



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025-2028 ITSC

Octubre, 2025



**PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL 2025-2028
ITSC**

Versión base para la discusión y calendarización
del Plan Operativo Anual 2025

VERSIÓN 4.0- OCTUBRE 2025

CONTENIDO

i. FICHA TÉCNICA	6
iii. DATOS GENERALES	8
PALABRAS DEL RECTOR	9
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	10
1. INTRODUCCIÓN GENERAL	16
Reseña Histórica y Antecedentes	19
Marco Legal y Normativo (Leyes Aplicables)	21
Propósito Institucional (Misión)	24
Visión Institucional	24
Principios Institucionales (Valores éticos y responsabilidad social)	24
I. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y GRUPOS DE INTERÉS	31
2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO	32
Análisis PESTEL	32
Necesidades y Expectativas de los Grupos de Interés	33
1. Estudiantes y Beneficiarios Directos	33
Necesidades	33
Expectativas	34
2. Egresados	34
Necesidades	34
Expectativas	34
3. Sector Productivo (Empresas, Industria y Sectores Económicos)	34
Necesidades	35
Expectativas	35
4. Personal Interno (Docentes, Administrativos y Técnicos)	35
Necesidades	35
Expectativas	36
5. Comunidad y Entorno Territorial	36
Necesidades	36
Expectativas	36
Análisis de Capacidades y Procesos Clave (Académicos y de Soporte)	44
SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO	46

Análisis FODA	46
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GRUPOS DE INTERÉS	51
EJES ESTRATÉGICOS Y SU DEFINICIÓN	51
Pilar No.2 de la Gestión: Vinculación con el medio y extensión comunitaria	52
Propósitos del Eje	53
Resultados esperados	54
Pilar No.3 de la Gestión: Desarrollo de Innovación e Investigación	54
Pilar No.4 de la Gestión: Fortalecimiento institucional	55
Pilar No.5 de la Gestión:	57
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)	62
ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES	63
Identificación de Riesgos Clave	63
Definición de Estrategias de Mitigación/ Aprovechamiento	66
1. Estrategias de Mitigación de Riesgos	66
1.1. Riesgos Académicos	66
1.2. Riesgos Tecnológicos	66
1.3. Riesgos Administrativos	67
1.4. Riesgos Financieros	67
1.5. Riesgos de Infraestructura	67
1.6. Riesgos de Vinculación	68
1.7. Riesgos Normativos	68
2. Estrategias de Aprovechamiento de Oportunidades	68
2.1. Oportunidades Académicas	68
2.2. Oportunidades de Innovación	69
2.3. Oportunidades Institucionales	69
2.4. Oportunidades Territoriales y Comunitarias	69
3. MATRIZ ESTRATÉGICA (ILPES: MATRIZ DE INDICADORES)	70
SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA	74
SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	75
Metodología y Frecuencia de Monitoreo del PEI	75

Herramientas para el Análisis de los Datos y el Desempeño	78
Metodología y Frecuencia de Monitoreo del PEI	78
1. Seguimiento Operativo (Mensual)	78
2. Medición y Análisis Estratégico (Trimestral)	79
3. Evaluación de Desempeño (Semestral y Anual)	79
a) Evaluación Semestral	79
b) Evaluación Anual	79
Instrumentos de Monitoreo y Evaluación	80
Roles y Responsabilidades	80
Ciclo de Mejora Continua	81
Definición de la Evaluación de Resultados e Impactos	81
REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN Y MEJORA CONTINUA	82
Mecanismo de Revisión Periódica del PEI por la Alta Dirección	82
1. Revisión Trimestral (Corte Estratégico)	83
2. Revisión Semestral (Ajuste Estratégico)	83
3. Revisión Anual (Evaluación Global)	83
4. Mejora Continua y Actualización del PEI	84
5. Responsables del Proceso	84
Proceso para el Tratamiento de No Conformidades, Acciones Correctivas y Mejora Continua	86
1. Identificación de la No Conformidad	86
2. Clasificación y Priorización	86
3. Análisis de Causa Raíz	87
4. Definición y Planificación de Acciones Correctivas	87
5. Implementación de la Acción Correctiva	87
6. Verificación de la Eficacia	88
7. Acciones Preventivas	88
8. Documentación y Registro	88
9. Integración con el Ciclo de Mejora Continua	88
II. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90

i. FICHA TÉCNICA

Nombre del plan: Plan Estratégico Institucional ITSC 2025–2028

Entidad responsable: Instituto Técnico Superior Comunitario (ITSC)

Período de vigencia: 2025–2028

Fecha de elaboración: octubre 2025

Equipo de conducción: Rector y Vicerrectores, apoyados por el equipo de planificación y desarrollo institucional

ii. EQUIPO DE CONDUCCIÓN

Consejo de Directores

- José Ramón Holguín Brito – Rector
- Silvana Gálvez Rincón – Vicerrectora Académica (VR Académica)
- Francis Castro Melo – Vicerrector de Investigación, Desarrollo e Innovación (VR IDI)
- Lineed Bruno Almonte – Vicerrector de Extensión y Vinculación (VR Extensión y Vinculación)

Directores de área

- Gissel A. Germán Germán – Directora de Recursos Humanos
- Mario F. Grullón Damián – Director de Planificación y Desarrollo
- Joaquín A. Lafontaine Coplin – Director de Transformación Digital y Ciberseguridad
- Herber Castillo Mercedes – Director Administrativo
- Claudia Quiterio – Directora Financiera
- Ovelis Moreno – Directora de Comunicaciones
- José Ramón Vásquez – Director de Infraestructura y Mantenimiento

Equipo de Planificación y Desarrollo

- Daykirys B. Núñez Díaz – Encargada de Formulación, Monitoreo y Evaluación
- Joel Germosén Báez – Jefe de Planes, Programas y Proyectos

- Emilia Reyes Castillo – Encargada de Calidad en la Gestión
- Henry T. Muñoz Fortunato – Analista de Planificación

iii. DATOS GENERALES

- **Dirección:** Carretera Mella, km 14. D. M. San Luís. Santo Domingo Este, República Dominicana
- **Naturaleza:** Institución pública de educación superior, autónoma, con carácter legal y patrimonio propio
- **Ámbitos académicos:** Salud, Informática, Artes, Hostelería, Construcción, Industria y Electromecánica
- **Población objetivo:** Estudiantes de nivel técnico superior, docentes, personal administrativo, egresados y comunidad en general

PALABRAS DEL RECTOR

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2028 que hoy compartimos a la nación, es el resultado de un riguroso ejercicio de introspección y de alineación con la visión estratégica del poder ejecutivo y de los miembros de nuestra comunidad ITSC, la cual está integrada por docentes, personal administrativo, estudiantes, las autoridades del gobierno central, el municipio, así como representantes de la sociedad civil.

Es un plan a cuatro años que nos compromete con la excelencia y nos permitirá contar la historia desde una perspectiva aún más promisorio, basada en la premisa de que el ITSC es la casa del talento y sus puertas están abiertas para recibir a muchachos y muchachas que serán capaces, no solo de cambiar el futuro de su entorno sino de ir convirtiendo a la República Dominicana en un referente en materia de desarrollo y de innovación en la región.

El equipo de trabajo que me acompaña en este desafío desde agosto del año 2024, es un grupo humano de sobrada experiencia y que está altamente comprometido con impulsar las metas estratégicas, mediante una gestión transparente y apegada al cumplimiento de la ley y de los más altos estándares de la educación para el desarrollo.

Es nuestro propósito que, estudiantes y egresados de las carreras que ofrecemos, tengan el más alto nivel de empleabilidad y que sean capaces de lograr sus propios emprendimientos empresariales. En tal sentido, les invito a que hagamos de este PEI nuestra hoja de ruta compartida. No es el plan de una rectoría, es el sueño de una comunidad que se atreve a innovar para construir juntos ese modelo de excelencia que el país necesita y que las futuras generaciones merecen.



José Ramon Holguín Brito

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

BCRD	Banco Central de la República Dominicana
CONESCYT	Consejo Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología de la República Dominicana
EE	Eje Estratégico
ENCFT	Encuesta Nacional Continua de Fuerza de Trabajo
END	Estrategia Nacional de Desarrollo
ETP	Educación Técnica Profesional
ETS	Educación Técnica Superior
FODA	Análisis a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
MAE	Máxima Autoridad Ejecutiva
MEPYD	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo de la República Dominicana
MESCYT	Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología de la República Dominicana
MINERD	Ministerio de Educación de la República Dominicana
MNC	Marco Nacional de Cualificaciones
OE	Objetivo estratégico
OES	Objetivo específico
ONE	Oficina Nacional de Estadística
PEI	Plan Estratégico Institucional
PESTEL	Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales
POA	Plan Operativo Anual
SMART	Del inglés Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time based (específico, medible, alcanzable, relevante y acotado en el tiempo, en español).
SNESCYT	Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología de la República Dominicana
SRE	Site Reliability Engineer, del inglés
STEM	Del inglés Science, Technology, Engineering, Mathematics
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
VR	Vicerrectoría

GLOSARIO

Acreditación:

Proceso mediante el cual una entidad externa certifica que un programa o institución cumple con estándares de calidad establecidos.

Acciones Correctivas:

Medidas implementadas para eliminar la causa raíz de una no conformidad y evitar su recurrencia.

Accesibilidad:

Condición que garantiza que todas las personas puedan acceder a los servicios, espacios físicos y plataformas digitales del ITSC sin barreras.

Alfabetización Digital:

Capacidad para utilizar de forma efectiva tecnologías, plataformas digitales y herramientas informáticas.

Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP):

Metodología activa que articula conocimientos y competencias mediante el desarrollo de proyectos reales o simulados.

Brecha Digital:

Diferencia en el acceso, dominio y uso de tecnologías entre diversos grupos sociales.

Buenas Prácticas:

Acciones o procedimientos demostrados como efectivos para mejorar procesos o resultados institucionales.

Calidad Educativa:

Nivel de cumplimiento de estándares académicos, pedagógicos, institucionales y de servicios que garantizan un aprendizaje pertinente y efectivo.

Ciclo PDCA (o PHVA):

Metodología de mejora continua basada en los pasos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Competencias:

Combinación de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para un desempeño eficiente.

Comunidad ITSC:

Conjunto de estudiantes, docentes, administrativos, aliados y actores comunitarios vinculados al Instituto.

Dashboard Estratégico:

Plataforma de monitoreo visual que muestra indicadores clave para la gestión y toma de decisiones.

Deserción Estudiantil:

Abandono de los estudios por parte del estudiante antes de completar su formación.

Diagnóstico Estratégico:

Análisis integral del entorno interno y externo para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Eficiencia:

Relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.

Eficacia:

Grado en que se alcanzan las metas y objetivos institucionales.

Evaluación de Impacto:

Análisis que determina cambios significativos generados por una intervención o estrategia institucional.

Extensión Comunitaria:

Acciones institucionales dirigidas al desarrollo social, cultural, productivo o educativo de comunidades.

Gestión por Resultados:

Modelo de gestión orientado al logro de metas verificables mediante indicadores y evidencias.

Gobernanza Institucional:

Conjunto de procesos, normas y estructuras que regulan la toma de decisiones y el funcionamiento de la institución.

Indicador (KPI):

Medida cuantitativa o cualitativa que permite evaluar el avance de un objetivo estratégico.

Innovación Institucional:

Aplicación de ideas, procesos o tecnologías que generan mejoras en eficiencia, calidad o impacto institucional.

Investigación Aplicada:

Producción de conocimiento orientado a resolver problemas reales en contextos productivos o sociales.

Línea Base:

Valor inicial de un indicador antes del inicio del periodo planificado, usado como referencia para medir avances.

Mejora Continua:

Proceso permanente de reflexión y acción orientado a optimizar procesos, servicios o resultados.

Meta Estratégica:

Resultado cuantificable que se espera alcanzar en un periodo determinado.

Monitoreo:

Recolección y análisis sistemático de información para evaluar avances o desviaciones.

No Conformidad:

Incumplimiento de un requisito, estándar o procedimiento establecido institucionalmente.

Objetivo Estratégico:

Resultado de alto nivel que orienta la dirección institucional dentro del PEI.

Oportunidad:

Condición externa favorable que puede ser aprovechada para mejorar el desempeño institucional.

Plan Operativo Anual (POA):

Instrumento que define las acciones específicas que ejecutan las áreas para cumplir el PEI cada año.

Pertinencia Académica:

Grado en que la oferta formativa responde a las necesidades del sector productivo y de la sociedad.

Proceso Clave:

Proceso institucional que tiene un impacto directo en la misión, visión y objetivos estratégicos.

Rendición de Cuentas:

Proceso mediante el cual la institución comunica resultados, uso de recursos y cumplimiento de metas.

Riesgo Institucional:

Evento potencial que puede afectar negativamente el logro de objetivos estratégicos.

Seguimiento Estratégico:

Evaluación periódica del avance de metas, indicadores y acciones definidas en el PEI.

Sostenibilidad Institucional:

Capacidad del ITSC para mantener sus operaciones y servicios a largo plazo, mediante un uso eficiente de recursos.

Transformación Digital:

Integración de tecnologías en procesos académicos, administrativos y de gestión con el fin de mejorar eficiencia y calidad.

Trazabilidad:

Capacidad de rastrear, verificar y documentar la secuencia de actividades o procesos institucionales.

Vinculación Institucional:

Relación colaborativa entre el ITSC y actores externos, como empresas, instituciones públicas, organizaciones sociales y comunidad.

Visión Institucional:

Declaración que describe el estado futuro deseado de la institución.

1. INTRODUCCIÓN GENERAL

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2028 del Instituto Técnico Superior Comunitario (ITSC) constituye el instrumento rector que orienta el desarrollo académico, administrativo y tecnológico de la institución durante los próximos cuatro años. Este plan surge en un contexto nacional e internacional caracterizado por aceleradas transformaciones sociales, económicas, científico-tecnológicas y ambientales, que demandan de las instituciones de educación superior niveles superiores de pertinencia, innovación, calidad y flexibilidad. En este escenario, el ITSC asume el compromiso de fortalecer su misión formativa, ampliar su contribución al desarrollo del país y consolidarse como un referente de educación técnico superior en la República Dominicana.

La elaboración del PEI responde a la necesidad de orientar la acción institucional hacia la excelencia académica, el fortalecimiento de la investigación y la innovación, la consolidación de alianzas estratégicas, la modernización de procesos y la transformación digital. A través de este plan, el ITSC define con claridad los objetivos estratégicos, las prioridades institucionales, las metas verificables y los mecanismos de seguimiento que permitirán medir el progreso y asegurar el cumplimiento de los compromisos institucionales.

El proceso de formulación del PEI 2025–2028 se desarrolló mediante un enfoque participativo, integrando aportes de actores clave internos y externos: autoridades académicas y administrativas, docentes, estudiantes, colaboradores, representantes del sector productivo, aliados estratégicos, líderes comunitarios y expertos en planificación institucional. Este proceso permitió identificar necesidades, expectativas, fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, garantizando que el plan refleje las realidades y aspiraciones de la comunidad ITSC. Asimismo, el PEI se enmarca en las orientaciones estratégicas nacionales, incluyendo la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (END 2030), el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las disposiciones del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT). La alineación con estos instrumentos asegura que las acciones institucionales contribuyan directamente a las metas de desarrollo del país, la competitividad nacional, la empleabilidad y la innovación productiva.

