	Impacto	Disminuido el desempleo juvenil	Porcentaje de jóvenes entre 25 y 35 años ocupados en el sector formal	2023	6.93

Tabla 10 Alineación Plan Nacional Plurianual del Sector Público

Productos Estratégicos Misionales

Programación productos estratégicos			Indicadores de productos estratégicos					Nombre indicador	Año	Meta del indicador				Medios de Verificación	Área responsable	Áreas involucradas	Supuestos
Denominación	Unidad de medida	2015	2016	2017	2018	Valor	2021			2022	2023	2024					
Bachilleres acceden a servicios de educación técnico superior	Bachilleres	8.053	8.733	9.412	10.092	3.974	5.644	6.258	5.806	6.619	Reporte de admitidos por periodo	Vicerrectoría Académica	Departamento de Admisión, Registro y Orientación Académica	- Limitado número de programas educativos flexibles. - Falta de incentivos para atraer y retener personal calificado - Escasa disponibilidad de aulas - Crecimiento de la población estudiantil			
Estudiantes y profesionales reciben servicios de capacitación en Educación Continua (Cursos, Talleres y Diplomados)	Estudiantes y profesionales	13.975	15.609	17.430	19.459	7.710	3.758	5.459	6.908	16.115	Reporte Detalle Estudiantes por Grupo	Vicerrectoría de Desarrollo Social y Extensión	Departamento de Finanzas, Extensión, Educación Continua	- Baja inversión en educación			
Estudiantes en educación superior reciben sus estudios a través de becas y financiamientos.	Estudiantes becados y/o financiados Educación Superior	320	335	350	365	229	290	343	1.20	308	Listado oficial de Becas otorgadas	Vicerrectoría de Académica Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social	Asistencia Financiera	- Limitado número de programas educativos flexibles			
Egresados y comunidad académica reciben oportunidades vinculadas a nuevos acuerdos y alianzas nacionales e internacionales establecidas.	Acuerdos y alianzas nacionales	30	32	34	36	23	10	24	26	5	Acuerdos firmados y legalizados	Rectoría	Vicerrectoría de Académica Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social, Departamento de Jurídico	- Limitado número de programas educativos flexibles			
Bachilleres acceden a servicios de educación técnico superior	Bachilleres	8.053	8.733	9.412	10.092	3.974	5.644	6.258	5.808	6.619	Reporte de admitidos por periodo	Vicerrectoría Académica	Departamento de Admisión, Registro y Orientación Académica	- Limitado número de programas educativos flexibles. - Falta de incentivos para atraer y retener personal calificado - Escasa disponibilidad de aulas - Crecimiento de la población estudiantil			

Denominación	Programación productos estratégicos					Nombre indicador	Indicadores de productos estratégicos					Medios de Verificación	Área responsable	Áreas involucradas	Supuestos	
	Unidad de medida	2025	2026	2027	2028		Línea Base Año	Valor	2021	2022	2023					2024
Aumentado la cantidad de becas otorgadas a estudiantes en condiciones de vulnerabilidad.	Estudiantes becados y/o financiados Educación Continua	22.100	24.310	26.741	29.415	Cantidad de becas otorgadas a estudiantes de Educación Continua	2019	4.862	3.754	3.370	9.630	25.048	Listado oficial de becas otorgadas	Vicerrectoría de Académica Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social	Educación Permanente	- Limitado número de programas educativos flexibles
	Estudiantes becados y/o financiados Educación Superior	320	335	350	365	Cantidad de becas otorgadas a estudiantes del técnico superior	2019	229	290	343	1.30	308		Asistencia Financiera	- Limitado número de programas educativos flexibles	
Aumentó la participación de mujeres en carreras STEM	Bachilleres Mujeres	22%	23%	24%	25%	Porcentaje de estudiantes mujeres en carreras STEM.	2019	15,00%	17,03%	18,50%	18,70%	19,50%	Reporte de admitidos por periodo	Vicerrectoría Académica	Departamento de Admisiones, Registro y Orientación Académica	- Falta de programas educativos flexibles - Pocos incentivos para atraer y retener personal calificado - Escasa disponibilidad de aulas - Crecimiento de la población estudiantil
Incrementado el porcentaje de mujeres con acceso a diplomados y certificaciones especializadas.	Estudiantes y profesionales mujeres	35%	36%	37%	38%	Porcentaje de mujeres en Educación Continua (Diplomadas)	2019	27,20%	46,00%	49,00%	34,00%	33,00%	Reporte Detalle Estudiantes por Grupo	Vicerrectoría de Desarrollo Social y Extensión	Departamento de Finanzas, Extensiones, Educación Continua	- Baja inversión en educación
Egresados y comunidad académica reciben oportunidades vinculadas a nuevos acuerdos y alianzas nacionales e internacionales establecidas.	% de empleabilidad	60,00%	65,00%	70,00%	75,00%	Porcentaje de empleabilidad de recién graduados en el sector formal de egresados de la educación superior	2019	80,00%	86,00%	62,00%	73,00%	N/D	Listado oficial de egresados / Reporte cuatrimestral de inscripciones	Rectoría	Vicerrectoría de Académica Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social, Departamento de Jurídico	- Limitado número de programas educativos flexibles - Pocos incentivos para atraer y retener personal calificado

