

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO · MEDELLÍN

Propuesta Rectoral

Hoja de ruta estratégica 2026–2030

● FORMAR

● SERVIR

● CUIDAR



Liliana Restrepo Villa

Candidata a la Rectoría · Periodo 2026–2030

FORMAR. SERVIR. CUIDAR.

Propuesta Rectoral 2026–2030

Institución Universitaria Pascual Bravo

*Adscrita al Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín
Acreditada en Alta Calidad — Resolución 012512 del MEN, 29 de junio de 2022*

Liliana Patricia Restrepo Villa

Administradora de Empresas · Especialista en Docencia Universitaria · Magíster en Educación
Vicerrectora Administrativa y Financiera de la I.U. Pascual Bravo (2014–presente)

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPACTO.....	8
Del sentido a la acción institucional.....	8
LÍNEA ESTRATÉGICA 1	10
Trayectorias formativas pertinentes a lo largo de la vida	10
Ecosistema formativo integrado.....	11
Profundización académica y talento docente.....	11
LÍNEA ESTRATÉGICA 2	13
Conocimiento, innovación y compromiso con el territorio	13
Investigación e inteligencia artificial.....	14
Relación con el sector productivo y propiedad intelectual	14
Ecosistema CTI y rutas globales	15
LÍNEA ESTRATÉGICA 3	17
Gobernanza eficiente, bienestar y sostenibilidad institucional	17
Calidad y aseguramiento institucional	18
Talento humano y transformación digital.....	19
Articulación de las tres líneas	19
PROPÓSITO Y ESTRATEGIA.....	20
El porqué de esta propuesta rectoral.....	20
Una propuesta centrada en las personas	20
Una mirada humanista, tecnológica y global	20
Un porqué que se convierte en responsabilidad	21
EL POR QUÉ YO	22
Trayectoria, legitimidad y capacidad para liderar este momento	22
CÓMO LO VAMOS A HACER	23
De la gestión reactiva a la gestión anticipativa	23
Principios operativos de esta rectoría	23
Planeación estratégica con sentido humano	23
Gobernanza participativa	23
Gestión ágil y orientada al servicio.....	23
El bienestar como principio de gestión	23
MARCO CONCEPTUAL	25
Educación, tecnología, humanidad y sentido público	25
Complejidad y complementariedad de saberes: Edgar Morin	25
Educación, acción y responsabilidad en lo público: Hannah Arendt.....	26
Capacidades humanas, dignidad y justicia educativa: Martha Nussbaum	26
El valor del trabajo, la técnica y el hacer con sentido: Richard Sennett.....	26
Educación crítica, autonomía y sentido de límite: Iván Illich	26
Formación integral y desarrollo humano: Rudolf Steiner	26
Educación técnica, trayectorias y trabajo: Moodie, Wheelahan y Labbé	26
Currículo, coherencia y sentido: Jan Van den Akker	26

Educación como bien público: Unesco, OCDE, Banco Mundial, BID y Foro Económico Mundial²⁷

RUTA DE IMPLEMENTACIÓN	28
Gobernar con tiempos claros: 100 días, un año y un horizonte de rectoría.....	28
I. Los primeros 100 días: Ordenar, escuchar y sentar bases	28
II. El primer año: Implementar, articular y consolidar	28
III. Horizonte de la rectoría (cuatro años): Proyectar y dejar capacidad instalada	28
FORMAR. SERVIR. CUIDAR.	29

INTRODUCCIÓN

Formar. Servir. Cuidar.

La Institución Universitaria Pascual Bravo tiene una misión clara: ser una institución universitaria de carácter público, comprometida con la formación e investigación tecnológica, orientada a la excelencia académica, que propicia el desarrollo integral, ético y creativo de las personas, con pertinencia social, de tradición y estrecha relación con el sector empresarial, una organización que aprende y asume retos permanentes para la transformación de vidas y territorios desde el conocimiento y para el desarrollo sostenible, relacionada nacional e internacionalmente, que contribuye a la construcción de sociedad con inclusión y equidad.

Su visión al 2030 la proyecta como referente nacional e internacional por la excelencia en investigación tecnológica, innovación y creatividad, con redes académicas consolidadas, transferencia de conocimiento y trabajo colaborativo, con impacto en el sector empresarial y en la sociedad, con procesos académicos de alta calidad alineados con la agenda global de desarrollo sostenible, visible por su modelo de campus verde, inteligente e inclusivo, y destacada en su capacidad transformadora en un entorno de bienestar para la felicidad.

Esta propuesta rectoral se inscribe como expresión viva del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y nace del compromiso con la materialización de esa misión y esa visión. Formar, servir y cuidar no son conceptos autónomos: son la traducción estratégica y operativa de la identidad institucional, del carácter tecnológico que nos define, del lema que nos acompaña —Tecnología, innovación, cultura y vida— y de la vocación de servicio que nos ha distinguido durante décadas. Por encima de estos tres conceptos está la gran sombrilla del PEI y de la calidad como cultura institucional, que esta rectoría se propone consolidar, especialmente de cara a la renovación de la Acreditación Institucional en Alta Calidad que deberá gestionarse durante este periodo rectoral.

En Colombia, la tasa de tránsito inmediato a la educación superior pasó de 41,1 % en 2022 a 45,9 % en 2024, un avance significativo que aún deja a más de la mitad de los bachilleres sin acceso inmediato a estudios superiores¹. En las zonas rurales, la tasa apenas alcanza el 30 %, lo que evidencia brechas persistentes². En Antioquia, las nueve instituciones de educación superior públicas recibieron \$2,2 billones entre 2023 y 2025, lo que representa un incremento del 54 % frente a 2022, y la política de gratuidad ha alcanzado una cobertura del 93 % de los matriculados³. Medellín, reconocida como Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación, destinó más de \$125.500 millones al Fondo Distrital de CTI en 2025 y se consolida como uno de los ecosistemas de emprendimiento más sólidos de América Latina, con 63 puntos en el Índice de Condiciones para el Emprendimiento Dinámico⁴.

¹ SNIES – Ministerio de Educación Nacional, cierre estadístico 2024 (presentado julio de 2025).

² Ibid. Tasa de tránsito inmediato en zonas rurales: 29,97 % (2024).

³ Ministerio de Educación Nacional, comunicado «Gobierno del Cambio ha invertido más de \$8,3 billones...», diciembre 2025.

⁴ GEIAL, *Reporte Comparado 2025*; Alcaldía de Medellín, *Fondo Distrital CTI vigencia 2025*.

