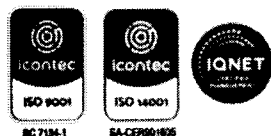


ANEXO 2
FORMATO DE PROPUESTA DE GESTIÓN
PROCESO DE DESIGNACIÓN DE RECTOR DE LA INSTITUCIÓN
UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO
2026-2030



Tradición - Transformación - Innovación

Acreditados en Alta Calidad: Resolución 012512 del MEN, 29 de junio de 2022 - 6 años.
Calle 73 No. 73A - 226, Vía El Volador
Apartado aéreo: 6564 / Línea única de atención: +57 (604) 448 0520



EL PASCUAL BRAVO A LA VANGUARDIA DEL MUNDO

PROPUESTA RECTORAL PARA EL PERÍODO
2026 – 2030

Por:

LORENZO PORTOCARRERO SIERRA

Medellín, 27 de febrero de 2026

ESTRUCTURA ESTRATÉGICA DE LA PROPUESTA

1. PRESENTACIÓN
2. VISION DE LA PROPUESTA: FUTURO PREFERIDO
3. INFOGRAFÍA DE LA PROPUESTA
4. EJES ESTRATÉGICOS DE LA PROPUESTA
 - 4.1 PRIMER EJE: GOBERNANZA, RECTITUD Y TRANSPARENCIA DE LOS RECURSOS A TODA PRUEBA
 - 4.1.1 Contexto
 - 4.1.2 Objetivo
 - 4.1.3 Acciones clave
 - 4.1.4 Impacto
 - 4.2 SEGUNDO EJE: PROYECCIÓN ACADÉMICA, INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN SOSTENIBLE
 - 4.2.1 Contexto
 - 4.2.2 Objetivo
 - 4.2.3 Acciones clave
 - 4.2.4 Impacto
 - 4.3 TERCER EJE: SOSTENIBILIDAD DE LA REACREDITACIÓN INSTITUCIONAL Y ACREDITACIÓN INTERNACIONAL
 - 4.3.1 Contexto
 - 4.3.2 Objetivo
 - 4.3.3 Acciones clave
 - 4.3.4 Impacto
 - 4.4 CUARTO EJE: TRABAJO MANCOMUNADO PARA EL CAMBIO DE CARÁCTER INSTITUCIONAL
 - 4.4.1 Contexto
 - 4.4.2 Objetivo
 - 4.4.3 Acciones clave
 - 4.4.4 Impacto
 - 4.5 QUINTO EJE: RELACIONAMIENTO CORPORATIVO Y MÁS VISIBILIDAD INSTITUCIONAL
 - 4.5.1 Contexto
 - 4.5.2 Objetivo
 - 4.5.3 Acciones clave
 - 4.5.4 Impacto
5. REFLEXIÓN FINAL

REFERENCIAS

1. PRESENTACIÓN

La educación superior enfrenta serias transformaciones estructurales derivadas de dinámicas tecnológicas, sociales, económicas y regulatorias que redefinen el papel de las Instituciones de Educación Superior en los procesos de desarrollo territorial, generación de conocimiento y formación de capital humano avanzado. En este contexto, la sostenibilidad institucional ya no depende exclusivamente de la expansión de cobertura o de la consolidación de infraestructura, sino de la capacidad de las instituciones para fortalecer su calidad académica, consolidar modelos de gobernanza eficaces, generar impacto verificable y responder estratégicamente a los desafíos del entorno.

La presente propuesta rectoral para el período 2026–2030 se sustenta en una visión de desarrollo institucional orientada a la consolidación de capacidades académicas, investigativas, organizacionales y estratégicas, reconociendo que la estabilidad, la legitimidad y la competitividad institucional constituyen condiciones esenciales para la proyección sostenible de la institución. Bajo esta perspectiva, la rectoría se concibe como un ejercicio de liderazgo institucional responsable, centrado en la coherencia estratégica, la gestión basada en evidencia y el fortalecimiento sistémico de las funciones sustantivas.

