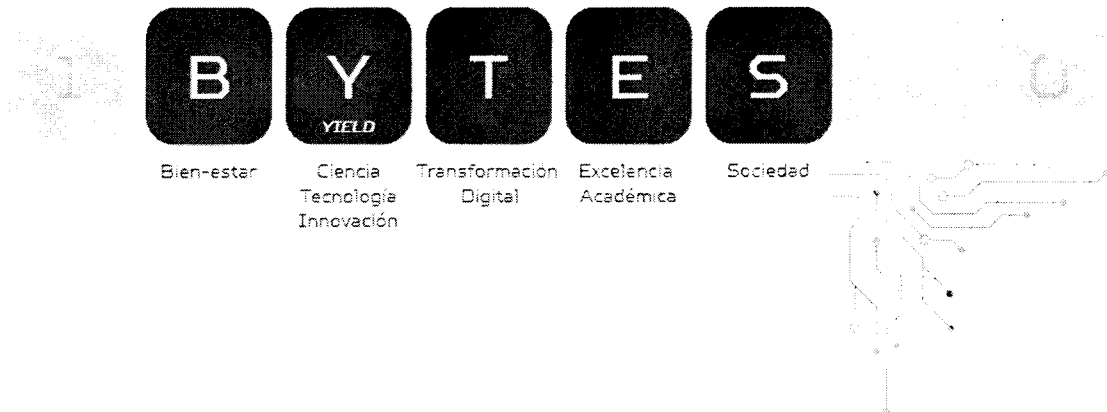


ANEXO 2
FORMATO DE PROPUESTA DE GESTIÓN
PROCESO DE DESIGNACIÓN DE RECTOR DE LA INSTITUCIÓN
UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO
2026-2030



1. PERFIL PROFESIONAL Y ACADÉMICO



Soy abogado con formación en filosofía y experiencia en gerencia educativa y pública. Mi trayectoria integra litigio constitucional estratégico, diseño institucional y liderazgo académico en educación superior. Mis acciones públicas y privadas han buscado favorecer la agencia individual y colectiva, las libertades individuales y públicas y el bienestar social.

Soy abogado de la Universidad de Medellín, especialista en Derecho Constitucional y Administrativo de la Universidad del Rosario, magíster en Filosofía del Derecho de la Universidad de Buenos Aires y candidato a Doctor en Filosofía de la Universidad Pontificia Bolivariana (pendiente ceremonia de grado). Mi sensibilidad e inquietud académica me ha permitido liderar retos desde la complejidad. Por ello, esta formación ha orientado mi trabajo hacia la comprensión de la educación y las instituciones desde una perspectiva humanista, integral, académica y gerencial.

He litigado ante la Corte Constitucional en procesos de relevancia pública y humanista, como la despenalización de la eutanasia (Sentencia C-233 de 2021) y la descriminalización del consumo de sustancias psicoactivas (Sentencias C-253 de 2019 y C-127 de 2023). Estas experiencias consolidaron el uso del control constitucional, la argumentación jurídica y la responsabilidad institucional como formas de educación jurídica.

Entre 2007 y 2011 trabajé como abogado en el Consejo de Estado. Posteriormente, fui investigador-pasante- en el Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS, Argentina). He ejercido cargos directivos como Secretario General de la Institución Universitaria Pascual Bravo, Secretario de la Juventud de Medellín y

actualmente como Vicerrector de Enseñanza y Aprendizaje de la misma institución educativa.

Estas responsabilidades me han permitido liderar equipos, estructurar procesos académicos y administrativos, diseñar políticas públicas y fortalecer modelos de gobernanza en entidades educativas en procura del mejoramiento de las condiciones de vida de población joven, estudiantil y diversa.

Cuento con más de quince años de experiencia docente en universidades como Cooperativa de Colombia, EAFIT, Tecnológico de Antioquia, Universidad de Medellín, UPB, UNAULA y Universidad Católica Luis Amigó. Mis líneas de indagación como investigador categorizado en el modelo de medición de Minciencias abarcan el realismo jurídico, el razonamiento constitucional, el diseño institucional del poder público, la epistemología y las ciencias cognitivas aplicadas a la educación y el derecho. He publicado artículos académicos, un capítulo de libro y un libro sobre razonamiento constitucional desde una perspectiva realista y cognitiva.

Gracias a la confianza del Rector Juan Pablo Arboleda Gaviria y su liderazgo, he podido aprender y conocer la institución desde la docencia y la gerencia educativa. Ello me permitió fortalecer la gestión de desafíos presupuestales, académicos y administrativos. Esa experiencia acumulada sustenta una propuesta rectoral técnica, responsable y orientada al impacto institucional y la transformación de las personas y sus territorios.

3. PROPUESTA DE GESTIÓN -Referentes internacionales y teóricos-

La propuesta retoma los logros *pascualinos* alcanzados en su notable transformación y los retos actuales de la educación superior para proponer una gestión institucional en cinco dimensiones interdependientes: **Bienestar (B)**, – **Ciencia, tecnología e innovación (Y)**, **Transformación Digital (T)**, **Excelencia Académica a lo largo de la vida para todos y todas (E)** y **relacionamiento social con impacto (S)**.

Cada dimensión se reflejará en el plan de desarrollo institucional a través de líneas estratégicas, proyectos de inversión con metas verificables y un sistema integral de gestión pública que priorizará los indicadores de desempeño que atiendan a lo cotidiano, y de impacto que apunten al impacto en las condiciones de vida de las y los *pascualinos*.

Ahora, la propuesta planteada **se soporta en el acumulado de saberes colectivos e institucionales** que demuestran el **avance de los últimos años**, el cual se ha manifestado en la creación de nuevos programas de educación superior, el aumento de cobertura, el fortalecimiento en la gestión administrativa y financiera, la consolidación de un sistema interno e integrado de aseguramiento de la calidad, la gestión de conocimiento institucional para la rendición de cuentas, un sentido del bienestar universitario humanista, una proyección internacional sostenida y una generación de conocimiento de valor científico y social.