Pascual Bravo no opera en el vacío. El sistema de educación superior de Antioquia es el segundo más grande del país, con el 13,6 % de la matrícula nacional, pero su distribución es profundamente desigual: el 81,4 % de esa matrícula se concentra en el área metropolitana del Valle de Aburrá, mientras apenas el 18,6 % se localiza en las demás ocho subregiones⁵. En esas subregiones, solo el 32,5 % de los bachilleres transita de inmediato a la educación superior, frente al 47,6 % en el Valle de Aburrá⁶. En las zonas rurales del departamento, apenas el 26 % de los estudiantes que ingresan al sistema culmina la educación media en los tiempos previstos, frente al 81 % en zonas urbanas⁷. A nivel nacional, la matrícula total de educación superior alcanzó 2.553.560 estudiantes en 2024, de los cuales cerca del 55 % pertenecen al sector oficial; el presupuesto nacional para educación superó los \$79 billones en 2025, con un crecimiento acumulado del 17 % en términos reales desde 2023⁸.

⁵ SNIES – Ministerio de Educación Nacional, *dato estadístico anual 2024*.

⁶ Plan de Desarrollo Departamental «Por Antioquia Firme» 2024–2027, Ordenanza 18 de 2024.

⁷ Proantioquia, *Lupa para la Educación de Antioquia (LEA)*, 2024.

⁸ Ministerio de Hacienda y Crédito Público, PGN 2025; Oficina Asesora de Planeación y Finanzas, MEN.

Este es el escenario en el que Pascual Bravo, acreditada en Alta Calidad mediante Resolución 012512 del 29 de junio de 2022 por seis años, se proyecta hacia su siguiente etapa histórica. Un momento que exige visión estratégica, capacidad de gerencia educativa y un compromiso profundo con lo público, con la calidad y con la sostenibilidad.

Esta propuesta nace de una convicción: las instituciones educativas no se transforman solo por decreto ni por la acumulación de logros, sino por la coherencia entre lo que son, lo que hacen y lo que deciden ser. Pascual Bravo ha llegado a un punto de su historia en el que esa coherencia exige una lectura honesta del camino recorrido —del cual he sido parte activa— y, al mismo tiempo, una apuesta clara por el futuro.

Pascual Bravo es una institución de carácter tecnológico. Esa ha sido su esencia, su objeto de estudio y su aporte histórico a Medellín, a Antioquia y al país. La técnica, la tecnología y el saber aplicado han sido, desde sus orígenes, una forma concreta de servir a la ciudad. Ese carácter hoy se reafirma desde una comprensión más amplia y contemporánea del conocimiento.

La Institución de hoy no es la misma que la de ayer. Ha vivido una transformación profunda, sostenida y acelerada, todo esto ha sido posible gracias al trabajo comprometido de toda la comunidad académica y administrativa. Pascual Bravo ha ampliado su propuesta académica, ha fortalecido sus facultades de Ingeniería y de Producción y Diseño, y ha incorporado programas profesionales y posgrados que dialogan con las complejidades del mundo del trabajo, la innovación y la creación. Esa transformación también ha sido simbólica y humana: el paso de una

tradición marcadamente masculina a una comunidad en la que lo femenino ocupa un lugar visible, legítimo y decisorio ha reconfigurado la vida institucional. La diversidad cultural, las múltiples trayectorias de vida y las distintas formas de habitar la ciudad y la región forman hoy parte del proyecto institucional.

Servir a Medellín siempre ha sido una vocación de la Institución, pero no excluye a las regiones de Antioquia ni al país. Pascual Bravo ha extendido su impacto más allá de los límites urbanos, incorporando realidades regionales que demandan formación pertinente. Esta vocación se ha materializado en una apuesta histórica por los sectores populares: la Institución ha sido, durante décadas, una puerta de entrada a la educación superior para estudiantes de los estratos más bajos.

Esta propuesta se formula desde una historia personal que dialoga con la institucional. Haber nacido en Aranjuez, un barrio popular de Medellín, hija de padres campesinos —una maestra de escuela rural y de un obrero de fábrica, dos oficios silenciosos que ayudaron a construir la región desde el aula y desde el taller. Haberme formado en la educación pública y haber recorrido distintos escenarios universitarios como docente, directora de prácticas, de emprendimiento, directora de extensión y vicerrectora administrativa y financiera conforman una experiencia que permite comprender las realidades de quienes integran esta comunidad.

Durante quince años en Pascual Bravo —cuatro como directora de extensión y once como vicerrectora administrativa y financiera—, he construido comunidad, he obtenido resultados y he ejercido un liderazgo comprometido con el servicio público. He sido parte activa de la administración que llevó a la Institución a obtener su Acreditación en Alta Calidad y a consolidar su presencia en el ecosistema de CTI de Medellín.

Lo construido hasta hoy es el cimiento sobre el cual esta propuesta se levanta. Pero el momento exige dar un paso adicional: el tamaño, la complejidad y las responsabilidades de Pascual Bravo demandan transitar hacia una gestión que además de responder, anticipe.

¿Por qué una rectoría que ponga en el centro la formación, el servicio y el bienestar de su comunidad? ¿Por qué una rectoría que asuma la renovación de la acreditación institucional como compromiso central y la calidad como lenguaje común?

Las páginas que siguen desarrollan esta propuesta desde tres líneas estratégicas de impacto que se articulan: trayectorias formativas pertinentes a lo largo de la vida; conocimiento, innovación y compromiso con el territorio; y gobernanza eficiente, bienestar y sostenibilidad institucional. Todas se integran con el PEI, la misión y la visión institucional, con el mapa de procesos y con referentes nacionales e internacionales —incluidos el Acuerdo 02 de 2020 y el Acuerdo 01 de 2025 del CESU—. La calidad y la sostenibilidad atraviesan transversalmente toda la propuesta.

Las propuestas que se presentan constituyen una ruta orientadora. El plan de desarrollo que dará vida a estas líneas se construirá de manera participativa con los diferentes actores institucionales —docentes, estudiantes, egresados, personal administrativo, empresarios

y aliados estratégicos—, quienes aportarán en la definición de las actividades concretas. Esta propuesta traza el rumbo; la comunidad construirá el camino.

Esta no es una promesa grandilocuente. Es una invitación a seguir transformando, con cuidado y decisión, una institución que ya ha demostrado su capacidad de cambio. Porque ahí, y solo ahí, se juega el futuro de Pascual Bravo.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPACTO

Del sentido a la acción institucional

Las líneas estratégicas que estructuran esta propuesta son decisiones de fondo sobre cómo debe actuar hoy una institución universitaria pública con carácter tecnológico, en coherencia con su PEI, su misión, su visión 2030 y los lineamientos del sistema de aseguramiento de la calidad. Cada línea responde a un porqué institucional, dialoga con el marco conceptual y se articula con los procesos misionales, estratégicos y de apoyo. Juntas conforman una visión coherente de rectoría bajo el principio Formar · Servir · Cuidar, siempre bajo la gran sombrilla de la calidad y la sostenibilidad.