La presente propuesta rectoral para el período 2026–2030 se sustenta en una visión de desarrollo institucional orientada a la consolidación de capacidades académicas, investigativas, organizacionales y estratégicas, reconociendo que la estabilidad, la legitimidad y la competitividad institucional constituyen condiciones esenciales para la proyección sostenible de la institución. Bajo esta perspectiva, la rectoría se concibe como un ejercicio de liderazgo institucional responsable, centrado en la coherencia estratégica, la gestión basada en evidencia y el fortalecimiento sistémico de las funciones sustantivas.

En el ejercicio de la ejecución de los planes de acción, pero sobre todo el de este año con el cual se cierra el plan de desarrollo 2023 – 2026 **“Tradición, Transformación, Innovación”**, es referente importante para continuar con el legado de 75 años de trayectoria de la Institución Universitaria Pascual Bravo de la ciudad de Medellín, por lo que debe seguirse trabajando en las líneas que tienen vigencia hasta finales del 2026, naturalmente con los ajustes pertinentes a que hubiere lugar, si de ello se tratara y que verdaderamente fueran necesarias.

La consideración anterior está en línea para que una vez se evalúe el cumplimiento del plan de desarrollo que termina, si esta propuesta es acogida, oportunamente se puede avanzar de manera estratégica para la formulación del nuevo plan de desarrollo institucional, en armonía con el plan de desarrollo distrital, y en lo pertinente con el plan de desarrollo nacional que se formule en el próximo gobierno.

De esta manera, los cinco ejes estratégicos que de manera compendiada aquí se presentan: *GOBERNANZA, RECTITUD Y TRANSPARENCIA DE LOS RECURSOS*

A TODA PRUEBA; PROYECCIÓN ACADÉMICA, INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN SOSTENIBLE; SOSTENIBILIDAD DE LA REACREDITACIÓN INSTITUCIONAL Y ACREDITACIÓN INTERNACIONAL; TRABAJO MANCOMUNADO PARA EL CAMBIO DE CARÁCTER INSTITUCIONAL; y RELACIONAMIENTO CORPORATIVO Y MÁS VISIBILIDAD INSTITUCIONAL.

Estas dimensiones no se abordan de manera fragmentada, sino como componentes interdependientes de un modelo de gestión institucional moderno, coherente y orientado al largo plazo y servirán en el debido momento para articularlos a la propuesta del nuevo plan de desarrollo institucional que deberá ser presentado para la correspondiente discusión, reflexión y aprobación por parte del Consejo Directivo de la institución, conservando siempre el principio de construir sobre lo construido.

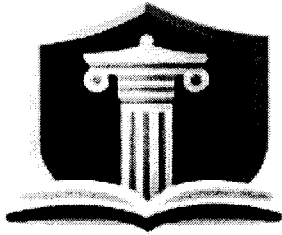
Por tal motivo, el período rectoral 2026–2030 se proyecta como una etapa de consolidación estructural, orientada a fortalecer la estabilidad organizacional, la madurez académica, la generación de conocimiento y la legitimidad institucional. Más que introducir transformaciones coyunturales, la propuesta prioriza la construcción de condiciones sostenibles que permitan ampliar la proyección institucional, fortalecer la identidad académica y consolidar la relevancia de la institución dentro del sistema de educación superior regional y nacional acorde con el entorno mundial que hoy se demanda.

Finalmente, el enfoque que se entrega con esta propuesta de aspiración a la rectoría de la Institución Universitaria Pascual Bravo, está orientada a la conservación de la madurez, consolidación y sostenibilidad institucional en el marco de la corresponsabilidad que le asiste como actor ponderado para el mejoramiento y cada día mejor Sistema Colombiano de Educación Superior - SCES, y en especial con el Distrito de Medellín y su zona de influencia para la formación con calidad de buenos ciudadanos.