La propuesta, también, sienta sus bases en referentes internacionales sobre educación superior. Concretamente, **se sustenta en principios y marcos que han sido promovidos por organismos internacionales con reconocimiento técnico y de políticas públicas en educación superior y desarrollo sostenible**. Lo anterior, teniendo como premisa que no se trata de importar un modelo externo sin adaptación, sino de articular nuestra visión institucional con orientaciones globales que promueven calidad, equidad, pertinencia y sostenibilidad en la educación superior.

3.1. Educación superior como bien público y cooperación internacional (UNESCO)

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) es uno de los organismos que de forma específica tiene un mandato sobre educación superior. En su trabajo con los Estados ha invitado a mejorar la calidad, la inclusión y el **reconocimiento de títulos y diplomas en este nivel**. Al respecto, es prudente destacar que su enfoque promueve la cooperación internacional no como un fin en sí mismo, sino como la ampliación de oportunidades, en países en desarrollo, con apoyo a redes de garantía de la calidad y movilidad académica. Ello con el fin de enriquecer el conocimiento a partir del encuentro de saberes.

Un ejemplo de líneas de acción de la UNESCO se encuentra en la **Convención Mundial sobre el Reconocimiento de las Cualificaciones relativas a la Educación Superior**, adoptada por la UNESCO en 2019¹. Allí, destacando el reconocimiento de saberes previos y la articulación de los niveles que integran la educación para fomentar la empleabilidad y desarrollo de los países, sugiere acciones para el **reconocimiento justo, transparente y no discriminatorio de cualificaciones académicas, facilitando la movilidad y la confianza entre sistemas de educación postsecundaria**.²

3.2. Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Como es de conocimiento de la comunidad académica, la Agenda 2030 de las Naciones Unidas es un marco global adoptado por todos los Estados Miembros para guiar políticas públicas de desarrollo sostenible hasta 2030. Dentro de ella, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (ODS 4) se centra en garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos y todas.

Entre las metas más relevantes para la educación superior está **asegurar el acceso igualitario a formación técnica, profesional y superior de calidad y aumentar el número de jóvenes y adultos con habilidades relevantes para el empleo, trabajo decente y emprendimiento**. Esta perspectiva es vital en las dimensiones que integran la propuesta, especialmente lo relacionado con la ampliación de cobertura, la articulación de los niveles precedentes con la educación superior y el desarrollo de competencias relevantes para la sociedad y el trabajo.³

3.3. Políticas comparadas y análisis global (UNESCO-IESALC)

El Observatorio de Políticas de Educación Superior de la UNESCO-IESALC (Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe) gestiona información de más de 150 sistemas educativos, lo que facilita el análisis comparado de políticas, regulaciones y resultados de educación superior en distintos países. Esta plataforma es una referencia importante para entender tendencias globales, desafíos contemporáneos y decisiones basadas en evidencia en educación superior.

La existencia de instrumentos como este demuestra que **los sistemas educativos avanzados se gestionan con datos, evidencia y comparabilidad internacional**, principios que la propuesta incorpora en su Sistema Integral de Indicadores y Evaluación⁴.

¹ Adoptada por el Estado Colombiano por medio de la Ley 2372 de 2024

² Ver: [Panorama de la Convención Mundial sobre el Reconocimiento](#)

³ Ver: [Educación - Desarrollo Sostenible](#)

⁴ Ver: [HE Policy Observatory: Home](#)

3.4. Referentes educativos y teoría cognitiva de la educación

El mundo camina hacia el entendimiento científico del proceso de aprendizaje, o mejor, de la cognición. Las tendencias contemporáneas indican que toda estrategia y arquitectura de enseñanza y aprendizaje debe reconocer, con evidencia, la posibilidad de favorecer el conocimiento desde dispositivos que potencien las habilidades cognitivas y promuevan los desafíos en el aprendizaje en un mundo afortunadamente diverso, pero con retos de hiperconexión e hiperestimulación cognitiva. Entender cómo aprendemos, científicamente, es fundamental para la gestión y gerencia educativa de la actualidad. En este camino, la institución Universitaria Pascual Bravo, gracias al trabajo que viene realizando de la mano con MIT- *Massachusetts Institute of Technology*- ha consolidado una forma del quehacer educativo que apunta al enfoque señalado, afianzando el Laboratorio Global de Aprendizaje para Todos.

En este contexto, es preciso destacar los estudios de cognición de *Norman Geschwind*⁵ y *Elizabeth Bates*⁶ en los que se pueden encontrar importantes enseñanzas para el fortalecimiento de los planes de estudio de pregrado, posgrado y otras formas de certificación de competencias. Sus estudios dieron origen a lo que se conoce como **teoría cognitiva de la educación** y permiten, en parte, trazar rutas sobre la arquitectura y práctica educativa que pueden proponerse para mejorar las competencias básicas requeridas⁷ en el mundo actual que demanda la consolidación de la agencia cognitiva, científica y emocional de las personas. Entre otros aspectos, los estudios referidos permiten inferir que el diseño de mejores estrategias de enseñanza requiere de la **interacción de las personas con otras** y que, por tanto, el aprendizaje requiere, cognitivamente, de **socialización temprana** con el lenguaje pronunciado. Desde allí se soporta la importancia de una estrategia de bienestar como base de la excelencia académica.

En un sentido similar, los profesores O'Reilly y Munakata⁸ cuestionan, con un aspecto que tendrá impacto en el diseño y gerencia educativa, la mirada que centra las funciones cognitivas (atención, memoria, lenguaje, entre otras) en un solo lugar del cerebro. Usando la metáfora de redes neuronales sostienen que el proceso cognitivo, entre ellos el lenguaje, se realiza por medio de la interacción distribuida entre múltiples regiones cerebrales que forman redes neuronales. En términos educativos esto ha demostrado que la organización

⁵ Geschwind, N. (1982). Disorders of higher cerebral function and the neurology of language. *Science*, 940-944.