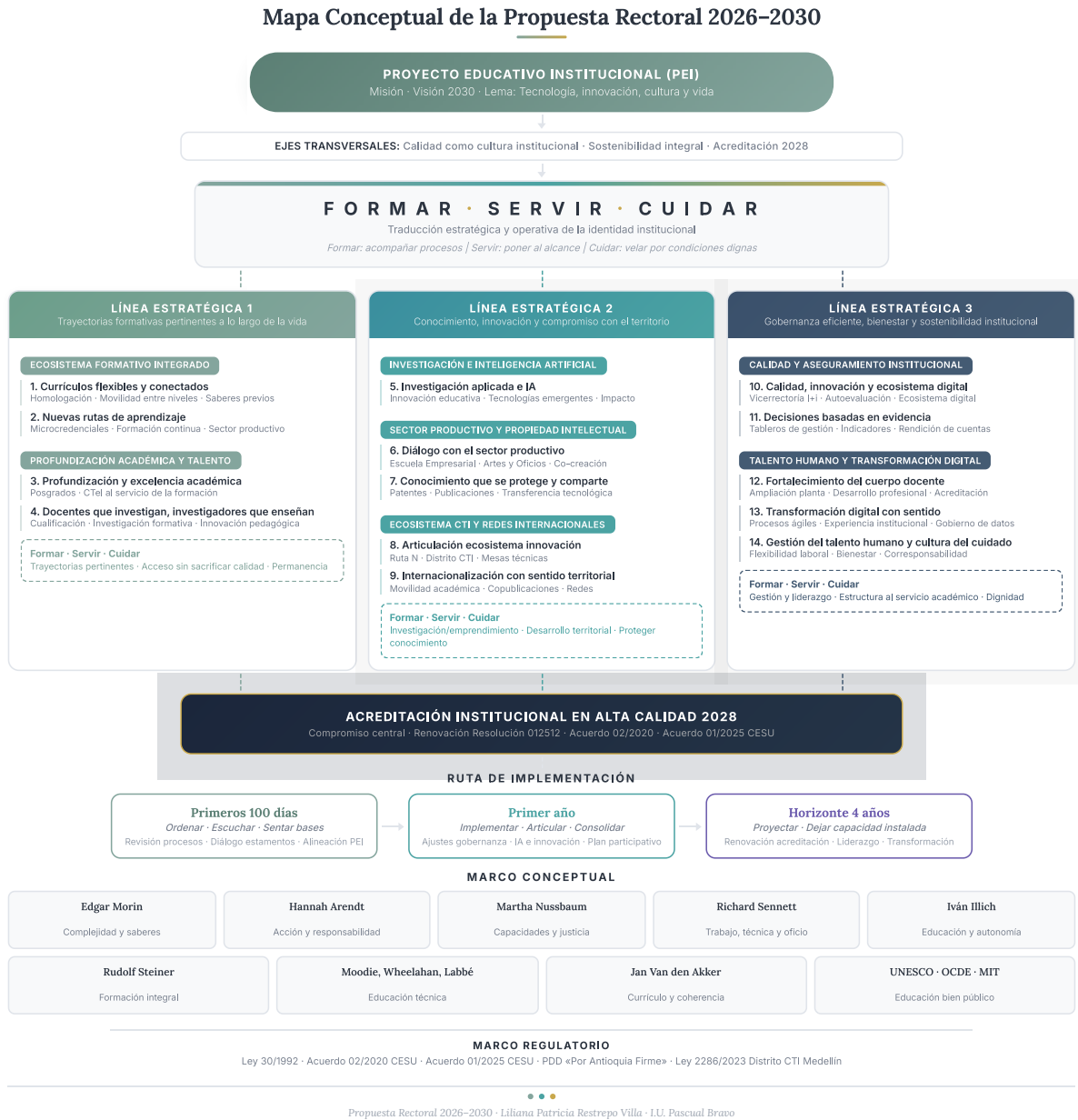


Figura 1. Mapa conceptual de la propuesta rectoral Formar · Servir · Cuidar.

LÍNEA ESTRATÉGICA 1

Trayectorias formativas pertinentes a lo largo de la vida

Objetivo estratégico:

Consolidar un ecosistema formativo integrado, flexible y de calidad que acompañe a las personas a lo largo de toda su vida, articulando los distintos niveles y modalidades de formación con el PEI, las necesidades del territorio y las exigencias del aseguramiento de la calidad, garantizando valor agregado al estudiante en cada etapa de su trayectoria.

Los datos del sistema educativo confirman la urgencia de esta línea. En Antioquia, la tasa de tránsito inmediato a la educación superior para municipios no certificados se ubicó en 34,9 % en 2024, mientras que en Medellín alcanzó el 49 %⁹. Los programas de articulación de media técnica beneficiaron a 8.471 estudiantes en 2024, y el SENA Regional Antioquia reportó 50.226 estudiantes en articulación con grados 10 y 11¹⁰. El puntaje promedio de Saber 11 en Antioquia es de 257 puntos, por debajo del nacional de 260, con brechas subregionales que van desde 258 en el Oriente hasta 221 en Nordeste y Urabá¹¹.

⁹ SNIES – MEN, estadísticas de tasa de tránsito inmediato por municipio, 2024.

¹⁰ Informe de Calidad de Vida de Antioquia, 2024; SENA Regional Antioquia, Informe de Gestión 2024.

¹¹ ICFES, Informe Nacional de Resultados Saber 11, 2024; Antioquia Cómo Vamos, 2024.

Prioridades del cuatrienio en esta línea:

(i) Articular de manera efectiva los niveles técnico, tecnológico y profesional con mecanismos reales de homologación y movilidad. (ii) Diversificar la oferta formativa con macro y microcredenciales y educación continua vinculadas al sector productivo. (iii) Fortalecer la planta docente con perfiles que integren investigación formativa e innovación pedagógica.

La Unesco, en *Reimaginar juntos nuestros futuros* (2021), plantea que la educación debe garantizarse como un derecho a lo largo de toda la vida y que las instituciones deben adaptarse a las necesidades de los estudiantes¹². El carácter tecnológico de la Institución se fortalece cuando se articula con programas profesionales y posgrados, reconoce los aprendizajes previos, permite transiciones fluidas entre niveles y se conecta con las realidades del trabajo. Aquí se inscribe el Laboratorio Global del Aprendizaje para Todos: el jardín infantil, los programas técnicos, tecnológicos, profesionales, los posgrados y la educación continua no se conciben como islas, sino como partes de un mismo ecosistema.

¹² UNESCO, *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*, París, 2021.

En coherencia con las políticas del Distrito de CTI y con el enfoque STEM+H promovido en la ciudad, esta línea busca fortalecer la integración curricular escuela-universidad, las medias técnicas, las dobles titulaciones y las posibilidades de homologación. Esta línea articula

principalmente: docencia; extensión y educación continua; internacionalización; gestión curricular; y relación con egresados.

» **¿Qué valor agrega esta línea al estudiante?**

Una ruta formativa clara, en la que cada nivel se reconoce y se articula con el siguiente, donde los aprendizajes previos cuentan, donde puede complementar su formación con microcredenciales y donde la calidad está garantizada en cada etapa.

» **¿Qué valor agrega al profesor?**

Mayor claridad curricular, oportunidades de desarrollo profesional e investigativo, y la posibilidad de contribuir a programas de distintos niveles con reconocimiento de su saber.