2. VISION DE LA PROPUESTA RECTORAL: FUTURO PREFERIDO

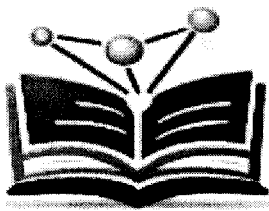
La presente visión rectoral proyecta una institución académicamente sólida, estratégicamente diferenciada y socialmente relevante, reconocida por la consistencia de su calidad formativa, la madurez de sus procesos de investigación, la solidez de su gobernanza y su impacto verificable en el desarrollo territorial. Esta visión asume que la sostenibilidad institucional se construye mediante la consolidación de capacidades académicas, investigativas y organizacionales, garantizando coherencia entre misión institucional, pertinencia, innovación y proyección estratégica. En este horizonte, la institución se consolida como un referente de calidad, legitimidad, integridad y generación de conocimiento con impacto regional, nacional e internacional.

a. *Gobernanza, Rectitud y Transparencia de los recursos a toda prueba:*



Este eje prioriza la consolidación de un modelo de gobernanza moderno, ético y estratégicamente robusto, orientado a fortalecer la coherencia institucional, la eficiencia administrativa y la confianza organizacional en el manejo de lo público a todo tipo de escrutinio. La gobernanza se concibe como un determinante estructural de la legitimidad, la estabilidad institucional y la sostenibilidad organizacional.

b. *Proyección Académica, Innovación e Investigación Sostenible:*



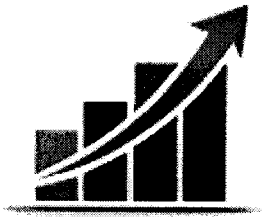
Se orienta al fortalecimiento de la calidad formativa, la pertinencia académica y la consolidación de la investigación como capacidad institucional estratégica. Este eje promueve la innovación pedagógica, la flexibilidad curricular y la generación de conocimiento con impacto territorial, garantizando competitividad y diferenciación académica.

c. *Sostenibilidad de la Reacreditación Institucional y Acreditación Internacional:*



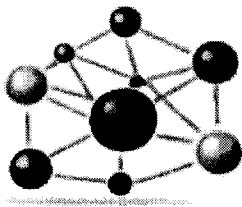
Este título asume la calidad como un proceso dinámico y permanente, garantizando la consolidación de capacidades institucionales sostenibles. La reacreditación institucional y la acreditación internacional se conciben como mecanismos estratégicos de legitimidad, estabilidad organizacional y posicionamiento académico.

d. *Evolución Institucional y transformación:*



Se enfoca en la consolidación estructural de capacidades académicas, investigativas y organizacionales que permitan viabilizar la evolución institucional. La transformación se concibe como la consecuencia estratégica del fortalecimiento sostenido de la calidad, la investigación y la diferenciación institucional.

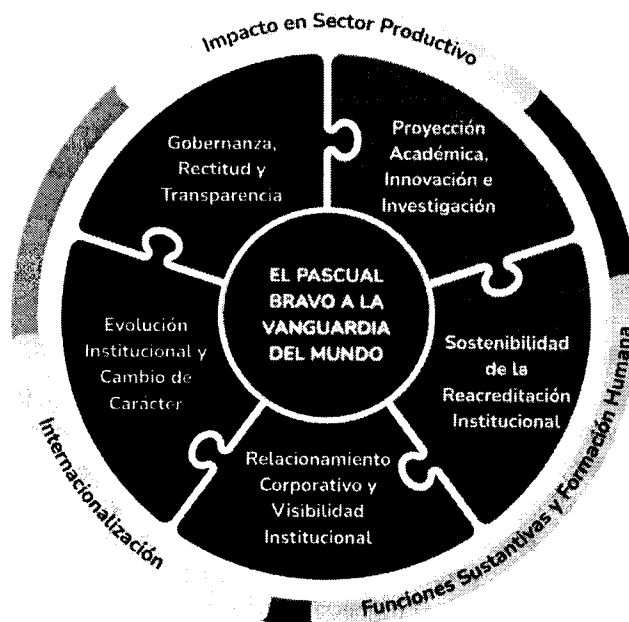
e. *Relacionamiento Corporativo y Visibilidad Institucional:*



Este eje fortalece la proyección estratégica, la reputación y la legitimidad institucional mediante la articulación con actores estratégicos del entorno y la visibilización sistemática del desempeño académico e investigativo. La visibilidad se concibe como resultado del impacto institucional verificable.