⁶ Bates, E., Benigni, L., Bretherton, I., Camaioni, L., & Volterra, V. (1979). *The emergence of symbols: Cognition and communication in infancy*. New York: New York Academic Press

⁷ El mejoramiento de las competencias básicas ha sido una constante desde el año 2022 en la Institución Universitaria Pascual Bravo, consolidando un promedio institucional en saber Ty T superior al promedio nacional y una tendencia a la convergencia en los resultados de las pruebas saber pro.

⁸ O'Reilly, R. C., & Munakata, Y. (2000). *Computational explorations in cognitive neuroscience: understanding the mind by simulating the brain*. MIT.

académica no puede realizarse sin integrar distintas funciones cognitivas como en un desagregado secuencial de saberes sino que requiere interacción de distintas habilidades, lo que le da un soporte a la necesidad de potenciar los Proyectos integradores de aula materializados por medio de la plataforma “En contexto”.⁹

Desde los antecedentes de las teorías cognitivas de la educación, también se puede proponer con Jerome Bruner¹⁰, David Ausubel¹¹, Lev Vygotsky¹² y John Sweller¹³ que el lenguaje, como función cognitiva, tiene un impacto en la mente y, por tanto, tiene un impacto significativo en el aprendizaje. Por ello, **el fortalecimiento del departamento de fundamentación, el core curriculum, el semestre único y el mejoramiento de las competencias básicas se adecua al diseño cognitivo y la organización curricular que requieren nuestros tiempos.** La conversación pública y la confianza en el aporte de los lenguajes formales y naturales en el aprendizaje avivan la democracia y el aprendizaje. Al seguir con esta ruta, los clubes de lectura, las exposiciones orales, los ensayos y todas las formas del lenguaje, serán la guía de la vida universitaria.¹⁴

Así mismo, al reconocer el impacto del lenguaje, la información y la organización curricular en el conocimiento, los referidos autores hicieron sugerencias para que, desde el enfoque cognitivo, se **mejoren las estrategias de enseñanza, tales como la preparación de actividades que permitan reconocer las cargas cognitivas y la organización de las actividades académicas, superando la noción pasiva y receptiva que persiste en algunas aulas de clase.**

Para el propósito de la propuesta es importante señalar que es evidente que **las teorías cognitivas de la educación deben ser fundamento de una propuesta de gerencia educativa** para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, proponer diseños curriculares idóneos y pertinentes, crear distintas estrategias didácticas e, incluso, sugerir prácticas gerenciales óptimas para las políticas educativas.

4. Dimensiones

⁹ La consolidación de la plataforma “En contexto”, como estrategia para fomentar un saber estudiantil crítico, que articula competencias sociales, disciplinares y colectivas se ajustan a las tendencias actuales en teoría cognitiva de la educación. Entre 2018 y 2025 los estudiantes con el acompañamiento de profesores y profesoras han construido un total de 3861 Proyectos de aula y Proyectos integrados de Aula.

¹⁰ Bruner, J. S. (1960). *The process of education*. Massachusetts : Harvard University Press.

Bruner, J. S. (1986). *Actual Minds, Possible Worlds*. Massachusetts: Harvard University Press.

¹¹ Ausubel, D. P. (1968). *Educational psychology: A cognitive view*. New York: Holt, Rinehart and Winston

¹² Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press.

¹³ Sweller, J. (1988). Cognitive Load During Problem Solving: Effects on Learning. *Cognitive Science*, 12, 257-285. doi:https://doi.org/10.1207/s15516709cog1202_4

¹⁴ La institución cuenta con 17 clubes en temas como ciencia, oratoria, ajedrez, inglés y modelo BIS.

La construcción de la propuesta a partir de *dimensiones* no es una elección al azar. Todo lo contrario. El concepto de *dimensión* en gerencia educativa, enseñanza, aprendizaje y, más concretamente, en teoría cognitiva de la educación, **apunta a los componentes que suelen integrarse en los momentos de diseño y arquitectura educativa y cognitiva.**¹⁵

En tal sentido, pretende articular tácticamente los espacios, tiempos, personas, agencia, entre otros, que actúan de forma interdependiente, coadyuvando a un objetivo común, en este caso, el aprendizaje generado a partir de la excelencia académica que es garantizado con las condiciones previas de un bienestar integral centrado en el reconocimiento de habilidades y diversidad cognitiva.¹⁶

El enfoque a través de dimensiones **reconoce al estudiante** -desde su humanidad y como sujeto cognitivo-, es decir, como **razón de ser y por tanto centro** de la gestión educativa.

4.1. Dimensión B – Bienestar

La propuesta que presento a la comunidad institucional plantea que el bienestar de los miembros que integramos la comunidad educativa es condición estructural de la permanencia y, especialmente, del aprendizaje. En tal sentido, las líneas de acción estratégica, los proyectos de inversión que de ellas se deriven y los indicadores de impacto que evaluarán la gestión, se dirigen a seguir sumando a los consensos alcanzados por la Institución¹⁷ para concebir el bienestar¹⁸ como un pilar de la excelencia académica y el aprendizaje¹⁹ y no como un servicio complementario²⁰.

4.1.1. Componente alimentario

La evidencia confirma que la seguridad alimentaria y el bienestar emocional no constituyen servicios complementarios, sino condiciones estructurales que inciden en la permanencia y

¹⁵ Marzano, R. J., Pickering, D. J., & Arredondo, D. E. (1997). *Dimensions of learning: Teacher's manual* (2nd ed.). Alexandria, VA: ASCD.