Propuestas concretas:

Ecosistema formativo integrado

1. Currículos flexibles y conectados: creación de un programa institucional de reconocimiento de saberes previos, homologación y movilidad entre niveles formativos, en el marco del modelo de calidad institucional, de modo que cada trayectoria educativa se articule con la siguiente.

2. Nuevas rutas de aprendizaje: diseño de un modelo institucional de macro y microcredenciales, formación continua y educación a lo largo de la vida, articulado con el sector productivo y con mecanismos claros de aseguramiento de la calidad, en coherencia con el Acuerdo 01 de 2025 del CESU.

Profundización académica y talento docente

3. Profundización y excelencia académica: fortalecimiento de la oferta posgradual con programas que pongan la ciencia, la tecnología y la innovación al servicio de la formación, respondiendo a las demandas del Distrito de CTI y contribuyendo a la visión 2030.

4. Docentes que investigan, investigadores que enseñan: ampliación de la planta docente con perfiles de investigación aplicada, innovación pedagógica e inteligencia artificial, acompañada de un plan de cualificación profesoral permanente que vincule la investigación formativa con la práctica docente.

Resultados esperados a 2028:

Al menos tres rutas de homologación formalizadas entre niveles técnico-tecnológico-profesional. Oferta activa de macro y microcredenciales articuladas con el sector productivo. Nuevos programas de posgrado alineados con el Distrito CTI. Incremento medible de docentes de tiempo completo con perfil investigador.

Formar · Servir · Cuidar en esta línea. Formar es acompañar procesos, reconocer la diversidad de trayectorias y garantizar que la formación sea pertinente para la vida, el trabajo y la ciudadanía. Servir es poner esa oferta formativa al alcance de quienes más la necesitan, ampliando el acceso sin sacrificar la calidad. Cuidar es velar por la permanencia del estudiante y por las condiciones que permitan al docente enseñar e investigar con dignidad.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2

Conocimiento, innovación y compromiso con el territorio

Objetivo estratégico:

Posicionar a Pascual Bravo como actor estratégico en la generación de conocimiento y soluciones con impacto social, ambiental y económico para Medellín, Antioquia y la región, articulando la investigación, la extensión, la innovación y el emprendimiento con las agendas de desarrollo sostenible del territorio.

Antioquia aporta el 14,5 % del PIB nacional, con una estructura diversificada donde los servicios financieros y empresariales representan el 26 %, el comercio y transporte el 22 % y la industria manufacturera el 17 %¹³. La economía creció 1,6 % en 2024 y se proyecta en 2,7 % para 2025¹⁴. Sin embargo, la informalidad laboral ronda el 38,4 %, el desempleo juvenil se ubicó en 19,7 % y la pobreza monetaria alcanza al 24,7 % de la población¹⁵. El Plan Plurianual de Inversiones asigna \$8,6 billones al componente de educación y cultura para 2024–2027, y el programa de CTel contempla \$4.091 millones para transferencia universidad-empresa¹⁶.

¹³ DANE, *Cuentas Departamentales, 2024*.

¹⁴ DANE; *Marco Fiscal de Mediano Plazo 2025, Ministerio de Hacienda y Crédito Público*.

¹⁵ DANE, *GEIH 2024; Informe de Calidad de Vida de Antioquia, 2024*.

¹⁶ Gobernación de Antioquia, *Plan Plurianual de Inversiones 2024–2027, Ordenanza 18 de 2024*.

Prioridades del cuatrienio en esta línea:

(i) Consolidar la investigación aplicada con énfasis en inteligencia artificial e innovación educativa. (ii) Crear espacios de co-creación con el sector productivo que generen valor compartido. (iii) Posicionar la propiedad intelectual y la transferencia tecnológica como indicadores estratégicos.

Medellín se consolida como uno de los ecosistemas de emprendimiento más sólidos de América Latina, con 63 puntos en el Índice de Condiciones para el Emprendimiento Dinámico (GEIAL, 2025)¹⁷. El Fondo Distrital de CTI ejecutó \$104.278 millones en 2024¹⁸, y la ciudad cuenta con más de \$125.500 millones asignados para CTI en 2025. Los desafíos persisten: brechas en acceso a financiamiento, necesidad de fortalecer redes internacionales de investigación y urgencia de potenciar sectores como energías limpias, tecnologías verdes e industrias creativas y digitales.

¹⁷ GEIAL, *Reporte Comparado 2025: Emprendimiento dinámico en América Latina, diciembre de 2025*.

¹⁸ Concejo Distrital de Medellín, *informe de seguimiento al Sistema Distrital CTI, abril de 2025*.

Pascual Bravo tiene la capacidad de aportar respuestas que integren ingeniería, tecnología, diseño, creatividad y sensibilidad social. Como señalaron Autor, Mindell y Reynolds en *The Work of the Future* (MIT Press, 2022), el reto no es resistirse al cambio tecnológico, sino construir instituciones capaces de garantizar que ese cambio beneficie a las mayorías¹⁹. La Institución debe

profundizar el humanismo al tiempo que desarrolla cambios tecnológicos: una mezcla virtuosa y complementaria.

¹⁹ Autor, D., Mindell, D. y Reynolds, E. (2022). *The Work of the Future*. MIT Press.

La sostenibilidad atraviesa esta línea en todas sus dimensiones: ambiental, mediante el impulso a proyectos en energías limpias y tecnologías verdes; económica, a través de la generación de valor para el sector productivo y la diversificación de ingresos institucionales; y social, mediante el impacto directo en las comunidades que sirve la Institución. Esta línea articula: investigación e innovación; extensión y proyección social; relación universidad–empresa–Estado; emprendimiento; e internacionalización con sentido territorial.

» **¿Qué valor agrega esta línea al estudiante?**

Acceso a experiencias reales de investigación, práctica y emprendimiento, y mayores capacidades para generar impacto en su entorno al egresar.

» **¿Qué valor agrega al profesor?**

Acceso a proyectos colaborativos, financiación, movilidad y condiciones para publicar y transferir conocimiento.

Propuestas concretas:

Investigación e inteligencia artificial

5. Investigación aplicada e inteligencia artificial: redefinición del propósito y alcance de la Vicerrectoría de Investigación e Innovación en su dimensión misional, con énfasis en innovación educativa y soluciones con impacto, incorporando un área dedicada a la investigación con IA y tecnologías emergentes.

Relación con el sector productivo y propiedad intelectual

6. Formación y diálogo con el sector productivo: creación de la Escuela Empresarial del Pascual Bravo y de la Escuela de Artes y Oficios: espacios de co-creación con empresarios, emprendimiento e innovación, junto con la recuperación y proyección de saberes técnicos y artísticos tradicionales con enfoque contemporáneo.

7. Conocimiento que se protege y se comparte: impulso a patentes, registros de propiedad intelectual, publicaciones indexadas y transferencia tecnológica como indicadores de impacto institucional.