3. INFOGRAFÍA

La infografía que se presenta corresponde a la representación gráfica de la propuesta, que como se puede notar, solo es una breve ilustración de la conexión entre los diferentes ejes temáticos planteados.



4. EJES ESTRATÉGICOS DE LA PROPUESTA

Esta propuesta se estructura en ejes estratégicos interdependientes que orientan el desarrollo institucional durante el período 2026–2030. Los títulos integran dimensiones críticas de la vida académica, investigativa y organizacional, configurando una arquitectura de gestión coherente, verificable y orientada a la consolidación de capacidades institucionales sostenibles. Más que responder a intervenciones aisladas, los ejes estratégicos articulan una visión sistémica de fortalecimiento institucional, calidad dinámica, diferenciación académica y proyección estratégica.

4.1 PRIMER EJE: GOBERNANZA, RECTITUD Y TRANSPARENCIA DE LOS RECURSOS A TODA PRUEBA

4.1.1 Contexto

Hoy que se debate el Sistema Colombiano de Educación Superior - SCES en una poli crisis propia de la gobernanza universitaria, llega bien tomar acciones preventivas para garantizar la gobernabilidad bien cementada en los órganos de gobierno y dirección institucional, en el contexto de la rectitud y transparencia en el manejo de lo público propio en la gestión gerencial eficiente de las instituciones de educación superior, IES del país.

4.1.2 Objetivo

En el marco de la gerencia moderna institucional, alinear debidamente las actuaciones a la rectitud, integridad y transparencia bajo preceptos normativos, éticos y legales para fomentar la confianza de la comunidad institucional mediante la gestión pública abierta y eficiente, cargada de valores y principios, finalidad de este primer aparte, en el marco de la legítima moral y la confianza pública.

4.1.3 Acciones clave

- √ Revisión integral del esquema de gobierno institucional para precisar su coherencia normativa, fortalecimiento de órganos colegiados, una mayor alineación con la Ley 30 de 1992 y demás normas que sobre el particular rigen a fin de garantizar una mayor agilidad y claridad en la toma de decisiones.
- √ Esta revisión comprende: actualizar los estatutos y reglamentos internos, redefinir los roles delimitando responsabilidades límites decisionales, para una mayor eficacia, fortalecer el desarrollo estratégico y operativo del consejo directivo y diversos órganos colegiados académicos, implementar protocolos formales de rendición de cuentas y toma de decisiones estratégicas. No se busca modificar las estructuras formales de la institución si no realizar un proceso de fortalecimiento de las estructuras de gobernanza, bajo los principios de eficiencia, sostenibilidad, transparencia y gestión de cuentas (Bleiklie & Kogan, 2007; Seeber et al., 2020).
- √ Política de integridad ética institucional. Se implementará una política integral para la legitimación ética de la gestión orientada a la consolidación de una cultura organizacional de responsabilidad pública, prevención de riesgos, trato justo y equitativo en el desempeño de las funciones y rectitud en el manejo de los recursos.
- √ Trabajaremos guiados por las cuatro P de la gobernanza, es decir: propósito, personas, procesos y pulcritud, lo que sin lugar a duda redundará en logros medibles y de alto impacto institucional.
- √ Para la rendición de cuentas, además de cumplir con toda la regulación sobre la materia, se desarrollarán protocolos de acciones preventivas que permitan detectar con la debida antelación, el acercamiento o incumplimiento de las tareas

del giro ordinario de la institución, anticipándose a anomalías que pudieran dar al traste con el desempeño y resultado de los programas y proyectos a ejecutar en el marco del plan de desarrollo institucional.