Tabla 11 Matriz de Productos Estratégicos-Minimales

Cadena de Resultados

Denominación	Indicador	Línea Base		Meta del indicador				Denominación	Indicador	Línea Base		Meta del indicador				Riesgos	Factores de riesgo	
		Año	Valor	Año	2025	2026	2027			2028	Año	Valor	Año	2025	2026		2027	2028
Aumentada la cobertura y cantidad de la educación tecnológica en áreas específicas del país.	Egresados en Educación Superior	2023	741	760	867	754	829	Reforzada la colaboración entre la academia y las empresas públicas - privadas mediante programas de pasantías y alianzas estratégicas, egresados y estudiantes matriculados se colocan en el mercado laboral.	Porcentaje de empleabilidad de recién graduados en el sector de formal de egresados en educación superior	2023	73%	60%	65%	70%	75%	- Deserción estudiantil - Falta de apoyo académico y financiero para los estudiantes - Desigualdad en la calidad de la educación recibida	Alto	Alta
		2023	741	760	867	754	829	Incrementada la proporción de jóvenes matriculados en educación superior	Cantidad de nuevas matrículas en Educación Superior	2023	1,760.00	2,625	2,810	2,979	3,188	- Deserción estudiantil - Falta de apoyo académico y financiero para los estudiantes - Desigualdad en la calidad de la educación recibida	Alto	Alta



Denominación	Indicador	Linea Base		Meta del indicador				Denominación	Indicador	Linea Base		Meta del indicador				Riesgos	Factores de riesgo	
		Año	Valor	2023	2025	2026	2027			2028	Año	Valor	2023	2025	2026		2027	2028
Cantidad de matriculas en Educación Superior	Egresados en Educación Superior	2023	6,908	13,975	25,609	27,430	19,459	Incrementado el porcentaje de estudiantes y profesionales con acceso a cursos, talleres, diplomados y certificaciones especializadas.	Porcentaje de Egresados en Educación Continua	2023	56%	64%	65%	67%	68%	- Falta de recursos financieros para mantener y expandir los programas. - Desigualdad en el acceso a la tecnología necesaria para los cursos en línea	Alto	Alta
		2023	741	760	867	754	829	Incrementada la proporción de jóvenes matriculados en educación superior	Cantidad de nuevas matriculas en Educación Superior	2023	1,760.00	2,625	2,810	2,979	3,188	- Deserción estudiantil - Falta de apoyo académico y financiero para los estudiantes - Desigualdad en la calidad de la educación recibida	Alto	Medio

Denominación	Indicador	Línea Base		Meta del Indicador				Indicador	Denominación	Indicador	Línea Base	Meta del Indicador				Riesgos	Factores de riesgo	
		Año	Valor	2025	2026	2027	2028					Año	Valor	2025	2026		2027	2028
Egresados de Educación Continua	Egresados en Educación Continua	2023	6,908	13,975	15,609	17,430	19,459	Porcentaje de Egresados en Educación Continua	Incrementado el porcentaje de egresados y profesionales con acceso a cursos, talleres, diplomados y certificaciones especializadas.	Porcentaje de Egresados en Educación Continua	56%	64%	65%	67%	68%	- Falta de recursos financieros para mantener y expandir los programas. - Desigualdad en el acceso a la tecnología necesaria para los cursos en línea - Falta de programas específicos que atraigan a mujeres	Alto	Alta
Egresados de Educación Continua	Egresados en Educación Continua	2023	9,630	22,100	24,310	26,741	29,415	Porcentaje de mujeres en Educación Continua (Diplomados)	Incrementado el porcentaje de mujeres con acceso a cursos, talleres, diplomados y certificaciones especializadas.	Porcentaje de mujeres en Educación Continua (Diplomados)	34%	35%	36%	37%	38%	- Insuficiencia de fondos para otorgar becas - Falta de transparencia en el proceso de selección de becas	Medio	Medio

Denominación	Indicador	Línea Base		Meta del indicador				Denominación	Indicador	Línea Base		Meta del indicador				Riesgos	Factores de riesgo	
		Año	Valor	2025	2026	2027	2028			Año	Valor	2025	2026	2027	2028		Impacto	Probabilidad
Egresados en Educación Superior	Egresados en Educación Superior	2023	741	760	867	754	829	Incrementada la proporción de jóvenes matriculados en educación superior	Cantidad de nuevas matriculas en Educación Superior	2023	1,760.00	2,625	2,810	2,979	3,188	- Deserción estudiantil - Falta de apoyo académico y financiero para los estudiantes - Desigualdad en la calidad de la educación recibida	Alto	Medio
Cantidad de matriculas en Educación Superior		2023	5808	8,053	8733	9412	10,092	Aumentada la participación de mujeres en carreras STEM	Porcentaje de estudiantes mujeres en carreras STEM	2023	18.70%	22%	23%	24%	25%	Persistencia de estereotipos de género que desmotivan a las mujeres	Medio	Medio

Tabla 12 Cadena de Resultados Estratégicos