Ecosistema CTI y rutas globales

8. Articulación con el ecosistema de innovación: articulación estratégica con Ruta N, el Distrito CTI y las mesas técnicas del ecosistema CTI+E para posicionar a Pascual Bravo como socio clave en conocimiento con impacto social y ambiental.

La visión 2030 de Pascual Bravo la proyecta como referente nacional e internacional. Esa proyección no se logra solo con convenios firmados: exige una internacionalización integral que atraviese la formación, la investigación, la gestión y la cultura institucional. Para una institución pública que sirve a sectores populares, internacionalizarse no es un lujo: es la vía para que sus estudiantes accedan a las redes de conocimiento que definen el presente y el futuro del trabajo, la tecnología y la innovación. Experiencias como la articulación con la Universidad de Córdoba (España), la pertenencia a la RCI y las alianzas con Ruta N son puntos de partida que esta rectoría se propone profundizar y ampliar.

Esta propuesta concibe la internacionalización en cinco rutas complementarias, adaptadas a la naturaleza y las capacidades de Pascual Bravo:

Ruta académica: integración de perspectiva global en los currículos, asignaturas en inglés, microcredenciales internacionales, movilidad presencial y virtual —priorizando formatos accesibles como semestres espejo, aulas globales y experiencias virtuales colaborativas—, y fortalecimiento de la formación en idiomas.

Ruta de investigación y creación: participación activa en redes internacionales de colaboración científica y tecnológica, proyectos conjuntos con universidades extranjeras, copublicaciones, ciencia abierta y circulación del conocimiento generado en la Institución.

Ruta de ciudadanía global: formación de estudiantes y docentes con mentalidad global, capacidad intercultural y responsabilidad ética, que comprendan su pertenencia a una comunidad humana común y puedan conectar lo local con lo internacional.

Ruta de acogida y acompañamiento: servicios de orientación, bienestar y apoyo para estudiantes y profesores que participen en experiencias internacionales —tanto quienes salen como quienes llegan—, garantizando experiencias seguras, enriquecedoras y accesibles.

Ruta de gestión y sostenibilidad: consolidación de la estructura institucional, los sistemas de información, la gestión de alianzas y la financiación de largo plazo que permitan que la internacionalización sea un proceso estratégico continuo, no una actividad aislada.

9. Internacionalización con sentido territorial: articulación de las cinco rutas de internacionalización (académica, investigación, ciudadanía global, acogida y gestión) para conectar a la comunidad pascualina con redes globales de conocimiento, cooperación y aprendizaje, con movilidad presencial y virtual, currículos con perspectiva global y alianzas estratégicas, sin perder el anclaje al territorio que da sentido a la formación.

Resultados esperados a 2028:

Laboratorio de innovación educativa con IA en funcionamiento. Escuela Empresarial y Escuela de Artes y Oficios activas. Incremento de patentes, publicaciones indexadas y contratos de transferencia tecnológica. Al menos cinco alianzas internacionales activas con proyectos conjuntos. Programa de movilidad virtual y presencial en operación. Currículos con componentes internacionalizados en todas las facultades.

Formar · Servir · Cuidar en esta línea. Formar es desarrollar capacidades de investigación, emprendimiento y pensamiento crítico en estudiantes y docentes. Servir es poner la inteligencia institucional al servicio del desarrollo sostenible del territorio, con ética y responsabilidad social. Cuidar es proteger el conocimiento generado, reconocer la autoría y garantizar que la innovación tenga sentido humano.

LÍNEA ESTRATÉGICA 3

Gobernanza eficiente, bienestar y sostenibilidad institucional

Objetivo estratégico:

Fortalecer la estructura de gobierno y gestión institucional para que sea más eficiente, transparente y orientada al bienestar de toda la comunidad académica, garantizando las condiciones organizacionales, financieras y ambientales necesarias para la sostenibilidad de largo plazo y la renovación de la Acreditación Institucional en Alta Calidad.

A nivel nacional, el déficit fiscal se ubica en 7,1 % del PIB con activación de la cláusula de escape de la regla fiscal, y la deuda pública alcanzará un pico de 63,8 % del PIB en 2027²⁰. En el ámbito departamental, la inversión en transformación digital educativa alcanzó \$10.360 millones en 2024, y en infraestructura se ejecutaron \$56 mil millones más \$135 mil millones vía créditos del IDEA²¹. La conectividad muestra avances y retos: Antioquia tiene 25 conexiones fijas por cada 100 habitantes y lidera la velocidad de descarga nacional con 320 Mbps, pero la brecha subregional es enorme: 24,3 % de cobertura en el Valle de Aburrá frente a 5,9 % en Occidente²². El 40 % de los hogares antioqueños no tiene computador; en zonas rurales, el 88 %²³.

²⁰ Marco Fiscal de Mediano Plazo 2025, Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

²¹ Secretaría de Educación de Antioquia; Informe de Calidad de Vida de Antioquia, 2024; IDEA.

²² MinTIC, 2024; Consejo Territorial de Planeación de Antioquia, Perfiles Regionales, 2021.

²³ DANE, Encuesta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Hogares (ENTIC), 2024.

Prioridades del cuatrienio en esta línea:

(i) Liderar exitosamente la renovación de la Acreditación Institucional en Alta Calidad (vencimiento junio de 2028). (ii) Transformar digitalmente los procesos administrativos con un modelo de gobierno de datos. (iii) Implementar un modelo de gestión del talento humano basado en bienestar, flexibilidad y corresponsabilidad.

Esta línea parte del reconocimiento de que el crecimiento de Pascual Bravo ha generado nudos que requieren atención explícita: tiempos de respuesta administrativa que no siempre acompañan el ritmo académico, fragmentación en la gestión de la investigación entre distintas instancias, y una rigidez en algunos procesos curriculares y laborales que limita la capacidad de adaptación. Nombrar estos nudos no es descalificar lo construido; es reconocer con honestidad lo que se necesita transformar para que la Institución funcione a la altura de su complejidad actual.

El bienestar institucional se entiende aquí en sentido amplio: no es asistencialismo, sino diseño organizacional inteligente. Concretamente, esto significa mesas de escucha periódicas con todos los estamentos, mecanismos de evaluación del clima organizacional con indicadores específicos, y una política de bienestar que integre salud mental, desarrollo profesional y condiciones dignas de trabajo.

Un compromiso central será liderar la renovación de la Acreditación Institucional en Alta Calidad, cuyo vencimiento se da en junio de 2028. Los lineamientos del Acuerdo 02 de 2020 del CESU, actualizados por el Acuerdo 01 de 2025²⁴, serán el referente. Esta línea articula: planeación institucional; gestión administrativa y financiera; talento humano; bienestar institucional; aseguramiento de la calidad; e infraestructura y sostenibilidad.

²⁴ Acuerdo 01 de 2025 del CESU, «Por el cual se actualiza el Modelo de Acreditación en Alta Calidad», Diario Oficial No. 53.131 del 28 de mayo de 2025.