¹⁶ Bransford, J. D., Brown, A. L., & Cocking, R. R. (Eds.). (2000). *How people learn: Brain, mind, experience, and school*. Washington, DC: National Academy Press.
Link: [How People Learn: Brain, Mind, Experience, and School: Expanded Edition](#)

¹⁷ El 94% de los estudiantes *pascualinos* cuenta con apoyo socioeconómico para fortalecer su permanencia y bienestar académico

¹⁸ Shi, Y., Davies, A., & Allman-Farinelli, M. (2021). The Association Between Food Insecurity and Dietary Outcomes in University Students: A Systematic Review. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 121(12), 2475–2500.e1. <https://doi.org/10.1016/j.jand.2021.07.015>

¹⁹ Betancourt-Núñez, A., Díaz, R., Nava-Amante, P. A., Bernal-Orozco, M. F., Díaz-López, A., González Palacios, A., Márquez-Sandoval, F., Velarde-Camaqui, D., & Vizmanos, B. (2024). Beyond the Classroom: The Influence of Food Insecurity, Mental Health, and Sleep Quality on University Students' Academic Performance. *Foods (Basel, Switzerland)*, 13(16), 2508. <https://doi.org/10.3390/foods13162508>

²⁰ Weaver, R. R., Vaughn, N. A., Hendricks, S. P., McPherson-Myers, P. E., Jia, Q., Willis, S. L., & Rescigno, K. P. (2020). University student food insecurity and academic performance. *Journal of American college health: J of ACH*, 68(7), 727–733. <https://doi.org/10.1080/07448481.2019.1600522>

el rendimiento académico. Según los estudios referidos, la inseguridad alimentaria se asocia con menor desempeño académico, mayores niveles de estrés y ansiedad, y mayores probabilidades de interrupción de estudios.

De manera convergente, las revisiones académicas indican que la afectación en salud física y mental derivada de la inseguridad alimentaria impacta variables clave como concentración, asistencia y continuidad académica. En este contexto, el fortalecimiento de comedores comunitarios universitarios y el desarrollo de eco huertas institucionales y familiares no se conciben únicamente como acciones de apoyo social, sino como estrategias de política académica orientadas a garantizar condiciones mínimas de aprendizaje.

4.1.2. Componente de agencia emocional

De igual forma, la implementación de un **modelo de agencia emocional** con enfoque preventivo y la consolidación de un **modelo institucional de permanencia** que integre variables académicas, socioeconómicas, cognitivas y emocionales, responden a la evidencia que demuestra que el aprendizaje ocurre en entornos donde la estabilidad material, la salud mental y el sentido de pertenencia actúan de manera interdependiente. Así, bienestar, permanencia y excelencia académica se integran en una arquitectura institucional coherente, sustentada en datos verificables y orientada a resultados medibles.

4.1.3. Componente de inclusión, género y diversidad.

Así mismo, es relevante destacar que la diversidad es un hecho valioso en las sociedades contemporáneas. La acción pascualina se ha comprometido y caracterizado por promover acciones de inclusión, género y diversidad, pero sigue siendo un reto los aspectos relativos a los estudiantes que pertenecen a población con discapacidad y los ajustes razonables que se requieren para su vida independiente. En este camino, será relevante construir y ejecutar de forma participativa y con evidencia un **plan institucional de ajustes razonables para las personas con discapacidad**.

De igual forma, se conservará el acento público, preventivo y de consensos éticos para la prevención de las violencias basadas en género²¹. Para lograr una mayor apropiación de la comunidad de estas necesidades se creará una **estrategia permanente integrada al currículo de formación estudiantil, profesoral y administrativa para la prevención de estas formas de violencia**. Con ello se buscará su incorporación curricular y así construir un campus seguro para todas y todos.

²¹ La implementación del Protocolo de Prevención, Detección y Atención de violencias basadas en género ha garantizado la atención de todos los casos reportados.

Así mismo, es vital continuar con la inclusión y acompañamiento de la población diversa con campañas, acciones y espacios de **participación efectiva** en las decisiones institucionales.

Finalmente, atendiendo la exclusión sistemática que se presenta hacia la población descrita se propondrá una línea que contenga una acción afirmativa para la estrategia *pascual te apoya* dirigida exclusivamente a ella.

En este contexto, las líneas estratégicas de trabajo son:

Líneas estratégicas:

- Seguridad alimentaria universitaria mediante la creación de comedores universitarios
- Modelo institucional de permanencia con variables académicas, socioeconómicas y cognitivas.
- Modelo de agencia emocional y bienestar cognitivo con enfoque preventivo.
- Caracterización integral de los estudiantes para el fortalecimiento del bienestar en regiones.
- Plan de acción integral para el acompañamiento de las personas con discapacidad
- Plan de acompañamiento para estudiantes con hijos
- Prácticas de autonomía económica mediante sensibilización en la creación de huertas universitarias y eco huertas familiares.
- Encuentros interétnicos e intercomunitarios para celebración de la diversidad y saberes ancestrales.

4.2. Dimensión -Y- Ciencia, tecnología e impacto productivo (YIELD)

La soberanía científica y tecnológica²² en los tiempos actuales es la garantía que tienen los Estados para facilitar de forma autónoma el bienestar de sus ciudadanos. En este sentido, el aumento progresivo de recursos para garantizar proyectos sostenibles en el tiempo, talento humano científico y tecnológico y el acceso permanente a ambientes, espacios e insumos para la investigación, requieren una planeación estratégica que contemple acciones articuladas y conscientes.

Esta planeación debe contemplar la materialización efectiva de acciones, proyectos, indicadores y **trazadores presupuestales para la investigación** que garanticen la consolidación y retención de investigadores, formación de nuevos investigadores y recursos

²² La institución cuenta con 112 bienes intelectuales protegidos.

materiales para el avance científico y tecnológico es una prioridad que no da espera. En este sentido, **la diversificación de fuentes de financiación debe ser un componente esencial del plan de soberanía científica y tecnológica de la Institución.**

Finalmente, para preservar la soberanía científica y tecnológica gracias a la generación de nuevo conocimiento, se requiere un modelo explícito y consensado de **articulación de dichos resultados con los programas académicos**: de la mano de los profesores y profesoras, **las y los estudiantes pascualinas deben ser los próximos científicos y desabolladores tecnológicos del país y del mundo pues la Institución tiene esa potencia y capacidad.** Ello requiere una articulación directa, permanente y comprometida entre las funciones sustantivas de investigación y docencia lo que requerirá una instancia académica articulada con los procesos de apoyo, para garantizar el salto cuantitativo y cualitativo de esta soberanía científica y tecnológica.