- ✓ Construcción de instrumentos, normas y protocolos requeridos para la buena marcha de la institución en materia de la transparencia que debe existir como prenda de garantía.
- ✓ Apropiación indeclinable de la alta gerencia de la gobernanza, rectitud y transparencia a toda prueba.
- ✓ Sostenibilidad financiera de la institución por medio de los aportes del Distrito de Medellín, las diversas transferencias del Ministerio de Educación Nacional por la gratuidad de las matrículas (Ley 2307 de 2013), como de aportes extraordinarios y, los recursos generados por la venta de servicios especializados de asesoría y consultorías, como la comercialización de las patentes, será clara y de mostrar como ejemplo de buenas prácticas de la gestión gerencial en toda su dimensión;
- ✓ Con la aprobación de la Ley 2568 de 19 de enero de 2026, se recibirán recursos permanentes a la base presupuestal, los que serán manejados con toda la eficiencia, eficacia, transparencia y economía a toda prueba para atender la sostenibilidad institucional, es decir, se garantiza la vida institucional en la visión del largo plazo.

4.1.4 Impacto

La implementación de este eje generará transformaciones institucionales que se manifiestan en dimensiones estratégicas, organizacionales, académicas y reputacionales.

- ✓ *Impacto estratégico institucional.* El fortalecimiento del modelo de gobernanza busca producir un efecto directo sobre la capacidad estratégica de la institución. Un sistema de gobernanza que dialogue con las necesidades actuales de la sociedad y la comunidad académica reduce la discrecionalidad y arbitrariedad decisional, disminuye la incertidumbre organizacional y mejora la coherencia entre misión, planeación y ejecución institucional, en consonancia con el Decreto 1330 de 2019, el cual reconoce la gestión institucional como condición de calidad. Se espera asimismo la consolidación de una rectoría estratégicamente robusta y técnicamente soportada con una mejor consistencia en decisiones estratégicas, asignación de recursos institucionales más eficiente, mayor estabilidad organizacional y una mejor capacidad de adaptación al entorno.
- ✓ *Impacto en desempeño organizacional y eficiencia administrativa.* La claridad en roles, reglas de decisión y mecanismos de rendición de cuentas (*accountability*) propicia las mejoras directas en eficiencia institucional. Para una mayor eficiencia administrativa medible en tiempos, costos y calidad de gestión se asegurará la reducción de conflictos decisionales, la agilidad y calidad en procesos administrativos, disminución de reprocesos organizacionales (Decreto 1075 de 2015), optimización del uso de recursos públicos (Constitución Política, Art. 209).

- ✓ *Impacto en legitimidad institucional y confianza pública.* La transparencia institucional genera uno de los impactos más críticos para una IES pública: la confianza y construcción de una percepción ética de las partes interesadas. Para el reforzamiento del capital reputacional y legitimidad pública, se buscará: mayor escrutinio social, responder a exigencias de entes de control y fortalecer los procesos de evaluación ante el MEN y el CNA.
- ✓ *Impacto en reducción de riesgos institucionales.* La gobernanza sólida opera como mecanismo estructural de mitigación de riesgos. Para la disminución estructural de vulnerabilidades institucionales se propiciará: mecanismos de riesgos de corrupción, gestión de los riesgos reputacionales, evaluación y seguimiento de los riesgos regulatorios, gestión permanente de los riesgos financieros y manejo de riesgos de captura política que eviten conflictos de interés. En la OECD (2023) se indica que la transparencia impulsa la sostenibilidad institucional de universidades públicas y Kaptein (2011) demuestra que culturas éticas robustas reducen conductas oportunistas organizacionales.
- ✓ *Impacto en sostenibilidad institucional de largo plazo.* Garantizar una implementación holística de la sostenibilidad en los subsistemas académicos y administrativos a través de: mayor estabilidad en los miembros de la estructura organizacional en materia laboral emocional y profesional, capacidad adaptativa a las exigencias de la sostenibilidad social y ambiental, prospectiva estratégica en la gestión de los bienes y recursos y resiliencia institucional. De este modo se busca consolidar una institución más estable, menos vulnerable y más confiable.