» **¿Qué valor agrega esta línea al estudiante?**

Procesos claros en lugar de laberintos administrativos. Una experiencia universitaria donde los trámites no obstaculizan el aprendizaje y donde el bienestar es una condición concreta, no un discurso.

» **¿Qué valor agrega al profesor?**

Condiciones dignas, claridad en los procesos de evaluación y promoción, y una gestión que comprenda la especificidad del trabajo académico.

» **¿Qué valor agregó yo como rectora?**

Once años de experiencia en la vicerrectoría administrativa y financiera me han dado conocimiento profundo de la estructura institucional, sus fortalezas y sus áreas de mejora. Conozco los procesos desde adentro y puedo liderarlos hacia una mayor eficiencia.

Propuestas concretas:

Calidad y aseguramiento institucional

10. Calidad, innovación y ecosistema digital: fortalecimiento de la Vicerrectoría de Investigación e Innovación en su dimensión de aseguramiento de la calidad, incorporando un ecosistema digital que soporte la autoevaluación, la gestión del conocimiento y la toma de decisiones. (Nota: la dimensión misional de la Vicerrectoría —investigación aplicada e IA— se desarrolla en la propuesta 5 de la Línea 2; aquí se fortalece su función de aseguramiento y su coordinación con las demás instancias de calidad.)

11. Decisiones basadas en evidencia: implementación de tableros de gestión con indicadores estratégicos visibles para toda la comunidad, alineados con los factores de acreditación, y mecanismos de rendición de cuentas que fortalezcan la transparencia y la confianza institucional.

Talento humano y transformación digital

12. Fortalecimiento del cuerpo docente: plan de ampliación estratégica de la planta docente de tiempo completo, con criterios vinculados a las necesidades de acreditación de programas, acompañado de un programa de desarrollo profesoral.

13. Transformación digital con sentido: programa de transformación digital de los procesos administrativos e institucionales, con procesos más ágiles, mejor experiencia del estudiante y del docente, y un modelo de gobierno de datos que soporte la planeación estratégica.

14. Gestión del talento humano y cultura del cuidado: diseño de un modelo de gestión del talento humano que promueva la flexibilidad laboral, el bienestar integral y la corresponsabilidad, reconociendo que el personal administrativo y docente de cátedra son actores esenciales de la vida institucional.

Resultados esperados a 2028:

Renovación exitosa de la Acreditación Institucional en Alta Calidad. Tableros de gestión operando con datos en tiempo real. Reducción medible de tiempos de respuesta administrativa. Modelo de bienestar y talento humano implementado con indicadores de clima organizacional.

Formar · Servir · Cuidar en esta línea. Formar es desarrollar capacidades de gestión, liderazgo y autonomía en los equipos de trabajo. Servir es garantizar que la estructura institucional esté al servicio de lo académico y no al revés. Cuidar es hacer que la Institución funcione mejor para todos: condiciones dignas, procesos claros, sostenibilidad financiera y ambiental, y una cultura organizacional basada en la confianza.

Articulación de las tres líneas

Estas tres líneas no operan de manera independiente. No hay trayectorias formativas sólidas sin una gobernanza eficiente que las sostenga; no hay conocimiento con impacto sin formación pertinente y continua; no hay bienestar institucional sin un propósito claro de servicio. La calidad y la sostenibilidad las atraviesan transversalmente. Para el estudiante y para el profesor, el resultado es una institución que funciona como un todo: donde la formación es pertinente, la investigación tiene impacto, la gestión es ágil y el bienestar es tangible.

PROPÓSITO Y ESTRATEGIA

El porqué de esta propuesta rectoral

Toda institución atraviesa momentos en los que debe detenerse a pensar no solo en lo que hace, sino en cómo y por qué lo hace. Pascual Bravo se encuentra en uno de esos momentos. No porque haya fallado, sino porque ha crecido. Y el crecimiento obliga a revisar estructuras, prácticas y decisiones.

El trabajo realizado por la administración actual, de la cual he sido parte, sentó las bases que hoy permiten proyectar un nuevo momento. No se empieza de cero: se construye sobre lo construido. Pero la complejidad alcanzada exige dar un paso adicional. Pascual Bravo es hoy una institución con más actores, mayor presencia territorial y una relación más estrecha con el sector productivo. Lo que se requiere es pasar del hacer al pensar el hacer, del resolver al prever, del cumplir al construir sentido. Planificar y responder ágilmente no son conceptos opuestos: la planeación estratégica es justamente lo que permite respuestas oportunas, coherentes y con sentido.

Una propuesta centrada en las personas

El centro de esta propuesta no son los indicadores, aunque se los valore; no son los procedimientos, aunque se los respete. El centro son las personas. Los estudiantes requieren trayectorias formativas claras, procesos administrativos ágiles y formación que les permita construir proyecto de vida. Los docentes e investigadores necesitan condiciones claras, reconocimiento de su saber y apoyo a la investigación. Los egresados demandan actualización, redes y oportunidades. Los administrativos requieren una estructura que valore su trabajo.

Una mirada humanista, tecnológica y global

El carácter tecnológico de Pascual Bravo se complementa con una visión humanista: la tecnología no es un fin en sí mismo, sino un medio para transformar realidades. Formar técnicamente sin formar humanamente es insuficiente, y viceversa. Es clave hablar de una universidad conectada con el mundo: articulada con el sector productivo, en diálogo con universidades de referencia internacional y comprometida con las agendas globales de desarrollo sostenible. Una universidad que forme ciudadanos con mentalidad global y compromiso local.

El Foro Económico Mundial ha señalado que la inteligencia artificial podría superar en pocos años muchas capacidades cognitivas humanas, lo que obliga a las instituciones educativas a repensar qué enseñan, cómo lo hacen y para qué. Pascual Bravo no puede pensarse de manera aislada: su proyecto educativo debe ir de la mano con las políticas públicas, los sectores productivos y las agendas globales.

Un porqué que se convierte en responsabilidad

La renovación de la Acreditación Institucional en Alta Calidad durante este periodo rectoral es un compromiso ineludible que exige que la calidad sea el eje articulador de todas las decisiones. La Institución está lista para dar un paso más. Porque su gente lo merece. Porque la ciudad, la región y el país necesitan una institución que forme, sirva y cuide el bienestar de su comunidad.

EL POR QUÉ YO

Trayectoria, legitimidad y capacidad para liderar este momento

Mi historia personal está ligada a la educación pública. Nací en Aranjuez, un barrio popular de Medellín, y me formé en la Universidad de Antioquia. Soy administradora de empresas, especialista en docencia universitaria y magíster en educación. Esa formación responde a una convicción: la educación necesita ser comprendida y, al mismo tiempo, bien gestionada.

He trabajado en diferentes universidades públicas y privadas —Universidad de Antioquia, Universidad de San Buenaventura, Fundación Universitaria Bellas Artes— y ejercido la docencia en múltiples instituciones, incluida la docencia de posgrado en la Universidad del Pacífico del Ecuador y la Universidad Europea del Principado de Andorra.