4.2.1. Componente de talento investigador

Se propondrá con diferentes estrategias presupuestales, formas contractuales y mecanismos de incentivos, una estrategia formalizada para la consolidación y retención de investigadores y la formación de nuevos investigadores. Para ello se requerirá, con fundamento en la información institucional disponible y que ya se encuentra organizada gracias a la UVIC, la caracterización de la población estudiantil, profesoral y los recursos que permitan consolidar el talento investigador y por tanto la soberanía científica y tecnológica institucional.

La propuesta quiere que nuestros investigadores y los que se están formando además de estar orgullosos de ser pascualinos y pascualinas, **encuentren estímulos diversos para permanecer en este proyecto de soberanía científica y tecnológica para la transformación de las vidas y los territorios.**

4.2.2. Componente de financiación de proyectos de largo alcance e incentivos a la producción académica.

Se creará un sistema de financiación, que soportado en la diversidad de fuentes internas y externas, permita la formulación y ejecución de proyectos sostenibles en el tiempo que propicie la generación de productos de alto impacto científico y tecnológico. La investigación científica y tecnológica no surge de forma espontánea y los resultados no se logran de forma rápida, como lo ha demostrado la gran gestión en investigación que tiene la Institución. El camino trazado requiere diseños institucionales que reconozcan la oportunidad que tienen los proyectos de largo alcance, intergeneracionales y con diversidad de fuentes de financiación. Así, la retención de investigadores, la financiación de largo alcance y la diversidad de fuentes situarán la Institución como referente de investigación con impacto científico y tecnológico.

Para ello se requerirá, con fundamento en la información institucional disponible y que ya se encuentra organizada gracias a la UVIC, la caracterización de las fuentes de financiación alternativas de las convocatorias nacionales e internacionales que permitan diversificar la financiación. Este acompañamiento deberá promover no solo la financiación del talento humano sino la infraestructura requerida.

4.2.3. Componente de infraestructura científica y tecnológica

En el marco de los componentes anteriores, se articularán los presupuestos de funcionamiento e inversión, así como de convocatorias externas, para **formular un plan inteligente de adquisición de insumos, construcción y dotación de ambientes y espacios** para la investigación con pertinencia, articulado con los programas académicos y las agendas de investigación y extensión. La participación de investigadores en la planeación táctica de espacios académicos para la investigación será vital para garantizar pertinencia.

4.2.4. Componente de transferencia.

En este sentido, la orientación de la investigación institucional hacia la transferencia y un impacto verificable responde a una tendencia consolidada en los marcos internacionales de innovación y desarrollo productivo. El *Manual de Oslo*²³ de la OCDE (2018) reconoce que la medición de la innovación no puede limitarse a producción científica, sino que debe considerar resultados en generación de nuevo conocimiento científico de alto valor explicativo, adopción tecnológica, transformación organizacional e impacto económico y social.

De manera complementaria, los enfoques de sistemas regionales de innovación destacan la importancia de articular universidades con cadenas de valor territoriales, sectores estratégicos y dinámicas sociales y empresariales para generar transferencia efectiva y escalamiento tecnológico. En este contexto, la creación de nuevos medidores de impacto social -complementarios a las métricas tradicionales de clasificación- permitirá evaluar nuevo conocimiento, transferencia, soluciones a retos productivos, incorporación tecnológica para organizaciones sociales, empresas locales, especialmente las PYMES y generación de capacidades técnicas para ellas. La política institucional de innovación y transferencia tecnológica se orientará así hacia la resolución de desafíos productivos y sociales concretos.

²³ OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

Ahora, es prudente finalizar esta dimensión recordando que los resultados institucionales en materia de investigación son notables²⁴. Por ello, destacando el aporte incommensurable de los profesores investigadores de la institución se propondrá de forma colectiva la construcción de nuevos estándares de medición interna y estímulos a la producción académica que reconozca su esfuerzo en todos los componentes descritos.

Líneas estratégicas:

- Plan de soberanía científica y tecnológica de la Institución que incluye sistema de estímulos para la consolidación, retención y formación de investigadores.
- Diseñar un programa de formación de investigadores
- Estrategias de diversificación de fuentes de financiación de la investigación
- Nuevos indicadores de investigación asociados a la generación de nuevo conocimiento científico que sitúe la investigación de la institución como referente regional.
- Nuevos medidores de impacto social complementarios a métricas de Minciencias.
- Política de innovación y transferencia tecnológica con enfoque en retos productivos y sociales
- Producción académica que facilite el desarrollo regional para participar en cadenas tipo OEM con estándares de calidad y trazabilidad sostenible.

4.3. Dimensión T – Transformación Digital

La transformación digital se concibe como herramienta de acompañamiento estratégico para la toma de decisiones basadas en datos, y no como un fin en sí mismo. De tal forma que la transformación digital que se propone y realizará no se asume como un proceso tecnológico ni como un sistema de control administrativo, sino como una herramienta estratégica de acompañamiento para la toma de decisiones basadas en datos, **orientada al fortalecimiento académico y organizacional** que facilite a las y los estudiantes una mejora en su experiencia en la vida universitaria: **la propuesta pretende que la comunidad pascualina conozca y reconozca a los procesos de apoyo como los aliados para su proyecto de vida universitario**. Las capacidades generadas en los últimos años invitan a una decisión que consolide la transformación digital.²⁵

4.3.1. Componente de gestión de datos y seguridad de la información

²⁴ Todos los grupos de investigación de la Institución alcanzaron la máxima categoría A1 de Minciencias: GICEI, GIIAM, GIIEN, ICONO y QUALIPRO

²⁵ Modernización tecnológica: Entre 2018 y 2025 la Institución invirtió más de \$42.500 millones en modernización tecnológica, incluyendo: Software, Hardware, Servicios en la nube, Ciberseguridad Redes Automatización, Licenciamiento y Conectividad

En este enfoque, los sistemas de información, los flujos de datos y las capacidades analíticas se dispondrán para facilitar la mejora continua, la anticipación de riesgos y la optimización de recursos que potencien las capacidades institucionales académicas. La gobernanza de datos y la seguridad de la información constituyen, por tanto, la base estructural de esta transformación, garantizando integridad, trazabilidad, confidencialidad, cumplimiento normativo y el logro de los resultados de la gerencia educativa.