El documento se estructura de manera lógica y secuencial, iniciando con una descripción del contexto social, económico y tecnológico que influye en la educación técnica superior. Posteriormente, se presenta el marco normativo y

filosófico que regula la institución, seguido del diagnóstico estratégico del ITSC, el cual incluye análisis FODA, PESTEL, evaluación interna de capacidades, riesgos y brechas críticas. Con base en dicho diagnóstico, se define el marco estratégico compuesto por la misión, visión, valores, ejes estratégicos, objetivos institucionales y metas para el periodo 2025–2028.

Finalmente, el PEI incorpora los mecanismos de implementación y seguimiento, la matriz estratégica institucional, los procesos de evaluación de resultados e impactos, el tratamiento de riesgos y no conformidades, y el sistema de mejora continua. Este conjunto de elementos permite articular de manera integral las prioridades del ITSC, asegurando que la planificación estratégica se traduzca en acciones concretas, medibles y orientadas a generar resultados sostenibles.

El ITSC reafirma así su compromiso con una gestión institucional transparente, eficiente y basada en evidencias, capaz de responder a las necesidades actuales y futuras de los estudiantes, de la comunidad y del país. El PEI 2025–2028 constituye, por tanto, una herramienta fundamental para fortalecer la calidad educativa, impulsar la innovación, consolidar la vinculación social y productiva, y contribuir al desarrollo integral de la República Dominicana.

Propósito del Plan Estratégico Institucional 2025–2028

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2028 del Instituto Técnico Superior Comunitario (ITSC) tiene como propósito orientar el desarrollo institucional durante el cuatrienio, estableciendo una hoja de ruta clara que articule la misión, visión, valores, ejes estratégicos, objetivos, metas y proyectos prioritarios. Este instrumento constituye el marco rector para la toma de decisiones, la asignación de recursos, el diseño de políticas internas, la planificación operativa y el fortalecimiento de la gestión académica, administrativa, tecnológica y comunitaria.

El PEI 2025–2028 busca asegurar que todas las áreas del ITSC trabajen de manera coordinada hacia resultados concretos, medibles y sostenibles, alineados con las demandas del sector productivo, las políticas educativas del Estado dominicano, las expectativas de la comunidad y las necesidades de los estudiantes. Su propósito central es consolidar al ITSC como una institución de educación técnico superior de excelencia, pertinente, innovadora y orientada al desarrollo social y económico del país.

Además, el PEI establece los mecanismos para la evaluación continua del desempeño institucional, integrando procesos de monitoreo, seguimiento, análisis de riesgos, acciones correctivas y mejora continua. De esta forma, el plan no solo define hacia dónde debe avanzar la institución, sino también cómo garantizar que dicho avance ocurra con eficiencia, transparencia y calidad.

Estructura del Plan Estratégico Institucional 2025–2028

El Plan Estratégico Institucional 2025–2028 está organizado en secciones que permiten la comprensión integral del modelo de gestión estratégica del ITSC y proporcionan un marco ordenado para su ejecución, seguimiento y evaluación. La estructura del PEI comprende los siguientes componentes:

1. Presentación Institucional

Describe el contexto general del ITSC, su historia, naturaleza jurídica, misión institucional y su rol dentro del sistema de educación técnico superior.

2. Propósito del Plan Estratégico Institucional

Define la razón de ser del PEI, su utilidad institucional y su alineación con las políticas nacionales y las demandas del entorno.

3. Marco Normativo y Referencias Estratégicas

Incluye leyes, reglamentos, políticas públicas y documentos rectores que regulan y orientan el accionar de la institución, así como referencias nacionales e internacionales pertinentes.

4. Diagnóstico Estratégico Institucional

Recoge los análisis del entorno interno y externo, incluyendo estudios PESTEL, FODA, capacidades institucionales, procesos clave, análisis de riesgos y las principales brechas a intervenir en el cuatrienio.

5. Ejes Estratégicos

Define las áreas prioritarias de transformación institucional que orientan todo el PEI, organizadas en cinco pilares estratégicos articuladores.

6. Objetivos Estratégicos

Establece los resultados de alto nivel que el ITSC se propone alcanzar durante el periodo 2025–2028, presentados de forma clara, medible y alineados a los ejes estratégicos.

7. Matriz Estratégica

Contiene los indicadores clave de desempeño (KPIs), líneas base, metas anuales, responsables y estimación presupuestaria, permitiendo una visión integral del desempeño esperado.

8. Programa de Proyectos Estratégicos

Agrupar los proyectos prioritarios que deben ejecutarse para alcanzar los objetivos institucionales, definiendo acciones, plazos y responsables.

9. Sistema de Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua

Describe los mecanismos de monitoreo, análisis de desempeño, revisión por la alta dirección, gestión de riesgos, acciones correctivas y retroalimentación que garantizan la efectividad del PEI.

10. Anexos Técnicos

Incluyen fichas de indicadores, glosario institucional, matrices complementarias, diagramas, flujogramas y normativa de soporte al proceso estratégico.

MARCO REFERENCIAL

Reseña Histórica y Antecedentes

El Instituto Técnico Superior Comunitario (ITSC) surge como resultado de una visión estratégica orientada a fortalecer el desarrollo humano, social y productivo del municipio Santo Domingo Este y zonas aledañas. Su origen se remonta a iniciativas comunitarias y proyectos locales que, desde finales de la década de 1980, planteaban la necesidad de crear una institución educativa que ofreciera oportunidades de formación técnica superior accesible, pertinente y de alta calidad para jóvenes y adultos del territorio. Con este propósito se articularon esfuerzos de líderes comunitarios, organizaciones sociales, autoridades locales y entidades gubernamentales, quienes compartían la convicción de que la educación técnica debía convertirse en eje fundamental para impulsar el progreso económico y la movilidad social del municipio.

Tras años de gestión, estudios y articulación interinstitucional, el proyecto del ITSC se consolidó con el apoyo del Estado dominicano, convirtiéndose en una iniciativa emblemática para la expansión de la educación técnico superior en el país. Finalmente, el instituto abrió sus puertas en 2013, marcando un hito en la historia educativa nacional al constituirse como la primera institución pública de

educación técnica superior en la República Dominicana, y una de las primeras en América Latina en adoptar un modelo educativo comunitario con enfoque inclusivo, flexible y orientado a la empleabilidad.

Desde su puesta en funcionamiento, el ITSC ha respondido a las necesidades del entorno mediante la implementación de programas académicos diseñados bajo criterios de pertinencia laboral, articulación sectorial e innovación pedagógica. Su oferta formativa inicial se organizó en áreas clave como tecnología, salud, artes, turismo y construcción, respondiendo a la demanda creciente de técnicos especializados en sectores estratégicos de la economía nacional. Con el tiempo, el instituto ha ampliado su catálogo de carreras, fortaleciendo su rol como motor de desarrollo local y regional.

La consolidación del ITSC también ha estado acompañada por un modelo de gestión basado en la comunidad, que integra a estudiantes, docentes, empresas, asociaciones y organizaciones sociales en un ecosistema articulado de formación, prácticas profesionales, pasantías, actividades culturales y proyectos de innovación. Este enfoque comunitario ha sido una característica distintiva del instituto, permitiéndole establecer vínculos sólidos con diversos sectores e impactar positivamente en la calidad de vida del territorio.

A lo largo de su trayectoria, el ITSC se ha posicionado como referente nacional de educación técnico superior pública, impulsando iniciativas de modernización académica, fortalecimiento de capacidades institucionales, creación de laboratorios especializados, incorporación de tecnologías emergentes y expansión de programas de investigación, innovación y emprendimiento. La institución ha logrado consolidarse como un actor clave para la empleabilidad juvenil, la productividad empresarial y la formación de capital humano competente y competitivo.

Este recorrido histórico constituye el fundamento sobre el cual se construye el Plan Estratégico Institucional 2025–2028, un instrumento orientado a proyectar el desarrollo de la institución hacia nuevos niveles de excelencia, calidad, innovación y compromiso social.

Marco Legal y Normativo (Leyes Aplicables)

El funcionamiento del Instituto Técnico Superior Comunitario (ITSC) se sustenta en un marco legal y normativo robusto que regula el sistema de educación superior en la República Dominicana, así como su estructura interna, sus atribuciones y el alcance de sus funciones académicas, administrativas y comunitarias. Este marco asegura el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales de calidad, la pertinencia de sus programas formativos y la responsabilidad institucional ante la sociedad. A continuación, se presentan las principales leyes, reglamentos, resoluciones y normativas que fundamentan la operación del ITSC.

1. Marco Constitucional

Constitución de la República Dominicana (2015), artículo 63

Establece el derecho fundamental a la educación, comprometiendo al Estado a garantizar el acceso universal, la calidad educativa, la inclusión, la formación técnica y profesional, y la autonomía de las instituciones de educación superior. Este artículo constituye la base primordial sobre la cual se sustenta la existencia y misión del ITSC.

2. Legislación General de Educación Superior

Ley No. 139-01 que crea el Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT)

Define el marco jurídico del sistema de educación superior dominicano, su estructura, niveles, organismos rectores y mecanismos de regulación y aseguramiento de la calidad. La Ley 139-01 establece: las funciones del MESCyT, la clasificación de instituciones de educación superior, los procesos de autorización, acreditación y evaluación, la garantía de autonomía académica, administrativa y financiera, la regulación de programas técnicos superiores.

Esta ley constituye la referencia normativa principal que rige al ITSC.

3. Reglamentos y Normativas Aplicables al Nivel Técnico Superior Reglamento de Institutos Técnicos Superiores

Emitido por el Consejo Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (CONESCyT), regula la creación, organización, supervisión e implementación académica de los Institutos Técnicos Superiores. Establece requisitos de

infraestructura, planta docente, diseño curricular, procesos de evaluación y estándares de calidad.

- Reglamento del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Calidad en Educación Superior
- Norma los procesos de evaluación interna, externa y acreditación de las instituciones. Este reglamento es fundamental para los mecanismos de aseguramiento de la calidad del ITSC.
- Reglamento General de Educación Superior (MESCyT)
- Contiene disposiciones relativas a programas académicos, niveles formativos, supervisión, gobernanza institucional y procesos de mejoramiento continuo.

4. Resoluciones y Actos Administrativos de Autorización

Resolución 30-2012 del CONESCyT

Autoriza formalmente la creación del Instituto Técnico Superior Comunitario (ITSC) y aprueba su funcionamiento como institución pública de educación técnico superior.

Esta resolución otorga: personalidad jurídica, capacidad normativa interna, la facultad para ofertar programas técnicos superiores, la posibilidad de articular programas de formación continua y comunitaria.

Resoluciones complementarias del MESCyT

Además de la resolución original, el ITSC está sujeto a normas técnicas emitidas por el MESCyT relacionadas con: validación de programas, actualización curricular, estándar mínimo de carga docente, políticas de investigación, lineamientos de innovación educativa, normas de titulación y registro académico.

5. Normativas del Estado Dominicano Vinculadas a la Gestión Pública

El ITSC, como institución pública, también se rige por las disposiciones generales del Estado dominicano relacionadas con gestión administrativa y financiera, entre ellas:

- Ley 10-07 sobre Sistema Nacional de Control Interno.
- Ley 247-12 de la Administración Pública.
- Ley 05-07 de la Función Pública (MAP).
- Ley 340-06 de Compras y Contrataciones.
- Ley 1-12 de Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030).

Decreto sobre Gobierno Digital y Transformación del Estado (orientado a gestión tecnológica y transparencia).

Estas normas establecen estándares de gestión responsable, transparencia, rendición de cuentas y eficiencia institucional.

6. Marco Normativo Interno del ITSC

El ITSC cuenta con un conjunto de normativas institucionales aprobadas por su Consejo de Directores, entre ellas:

- Estatutos Orgánicos Institucionales.
- Reglamentos Académicos.
- Reglamento Estudiantil.
- Reglamento de Investigación, Innovación y Emprendimiento.
- Reglamento de Consejo de Directores y Vicerrectorías.
- Manual de Organización y Funciones (MOF).
- Manuales de Procesos Administrativos.
- Políticas internas de calidad, evaluación, tecnología y talento humano.

Estas normas internas regulan el funcionamiento cotidiano del instituto y garantizan la coherencia con el sistema nacional.

7. Enfoques Internacionales y Marcos de Referencia (No Normativos, pero Orientadores)

Aunque no son obligatorios, el ITSC se inspira en lineamientos internacionales relevantes para la educación técnico profesional:

- UNESCO–UNEVOC (marco global para EFTP).
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial ODS 4, 8, 9 y 17.
- Modelos de aseguramiento de calidad técnica utilizados en América Latina y la OCDE.
- Tendencias globales en educación técnica, innovación y competencias 4.0.

MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL

Propósito Institucional (Misión)

El Instituto Técnico Superior Comunitario (ITSC) tiene como propósito formar líderes profesionales de nivel superior, capaces de destacarse en el mercado laboral y de contribuir al bienestar colectivo a través del conocimiento, la excelencia y la innovación.

Visión Institucional

Ser referente del nivel técnico superior de la República Dominicana, acreditada nacional e internacionalmente, sustentada en avances tecnológicos, con un modelo educativo inclusivo comprometido con la excelencia académica.

Principios Institucionales (Valores éticos y responsabilidad social)

El Instituto Técnico Superior Comunitario (ITSC) orienta su accionar bajo un conjunto de principios que reflejan su compromiso con la excelencia académica, la inclusión y el desarrollo sostenible. Estos valores guían su misión educativa y fortalecen su vínculo con la comunidad a la que sirve.

Accesibilidad:

- Calidad Educativa:
- Flexibilidad
- Relevancia
- Transferibilidad
- Enfoque Comunitario
- Diversidad e Inclusión
- Aprendizaje Permanente
- Innovación
- Cooperación con los Sectores Productivo
- Sostenibilidad Ambiental
- Transparencia y Rendición de Cuentas

Análisis normativas educación

Desde la primera Constitución de la República Dominicana en el 1844, se crea y promueve la educación pública, y el “progreso de las ciencias, artes y establecimientos de utilidad” (Constitución de la República Dominicana, 1844, art. 13). A través de la constitución dominicana promulgada el 14 de agosto de 1994, se estipula la libertad de enseñanza indicando lo siguiente:

16.- La libertad de enseñanza. La educación primaria será obligatoria. Es deber del Estado proporcionar la educación fundamental a todos los habitantes del territorio nacional y tomar las providencias necesarias para eliminar el analfabetismo. Tanto la educación primaria y secundaria, como la que se ofrezca en las escuelas agronómicas, vocacionales, artísticas, comerciales, de artes manuales y de economía doméstica serán gratuitas.

El Estado procurará la más amplia difusión de la ciencia y la cultura, facilitando de manera adecuada que todas las personas se beneficien con los resultados del progreso científico y moral (Constitución de la República Dominicana, 1994, art. 16).

Años después, en 1997, en República Dominicana se aprueba la Ley núm. 66-97 General de Educación como reforma educativa crucial, exceptuando la educación superior normada por otra ley. Esta Ley núm. 66-97, nace con la finalidad de establecer el derecho a la educación, y regular el trabajo de las entidades públicas educativas, en especial las competencias del órgano rector en esta sectorial, la “Secretaría de Estado de Educación y Cultura” (actualmente Ministerio de Educación, y por otro lado el Ministerio de Cultura). De igual manera, se contempla la participación de otros actores y entidades en la educación nacional.

Por un lado, esta ley establece ciertos aspectos sobre la tecnología y el mercado laboral. En su artículo 8, menciona dentro de las competencias del Estado el “fortalecer y mejorar la enseñanza de la ciencia y la tecnología en todos los niveles educativos, educando para el mejor uso de ellas y para evitar que las mismas impacten negativamente en las personas y en el medio ambiente”.