Mi vínculo con Pascual Bravo ha sido profundo y continuo. Cuatro años como directora de extensión y once como vicerrectora administrativa y financiera. He sido parte de la administración que logró la Acreditación Institucional en Alta Calidad, fortaleció la planta docente, consolidó la infraestructura del campus y posicionó a la Institución en el ecosistema CTI de Medellín. Conozco la Institución tanto en su funcionamiento cotidiano como en sus tensiones.

Este es el por qué yo: porque puedo articular la historia de la Institución con su futuro; porque puedo integrar lo académico con lo administrativo sin sacrificar ninguno de los dos; porque tengo la experiencia para liderar la renovación de la acreditación; y porque creo profundamente que liderar hoy Pascual Bravo implica formar, servir y cuidar, con coherencia, responsabilidad y humanidad. No desde la ruptura, sino desde la continuidad consciente; no desde la improvisación, sino desde la planeación.

CÓMO LO VAMOS A HACER

De la gestión reactiva a la gestión anticipativa

El desafío central de esta rectoría no es proponer más iniciativas, sino hacer que la Institución funcione de manera acorde con su complejidad actual. El patrimonio acumulado —la acreditación, la ampliación de la oferta académica, el fortalecimiento de la planta docente, la infraestructura— es la base. Pero el crecimiento acelerado también ha generado dinámicas que requieren ajuste explícito.

Principios operativos de esta rectoría

Claridad de rumbo: cada decisión tendrá un porqué explícito, alineado con las líneas estratégicas y con el PEI. Estructuras al servicio del propósito: los procesos administrativos acompañarán lo académico, no al revés. Capacidad de anticipación: la Institución leerá el contexto y se preparará antes de que los problemas se conviertan en crisis.

Planeación estratégica con sentido humano

La planeación será una práctica viva: integrará los planes de desarrollo institucional con los territoriales y nacionales; articulará las tres líneas estratégicas en decisiones concretas; reconocerá los ritmos y capacidades reales de la comunidad académica; y evaluará, ajustará y aprenderá de manera permanente.

Gobernanza participativa

Responder mejor no es concentrar decisiones, sino tomarlas con otros. Esto implica mecanismos específicos: mesas de trabajo mixtas por línea estratégica, consultas periódicas con egresados y sector productivo, y espacios de construcción colectiva del plan de desarrollo institucional. Docentes, estudiantes, egresados, personal administrativo y aliados estratégicos serán reconocidos como actores corresponsables.

Gestión ágil y orientada al servicio

Esta rectoría se compromete a revisar procedimientos, tiempos y flujos de decisión para que los procesos sean más claros, simples y oportunos. La agilidad no significa improvisación; significa decidir a tiempo, con criterios claros y con responsabilidad.

El bienestar como principio de gestión

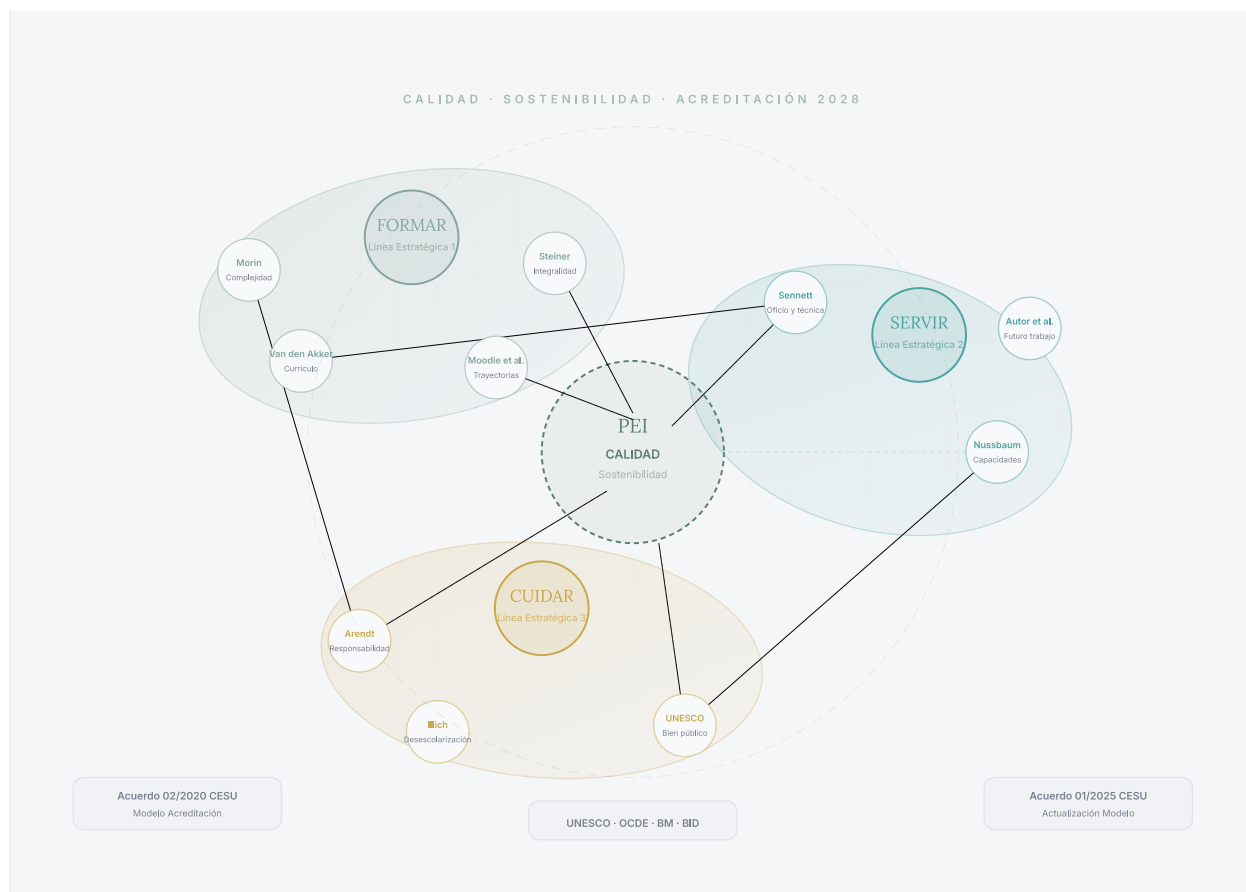
Cuidar no es una consigna; es una decisión de gestión que se traduce en mediciones concretas: encuestas de clima organizacional con frecuencia semestral, comités de bienestar con

representación de todos los estamentos, políticas de salud mental y condiciones dignas para el trabajo académico y administrativo. Una institución que cuida el bienestar de su gente cuida mejor su entorno y su futuro.