Sobre esta arquitectura se desarrollará una analítica institucional robusta mediante el fortalecimiento de los tableros de control dinámicos que con oportunidad, prospectiva y rigor se han construido por parte de la UVIC²⁶, que permitirán seguir monitoreando indicadores académicos, financieros y de permanencia en tiempo real, facilitando decisiones oportunas y basadas en evidencia.

4.3.2. Componente asistencia a los procesos misionales

La transformación digital, además, tendrá un carácter didáctico e institucional de acompañamiento con el fin de fortalecer las áreas académicas mediante herramientas de lectura analítica, **asesoría técnica** y modelamiento predictivo, evitando que la digitalización se reduzca a procesos automatizados sin una orientación estratégica.

4.3.3. Componente de analítica jurídica

En este mismo sentido, la analítica institucional contribuirá a la prevención del daño antijurídico mediante sistemas de alertas tempranas, control de cumplimiento y trazabilidad documental, consolidando un enfoque preventivo y no reactivo. Así entendida, la transformación digital se convierte en una arquitectura organizacional que amplifica la capacidad institucional de aprender de sus propios datos y actuar con mayor precisión estratégica, administrativa y jurídica.

En el marco precedente, se conformará una *mesa de trabajo institucional* para la transformación y aceleración digital para lograr una madurez en los procesos estratégicos, de apoyo y misionales, lo que redundará en eficiencias en términos de tiempo y recursos económicos. Esta transformación permitirá continuar con los logros obtenidos en términos de solicitud y renovación oportuna de registros calificados, solicitud o renovación de acreditación de programas²⁷, seguimiento a la ejecución contractual global e individual y la ejecución presupuestal de los distintos centros de costos. Así mismo, permitirá seguir consolidando el cumplimiento de las funciones sustantivas de investigación, docencia y extensión, así como las funciones de bienestar y relacionamiento.

²⁶ Unidad de Vigilancia e Inteligencia Competitiva de la Institución Universitaria Pascual Bravo

²⁷ Además de conservar la *gobernanza inteligente de los registros calificados* sin riesgo de pérdida de estos, la Institución, gracias a sus fortalezas y en alianza con el Ministerio de Educación Nacional ha logrado acompañar 222 trámites de registros calificados de otras Instituciones de Educación Superior.

Todo lo anterior tiene un propósito principal que se asocia a la mejora del bienestar y la experiencia de la vida universitaria de las y los estudiantes. Gracias al conocimiento institucional que generará la transformación digital se realizará un **rediseño institucional con un énfasis en los procesos académico-administrativos** que mejore la experiencia del estudiante y de su bienestar. **El fortalecimiento administrativo de la gran e importante labor de las facultades y departamentos académicos es una necesidad sentida que será abordada de manera prioritaria.**

Líneas estratégicas:

- Gobierno de datos y seguridad de la información.
- Analítica institucional y tableros de control.
- Fortalecimiento del acompañamiento financiero a áreas académicas.
- Automatización del seguimiento a la ejecución presupuestal.
- Prevención del daño antijurídico con enfoque en gestión inteligente de datos
- Integración ética y auditada de Inteligencia Artificial institucional.
- Consolidación de la automatización de la información
- Consolidación de la madurez digital como ideal regulativo.
- Gobernanza inteligente de registros calificados
- Estudio de cargas y necesidades académico-administrativas para la mejora del bienestar y experiencia estudiantil.
- Fortalecimiento a la digitalización de los archivos de gestión

4.4. Dimensión E – Excelencia Académica y Formación

La excelencia académica se concibe como una arquitectura institucional que girando alrededor del bienestar de los estudiantes, integra calidad, sostenibilidad demográfica, regionalización con bienestar y articulación efectiva con los niveles precedentes del sistema educativo. La propuesta reconoce que la excelencia académica no puede limitarse a estándares formales de renovación de registros o procesos de acreditación, sino que articula planeación académica prospectiva, pertinencia territorial y fortalecimiento profesoral alrededor de las condiciones materiales adecuadas para el aprendizaje que impacten el bienestar de los estudiantes.

4.4.1. Componente estudiantil

El bienestar de los estudiantes y el mejoramiento de la experiencia universitaria es el objetivo común y principal de las dimensiones y componente de toda la propuesta. En este sentido, **todas las acciones que acá se plantean deberán contemplar indicadores de desempeño e impacto para tener certeza de la eficacia y la población beneficiada.**

En este sentido, producto de las conversaciones públicas que se viven en el campus y los lugares de desarrollo de los programas académicos, se han afianzado retos que deben ser abordados con la hospitalidad y el compromiso que requiere la atención de nuestra razón de ser: las y los estudiantes. De tal forma que **la transformación digital** explicada en párrafos anteriores y que se adelantará de forma prioritaria, **deberá facilitar mejores formas de asignación de turnos, cancelación de materias, acceso vehicular, peatonal, agilizar la programación académica, selección y contratación de profesores, entre otros aspectos**, que garanticen una experiencia del estudiante a tono con los estándares de calidad del servicio al usuario de una institución acreditada.