En la educación básica, en el artículo 36 contempla el “propiciar una educación comprometida en la formación de sujetos con identidad personal y social, que construyen sus conocimientos en las diferentes áreas de la ciencia, el arte y la tecnología”.

Para las funciones del segundo ciclo del nivel medio, en su artículo 43 define las siguiente relacionadas a tecnología:

a) Desarrollar en los estudiantes capacidades para responder con profundidad al desarrollo de la ciencia, la tecnología y el arte, y de esta manera concientizarse sobre los hechos y procesos sociales, a nivel nacional e internacional, sobre los problemas críticos de la economía, el medio ambiente y de los componentes esenciales de la cultura, así como también de la importancia que tiene el dominio de las lenguas, la historia, costumbres, pensamientos y comportamientos humanos.

d) Propiciar la participación electiva en la conformación de una sociedad más justa y equitativa, en la cual todos los sectores sociales gocen de los beneficios que nos proporciona la naturaleza, adquiriendo nuevos conocimientos y haciendo uso del desarrollo tecnológico (Ley núm. 66-97, 1997, art. 43).

En torno a lo laboral, establece la siguiente función:

Definir preferencias e intereses para elegir modalidades que ayuden al desarrollo de sus potencialidades y capacidades para ofrecer respuestas viables y adecuadas a los requerimientos del mundo sociocultural y a las urgencias de trabajo que demanda la sociedad y/o el medio en el que viven los estudiantes (Ley núm. 66-97, 1997, art. 43).

En la modalidad técnico-profesional el estudiantado podría según lo indicado por la Ley núm. 66-97 en su artículo 46:

obtener una formación general y profesional que los ayude a adaptarse al cambio permanente de las necesidades laborales para ejercer e integrarse con éxito a las diferentes áreas de la actividad productiva y/o continuar estudios superiores.

Esta modalidad ofrecerá diferentes menciones y especialidades, de acuerdo con las características y necesidades locales y regionales del país, de manera que contribuyan a su desarrollo económico y social (Ley núm. 66-97, 1997, art. 46).

La ley tiene un capítulo completo destinado al fomento de la innovación y la flexibilidad curricular. Este permite cambios al currículo de manera flexible, abierta y participativa, para “permitir su enriquecimiento, a medida que las exigencias de la sociedad lo requieran o por el desarrollo que se operan en la ciencia y tecnología”. Sin embargo, se deben respetar las características educativas, estructurales, sociales y territoriales, y capacidades del personal docente (Ley núm. 66-97, 1997, art. 64).

De manera adicional, en el artículo 99 se establecen funciones delimitadas para el actual Ministerio de Educación en materia de educación científica y tecnológica. El artículo 99 dicha ley destaca la importancia de la tecnología en la modernización del sistema educativo.

Establece que el Ministerio de Educación debe fomentar la innovación tecnológica para mejorar la eficiencia y promover una cultura que adopte los avances científicos y tecnológicos.

Se subraya la necesidad de revisar regularmente los contenidos curriculares para incorporar los últimos descubrimientos científicos, asegurando que tanto los docentes como los estudiantes valoren la ciencia como un medio fundamental para entender la realidad.

Además, se propone el desarrollo de actividades y programas que fortalezcan la enseñanza de las ciencias y las matemáticas, así como la creación de incentivos que promuevan la investigación científica y tecnológica en colaboración con instituciones privadas y públicas. Estos esfuerzos buscan no solo mejorar la

calidad educativa, sino también contribuir a la modernización del país y el desarrollo de una cultura científica (Ley núm. 66-97, 1997, art. 99).

Una normativa de gran relevancia en la República Dominicana es la Ley núm. 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. Dicha estrategia está compuesta por cuatro (4) ejes estratégicos, que a su vez tienen objetivos generales, específicos y líneas estratégicas de acción.

El segundo eje procura una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades, y tiene el siguiente lema: “una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades, en la que toda la población tiene garantizada educación, salud, vivienda digna y servicios básicos de calidad, y que promueve la reducción progresiva de la pobreza y la desigualdad social y territorial”.

En el objetivo general 2.1 de dicho eje, se abordan los temas de “Educación de calidad para todos y todas” (Ley núm. 1-12, 2012, art. 8).

Este objetivo general sobre la calidad educativa está formado por los siguientes dos objetivos específicos:

2.1.1. Implantar y garantizar un sistema educativo nacional de calidad, que capacite para el aprendizaje continuo a lo largo de la vida, propicie el desarrollo humano y un ejercicio progresivo de ciudadanía responsable, en el marco de valores morales y principios éticos consistentes con el desarrollo sostenible y la equidad de género.

Con relación a la calidad educativa y profesorado, se establecen líneas de acción que subrayan la importancia de fortalecer la profesionalización y capacitación continua de los maestros, asegurando que adquieran las habilidades necesarias para ofrecer una enseñanza de alta calidad.

Además, se plantea la creación de un sistema de certificación y recertificación para garantizar la idoneidad del personal docente, técnico y administrativo. En ese

mismo sentido, se busca revalorizar la profesión mediante la evaluación del desempeño, con incentivos económicos y reconocimiento moral.

De manera adicional, se aboga por la revisión constante de los currículos, asegurando su alineación con las capacidades que fomentan el aprendizaje continuo y la formación en valores como el desarrollo sostenible, derechos humanos y equidad de género.

Finalmente, se establece un sistema de monitoreo y evaluación para asegurar el cumplimiento de los objetivos pedagógicos y se destaca la importancia de diversificar la oferta educativa, adaptándola a las necesidades de diferentes grupos poblacionales y fomentando la educación técnica, profesional y virtual (Ley núm. 1-12, 2012, art. 23).

En cuanto a la tecnología, están definidas un conjunto de líneas de acción que resaltan la importancia de fortalecer la enseñanza de ciencias, “tecnologías de la información y comunicación y lenguas”, con el objetivo de preparar al estudiantado para su inserción “en la sociedad del conocimiento”. Además, se establece el fomento de una cultura de investigación y creatividad desde la educación básica y media. El uso de las TIC se destaca como una herramienta clave para gestionar y mejorar el sistema educativo. Asimismo, se prioriza la provisión de infraestructura física, recursos tecnológicos, de enseñanza y personal docente adecuado para todo el territorio dominicano, asegurando la universalización de calidad educativa desde la primera infancia hasta el nivel secundario (Ley núm. 1-12, 2012, art. 23).

Alineado a lo indicado en el artículo 34 sobre Reforma Educativa en la Estrategia Nacional de Desarrollo, en el 2012, mediante el Decreto núm. 228-13 se convoca al Consejo Económico, Social e Institucional (CES) para que, en conjunto con las instancias de gobierno competentes, organicen el espacio para la discusión y concreción del Pacto Nacional para la Reforma Educativa (Decreto núm. 228-13, 2013, art. 1). Dos años después, en 2014 se firmó el Pacto Nacional para la Reforma Educativa 2014-2030 mediante un consenso nacional con mesas de consultas y trabajo entre entidades públicas, sector privado, sindicatos, sociedad civil, universidades, instituciones religiosas, organismos internacionales y partidos

políticos. “En el Pacto se identificaron 115 compromisos en torno a seis ejes principales referidos al acceso a la educación, la calidad de los aprendizajes, la carrera docente, la cultura de la evaluación, la gestión del sistema y sus recursos” (CEPAL, 2021).

De igual manera, la Ley núm. 1-12 de Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, estableció en 2015 a través del “Decreto núm. 84-15 que establece el Reglamento de Funcionamiento de los Mecanismos para la Implementación del Pacto Educativo y la formulación del plan de acción” se definen las metas, indicadores y estrategias de intervención a los fines de cumplir con los compromisos asumidos (iOMG y ANJE, 2023).

A medida que ocurrían ciertos avances a nivel nacional e internacional, en la Constitución de República Dominicana proclamada en el 2015, en su artículo 63 se detalla el derecho a la educación. Este, especifica que “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” (Constitución de la República Dominicana, 2015, art. 63).

De manera más abarcadora, esta constitución amplía significativamente los derechos relacionados con la educación y la tecnología. Por un lado, con relación al nivel terciario/superior público, compromete al Estado a financiarlo. Además, se subraya la responsabilidad estatal de asegurar la calidad educativa, más alineado al tiempo dedicado a enseñanza. Con relación a la investigación, la ciencia y la tecnología, el Estado debe cumplir e invertir en políticas de esta índole alineadas al desarrollo sostenible, el bienestar humano y la preservación del medio ambiente. Dicha inversión de acuerdo con el crecimiento macroeconómico del país. Por otro lado, se mandata a los centros educativos el incorporar nuevas tecnologías e innovar.

Se respalda la libertad de enseñanza como en versiones anteriores, y el papel de las instituciones privadas en la creación de servicios educativos, promoviendo el desarrollo científico y tecnológico (Constitución de la República Dominicana, 2015, art. 63).

I. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y GRUPOS DE INTERÉS

El diagnóstico del Instituto Técnico Superior comunitario se construyó mediante un proceso participativo y técnico que evaluó los factores internos y externos que inciden en su desempeño institucional y alineados a las metas estratégicas ya definidas por la máxima autoridad.

Este análisis se sustentó en metodologías como FODA y PESTEL, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, junto con el análisis político, social, tecnológico, ecológico y legal, con miras a una educación técnica superior de calidad con parámetros nacionales e internacionales.

El ITSC en la implementación de cuatro 4 talleres, donde tuvo participación los estudiantes, docentes, comunidad, personal administrativo se logra identificar y clasificar los grupos de interés según su nivel de influencia e interés en la gestión institucional, de acuerdo con la matriz de grupos de interés.

Alta influencia/ alto interés

MESCYT, MAP, INFOTEP, MINERD, DIGEIG, SENASA, Sector productivo y empresarial. Rectoría, Direcciones del ITSC. Docentes, estudiantes y egresados

Alta influencia/ bajo interés

Ministerio de trabajo, Ministerio de Cultura, Ministerio de Turismo, Ministerio de Interior y Policía, Ministerio de Industria y Comercio, INDOTEL. Sector privado y gremios empresariales (AIRD, ANJE).

Baja influencia/Alto interés

Comunidades locales, juntas de vecinos, clubes deportivos, iglesias, padres y tutores. Organizaciones sin fines de lucro y asociaciones estudiantiles.

Baja influencia/ bajo interés

Cooperantes internacionales y entidades culturales (AECID, BID, Banco Mundial)
Este diagnóstico estratégico refleja una institución con fortalezas en su capacidad técnica, infraestructura y reconocimiento público, con retos y oportunidades de

mejora para lograr posicionarla como el único instituto técnico superior comunitario en el país. Con ello queremos indicar que el ITSC se encuentra en un proceso de consolidación institucional que se caracteriza por su alto compromiso con la excelencia académica, la vinculación productiva y la innovación tecnológica.

2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO

Análisis PESTEL

Nuestro análisis PESTEL identifica los factores del entorno que afectan directa o indirectamente al ITSC en la ejecución de su misión institucional.

Se organizo en seis dimensiones principales:

Dimensión	Aspectos Relevantes
Político	Estabilidad en el gobierno y cumplimiento en las políticas públicas orientadas a la educación superior. Cooperación entre el MESCyT, MAP e INFOTEP. Estas importantes para el desarrollo de la educación técnica superior nacional.
Económico	Presupuesto estatal asignado al sector educativo, contexto de desempeño juvenil, demanda de técnicos calificados y oportunidades de financiamiento externo.
Social	Predominio de la población en general con alta demanda de inserción laboral, percepción social positiva hacia carreras técnicas, cultura institucional comprometida con la equidad y el desarrollo local.
Tecnológico	Avances en digitalización educativa, infraestructura tecnológica en expansión, acceso a plataforma virtuales y necesidad de innovación en los procesos de enseñanza- aprendizaje.
Ecológico	Creciente enfoque en sostenibilidad ambiental, eficiencia energética, manejo responsable de residuos y políticas verdes institucionales.

Legal	Normativas de educación superior (ley 139-01, MESCyT), regulaciones laborales y ambientales, propiedad intelectual y cumplimiento de estándares de calidad.
-------	---

Necesidades y Expectativas de los Grupos de Interés

El Instituto Técnico Superior Comunitario (ITSC) fundamenta su quehacer institucional en el reconocimiento de los actores que participan directa e indirectamente en su misión educativa y social. Estos grupos de interés determinan expectativas, necesidades, demandas y requisitos que influyen en la calidad del servicio, la pertinencia de los programas académicos, la empleabilidad, la innovación, la vinculación institucional y la sostenibilidad de la gestión educativa. Identificar y comprender estas necesidades es un componente clave para orientar la planificación estratégica, mejorar los procesos institucionales y consolidar una oferta educativa relevante, inclusiva y de alto impacto.

A continuación se presenta un análisis ampliado y estructurado de las principales necesidades y expectativas de los grupos de interés del ITSC.

1. Estudiantes y Beneficiarios Directos

Los estudiantes constituyen el eje central de la razón de ser del ITSC. Como usuarios directos de los servicios académicos, sus necesidades abarcan aspectos formativos, tecnológicos, sociales y de bienestar integral.

Necesidades

- Acceso a una oferta académica pertinente, actualizada e innovadora.
- Docencia de calidad impartida por profesores capacitados, actualizados y con dominio tecnológico.
- Acompañamiento académico continuo: tutorías, nivelación, asesoría y orientación vocacional.
- Procesos administrativos ágiles: inscripción, pagos, registro, certificaciones y servicios estudiantiles.
- Infraestructura adecuada: aulas climatizadas, laboratorios funcionales, espacios seguros y accesibles.
- Plataformas tecnológicas eficientes para gestión académica y aprendizaje virtual.
- Oportunidades de prácticas, pasantías y vinculación laboral.

- Programas de bienestar: apoyo psicológico, socioeconómico, inclusión, actividades deportivas y culturales.

Expectativas

- Formación técnica de calidad que garantice empleabilidad.
- Trato digno, accesible y orientado al servicio.
- Innovación educativa y ambientes de aprendizaje modernos.
- Transparencia y eficiencia institucional.
- Mayor participación estudiantil en procesos institucionales.

2. Egresados

Los egresados representan el impacto real del ITSC en la sociedad y son agentes multiplicadores del prestigio institucional.

Necesidades

- Programas de actualización profesional y formación continua.
- Certificaciones que fortalezcan su perfil laboral.
- Mecanismos de seguimiento a la inserción laboral.
- Espacios para participar en proyectos de investigación, innovación y emprendimiento.

Expectativas

- Reconocimiento del ITSC en el mercado laboral.
- Continuidad de estudios mediante alianzas nacionales e internacionales.
- Servicios institucionales eficientes para gestiones documentales.
- Participación en redes de egresados activas y funcionales.

3. Sector Productivo (Empresas, Industria y Sectores Económicos)

El sector productivo es uno de los actores más estratégicos para garantizar la pertinencia y empleabilidad de los programas académicos del ITSC.

Necesidades

- Talento técnico competente, actualizado y alineado a las necesidades reales del mercado.
- Perfiles profesionales con ética, disciplina, habilidades blandas y competencias 4.0.
- Programas formativos articulados a tecnologías emergentes: IA, automatización, robótica, manufactura avanzada, turismo sostenible, salud comunitaria, entre otros.
- Establecimiento de alianzas para pasantías, prácticas y proyectos de investigación aplicada.
- Participación en mesas técnicas curriculares.

Expectativas

- Egresados preparados para integrarse de inmediato a puestos de trabajo.
- Respuesta oportuna del ITSC en oferta de capacitación y certificación laboral.
- Colaboración efectiva en programas de desarrollo productivo y territorial.
- Innovación conjunta para resolver problemas reales de la industria.