MARCO CONCEPTUAL

Educación, tecnología, humanidad y sentido público

Esta propuesta se sustenta en una convicción central: la educación no es un sistema cerrado, sino una práctica viva, situada en un contexto histórico, social y cultural específico. El marco conceptual no busca imponer un modelo único, sino articular miradas que permiten comprender la complejidad del presente educativo, en coherencia con el PEI y la identidad institucional.



Complejidad y complementariedad de saberes: Edgar Morin

Edgar Morin nos recuerda que educar no es fragmentar el conocimiento, sino tejer relaciones entre saberes. Desde Morin, el carácter tecnológico de Pascual Bravo no se reduce a lo instrumental: la tecnología se entiende como un objeto de estudio que exige contexto, ética y comprensión de sus impactos humanos y sociales.

Educación, acción y responsabilidad en lo público: Hannah Arendt

Hannah Arendt aporta una mirada sobre la educación como acto de responsabilidad hacia el mundo. Educar, para Arendt, es introducir a las nuevas generaciones en un mundo del cual serán responsables. Pascual Bravo forma ciudadanos capaces de actuar, decidir y asumir consecuencias.

Capacidades humanas, dignidad y justicia educativa: Martha Nussbaum

Martha Nussbaum sitúa la educación en el centro del desarrollo humano. El objetivo no es únicamente la empleabilidad, sino la posibilidad real de que las personas desarrollen una vida digna, autónoma y con sentido. En una institución que ha servido históricamente a poblaciones de menores oportunidades, este enfoque refuerza que la calidad se mide también por su capacidad para reducir desigualdades.

El valor del trabajo, la técnica y el hacer con sentido: Richard Sennett

Richard Sennett aporta una reflexión sobre el trabajo, la técnica y el oficio. La formación tecnológica encuentra en Sennett una base que reivindica el saber hacer, el aprendizaje situado y el cuidado del detalle.

Educación crítica, autonomía y sentido de límite: Iván Illich

Iván Illich introduce una reflexión sobre los límites de la institucionalización de la educación. Esta propuesta recoge la invitación a flexibilizar trayectorias, reconocer aprendizajes diversos y valorar el aprendizaje a lo largo de la vida.

Formación integral y desarrollo humano: Rudolf Steiner

Rudolf Steiner plantea una educación que integra la mente, el cuerpo y la sensibilidad. La educación no es solo cognitiva, sino también emocional, social y ética.

Educación técnica, trayectorias y trabajo: Moodie, Wheelahan y Labbé

Los estudios contemporáneos sobre educación técnica subrayan la importancia de construir trayectorias formativas articuladas. El objeto tecnológico se enriquece al articularse con la formación profesional, la posgradual y el aprendizaje permanente.

Currículo, coherencia y sentido: Jan Van den Akker

Jan Van den Akker plantea la coherencia entre lo que se diseña, lo que se enseña y lo que realmente se aprende. Una rectoría comprometida con la calidad no puede desentenderse de estas coherencias.

Educación como bien público: Unesco, OCDE, Banco Mundial, BID y Foro Económico Mundial

Los organismos internacionales coinciden: la educación es un bien público y un factor clave para el desarrollo sostenible. El informe de la Unesco *Reimaginar juntos nuestros futuros* (2021) propone repensar la educación con la vista puesta en 2050²⁵. *The Work of the Future* (Autor, Mindell y Reynolds, MIT Press, 2022) analiza cómo las instituciones educativas deben preparar a las personas para un mundo transformado por la automatización. El marco regulatorio colombiano, particularmente el Acuerdo 02 de 2020 y el Acuerdo 01 de 2025 del CESU, establece los lineamientos que orientan esta propuesta.

²⁵ UNESCO (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros*. Comisión Internacional sobre los Futuros de la Educación.

ruta de implementación

Gobernar con tiempos claros: 100 días, un año y un horizonte de rectoría

Una propuesta rectoral responsable no solo define el rumbo, sino que asume tiempos, reconoce capacidades institucionales y establece prioridades. Esta ruta es una secuencia lógica de decisiones, coherente con las tres líneas estratégicas y con el calendario de renovación de la Acreditación Institucional. Dentro de los primeros meses se iniciará la construcción participativa del nuevo plan de desarrollo institucional.

I. Los primeros 100 días: Ordenar, escuchar y sentar bases

Alinear los cimientos con el propósito, construyendo sobre lo existente. Las prioridades: revisión del mapa de procesos y flujos de decisión; escucha activa y diálogo estructurado con todos los estamentos; alineación estratégica con el PEI y la visión 2030; e instalación del enfoque Formar · Servir · Cuidar como criterio para priorizar decisiones. En este primer momento se busca credibilidad, claridad y confianza.

II. El primer año: Implementar, articular y consolidar

Orientado a hacer visibles los cambios estructurales. Acciones clave: ajustes en gobernanza y procesos; fortalecimiento de la relación con el ecosistema de innovación; estrategia integral de bienestar; puesta en marcha de las iniciativas en IA e innovación educativa; cronograma de la preparación para la renovación de la acreditación, activando procesos de autoevaluación. Se impulsará la construcción participativa del plan de desarrollo institucional. Queremos que en el día a día se perciba mayor claridad, oportunidad y articulación.

III. Horizonte de la rectoría (cuatro años): Proyectar y dejar capacidad instalada

Un proceso de maduración en el que las transformaciones no dependan de personas sino de estructuras, culturas y prácticas consolidadas. Se buscará: consolidar trayectorias formativas integradas; posicionar a Pascual Bravo como referente en conocimiento e innovación; lograr la renovación de la Acreditación Institucional en Alta Calidad; instalar una gobernanza eficiente y sostenible; y dejar capacidad instalada, con equipos fortalecidos, cultura de planeación y liderazgo compartido.

Esta ruta no promete soluciones inmediatas a todos los problemas, pero sí un camino claro, responsable y humano.

FORMAR. SERVIR. CUIDAR.

Hacemos todos parte de un enorme tejido social que constituye la humanidad y su entorno planetario y cósmico. Puede pensarse que la labor de una institución educativa como Pascual Bravo se limita a preparar profesionales. Pero nuestra misión nos llama a ir más allá.

Formamos, servimos y cuidamos el bienestar de nuestros estudiantes, egresados, docentes y personal administrativo, porque comprendemos que, al hacerlo con responsabilidad, sensibilidad y esmero, formamos, servimos y cuidamos a un entorno mucho mayor: Medellín, Antioquia, Colombia y esta gran familia humana que solo evoluciona cuando entiende el poder de lo colectivo.

El avance de uno es el avance de todos. Por eso mi compromiso será con las personas, que son el corazón de la Institución. Lideraré una rectoría que forme con calidad, que incentive el servicio al territorio y que procure el bienestar de todos, generando excelencia académica, eficiencia organizacional y resultados concretos. Una rectoría que, sobre la base de lo construido, lleve a Pascual Bravo hacia la materialización plena de su misión, su visión 2030 y su compromiso con la alta calidad.

Porque ahí, y solo ahí, se juega el futuro de La Institución Universitaria Pascual Bravo.