En términos académicos, la flexibilidad curricular con calidad y la empleabilidad deberán ser ejes articulados que tengan como norte crear las condiciones individuales para vinculación temprana a la generación de ingresos por parte los estudiantes²⁸. De tal forma que la consolidación de las micro y macro credenciales universitarias, el reconocimiento de saberes previos, el transito entre niveles y entre programas, debe facilitarse en términos de eficiencia y calidad académica. **La articulación de la flexibilidad curricular con el sector externo y productivo para promover empleabilidad temprana seguirá siendo una prioridad de primer orden.**

Así mismo, se propiciará un **espacio físico destinado a la representación, participación y agencia estudiantil que garantice la democracia estudiantil**²⁹. Espacio que destinado a la comunidad estudiantil y los y las diferentes representaciones en los estamentos, tenga las garantías para construir agencias individuales y colectivas, así como la rendición de cuentas a su estamento.

En esta ruta, el **estudio de las necesidades de bienestar** estudiantil, atendiendo las distintas formas de movilidad estudiantil, deberá orientar decisiones sobre **nuevos parqueaderos** en el marco de un campus verde, inteligente e inclusivo, que preservando las zonas verdes, ponga una nueva arquitectura en este sentido.

4.4.2. Componente de programas académicos con flexibilidad curricular y sus ambientes de aprendizaje

En un contexto de transición demográfica caracterizado por la disminución progresiva de cohortes juveniles en varios territorios, la planeación académica debe anticiparse mediante rediseños curriculares programáticos y pragmáticos que con estándares de calidad, apunten a la diversificación de la oferta y de públicos y una articulación temprana con la educación media y educación para el trabajo y desarrollo humano. En este camino, se hará énfasis en la **ampliación de cobertura por medio de programas tecnológicos con registros únicos**

²⁸ El 78% de los y las estudiantes tuvieron acceso a empleabilidad temprana ligada a sus programas académicos mediante escenarios de prácticas empresariales.

²⁹ Entre el 2018 y 2025 se aumentó en un 33% la participación estudiantil.

y se avanzará en el marco del plan institucional de infraestructura, en el **aumento de metros cuadrados construidos destinados a la prestación de los servicios académicos.**

La regionalización, por su parte, no se concibe únicamente como expansión geográfica de oferta, sino como presencia académica acompañada de bienestar universitario integral, infraestructura adecuada y modelos de apoyo a la permanencia. En este camino, el área de descentralización y desconcentración de la oferta además de mantener la ampliación de cobertura y calidad académica³⁰ **fortalecerá sus capacidades de gestión administrativa y la dimensión de bienestar integral para los estudiantes de las regiones.**

En este marco, el **Laboratorio Global de Aprendizaje para Todos** se consolidará regionalmente como estrategia estructural para fortalecer el tránsito desde la educación media hacia la educación superior, articulando investigación, innovación didáctica³¹ y formación temprana en competencias científicas y tecnológicas.

De manera complementaria, la consolidación de la estrategia de un **sistema institucional de micro y macro credenciales**³² universitarias acumulables que facilitan la expedición de certificaciones e insignias digitales verificables, permitirá afianzar la oferta de trayectorias flexibles, reconocimiento progresivo de competencias y conexión con demandas productivas contemporáneas.

El **fortalecimiento de los posgrados mediante alianzas académicas y financieras** ampliará oportunidades de continuidad formativa y posicionamiento institucional, mientras que la acreditación de unidades académicas y la participación en esquemas internacionales consolidarán estándares de calidad comparables globalmente.

La excelencia académica requiere además condiciones estructurales: infraestructura inteligente y sostenible que articule laboratorios, talleres, espacios deportivos y servicios complementarios, así como una política responsable de nivelación salarial y dignificación profesoral que garantice estabilidad, compromiso y producción académica orientada a estudiantes.

Así entendida, la excelencia no se concibe como un atributo aislado, sino que es el resultado de una estrategia sistémica que integra planeación demográfica, pertinencia regional, innovación pedagógica, reconocimiento de competencias y fortalecimiento docente bajo una visión institucional de largo plazo.

³⁰ La institución además de aumentar de 603 a 1389 estudiantes en regiones, de expandir su presencia de 24 a 37 municipios, logró garantizar la calidad y gobernanza de los registros calificados.

³¹ A tono con las tendencias globales, la Institución recientemente creó el grupo de investigación sobre tecnología e innovación educativa, con una impronta cognitiva y científica que además atiende los avances en neuroeducación.

³² La Institución ha creado, en el marco de los rediseños curriculares, 239 micro y macro credenciales.

Finalmente, **la creación del CRAI** para la ciencia y la tecnología será una de las primeras tareas ya que gracias a la ejecución del plan inteligente de adquisición de material bibliográfico³³ y el fortalecimiento de los sistemas de gestión de calidad ha logrado fortalecer la toma de decisiones.

4.4.3. Componente profesoral

Como aspecto de primer orden, se propondrá la creación de nuevas plazas de profesores de carrera una vez realizado un estudio de viabilidad administrativa, presupuestal y de necesidades académicas. El aumento de la población estudiantil y por tanto de las funciones sustantivas, invita a la institución a construir un camino para que en un futuro próximo se cree un **plan de estabilización laboral profesoral que redunde en la creación de plazas de profesores de carrera.**

Atendiendo lo anterior y entendiendo que la relación estudiante/profesor nunca había sido más importante que ahora se requieren profesores que afronten nuevos retos en la enseñanza y aprendizaje. El momento que experimenta el proceso de enseñanza y aprendizaje, requiere más que nunca, la presencia de un cuerpo profesoral capacitado para afrontar los retos que experimentan las y los estudiantes. En este sentido, **la consolidación de un plan de formación profesoral**³⁴ que articule necesidades estudiantiles, institucionales y preferencias profesorales será un reto y logro temprano de esta propuesta.