4. Personal Interno (Docentes, Administrativos y Técnicos)

El personal interno es responsable de ejecutar el PEI y sostener la operación institucional.

Necesidades

- Capacitación continua en áreas pedagógicas, tecnológicas, administrativas y de gestión pública.
- Procesos administrativos claros, estandarizados y automatizados.
- Condiciones laborales dignas, seguras y motivadoras.
- Acceso a herramientas tecnológicas y recursos para impartir o apoyar la docencia.
- Comunicación interna efectiva y transparente.
- Infraestructura adecuada para el ejercicio de sus funciones.

Expectativas

- Reconocimiento profesional e institucional.
- Oportunidades reales de desarrollo y promoción profesional.
- Ambientes laborales colaborativos y de respeto.
- Liderazgo claro, coherente y orientado a la mejora institucional.
- Participación en la toma de decisiones y en procesos institucionales relevantes.

5. Comunidad y Entorno Territorial

Como institución comunitaria, el ITSC mantiene una relación activa con su entorno social.

Necesidades

- Acceso a formación técnica pertinente y accesible.
- Proyectos comunitarios que respondan a necesidades sociales, culturales y productivas.
- Actividades de extensión cultural, científica y educativa.

Expectativas

- Impacto social tangible del ITSC en Santo Domingo Este y zonas aledañas.
- Participación del instituto en programas sociales, ambientales y culturales.
- Alianzas con organizaciones comunitarias y gubernamentales.

Estas necesidades y expectativas sirven como entrada fundamental para el diseño del PEI, el POA, los programas estratégicos y los procesos de aseguramiento de la calidad.

Ante El ITSC identifica sus grupos de interés (stakeholders) según su influencia y nivel de interés en la gestión institucional.

De estos se derivan sus principales necesidades y expectativas:

Grupo de Interés	Necesidades y Expectativas
Estudiantes	Formación técnica de calidad, oportunidades de prácticas, becas, empleabilidad y acceso a recursos tecnológicos.
Docentes	Capacitación continua, estabilidad laboral, reconocimiento profesional y condiciones adecuadas para la enseñanza.
Sector productivo	Egresados calificados y competentes con habilidades y destrezas, convenios de de formación dual, programas de actualización técnica y alianzas para innovación.
Comunidad local	Inclusión social, oferta educativa accesible, programas de extensión y desarrollo comunitario.
Gobierno y MESCyT	Cumplimiento en los estándares de calidad, la transparencia en la gestión, colaboración al desarrollo nacional y alineación con el PNPSP y la END.
Cooperantes Internacionales	Sostenibilidad en los proyectos, fortalecimiento institucional, resultados medibles y redición de cuentas.

Construcción del árbol del problema

Árbol de problemas

Este apartado presenta un enfoque estructurado para descomponer los problemas principales que afectan al ITSC, identificando sus causas raíz y efectos. Esta metodología permite establecer conexiones entre los problemas detectados y los ejes estratégicos del PEI.

Académico

Falta apoyo económico y familiar. Compromisos laborales. Falta de planificación. Falta de motivación. Falta de compromiso.	Descompensación social. Responsabilidad. Niveles de satisfacción Expectativas con la docencia.
--	---

Causas
Problema: Alta deserción académica
Efectos
- Frustración en el estudiante. - Abandono de estudios. - Menos oportunidad de empleo por la falta de preparación. - Falta de equipamiento en laboratorios, aulas y talleres. - Falta de inversión en el área académica
Causas
Problema: Débil área académica
Efectos
Deserción estudiantil. Deserción docente. Débil calidad educativa. Debilidades en el sistema educativo público Hogares disfuncionales. Uso inadecuado de la tecnología. Falta de apoyo de los padres en la educación. Ausencia de padres.
Causas
Problema: Ausencia de las competencias básicas en el nivel preuniversitario de los estudiantes del ITSC
Efecto

Dificultad de comprensión lectora y razonamiento lógico.
 Sobre población estudiantil en las aulas.
 Carga emocional.
 Inserción en el mercado laboral a temprana edad.
 Adicción a la tecnología.
 Daño en la forma de aprender (neurológica).
 Dependencia excesiva de la IA.

Vinculación y Extensión

Poca divulgación de las acciones del área de Vinculación y Extensión.
 Falta de seguimiento en acuerdos interinstitucionales y privados.
 Cero contactos con los egresados.

Causas

Problema:

Falta de integración en estudiantes activos y egresados, administrativos y comunidad

Efectos

Desconocimiento de las acciones del área.
 Falta de pertenencia de parte de los estudiantes activos y egresados.
 Falta de reconocimiento en su calidad educativa.
 Poca divulgación de los acuerdos interinstitucionales y privados.
 No existe comunidad de egresados.
 Desconocimiento del ITSC.

Innovación

Poca integración de las áreas.
 Poca difusión de los resultados obtenidos.
 Bajo nivel de conocimiento tecnológico de los miembros del ITSC que ingresa.
 Desnivelación y bajos niveles de alfabetización digital.

Causas

Problema:

Desconocimiento del concepto Innovación y su forma de aplicación en la institución

Efectos

Resistencia al cambio.
Baja eficiencia en los logros planteados.
Desnivel en el avance de las áreas.
Dificultad en el desarrollo del currículo por parte de los docentes.
Estancamiento en los avances de proyectos de innovación.

Fortalecimiento Institucional

Manuales de procedimientos incompletos o desactualizados.
Brechas de competencias en puestos claves.
Falta de mecanismos efectivos de coordinación entre las unidades.

Causas**Problema:**

Debilidad en la planificación para garantizar una gestión estratégica y sostenible.

Efectos

Ineficiencia operativa.
Desmotivación del personal.
Pérdida de oportunidades internas.

Ausencia de canales institucionales formalizados y funcionales.
Inexistencia de un protocolo claro para la gestión y distribución de la información.

Causas**Problema:**

Falta de comunicación efectiva de manera interna y hacia los usuarios

Efectos

Estudiantes y docentes mal orientados e informados.
Inmediatismo en la ejecución de las funciones laborales.
No se eficientiza el tiempo.
Falta de inclusión de los involucrados en la toma de decisiones.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO

El Instituto Técnico Superior Comunitario (ITSC) presenta un conjunto de características internas que permiten comprender su funcionamiento actual y las capacidades institucionales sobre las cuales se sostiene el desarrollo del Plan Estratégico Institucional 2025–2028. La estructura organizacional del ITSC se fundamenta en una rectoría, vicerrectorías, direcciones académicas y administrativas, unidades de soporte y personal técnico especializado. Esta estructura se encuentra respaldada por un marco normativo definido y reconocido legalmente, lo que garantiza autonomía institucional y claridad en las funciones organizacionales. Aunque la documentación del PEI en elaboración no desarrolla completamente la descripción de la estructura, otros insumos institucionales confirman que el ITSC cuenta con personal experimentado en áreas académicas y administrativas, lo cual constituye una fortaleza para la gestión. No obstante, se observan limitaciones en la estandarización de procesos internos, lo que genera fragmentación operativa y disminuye la eficiencia administrativa.

Desde el punto de vista académico, el ITSC posee una amplia oferta formativa que inició con 27 programas y se ha ampliado a 37 carreras agrupadas en siete áreas: Salud, Informática, Artes, Turismo, Construcción, Electromecánica e Industrial. Esta diversidad curricular, sumada al reconocimiento comunitario e institucional, constituye una de las principales fortalezas internas del instituto. Asimismo, el cuerpo docente se caracteriza por estar comprometido y contar con capacidades sólidas en su área de desempeño, lo que contribuye a la calidad académica. Sin embargo, se identifican importantes desafíos internos, entre ellos la persistencia de una alta deserción estudiantil, la insuficiente formación docente de postgrado y la inexistencia de un modelo educativo virtual robusto que permita expandir la matrícula a distancia. De igual manera, se registran deficiencias en las condiciones físicas de aulas y servicios, especialmente en aspectos de climatización, higiene e iluminación, lo que afecta la experiencia educativa y el rendimiento general de los estudiantes.

En cuanto a capacidades tecnológicas, el ITSC cuenta con laboratorios equipados con tecnologías de vanguardia, incluyendo un centro de simulación y equipos asociados a procesos de innovación. La Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo

e Innovación ha integrado personal especializado en inteligencia artificial, lo cual aporta una ventaja competitiva en el desarrollo de nuevas capacidades institucionales. A pesar de estos avances, existen limitaciones presupuestarias que frenan la modernización tecnológica de forma sostenida. Igualmente, persisten brechas en capacitación digital tanto en docentes como en estudiantes, además de la ausencia de talleres permanentes de innovación. Los procesos administrativos vinculados con inscripción, pagos y servicios estudiantiles también presentan oportunidades de mejora, pues aún no están completamente automatizados y generan retrasos operativos que impactan la satisfacción del usuario.

En materia de infraestructura, el ITSC cuenta con un campus amplio compuesto por 14 edificios y una capacidad instalada para recibir más de 20,000 estudiantes. Se han realizado renovaciones importantes en infraestructura física, lo cual representa un avance significativo. A pesar de esto, las condiciones internas de mantenimiento presentan debilidades estructurales que requieren atención. La insuficiencia de personal de mayordomía, los problemas de climatización y la falta de mantenimiento rutinario afectan la calidad del ambiente de aprendizaje y la funcionalidad general del campus.

En relación con los servicios estudiantiles, el ITSC ofrece apoyo psicológico, económico y logístico a los estudiantes, lo que constituye un valor institucional importante. Asimismo, existen mecanismos de levantamiento de necesidades que permiten identificar áreas críticas y orientar intervenciones. Sin embargo, persisten dificultades en procesos de inscripción, así como la ausencia de residencias estudiantiles, lo cual limita el acceso para estudiantes provenientes de zonas alejadas

Análisis de Capacidades y Procesos Clave (Académicos y de Soporte)

El Instituto Técnico Superior Comunitario (ITSC) cuenta con un conjunto de capacidades institucionales que le permiten desarrollar sus funciones académicas, de investigación, innovación, vinculación y soporte administrativo. El análisis evidencia que la institución posee fortalezas internas importantes, pero también limitaciones que condicionan la eficiencia de sus procesos críticos. Desde la dimensión académica, el ITSC destaca por su diversidad de oferta formativa y por ser reconocido como el único instituto técnico superior comunitario en la República Dominicana y en América Latina. Esta singularidad se complementa con un cuerpo docente capacitado y comprometido, cuya experiencia y formación constituyen un activo institucional esencial para garantizar la calidad educativa. A esto se suma la existencia de acuerdos interinstitucionales relevantes, tanto nacionales como internacionales, tales como convenios bajo el esquema “2 más 2”, que fortalecen la movilidad académica, las pasantías y las oportunidades de continuidad de estudios.

Asimismo, la institución ha logrado ampliar su oferta académica mediante la creación de nuevas carreras y la consolidación del Politécnico ITSC. También dispone de infraestructura educativa significativa, como un campus amplio y en proceso de renovación física. En el ámbito metodológico, el ITSC ha incorporado modalidades virtuales como parte de sus estrategias de enseñanza; sin embargo, estas capacidades aún no se sostienen en un modelo educativo virtual robusto que permita un escalamiento efectivo de la oferta a distancia.

A pesar de estas fortalezas, se identifican limitaciones significativas en los procesos académicos. Una de las principales debilidades es la persistencia de una alta deserción estudiantil, lo cual afecta la eficiencia terminal y el desempeño institucional. También se observa la necesidad de fortalecer la formación del profesorado a nivel de postgrado para garantizar niveles más altos de especialización académica y pedagógica. Las condiciones de soporte relacionadas con el entorno educativo también registran deficiencias, especialmente en higienización de aulas y baños, climatización e iluminación, así como la

insuficiencia de personal de mantenimiento. Estas limitaciones impactan la calidad del aprendizaje, la permanencia estudiantil y la percepción institucional.

En cuanto a capacidades tecnológicas, el ITSC presenta avances significativos que fortalecen su ecosistema académico. Entre ellos destacan la instalación de un centro de simulación y la creación de la Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo e Innovación (IDI). Esta unidad dispone de personal capacitado en Inteligencia Artificial y de laboratorios equipados con tecnología de vanguardia, elementos que posicionan al ITSC como referente en innovación educativa. También existen mecanismos de captación de necesidades estudiantiles vinculadas a procesos de innovación.

No obstante, la institución enfrenta desafíos que debilitan su capacidad tecnológica, incluyendo la inexistencia de asignación presupuestaria para el fortalecimiento del área, la falta de talleres de innovación y la necesidad de alfabetización digital entre estudiantes, docentes y personal administrativo. La automatización de procesos administrativos, especialmente inscripción y pagos, continúa siendo un reto que genera retrasos y disminuye la eficiencia institucional. Por otro lado, los procesos clave de soporte institucional evidencian tanto fortalezas como debilidades. Desde la perspectiva administrativa, el ITSC cuenta con personal experimentado en gestión académica y administrativa y con un marco normativo claro y actualizado. Esto contribuye a una base sólida para la gestión diaria. No obstante, se identifican brechas de competencias en puestos clave, falta de mecanismos de coordinación y una insuficiente estandarización de procesos operativos, factores que generan ineficiencia y fragmentación en la gestión interna. Adicionalmente, se identifican problemas en la comunicación institucional y en la proyección de resultados, lo cual afecta la articulación entre las unidades y limita la visibilidad de los logros institucionales tanto interna como externamente. Esto se complementa con la ausencia de canales institucionales formalizados y protocolos claros para la gestión de información, generando desorientación entre estudiantes y docentes y afectando la toma de decisiones estratégicas.

En síntesis, el análisis evidencia que el ITSC dispone de capacidades académicas, tecnológicas y administrativas que constituyen una base sólida para la

implementación del PEI 2025–2028. Sin embargo, la institución enfrenta desafíos significativos en automatización, infraestructura, formación docente, coordinación interna, estandarización de procesos y servicios estudiantiles. Superar estas barreras será fundamental para elevar la calidad de los procesos académicos y de soporte, mejorar la eficiencia institucional y sostener la proyección estratégica del ITSC a mediano plazo.

SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

Análisis FODA

Análisis FODA y definición de estrategias institucionales

Académico

Fortalezas	Debilidades
- El ITSC es único en RD y América Latina. - Apoyo económico, logístico y psicológico a los estudiantes. - Diversidad de oferta académica. - Acuerdos interinstitucionales (2 más 2). - Profesores capacitados y comprometidos. - Campus educativo amplio. - Creación del Politécnico ITSC. - Creación de nuevas carreras. - Acuerdos estratégicos institucionales. - Modalidad de clases virtuales. - Capacitación continua docente. - Renovación de infraestructura física.	- Alta deserción. - Formación a los docentes a nivel postgrado. - Se carece del Modelo Educativo Virtual para ampliar la oferta e impactar el incremento de la matrícula. - La diversidad de oferta de otras instituciones similares. - Higienización de las aulas y baños. - Climatización de las aulas, por nuestro clima tropical. - Mejorar la iluminación interna. - Poco personal de mayordomía y mantenimiento.

Oportunidades	Amenazas
- Transporte a los estudiantes y empleados. - Extensiones en otras comunidades y provincias. - Modelo Educativo Virtual. - Planificación y socialización de plan de gestión de riesgo. - Promoción motivacional a los centros educativos preuniversitarios. - Creación e impartición de diplomados. - Vinculación con las empresas del municipio Santo Domingo Este, para la captación de empleos y capacitación. - Ampliar la oferta de secciones los 7 días.	- Que el entorno se vuelve más inseguro. - No aumento del presupuesto. - Otras instituciones académicas de nivel superior ofrecen mejores oportunidades. - Ausencia de Seguridad vial. - Aumento de Contaminación sónica del entorno. - Aumento de la contaminación ambiental. - Aumento de inseguridad perimetral externa.