Así mismo, en términos de bienestar profesoral, se contempla el **establecimiento de estrategias internas y alianzas externas con miras a facilitar sistemas de financiación** para estudios, vivienda y otras necesidades propias de dignificación profesoral.

A tono con lo anterior, una vez establecida la capacidad institucional, se propondrá un estudio que dé cuenta de la posibilidad de una **nivelación salarial responsable y dignificación profesoral.**

Líneas estratégicas:

- Estudio de viabilidad para plazas de carrera y nivelación salarial responsable.
- Planeación académica ante cambios demográficos para atender los retos en conversión de inscritos en matriculados.
- Regionalización con bienestar universitario integral.

³³ El plan inteligente de adquisición de material bibliográfico presenta un cumplimiento consolidado de 95% para el 2025. Ello es posible gracias a un proceso concertado de objetivos misionales y necesidades profesorales, que se ve plasmado en un sistema de construcción del plan de trabajo que ha permitido a los profesores la cualificación docente.

³⁴ La consolidación de una planta profesoral con 97% de profesores con maestría o doctorado da cuenta del apoyo a la cualificación docente en los últimos años.

- Implementación laboratorio Global de Aprendizaje para Todos para fortalecer tránsito desde educación media.
- Articulación con Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano y media técnica.
- Sistema institucional de micro y macro credenciales acumulables.
- Certificaciones e insignias digitales verificables.
- Fortalecimiento de posgrados mediante alianzas académicas y financieras.
- Consolidación de la Unidad de Enseñanza y Aprendizaje Digital para soportar un plan integral de cobertura por medio de la modalidad virtual.
- Acreditación de unidades académicas y participación en esquemas internacionales.
- Acreditación internacional de programas con enfoque en los programas tecnológicos.
- Infraestructura inteligente y sostenible (laboratorios, talleres, deportes, parqueaderos).
- Ambientes de aprendizaje regional
- Consolidación del sistema de mejoramiento de competencias básicas, creatividad y pensamiento crítico

4.5. Dimensión S – Sociedad y Extensión

La universidad se proyecta como agente territorial activo, articulando extensión, relaciones internacionales y desarrollo regional. Así, con este propósito, la Institución se proyectará como un agente territorial activo, capaz de articular extensión, relaciones internacionales y desarrollo regional bajo una visión integrada de impacto social verificable.

4.5.1. Componente de transformación de los territorios

La institución no se limita a formar profesionales, sino que participa en la transformación de vidas y territorios mediante transferencia de conocimiento, diálogo con comunidades, cooperación interinstitucional y construcción de soluciones a retos locales y globales. En este sentido, **la extensión universitaria se consolidará como una función estratégica** orientada a resultados medibles, con sistemas de evaluación de impacto que permitan evidenciar contribuciones en productividad, innovación social, formación ciudadana y fortalecimiento institucional del territorio. El camino ha sido labrado con mucha diligencia y liderazgo los últimos años.³⁵

³⁵ Desde el proceso de ciencia, tecnología e innovación la Institución ha desarrollado proyectos conjuntos que transforman la sociedad, impactan comunidad y fortalecen el sector productivo y generan bienestar, formación y oportunidades para nuestros estudiantes en 12 municipios y con 46 empresas.

La **creación de nodos y una oferta regional** nos invita a una nueva mirada de la extensión y la proyección social, ampliando la presencia académica que ya se viene proponiendo más allá de la sede central, garantizando acceso, pertinencia territorial y acompañamiento integral. Esta regionalización se concibe como una red interconectada que integra bienestar, investigación aplicada y formación técnica y tecnológica alineada con las vocaciones productivas locales.

4.5.2. Componente de apropiación social y comunitaria de la ciencia y la tecnología.

Complementariamente, la divulgación científica permitirá democratizar el conocimiento, romper barreras entre academia y ciudadanía y fortalecer una cultura científica abierta, mediante medios digitales, audiovisuales y presenciales que acerquen la investigación y por tanto el conocimiento a estudiantes, familias y sectores productivos. De la soberanía científica y tecnológica se transita a la soberanía de los territorios.

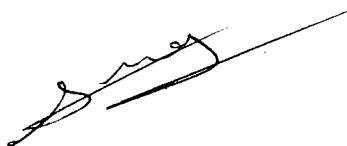
La educación para familias y ciudadanía se incorpora como línea estratégica que reconoce que el desarrollo regional no depende exclusivamente de la formación profesional, sino de la construcción de capital social, cultura democrática y capacidades colectivas.

Finalmente, las relaciones internacionales se orientarán no solo al posicionamiento institucional, sino a la generación de cooperación con impacto territorial, transferencia de buenas prácticas, movilidad estratégica y participación en agendas globales que fortalezcan la competitividad regional. Así, extensión, internacionalización y desarrollo regional se integran en una sola estrategia de proyección institucional, coherente con la misión pública de la universidad y con una visión de transformación social sostenible.

Líneas estratégicas:

- Extensión con evaluación de impacto verificable.
- Nodos regionales de divulgación de resultado académicos
- Divulgación científica con propósito para generar una sensibilidad científica en los territorios.
- Educación para familias y ciudadanía.
- Relaciones internacionales con impacto en agenda regional.
- Trabajo articulado para resolver problemas públicos que articule todas las dimensiones. (Sector productivo)

En definitiva, la propuesta busca dar continuidad a la ruta construida y reconoce el trabajo de una comunidad institucional comprometida y destaca el liderazgo rectoral inspirador de los últimos años. En ese sentido, apuesta por una rectoría técnica, responsable y humanizada, orientada a consolidar una universidad con impacto científico, tecnológico, productivo, sostenibilidad financiera y compromiso territorial. Se trata de una apuesta por gobernar con evidencia, mediante una gobernanza colectiva que armoniza intereses, cuida con responsabilidad lo público y transforma con propósito.



Alejandro Matta Herrera
PhD(c) en Filosofía
Magister en Filosofía del derecho
Especialista en derecho constitucional
Especialista en derecho administrativo
Abogado