Vinculación y Extensión

Fortalezas	Debilidades
- Personal de vinculación y extensión altamente capacitado. - Estudiantes activos y egresados como agente duplicador de la calidad del ITSC. - Buen posicionamiento del ITSC en la comunidad.	- Falta de proyección de resultados. - Falta de apoyo de entidades internacionales. - Falta de comunicación efectiva con los involucrados. - Incremento de la red de Egresados. - Reconocimiento de la calidad educativa para una visibilidad a nivel nacional. - Recursos humanos y tecnológicos para ampliar la cobertura.
Oportunidades	Amenazas
- Crecimiento de las alianzas con el sector privado y público. - Aprovechamiento de las redes sociales para dar visibilidad del ITSC. - Conexión con sector empresarial para el empleo. - Acuerdos de intercambios internacionales. - Participación en actividades de proyección institucional.	- Competencia de otras instituciones similares. - Baja participación de diversos sectores en proyectos sociales. - Cambio en políticas educativas presupuestadas del gobierno. - Falta de optimización de procesos de pagos de estudiantes. - Desconocimiento de la educación Técnico Superior.

	- Falta de presupuesto para ejecución de la vicerrectoría de vinculación y extensión.
--	---

Innovación

Fortalezas	Debilidades
- Instalación de un centro de simulación. - Creación de la Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo e Innovación. - Diseño de procedimientos para la elaboración de perfiles de proyectos innovadores. - Posibilidad de acceder a materias virtuales como parte de los métodos académicos actuales. - Mecanismos de captación de las necesidades de los estudiantes. - Contar con el personal capacitado en Inteligencia Artificial en la Vicerrectoría de IDI. - Laboratorios prácticos equipados con tecnología de vanguardia.	- Inexistencia actual de asignación presupuestaria. - Falta de realización de talleres de Innovación. - Capacitar a los estudiantes y docentes y administrativos en el uso de la IA. - Realización del pago de cuatrimestre e inscripción de forma automatizada. - La necesidad de estandarización de formaciones a nivel virtual. - Accesibilidad a residencias universitarias. - Retrasos en el proceso de inscripción de los estudiantes debido a la falta de documentación a tiempo.

Oportunidades	Amenazas
- La Estrategia Nacional de IA. - Agenda Digital 2030 (eje Educación y capacidades digitales, y el de innovación tecnológica). - Política Nacional de Innovación 2030. - Alianzas estratégicas para la capacitación docente en materia de innovación. - Convenios interinstitucionales para el desarrollo de proyectos conjuntos Innovadores.	- Brecha digital en cuanto acceso y capacitación de la población. - Percepción Social Limitada de la Innovación. - Baja Inversión a nivel nacional en I+D.

Fortalecimiento Institucional

Fortalezas	Debilidades
- Marco normativo institucional definido y autonomía reconocida por ley. - Personal con experiencia en la gestión académica y administrativa. - Existencia de plataformas tecnológicas básicas para la gestión interna. - Reconocimiento del ITSC a nivel comunitario y sectorial.	- Brechas de competencias en puestos clave. - Falta de mecanismos efectivos de coordinación entre las unidades. - Procesos administrativos y operativos poco estandarizados.

Oportunidades	Amenazas
- Demanda creciente de formación técnica y tecnológica. - Alianzas estratégicas con el sector productivo (público y privado) para insertar a los egresados al campo laboral y pasantías. - Disponibilidad de fondos nacionales e internacionales para innovación y fortalecimiento institucional.	- Altas exigencias de los organismos reguladores y de control. - Competencia creciente de otras instituciones de educación superior. - Limitación de recursos financieros para el desarrollo institucional. - Cambios en las normativas o políticas gubernamentales que afecten la autonomía.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GRUPOS DE INTERÉS

EJES ESTRATÉGICOS Y SU DEFINICIÓN

Pilar No.1 de la Gestión: Excelencia académica y Calidad Educativa

El eje de Excelencia Académica y Calidad Educativa orienta el diseño, implementación, evaluación y mejora continua de los procesos formativos del ITSC, asegurando que cada programa académico responda a estándares nacionales e internacionales de calidad, a las demandas del sector productivo y a las necesidades de la sociedad. Este eje busca fortalecer las competencias del estudiantado mediante metodologías activas, prácticas profesionales pertinentes, innovación pedagógica y una oferta académica actualizada y articulada con el modelo educativo institucional.

Asimismo, promueve el desarrollo y profesionalización continua del cuerpo docente, la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad, el fortalecimiento de los mecanismos de evaluación del aprendizaje, la mejora de la retención estudiantil y la integración de tecnologías educativas que potencien la experiencia formativa. El eje tiene como propósito garantizar una formación técnica

superior que permita a los estudiantes insertarse exitosamente en el mercado laboral, continuar estudios superiores y contribuir al desarrollo sostenible del país.

Propósitos del Eje

- Asegurar estándares elevados de calidad en programas, procesos y resultados académicos.
- Actualizar y diversificar la oferta académica, respondiendo a tendencias tecnológicas y necesidades del mercado.
- Fortalecer las competencias del cuerpo docente mediante formación pedagógica, disciplinar y tecnológica.
- Incrementar la retención, permanencia y eficiencia terminal del estudiantado.
- Incorporar innovación educativa, metodologías activas y tecnologías de aprendizaje.
- Garantizar pertinencia académica a través de prácticas, pasantías y articulación sectorial.

Resultados esperados

1. Programas con mejoras sistemáticas y reacreditaciones nacionales e internacionales.
2. Estudiantes con mayores niveles de logro académico y empleabilidad.
3. Docentes fortalecidos en metodologías activas, didáctica avanzada y alfabetización digital.
4. Aumento de la retención estudiantil y reducción de la deserción.
5. Oferta académica moderna, flexible y alineada al sector productivo.
6. Integración efectiva de tecnologías educativas y ambientes de aprendizaje innovadores.

Pilar No.2 de la Gestión: Vinculación con el medio y extensión comunitaria

El eje de Investigación, Desarrollo, Innovación y Emprendimiento (I+D+i+E) articula las capacidades del ITSC para generar conocimiento aplicado, promover la innovación tecnológica, fortalecer una cultura de investigación orientada a la solución de problemas del entorno productivo y social, y fomentar iniciativas

emprendedoras de alto impacto. Este eje impulsa la consolidación de un ecosistema institucional que integra laboratorios especializados, centros de simulación, proyectos de innovación, prácticas investigativas, inteligencia artificial, prototipado, emprendimiento y transferencia tecnológica.

Su propósito central es posicionar al ITSC como referente nacional en innovación aplicada al ámbito técnico superior, garantizando que estudiantes, docentes e investigadores participen activamente en procesos creativos y productivos que generen soluciones reales para los sectores industrial, tecnológico, social y comunitario. Asimismo, promueve la articulación con empresas, instituciones públicas, organismos internacionales y actores del ecosistema STEM para fortalecer la pertinencia, sostenibilidad y escalabilidad de los proyectos.

Este eje también fomenta el emprendimiento estudiantil y docente como mecanismo para el desarrollo de capacidades, la mejora de empleabilidad, la creación de nuevas oportunidades de negocio y el fortalecimiento del liderazgo juvenil. Se busca que el ITSC sea un espacio donde la creatividad, la experimentación, el pensamiento crítico y la innovación se integren como parte natural del proceso formativo.

Propósitos del Eje

- **Fortalecer la infraestructura y capacidades institucionales de investigación y desarrollo**, incluyendo laboratorios, centros de simulación y espacios de experimentación.
- **Promover una cultura investigativa** en docentes y estudiantes, orientada a la solución de problemas reales.
- **Impulsar proyectos de innovación tecnológica**, con énfasis en inteligencia artificial, automatización, industria 4.0 y tecnologías emergentes.
- **Consolidar programas de emprendimiento**, incubación y aceleración de proyectos estudiantiles y comunitarios.
- **Fomentar alianzas con el sector productivo**, instituciones educativas y organismos de cooperación para el desarrollo de proyectos conjuntos.
- **Garantizar la transferencia de conocimiento**, resultados y prototipos hacia actores del sistema productivo y social.

Resultados esperados

1. Ecosistema I+D+i consolidado con participación activa de docentes, estudiantes y aliados externos.
2. Proyectos de investigación aplicada desarrollados anualmente con pertinencia sectorial.
3. Innovaciones y prototipos funcionales producidos en laboratorios y centros de simulación.
4. Emprendimientos estudiantiles incubados y fortalecidos con enfoque técnico-productivo.
5. Alianzas estratégicas ampliadas con empresas, sector gubernamental y organismos internacionales.
6. Posicionamiento del ITSC como institución líder en innovación técnica superior en República Dominicana.

Pilar No.3 de la Gestión: Desarrollo de Innovación e Investigación

El eje de Vinculación, Relacionamento Institucional y Extensión Comunitaria orienta las acciones del ITSC hacia el fortalecimiento y consolidación de relaciones estratégicas con actores clave del entorno productivo, social, comunitario e institucional. Este eje busca potenciar la pertinencia de la oferta académica, fortalecer la inserción laboral de los estudiantes y promover proyectos que contribuyan al desarrollo local y regional mediante alianzas sostenibles con empresas, organizaciones sociales, instituciones públicas, organismos internacionales, centros educativos y la comunidad en general.

El eje tiene como propósito articular de manera sistemática la relación entre el ITSC y su entorno, ampliando los mecanismos de cooperación, participación y corresponsabilidad. A través de esta vinculación, la institución promueve prácticas profesionales, pasantías, programas de transferencia tecnológica, proyectos de investigación aplicada, actividades culturales y servicios comunitarios que fortalecen el desarrollo integral de los estudiantes y mejoran la integración del instituto con los territorios que atiende.

Asimismo, este eje impulsa una estrategia institucional centrada en el trabajo colaborativo y en la generación de redes de apoyo que permitan incrementar la visibilidad, pertinencia y reputación del ITSC. La extensión comunitaria es concebida como una vía para impactar positivamente en la calidad de vida de las comunidades, mediante programas formativos, actividades culturales, proyectos

sociales e iniciativas que fomenten la inclusión, el civismo, la empleabilidad y el bienestar social.

Propósitos del Eje

- Fortalecer los vínculos con el sector productivo para asegurar la pertinencia de la oferta académica y ampliar oportunidades de empleo, pasantías y prácticas profesionales.
- Impulsar alianzas institucionales con organismos nacionales e internacionales que contribuyan al fortalecimiento académico, tecnológico, cultural y social del ITSC.
- Promover la extensión comunitaria como mecanismo de aporte social, educativo y cultural al territorio.
- Articular espacios de participación y diálogo con actores comunitarios, empresariales, públicos y sociales para la toma de decisiones informadas.
- Desarrollar proyectos colaborativos que integren investigación, innovación y servicios a la comunidad.
- Incrementar la visibilidad institucional mediante estrategias de comunicación, divulgación y relacionamiento estratégico.

Resultados esperados

1. Redes de vinculación consolidadas con empresas, instituciones públicas, comunitarias y organismos de cooperación.
2. Mayor participación estudiantil en programas de prácticas, pasantías y proyectos colaborativos.
3. Oferta académica actualizada de acuerdo con la evolución del mercado laboral y la demanda territorial.
4. Programas continuos de extensión comunitaria con impacto social y cultural.
5. Fortalecimiento de la reputación institucional del ITSC y de su posicionamiento en la comunidad.
6. Aumento de la empleabilidad de los egresados mediante conexiones efectivas con el sector productivo.

Pilar No.4 de la Gestión: Fortalecimiento institucional

El eje de Fortalecimiento Institucional y Gestión Administrativa orienta los esfuerzos del ITSC hacia la consolidación de una estructura organizacional moderna, eficiente, transparente y capaz de sostener el crecimiento académico, tecnológico y operativo proyectado para el periodo 2025–2028. Este eje reconoce

que la calidad educativa y la pertinencia académica dependen directamente de la robustez de los sistemas administrativos, de la capacidad de gestión, de la planificación estratégica, del manejo responsable de los recursos y del desarrollo continuo del talento humano.

El eje impulsa la mejora y estandarización de los procesos internos, la modernización de los sistemas de información institucional, la automatización de trámites administrativos, la consolidación de mecanismos de seguimiento y evaluación, y el fortalecimiento de la cultura de servicio. También promueve el desarrollo profesional del personal administrativo, técnico y de apoyo, así como la implementación de una gobernanza basada en datos, inteligencia institucional y prácticas de rendición de cuentas que garanticen un uso eficiente, ético y transparente de los recursos.

El eje de Fortalecimiento Institucional y Gestión Administrativa orienta los esfuerzos del ITSC hacia la consolidación de una estructura organizacional moderna, eficiente, transparente y capaz de sostener el crecimiento académico, tecnológico y operativo proyectado para el periodo 2025–2028. Este eje reconoce que la calidad educativa y la pertinencia académica dependen directamente de la robustez de los sistemas administrativos, de la capacidad de gestión, de la planificación estratégica, del manejo responsable de los recursos y del desarrollo continuo del talento humano.

El eje impulsa la mejora y estandarización de los procesos internos, la modernización de los sistemas de información institucional, la automatización de trámites administrativos, la consolidación de mecanismos de seguimiento y evaluación, y el fortalecimiento de la cultura de servicio. También promueve el desarrollo profesional del personal administrativo, técnico y de apoyo, así como la implementación de una gobernanza basada en datos, inteligencia institucional y prácticas de rendición de cuentas que garanticen un uso eficiente, ético y transparente de los recursos.

Propósitos del Eje

- Modernizar y estandarizar los procesos administrativos, garantizando eficiencia, trazabilidad y transparencia.
- Fortalecer el talento humano, mediante programas de capacitación, desarrollo profesional y gestión del desempeño.
- Mejorar la infraestructura física y los servicios institucionales, con criterios de seguridad, accesibilidad y sostenibilidad.

- Impulsar la transformación digital, mediante la automatización de procesos, la implementación de sistemas integrados de información y el uso de datos para la toma de decisiones.
- Consolidar la gobernanza institucional, reforzando la planificación estratégica, la rendición de cuentas y el cumplimiento normativo.
- Asegurar la sostenibilidad financiera, optimizando recursos e identificando oportunidades de financiamiento externo.

Resultados esperados

1. Procesos administrativos más ágiles, automatizados y estandarizados.
2. Personal administrativo capacitado y con competencias fortalecidas.
3. Infraestructura institucional renovada, segura y alineada con necesidades académicas.
4. Sistemas de información integrados y basados en datos confiables para la toma de decisiones.
5. Mayor transparencia en la gestión, con mecanismos formales de seguimiento y rendición de cuentas.
6. Incremento de la capacidad institucional para gestionar recursos y apoyar el crecimiento académico y tecnológico del ITSC.

Pilar No.5 de la Gestión:

El eje de Transformación Digital e Innovación Tecnológica Institucional orienta la modernización integral del ITSC mediante la incorporación estratégica de tecnologías digitales que fortalecen los procesos académicos, administrativos, operativos y de servicios. Este eje reconoce que la educación técnico superior requiere sistemas tecnológicos robustos, interoperables y eficientes que respalden la formación, la gestión institucional, la toma de decisiones basada en datos y la experiencia de los usuarios.

La transformación digital implica no solo la adopción de herramientas tecnológicas, sino también la reconfiguración de procesos, el desarrollo de nuevas competencias digitales, la integración de sistemas de información y la consolidación de una cultura institucional centrada en el uso responsable, seguro y estratégico de la tecnología. Este eje proporciona las bases para la transición del ITSC hacia un modelo moderno, ágil y orientado a la mejora continua, que responda a las demandas del entorno digital, la industria 4.0 y la economía del conocimiento.

Asimismo, promueve el desarrollo de infraestructura tecnológica, conectividad, plataformas académicas y administrativas, automatización de servicios, seguridad informática y analítica institucional. Garantiza que estudiantes, docentes, personal administrativo y actores externos cuenten con herramientas eficientes, accesibles y seguras. La innovación tecnológica se concibe como un motor para aumentar la productividad, fortalecer la calidad educativa y mejorar la transparencia y eficiencia de la gestión institucional.

Propósitos del Eje

- Modernizar la infraestructura tecnológica institucional, fortaleciendo conectividad, hardware, software y plataformas críticas.
- Automatizar procesos académicos, administrativos y de servicios, mejorando eficiencia, tiempos de respuesta y experiencia de usuario.
- Implementar sistemas integrados de información, que permitan análisis de datos, trazabilidad y toma de decisiones basada en evidencia.
- Impulsar competencias digitales en estudiantes, docentes y personal administrativo mediante programas de capacitación continua.
- Garantizar la seguridad digital, mediante políticas de protección de datos, ciberseguridad y gestión de riesgos tecnológicos.
- Promover una cultura de innovación, que incentive el uso creativo y estratégico de la tecnología en todos los niveles de la institución.

Propósitos del Eje

1. Modernizar la infraestructura tecnológica institucional, fortaleciendo conectividad, hardware, software y plataformas críticas.
2. Automatizar procesos académicos, administrativos y de servicios, mejorando eficiencia, tiempos de respuesta y experiencia de usuario.
3. Implementar sistemas integrados de información, que permitan análisis de datos, trazabilidad y toma de decisiones basada en evidencia.
4. Impulsar competencias digitales en estudiantes, docentes y personal administrativo mediante programas de capacitación continua.
5. Garantizar la seguridad digital, mediante políticas de protección de datos, ciberseguridad y gestión de riesgos tecnológicos.
6. Promover una cultura de innovación, que incentive el uso creativo y estratégico de la tecnología en todos los niveles de la institución.

Ejes Estratégicos

Ejes y Objetivos Estratégicos

Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos
1. Excelencia académica y Calidad Educativa	1.1 Calidad académica y mejora de gestión 1.9 Promover programas académicos de alta calidad que se adapten constantemente a las necesidades cambiantes del mercado laboral. 2.9 Elevar los niveles de calidad en la Gestión de la Docencia. 3.9 Ampliación y mejoramiento de los Servicios Institucionales Académicos. 4.9 Fomentar el aprendizaje centrado en el estudiante y garantizando los más altos estándares de enseñanza y evaluación. 5.9 Calidad en los servicios que se ofrecen. 6.9 Disminuir la deserción en un 15%. 7.9 Aumentar el ingreso de estudiantes para una población de 8,000. 8.9 Calidad en la gestión virtual.
1. Vinculación con el medio y extensión comunitaria	2.1 Fortalecer alianzas nacionales e internacionales. 2.2 Incrementar el sentido de pertenencia entre los miembros del ITSC. 2.3 Desarrollar un sistema de relaciones y vinculación con IES-empresa y sociedad a partir del modelo educativo del ITSC. 2.4 Fortalecer el programa de relaciones con los egresados. 2.5 Establecer y mantener relaciones sólidas con la comunidad local, nacional e internacional desarrollando programas de extensión que mejoren la calidad de vida de nuestra comunidad,

	los estudiantes, personal administrativo y egresados. 2.6 Promover el desarrollo cultural y fortalecer el sentido de responsabilidad social.
2. Desarrollo de Innovación e Investigación.	3.1 Fortalecer la oferta de educación técnica superior que responda a las necesidades con la implementación de las microcedenciales. 3.2 Consolidar el ecosistema I+D+I+E. 3.3 Promover la investigación aplicada, la innovación y el emprendimiento, a través de la aplicación e implementación de proyectos globales y locales. 3.4 Preparación de estudiantes en la aplicación de soluciones sostenibles y creativas en sus carreras. 3.5 Diversificar la oferta curricular para incluir áreas emergentes de la ciencia y la tecnología. 3.6 Asegurar que los programas estén alineados con las nuevas demandas del desarrollo económico y social sostenible. 3.7 Desarrollar y apoyar iniciativas que impulsen el espíritu empresarial entre los estudiantes, preparando a los graduados para ser líderes en su campo y competitivos en el mercado laboral nacional y global.
3. Fortalecimiento institucional	4.1 Calidad de la planificación en todas las áreas. 4.2 Calidad de la gestión financiera. 4.3 Calidad en la infraestructura física. 4.4 Calidad en la Gestión Humana. 4.5 Calidad en la comunicación. 4.6 Calidad en los servicios que se ofrecen. 4.7 Aumento del presupuesto en un 80%.

	4.8 Implementar un modelo de gestión institucional eficaz y eficiente que dé respuesta a los clientes internos y externos del ITSC. 4.9 Mejorar el posicionamiento institucional del ITSC a nivel nacional e internacional. 4.10 Transparentar las operaciones. 4.11 Desarrollar una estrategia de coordinación interinstitucional e internacional. 4.12 Proveer servicios de consultoría y asistencia técnica que sirvan para mejorar el entorno productivo y la sociedad. 4.13 Integrar prácticas sostenibles en todas las operaciones institucionales, promoviendo la responsabilidad ambiental y social como un elemento clave en la visión y misión del instituto. 4.14 Mantener un modelo de gestión de calidad transparente y eficiente que optimice los recursos, fomente la rendición de cuentas y asegure la mejora continua de los procesos institucionales. 4.15 Participar activamente en procesos de evaluación y acreditación para asegurar y mejorar la calidad educativa en todos los programas, manteniendo la institución a la vanguardia de los estándares académicos. 4.16 Contribuir a través de la implementación de nuevas tecnologías a elevar los niveles de calidad de la oferta académica. 4.17 Mejorar y actualizar la plataforma tecnológica que alberga los servicios de la institución. 4.18 Mejorar la gestión de la Dirección de Informática.
--	--

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

Objetivo Estratégico 1

Fortalecer la calidad académica institucional mediante la actualización continua de los programas de estudio, la adopción de metodologías activas y la mejora sistemática de los procesos de enseñanza y evaluación.

Objetivo Estratégico 2

Incrementar la retención, permanencia y eficiencia terminal estudiantil a través de estrategias de acompañamiento académico, orientación, nivelación y mejora de las condiciones de aprendizaje.

Objetivo Estratégico 3

Desarrollar y consolidar un cuerpo docente altamente calificado, mediante programas de formación, certificación, actualización pedagógica y fortalecimiento de competencias tecnológicas y disciplinarias.

Objetivo Estratégico 4

Impulsar la investigación aplicada, la innovación y el desarrollo tecnológico como ejes transformadores del aprendizaje, la productividad institucional y la vinculación con los sectores productivos.

Objetivo Estratégico 5

Fomentar una cultura emprendedora en la comunidad ITSC mediante programas de incubación, capacitación, mentoría y acompañamiento de proyectos estudiantiles y comunitarios.

Objetivo Estratégico 6

Ampliar y fortalecer las alianzas estratégicas con empresas, instituciones gubernamentales, organizaciones sociales y organismos internacionales para incrementar la pertinencia académica, empleabilidad y extensión comunitaria.

Objetivo Estratégico 7

Optimizar y estandarizar los procesos administrativos y operativos, garantizando eficiencia, transparencia, trazabilidad y cumplimiento normativo en toda la gestión institucional.

Objetivo Estratégico 8

Fortalecer el talento humano administrativo y técnico mediante programas permanentes de desarrollo profesional, gestión del desempeño y formación en competencias clave.

Objetivo Estratégico 9

Modernizar y desarrollar la infraestructura física y los servicios institucionales, asegurando espacios seguros, inclusivos, accesibles y adecuados para la docencia, la investigación y la innovación.

Objetivo Estratégico 10

Acelerar la transformación digital institucional mediante la automatización de procesos, la integración de sistemas de información, el fortalecimiento de la ciberseguridad y el desarrollo de competencias digitales en toda la comunidad ITSC.

ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Identificación de Riesgos Clave

1. Riesgos Académicos

1.1. Deserción estudiantil elevada

El abandono de estudiantes por motivos económicos, académicos o sociales puede afectar la eficiencia terminal, la continuidad pedagógica y las metas institucionales de titulación.

1.2. Insuficiente formación docente

La falta de actualización pedagógica, disciplinaria y tecnológica puede limitar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

1.3. Pertinencia de la oferta académica

El riesgo de que programas no estén alineados con necesidades del sector productivo, reduciendo empleabilidad y reputación institucional.

1.4. Brechas en modalidades virtuales

La ausencia de un modelo de educación a distancia estructurado puede limitar el crecimiento de la matrícula y la flexibilidad académica.

2. Riesgos Tecnológicos y de Innovación

2.1. Falta de inversión sostenida en infraestructura tecnológica

La no disponibilidad de presupuesto para actualizar laboratorios, plataformas y conectividad compromete la continuidad académica y la innovación.

2.2. Vulnerabilidades de ciberseguridad

Riesgos de pérdida de información, ataques digitales o fallas en sistemas que impacten servicios críticos (inscripción, pagos, notas, entornos virtuales).

2.3. Obsolescencia tecnológica

Rápida evolución tecnológica que puede volver insuficiente la capacidad instalada si no se actualiza periódicamente.

2.4. Baja alfabetización digital en docentes y estudiantes

La falta de competencias digitales limita el aprovechamiento de herramientas tecnológicas y afecta la calidad educativa.

3. Riesgos Administrativos y de Gestión Institucional

3.1. Procesos internos no estandarizados

La existencia de procedimientos fragmentados o informales puede generar ineficiencia operativa, errores y duplicidad de funciones.

3.2. Débil articulación interdepartamental

La falta de coordinación entre unidades afecta la ejecución del PEI, la toma de decisiones basada en datos y la calidad del servicio.

3.3. Insuficiente capacidad operativa en áreas críticas

Incluye mantenimiento, mayordomía, soporte tecnológico y servicios estudiantiles.

3.4. Limitaciones en la planificación y seguimiento institucional

Riesgo de incumplimiento de metas por falta de sistemas sólidos de monitoreo, evaluación y control interno.

4. Riesgos Financieros

4.1. Insuficiencia presupuestaria para cubrir proyectos estratégicos

Riesgo de que la asignación anual no cubra inversiones en infraestructura, tecnología, servicios y expansión académica.

4.2. Dependencia de recursos externos

La falta de diversificación de fuentes de financiamiento puede afectar la sostenibilidad de proyectos de innovación y extensión.

5. Riesgos de Infraestructura y Servicios

5.1. Deficiencias en climatización, iluminación e higiene

Problemas registrados en baños, aulas y espacios comunes afectan la experiencia estudiantil, la seguridad y la imagen institucional.

5.2. Riesgos asociados a mantenimiento insuficiente

La falta de mantenimiento predictivo y correctivo puede afectar la vida útil de la infraestructura y equipos.

5.3. Capacidad limitada para expansión física

Un aumento rápido de matrícula podría superar la capacidad instalada actual.

6. Riesgos de Vinculación y Empleabilidad

6.1. Debilidad en alianzas con empresas y sectores productivos

La falta de cooperación activa puede reducir oportunidades de prácticas, empleabilidad y pertinencia académica.

6.2. Escasa articulación comunitaria y territorial

El riesgo de que la comunidad no perciba al ITSC como un actor clave puede limitar proyectos de impacto social y visibilidad institucional.

7. Riesgos Regulatorios y Normativos

7.1. Cambios en normativas del MESCyT o el MEPyD

Modificaciones legislativas o regulatorias pueden impactar la operación académica, la oferta, acreditaciones y financiamiento.

7.2. Incumplimientos en procesos de acreditación

La falta de evidencias o estándares podría afectar la certificación institucional o de programas.

8. Riesgos Sociales y Contextuales

8.1. Entorno socioeconómico vulnerable

Factores externos como pobreza, desempleo juvenil o inseguridad pueden influir en acceso, permanencia y desempeño estudiantil.

8.2. Cambios tecnológicos acelerados

La rápida evolución de la industria 4.0 puede volver obsoletas ciertas competencias si no se actualiza la oferta académica.

Definición de Estrategias de Mitigación/ Aprovechamiento

1. Estrategias de Mitigación de Riesgos

1.1. Riesgos Académicos

Riesgo: Deserción estudiantil elevada

Estrategia: Implementar un sistema integral de permanencia estudiantil que incluya alertas tempranas, nivelación académica, orientación psicológica, apoyo socioeconómico y seguimiento personalizado.

Riesgo: Insuficiente formación docente

Estrategia: Diseñar un plan institucional de formación docente continua, con certificaciones en pedagogía técnica, educación virtual y competencias digitales avanzadas.

Riesgo: Oferta académica desactualizada o poco pertinente

Estrategia: Establecer un mecanismo anual de revisión curricular basado en datos del mercado laboral y retroalimentación del sector productivo.

Riesgo: Limitaciones en la modalidad virtual

Estrategia: Desarrollar e implementar un Modelo Educativo Virtual institucional con estándares definidos, plataformas optimizadas y capacitación docente.

1.2. Riesgos Tecnológicos

Riesgo: Falta de inversión tecnológica sostenida

Estrategia: Gestionar recursos internos y externos para un fondo anual de renovación tecnológica y priorizar inversiones de alto impacto.

Riesgo: Vulnerabilidades de ciberseguridad

Estrategia: Implementar un plan de seguridad digital que incluya protocolos de protección de datos, monitoreo activo, respaldos y capacitación en ciberseguridad.

Riesgo: Obsolescencia tecnológica

Estrategia: Crear un programa de actualización tecnológica programada (ciclos de renovación cada 2–3 años).

1.3. Riesgos Administrativos

Riesgo: Procesos no estandarizados

Estrategia: Diseñar, formalizar y documentar todos los procesos institucionales mediante el Manual de Procesos ITSC y vincularlos al sistema de calidad institucional.

Riesgo: Débil coordinación interdepartamental

Estrategia: Establecer mesas de trabajo interinstitucionales periódicas y un sistema de comunicación interna oficial.

Riesgo: Capacidad operativa insuficiente

Estrategia: Implementar un plan de fortalecimiento operativo con contratación estratégica y capacitación del personal de soporte.

1.4. Riesgos Financieros

Riesgo: Insuficiencia presupuestaria

Estrategia: Elaborar un plan de optimización presupuestaria, priorización de proyectos y diversificación de fuentes de financiamiento (alianzas, cooperación, proyectos especiales).

Riesgo: Dependencia de recursos externos

Estrategia: Desarrollar un portafolio de proyectos de cooperación nacional e internacional.

1.5. Riesgos de Infraestructura

Riesgo: Condiciones físicas deficientes

Estrategia: Crear un programa integral de mantenimiento preventivo y correctivo, con calendarios regulares y responsables definidos.

Riesgo: Capacidad física limitada

Estrategia: Planificar la expansión gradual del campus y optimizar el uso de espacios existentes mediante calendarización inteligente.

1.6. Riesgos de Vinculación

Riesgo: Debilidad en alianzas estratégicas

Estrategia: Establecer un Sistema de Gestión de Alianzas con indicadores, metas y responsables por sector.

Riesgo: Articulación comunitaria insuficiente

Estrategia: Implementar un Programa de Extensión Comunitaria con actividades permanentes y participación territorial.

1.7. Riesgos Normativos

Riesgo: Cambios regulatorios

Estrategia: Mantener vigilancia normativa continua y participar en mesas de diálogo del MESCyT y MEPyD.

Riesgo: Incumplimientos en acreditación

Estrategia: Crear un Comité de Aseguramiento de la Calidad para garantizar evidencias, indicadores y mejoras continuas.

2. Estrategias de Aprovechamiento de Oportunidades

2.1. Oportunidades Académicas

Oportunidad: Tendencias globales en educación técnica, STEM y empleabilidad.

Estrategia: Incorporar nuevas carreras, diplomados y certificaciones alineados con industria 4.0, IA y manufactura avanzada.

Oportunidad: Demanda de competencias técnicas en sectores productivos.

Estrategia: Integrar prácticas, pasantías y certificaciones nacionales e internacionales.

2.2. Oportunidades de Innovación

Oportunidad: Expansión de tecnologías emergentes.

Estrategia: Convertir laboratorios especializados del ITSC en espacios de experimentación y prototipado.

2.3. Oportunidades Institucionales

Oportunidad: Reconocimiento del ITSC como institución técnica líder.

Estrategia: Incrementar visibilidad en el territorio y fortalecer la reputación institucional con campañas estratégicas.

Oportunidad: Potencial de alianzas público-privadas.

Estrategia: Formalizar convenios con sectores productivos clave y organismos de cooperación.

2.4. Oportunidades Territoriales y Comunitarias

Oportunidad: Participación creciente de comunidades y sectores sociales.

Estrategia: Desarrollar proyectos de impacto social, actividades culturales y programas de inclusión.

3. MATRIZ ESTRATÉGICA (ILPES: MATRIZ DE INDICADORES)

Esta tabla integra: Objetivos estratégicos, indicadores (KPIs), línea de base, metas 2025-2028 y responsables.

MATRIZ ESTRATÉGICA

#	Objetivo Estratégico	Indicador (KPIs)	Línea de Base	Estimación Presupuestaria (RD\$)	Meta x Año				Área Responsable
					2025	2026	2027	2028	
1	Fortalecer la calidad académica mediante actualización curricular y mejora pedagógica.	% de programas actualizados	35%	12500000	50%	65%	80%	100%	Vicerrectoría Académica
2	Incrementar la retención, permanencia y eficiencia terminal estudiantil.	Tasa de retención anual	58%	8000000	62%	68%	72%	78%	Dirección de Servicios Estudiantiles / Académica
3	Desarrollar un cuerpo docente altamente calificado.	% de docentes certificados	30%	9500000	40%	55%	70%	85%	Dirección de Desarrollo Docente
4	Impulsar la investigación aplicada, innovación y desarrollo tecnológico.	Proyectos de I+D+i ejecutados	8	15000000	12	16	20	25	Vicerrectoría de IDI
5	Fomentar el emprendimiento estudiantil y comunitario.	Emprendimientos incubados	10	6500000	15	20	25	30	Unidad de Emprendimiento / IDI

6	Fortalecer alianzas con sectores productivos y organismos externos.	Alianzas activas formalizadas	28	4000000	35	45	55	65	Vicerrectoría de Vinculación y Extensión
7	Optimizar y estandarizar procesos administrativos.	% de procesos institucionales documentados	20%	10000000	40%	60%	80%	100%	Planificación y Desarrollo / Dirección Administrativa
8	Fortalecer el talento humano administrativo y técnico.	% de personal capacitado	25%	5000000	40%	55%	70%	85%	Dirección de Recursos Humanos
9	Modernizar infraestructura física y servicios institucionales.	Índice de adecuación de infraestructura (IAI)	45%	40000000	55%	65%	75%	85%	Dirección de Infraestructura
10	Acelerar la transformación digital institucional.	% de procesos automatizados	18%	22000000	35%	50%	65%	80%	Dirección de Tecnología
11	Fortalecer la calidad académica mediante actualización curricular y mejora pedagógica.	% de programas actualizados	35%	12500000	50%	65%	80%	100%	Vicerrectoría Académica
12	Incrementar la retención, permanencia y eficiencia terminal estudiantil.	Tasa de retención anual	58%	8000000	62%	68%	72%	78%	Dirección de Servicios Estudiantiles / Académica

13	Desarrollar un cuerpo docente altamente calificado.	% de docentes certificados	30%	9500000	40%	55%	70%	85%	Dirección de Desarrollo Docente
14	Impulsar la investigación aplicada, innovación y desarrollo tecnológico.	Proyectos de I+D+i ejecutados	8	15000000	12	16	20	25	Vicerrectoría de IDI
15	Fomentar el emprendimiento estudiantil y comunitario.	Emprendimientos incubados	10	6500000	15	20	25	30	Unidad de Emprendimiento / IDI
16	Fortalecer alianzas con sectores productivos y organismos externos.	Alianzas activas formalizadas	28	4000000	35	45	55	65	Vicerrectoría de Vinculación y Extensión

SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA

El proceso de Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2028 constituye el mecanismo central para garantizar la alineación efectiva entre los objetivos estratégicos, los resultados esperados, los indicadores de desempeño, el presupuesto asignado y las acciones ejecutadas por cada área responsable del ITSC. Este sistema se fundamenta en el enfoque de gestión por resultados, en la toma de decisiones basada en evidencia y en los principios de transparencia, eficiencia y mejora permanente.

El seguimiento estratégico se realizará de manera trimestral, a través de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, que consolidará la información suministrada por las vicerrectorías, direcciones y unidades operativas. Este proceso permitirá medir el avance de los indicadores clave (KPIs), el nivel de cumplimiento de las metas anuales y la ejecución presupuestaria vinculada a cada objetivo estratégico. La información obtenida será documentada en un Informe Trimestral de Avance del PEI, el cual permitirá identificar brechas, riesgos emergentes y desviaciones que requieran ajustes inmediatos.

Complementariamente, la evaluación del PEI se llevará a cabo mediante dos cortes anuales, uno de medio término y uno final de cada año fiscal. Esta evaluación analizará el comportamiento del desempeño institucional, la pertinencia de las estrategias ejecutadas, la coherencia con las políticas nacionales y la eficiencia en el uso de recursos. Asimismo, se elaborará una Evaluación Anual de Resultados, en la cual se identificarán logros, desafíos, lecciones aprendidas y recomendaciones clave para el siguiente período.

El proceso de mejora continua será articulado mediante un ciclo sistemático que incluye:

- Planificación (Plan): Programación anual alineada al PEI y al presupuesto aprobado.
- Ejecución (Do): Implementación de acciones estratégicas por parte de cada área responsable.
- Verificación (Check): Medición, análisis y evaluación de resultados a través de los indicadores establecidos.
- Ajuste (Act): Definición de medidas correctivas, preventivas y de optimización para garantizar el logro de metas.

- Este enfoque PDCA (Plan–Do–Check–Act) permitirá mantener un proceso dinámico de revisión del desempeño institucional y fortalecer los ciclos de gestión institucional del ITSC.

Asimismo, se establecerá un Comité de Seguimiento Estratégico, integrado por la Rectoría, las Vicerrectorías y la Dirección de Planificación y Desarrollo, encargado de validar los avances, recomendar ajustes estratégicos, supervisar la implementación del Mapa Estratégico y garantizar la integridad de los procesos de seguimiento. El comité se reunirá trimestralmente para revisar el estado del PEI y anualmente para validar la evaluación global.

El sistema de monitoreo también contará con un Tablero de Control Institucional (Dashboard), que permitirá visualizar en tiempo real el comportamiento de los KPIs estratégicos, facilitando la toma de decisiones oportunas y la comunicación interna. Esta herramienta reforzará la cultura institucional basada en datos y permitirá a todas las áreas responsables orientar sus acciones a resultados verificables.

Los mecanismos de rendición de cuentas estarán integrados al proceso de seguimiento y evaluación. El ITSC publicará un Informe Anual de Rendición de Cuentas del PEI, donde se detallarán avances, ejecución presupuestaria, indicadores, logros institucionales y acciones de mejora. Este documento será compartido con la comunidad académica, los sectores productivos, la comunidad territorial y los organismos reguladores, fortaleciendo la transparencia institucional y el compromiso con el desarrollo del país.

SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Metodología y Frecuencia de Monitoreo del PEI

El proceso de seguimiento, medición, análisis y evaluación del PEI constituye el conjunto de mecanismos técnicos y operativos que permiten verificar el avance real de los objetivos estratégicos, indicadores, metas y acciones definidas para el período 2025–2028. Este proceso garantiza que la planificación estratégica del ITSC se mantenga alineada con las prioridades nacionales, las necesidades institucionales, las políticas públicas vigentes y los resultados esperados.

La metodología utilizada se fundamenta en un enfoque de Gestión por Resultados (GPR), que prioriza la toma de decisiones basada en evidencias, la trazabilidad de la información y la mejora continua. El monitoreo se realiza mediante la recopilación sistemática de datos, la consolidación de reportes y su análisis por

parte de las áreas responsables y la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.

El ciclo de monitoreo del PEI se desarrolla en tres niveles:

1. Seguimiento Operativo (Mensual)

Se enfoca en el monitoreo directo de las actividades y acciones vinculadas a cada objetivo estratégico. Las áreas responsables reportan:

- Avances de ejecución,
- Cumplimiento de actividades,
- Consumo de recursos,
- Riesgos emergentes.

La Dirección de Planificación consolida estos reportes para detectar desviaciones tempranas y recomendar ajustes oportunos.

2. Medición y Análisis Estratégico (Trimestral)

Cada trimestre se realiza una revisión estructurada de los indicadores clave (KPIs) del PEI, comparando:

- Valor actual vs. línea base,
- Valor actual vs. meta anual,
- Nivel de avance porcentual,
- Variaciones, causas y efectos.

El análisis incluye:

- Revisión del comportamiento institucional,
- Identificación de brechas,
- Evaluación de riesgos,
- Recomendaciones correctivas o preventivas.

Este proceso culmina en la elaboración del Informe Trimestral de Seguimiento Estratégico, presentado al Comité de Seguimiento Estratégico para toma de decisiones.

3. Evaluación de Desempeño (Semestral y Anual)

A nivel institucional, la evaluación se efectúa en dos cortes:

- a) Evaluación Semestral

- b) Permite valorar el desempeño de medio año, verificar el grado de avance de los objetivos y metas, y ajustar el Plan Operativo Anual (POA) en caso necesario.
- c) Evaluación Anual

Al finalizar cada año fiscal, se realiza un análisis integral del PEI:

- a) Cumplimiento de objetivos estratégicos,
- b) Logro de metas,
- c) Ejecución presupuestaria,
- d) Impacto institucional,
- e) Identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Los resultados se documentan en el Informe Anual de Evaluación del PEI, que sirve como insumo para la rendición de cuentas institucional.

Instrumentos de Monitoreo y Evaluación

Para garantizar eficacia y trazabilidad, el proceso utiliza los siguientes instrumentos:

- **Tablero de Control Estratégico (Dashboard):** Plataforma de visualización de indicadores en tiempo real.
- **Ficha Técnica del Indicador (FTI):** Documento que define metodología, periodicidad y fórmula del indicador.
- **Matriz Estratégica del PEI:** Tabla oficial de seguimiento de metas por año.
- **Reportes Trimestrales y Anuales:** Informes técnicos estandarizados para toma de decisiones.
- **Reuniones del Comité de Seguimiento:** Espacio institucional para análisis estratégico.

Roles y Responsabilidades

- **Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional:** Coordina el proceso, consolida datos, elabora informes y facilita herramientas.

- **Áreas Responsables de Objetivos del PEI:** Reportan, documentan avances, miden indicadores y proponen ajustes.
- **Rectoría y Vicerrectorías:** Validan decisiones estratégicas y garantizan medios institucionales.
- **Comité de Seguimiento Estratégico:** Analiza brechas, aprueba correcciones, emite directrices y evalúa desempeño global.

Ciclo de Mejora Continua

Todo el sistema opera bajo el enfoque PDCA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar):

- **Planificar:** Establecer metas, actividades y recursos.
- **Hacer:** Ejecutar acciones estratégicas institucionales.
- **Verificar:** Medir resultados, indicadores y desviaciones.
- **Actuar:** Implementar acciones de mejora, ajustes y medidas correctivas.

Herramientas para el Análisis de los Datos y el Desempeño

Metodología y Frecuencia de Monitoreo del PEI

El proceso de seguimiento, medición, análisis y evaluación del PEI constituye el conjunto de mecanismos técnicos y operativos que permiten verificar el avance real de los objetivos estratégicos, indicadores, metas y acciones definidas para el período 2025–2028. Este proceso garantiza que la planificación estratégica del ITSC se mantenga alineada con las prioridades nacionales, las necesidades institucionales, las políticas públicas vigentes y los resultados esperados.

La metodología utilizada se fundamenta en un enfoque de Gestión por Resultados (GPR), que prioriza la toma de decisiones basada en evidencias, la trazabilidad de la información y la mejora continua. El monitoreo se realiza mediante la recopilación sistemática de datos, la consolidación de reportes y su análisis por parte de las áreas responsables y la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.

El ciclo de monitoreo del PEI se desarrolla en tres niveles:

1. Seguimiento Operativo (Mensual)

Se enfoca en el monitoreo directo de las actividades y acciones vinculadas a cada objetivo estratégico. Las áreas responsables reportan:

- Avances de ejecución,
- Cumplimiento de actividades,
- Consumo de recursos,
- Riesgos emergentes.

La Dirección de Planificación consolida estos reportes para detectar desviaciones tempranas y recomendar ajustes oportunos.

2. Medición y Análisis Estratégico (Trimestral)

Cada trimestre se realiza una revisión estructurada de los indicadores clave (KPIs) del PEI, comparando:

- Valor actual vs. línea base,
- Valor actual vs. meta anual,
- Nivel de avance porcentual,
- Variaciones, causas y efectos.

El análisis incluye:

- **Revisión del comportamiento** institucional,
- Identificación de brechas,
- Evaluación de riesgos,
- Recomendaciones correctivas o preventivas.

Este proceso culmina en la elaboración del Informe Trimestral de Seguimiento Estratégico, presentado al Comité de Seguimiento Estratégico para toma de decisiones.

3. Evaluación de Desempeño (Semestral y Anual)

A nivel institucional, la evaluación se efectúa en dos cortes:

a) Evaluación Semestral

Permite valorar el desempeño de medio año, verificar el grado de avance de los objetivos y metas, y ajustar el Plan Operativo Anual (POA) en caso necesario.

b) Evaluación Anual

Al finalizar cada año fiscal, se realiza un análisis integral del PEI:

- Cumplimiento de objetivos estratégicos,
- Logro de metas,
- Ejecución presupuestaria,
- Impacto institucional,
- Identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Los resultados se documentan en el Informe Anual de Evaluación del PEI, que sirve como insumo para la rendición de cuentas institucional.

Instrumentos de Monitoreo y Evaluación

Para garantizar eficacia y trazabilidad, el proceso utiliza los siguientes instrumentos:

1. **Tablero de Control Estratégico (Dashboard):** Plataforma de visualización de indicadores en tiempo real.
2. **Ficha Técnica del Indicador (FTI):** Documento que define metodología, periodicidad y fórmula del indicador.
3. **Matriz Estratégica del PEI:** Tabla oficial de seguimiento de metas por año.
4. **Reportes Trimestrales y Anuales:** Informes técnicos estandarizados para toma de decisiones.
5. **Reuniones del Comité de Seguimiento:** Espacio institucional para análisis estratégico.

Roles y Responsabilidades

- **Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional:** Coordina el proceso, consolida datos, elabora informes y facilita herramientas.
- **Áreas Responsables de Objetivos del PEI:** Reportan, documentan avances, miden indicadores y proponen ajustes.
- **Rectoría y Vicerrectorías:** Validan decisiones estratégicas y garantizan medios institucionales.
- **Comité de Seguimiento Estratégico:** Analiza brechas, aprueba correcciones, emite directrices y evalúa desempeño global.

Ciclo de Mejora Continua

Todo el sistema opera bajo el enfoque PDCA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar):

- **Planificar:** Establecer metas, actividades y recursos.
- **Hacer:** Ejecutar acciones estratégicas institucionales.
- **Verificar:** Medir resultados, indicadores y desviaciones.
- **Actuar:** Implementar acciones de mejora, ajustes y medidas correctivas.

Definición de la Evaluación de Resultados e Impactos

La Evaluación de Resultados e Impactos constituye el proceso sistemático mediante el cual el ITSC analiza y valora el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el PEI 2025–2028, así como los cambios generados en la comunidad institucional, en los sectores productivos y en la sociedad. Esta evaluación permite determinar en qué medida las estrategias implementadas han contribuido al fortalecimiento académico, institucional, tecnológico y comunitario, y si los resultados alcanzados reflejan mejoras sostenibles en el desempeño institucional.

La evaluación de resultados se centra en medir el logro de las metas anuales y del cuatrienio, tomando como referencia las líneas base, los indicadores estratégicos (KPIs) y la ejecución de las acciones institucionales. Este análisis considera también la eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad y coherencia de las intervenciones institucionales. Para ello, se utilizan datos provenientes del Tablero de Control Institucional, de los sistemas administrativos y académicos, de las fichas técnicas de indicadores y de los reportes de seguimiento.

La evaluación de impactos observa los cambios estructurales y sostenibles generados por el PEI en el mediano plazo. Incluye el análisis de transformaciones en la calidad académica, la empleabilidad de los egresados, la vinculación con el entorno, la capacidad investigativa y el nivel de desarrollo institucional. Asimismo, examina la contribución del ITSC a las políticas públicas nacionales, al desarrollo

territorial, a la innovación social y productiva, y a las prioridades definidas por el Gobierno dominicano.

Este proceso incorpora una metodología mixta que combina evidencias cuantitativas y cualitativas, mediciones comparativas, análisis de tendencias y triangulación de fuentes. Los hallazgos obtenidos son revisados por la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, las Vicerrectorías y el Comité de Seguimiento Estratégico, quienes formulan recomendaciones para ajustar las estrategias, rediseñar intervenciones y fortalecer la toma de decisiones.

Los resultados de la evaluación anual e intermedia se documentan en informes oficiales que sirven como base para la rendición de cuentas, la mejora continua y la actualización del Plan Operativo Anual (POA), garantizando que el ITSC mantenga una gestión estratégica orientada al logro de resultados y a la generación de impactos positivos para la institución y la sociedad dominicana.

REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN Y MEJORA CONTINUA

Mecanismo de Revisión Periódica del PEI por la Alta Dirección

La revisión periódica del Plan Estratégico Institucional (PEI) por parte de la Alta Dirección constituye uno de los mecanismos centrales para asegurar la vigencia, efectividad y coherencia del proceso de planificación estratégica del Instituto Técnico Superior Comunitario (ITSC). Este mecanismo garantiza que el PEI mantenga alineación con las prioridades institucionales, las políticas públicas nacionales, los resultados del seguimiento estratégico y los cambios del entorno social, tecnológico y productivo.

La revisión se desarrolla a través de un proceso sistemático liderado por la Rectoría, en coordinación con las Vicerrectorías, la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional y el Comité de Seguimiento Estratégico, quienes se reúnen formalmente según una periodicidad establecida. Este espacio permite evaluar el avance del plan, identificar desviaciones, analizar riesgos emergentes, valorar la ejecución presupuestaria estratégica y tomar decisiones oportunas para ajustar acciones, estrategias o metas cuando sea necesario.

El mecanismo de revisión se ejecuta bajo el siguiente esquema:

1. Revisión Trimestral (Corte Estratégico)

Cada tres meses, la Alta Dirección recibe el Informe Trimestral de Seguimiento del PEI, el cual presenta:

- Avances e indicadores estratégicos,
- Cumplimiento del cronograma institucional,
- Ejecución presupuestaria vinculada a los objetivos,
- Riesgos detectados y medidas correctivas,
- Recomendaciones para ajustes operativos.

En estas reuniones la Alta Dirección valida los resultados, aprueba medidas de corrección y define instrucciones específicas para cada Vicerrectoría.

2. Revisión Semestral (Ajuste Estratégico)

Dos veces al año, la Alta Dirección realiza un análisis más profundo que incluye:

- Comparación del avance real vs. metas semestrales,
- Evaluación del comportamiento institucional por ejes estratégicos,
- Análisis de la alineación del PEI con el POA vigente,
- Identificación de brechas estructurales, oportunidades y áreas críticas.

Este corte permite ajustar la programación operativa y el uso de recursos para asegurar un cumplimiento efectivo del PEI.

3. Revisión Anual (Evaluación Global)

Al cierre de cada año fiscal, la Alta Dirección efectúa la Revisión Anual del PEI, basada en:

- El Informe Anual de Evaluación,
- Resultados institucionales acumulados,
- Impacto alcanzado en académicos, tecnológicos, administrativos y comunitarios,
- Nivel de cumplimiento de indicadores y metas estratégicas,
- Análisis del desempeño de cada área responsable.

Esta revisión determina:

- Modificaciones al plan estratégico,
- Ajustes a metas o indicadores,
- Reorientación de estrategias,
- Directrices institucionales para el siguiente año.

Los resultados se integran al proceso de rendición de cuentas institucional.

4. Mejora Continua y Actualización del PEI

El proceso de revisión por la Alta Dirección desemboca en un ciclo de mejora continua, que permite fortalecer la gestión estratégica del ITSC mediante:

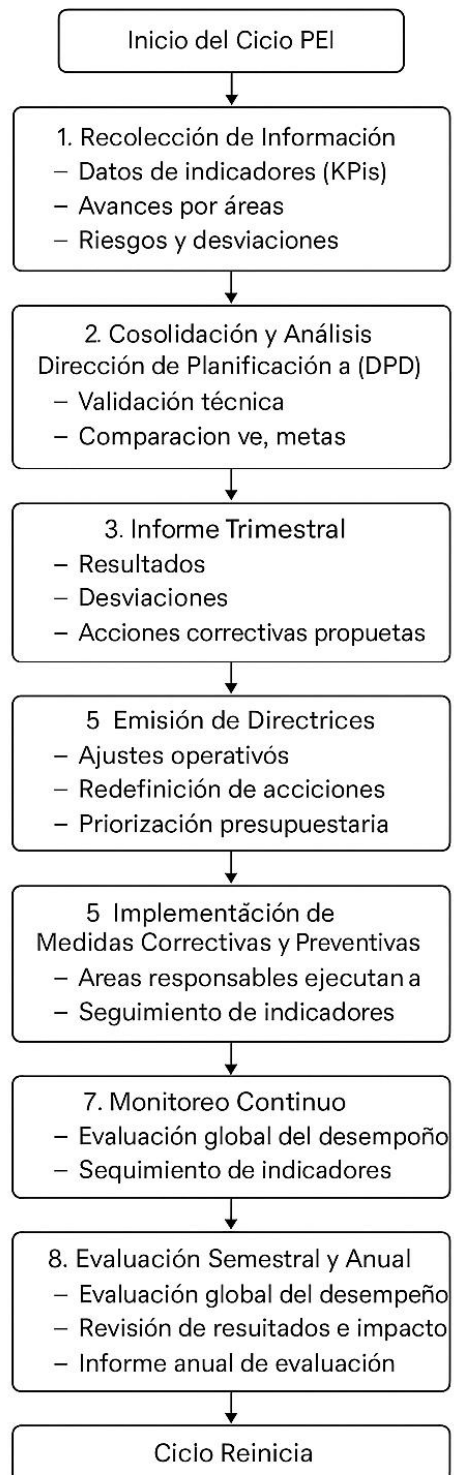
- Incorporación de buenas prácticas,
- Corrección sistemática de desviaciones,
- Fortalecimiento de procesos operativos,
- Actualización de estrategias según evidencia,
- Intervención oportuna en áreas críticas,
- Alineación permanente con el presupuesto institucional.

La revisión periódica asegura que el PEI no sea un documento estático, sino una herramienta dinámica que responde a las necesidades del instituto, del país y del entorno global.

5. Responsables del Proceso

- **Rectoría:** Máxima autoridad responsable del cumplimiento del PEI.
- **Vicerrectorías:** Ejecutan y supervisan los componentes estratégicos.
- **Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional:** Coordina el monitoreo, consolida resultados y soporta técnicamente las revisiones.
- **Comité de Seguimiento Estratégico:** Valida hallazgos, emite recomendaciones y da seguimiento a los acuerdos.

FLUJOGRAMA DEL MECANISMO DE REVISIÓN DEL PEI



Proceso para el Tratamiento de No Conformidades, Acciones Correctivas y Mejora Continua

El tratamiento de no conformidades y la implementación de acciones correctivas constituye un componente esencial del Sistema de Gestión Institucional del ITSC. Este proceso permite identificar desviaciones respecto a los estándares establecidos, analizar sus causas, implementar soluciones efectivas y promover una cultura de mejora continua orientada al fortalecimiento de los procesos académicos, administrativos y de soporte.

El proceso se ejecuta de manera sistemática, transparente y basada en evidencia, asegurando la trazabilidad desde la detección de la no conformidad hasta la verificación de la efectividad de la acción correctiva implementada. Este mecanismo se encuentra articulado con el seguimiento del PEI, el POA y los mecanismos de aseguramiento de la calidad institucional.

1. Identificación de la No Conformidad

La no conformidad puede ser detectada a través de:

- Resultados del monitoreo de indicadores del PEI y POA.
- Auditorías internas y externas.
- Evaluaciones académicas y de servicios.
- Inspecciones de áreas, reportes operativos y observaciones de la Alta Dirección.
- Sugerencias, quejas o reclamaciones registradas por estudiantes, docentes, empleados o partes interesadas.
- Hallazgos derivados de la autoevaluación institucional o procesos de acreditación.

Toda no conformidad debe quedar documentada en el Registro de No Conformidades del ITSC.

2. Clasificación y Priorización

Una vez detectada, la no conformidad se evalúa considerando:

- **Nivel de impacto** (alto, medio, bajo).
- **Frecuencia** o recurrencia del evento.

- **Consecuencias potenciales** en los procesos académicos, operativos o financieros.
- **Riesgos asociados**, vinculados al Mapa de Riesgos Institucional.

Esto permite priorizar intervenciones y determinar si se requiere acción inmediata, programada o preventiva.

3. Análisis de Causa Raíz

Se aplica una metodología estructurada que puede incluir:

- Diagrama causa–efecto (Ishikawa).
- Análisis de los 5 Porqués.
- Árbol de problemas.
- Revisión documental y de datos históricos.

El análisis determina la causa o conjunto de causas que originó la no conformidad y orienta la definición de las acciones correctivas.

4. Definición y Planificación de Acciones Correctivas

Una acción correctiva debe:

- Eliminar la causa principal del problema.
- Contener un responsable designado.
- Establecer un plazo de ejecución.
- Definir los recursos necesarios.
- Identificar resultados esperados y criterios para evaluar su efectividad.

Las acciones correctivas se integran en el Plan de Mejora Institucional, y cuando aplica, al POA del área responsable.

5. Implementación de la Acción Correctiva

Las áreas responsables ejecutan las acciones aprobadas siguiendo:

- Procedimientos operativos vigentes.
- Lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Cronograma establecido.

La dirección correspondiente reporta avances y evidencia documental de la ejecución.

6. Verificación de la Eficacia

Una vez implementada la acción correctiva, la Dirección de Planificación y Desarrollo proceda a:

- Evaluar si la no conformidad fue eliminada.
- Verificar que no existe recurrencia.
- Revisar el cumplimiento de metas y estándares.
- Validar la documentación de soporte.

Si la acción no fue eficaz, se debe reabrir la no conformidad y realizar un nuevo análisis de causa raíz.

7. Acciones Preventivas

Además de corregir problemas detectados, el ITSC debe:

- Identificar riesgos potenciales.
- Implementar medidas para evitar su materialización.
- Incorporar lecciones aprendidas en procedimientos, manuales y protocolos.

Estas acciones preventivas contribuyen a fortalecer el sistema institucional y evitar desviaciones futuras.

8. Documentación y Registro

Todo el proceso debe quedar registrado en:

- Formulario de No Conformidades.
- Plan de Acción Correctiva.
- Registro de Lecciones Aprendidas.
- Informes trimestrales de seguimiento del PEI.

La documentación es esencial para auditorías, acreditaciones y revisiones por la Alta Dirección.

9. Integración con el Ciclo de Mejora Continua

El tratamiento de no conformidades se articula con el ciclo PHVA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar):

- **Planificar:** Identificar, analizar y planificar la acción correctiva.

- **Hacer:** Implementar la acción.
- **Verificar:** Evaluar su efectividad.
- **Actuar:** Ajustar o institucionalizar la mejora.

Este ciclo alimenta la revisión periódica del PEI y fortalece la gobernanza institucional.

II. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abinader C., L. R. (abril de 2024). Programa de Gobierno 2024-2028. (P. R. (PRM), Ed.) Santo Domingo, República Dominicana: Secretaría Nacional Técnica y de Políticas Públicas del Partido Revolucionario Moderno (PRM). Recuperado el 7 de marzo de 2025, de <https://plandegobierno.site/wp-content/uploads/2024/04/Plan-de-gobierno-2024-2028.pdf>
- Alvarez López, J. A., & Sampablo Buezas, R. (septiembre-diciembre de 2020). Una propuesta de modelo educativo para las organizaciones exponenciales. *Tecnología, Ciencia y Educación*(17), 149-179. doi:<https://doi.org/10.51302/tce.2020.493>
- Asamblea General ONU. (7 de junio de 2024). Año Internacional de la Ciencia y la Tecnología Cuánticas (2025). (U. N. Library, Recopilador) New York, N.Y., United States: Asamblea General de ONU. Recuperado el 7 de marzo de 2025, de <https://digitallibrary.un.org/record/4052700?ln=en&v=pdf>
- McKenna, L. (enero de 2016). The hidden hunger on college campuses. (T. Atlantic, Ed.) *The Atlantic*. Recuperado el 7 de marzo de 2025, de <https://www.theatlantic.com/education/archive/2016/01/the-hidden-hunger-on-college-campuses/424047/>
- SPADIES, Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior. (2025). *Estadísticas de deserción, 2022*. Ministerio de Educación. Bogotá: Ministerio de Educación. Recuperado el 7 de marzo de 2025, de <https://www.mineduacion.gov.co/sistemasinfo/spadies/secciones/Estadisticas-de-desercion/>
- StudyUSA.com. (2025). *Study in the USA*. Recuperado el 7 de marzo de 2025, de <https://www.studyusa.com/es/a/91/community-colleges-en-los-ee-uu>
- The Century Foundation. (2025). *The Century Foundation*. Recuperado el 7 de marzo de 2025, de The Century Foundation: <https://tcf.org/content/report/free-college-stay/>