Sin lugar a dudas, este eje es de imponderable importancia y transversalidad por la huella que genera en el contexto de la confianza de la comunidad académica fundamentalmente, la transparencia en el manejo de los recursos públicos, como la supervisión ciudadana en todos los espacios de la rendición de cuentas, fomentando la seguridad para el crecimiento y desarrollo institucional, que lleva consigo evitar la corrupción y promover el desarrollo económico institucional.

4.2 SEGUNDO EJE: PROYECCIÓN ACADÉMICA, INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN SOSTENIBLE

4.2.1 Contexto

Nada mejor para el país y específicamente para la cartera de educación continuar en la ruta del seguir creciendo moderadamente y planificada, pero de manera consistente, sólida y en condiciones de calidad con la cobertura, más cuando se acaba de aprobar la Ley 2568 de 19 de febrero de 2026 “*Por la cual se modifica parcialmente el capítulo V del título III de la Ley 30 de 1992 y se dictan otras*

disposiciones", la que sin lugar a dudas aliviana la situación financiera para la inversión imperiosa en proyección académica relacionada con el incremento de la cobertura, la consolidación de la innovación redireccionada hacia la creación de modelos educativos ágiles, flexibles e interdisciplinarios, como la consolidación de la investigación, aquí en Pascual Bravo es actor de Primer orden.

4.2.2 Objetivo

Fortalecer la proyección académica a través de acciones que garanticen procesos de calidad en las acciones formativas, la innovación pedagógica y la investigación para el desarrollo sostenible, a fin de garantizar la flexibilidad, excelencia, impacto regional y pertinencia con las necesidades de las empresas y la sociedad en general. Por tanto, la prospectiva académica de este eje radica básicamente en el incremento sostenido de la cobertura como en la revisión de toda la oferta académica de pregrado y posgrado, con los debidos estudios y ajustes pertinentes en torno al marchitamiento de los programas que cumplieron ciclo, como la creación de programas nuevos acordes con las necesidades del sector sociales y del sector productivo.

De esta manera, el eje no asume la calidad como el resultado pasivo del cumplimiento de normas y estándares, sino como una capacidad institucional con prospectiva estratégica. Articulando los resultados de aprendizaje con la pertinencia e innovación según las disposiciones del Decreto 1330 de 2019, la presente propuesta rectoral busca un modelo dinámico de calidad centrado en la relación docente- estudiante. Además de velar y cumplir por las condiciones de excelencia que otorgan las acreditaciones y registros calificados, se busca optimizar un desempeño académico a través de la generación de conocimiento y formación permanente que propicie la sostenibilidad socioeconómica y ambiental del entorno. Igualmente, la innovación curricular debe adaptarse según las nuevas demandas sociales, el auge de la inteligencia artificial y las demás tecnologías de la información y las comunicaciones.

4.2.3 Acciones clave

- ✓ Oferta académica de vanguardia a través de la flexibilización y la multidisciplinariedad. A través de una reestructuración que favorezca la actualización de la oferta académica hacia la pertinencia regional y empresarial, resultados de aprendizaje que integren el desempeño tecnológico y la formación humana y la interdisciplinariedad.
- ✓ Política institucional de innovación pedagógica central en modelos híbridos y digitales de aprendizaje, metodologías activas y experienciales, resolución de problemas e integración de tecnologías emergentes. Respondiendo a las exigencias del Decreto 1330 de 2019, que enfatiza coherencia entre procesos formativos y resultados de aprendizaje.

- ✓ Revisar con la autoridad académica y la oficina de extensión las verdaderas necesidades del sector empleador del distrito como del departamento, para levantar los estudios requeridos en este orden;
- ✓ Previo los estudios reales de los espacios de infraestructura física y tecnológica, continuar con el aumento razonable y responsable del incremento de la cobertura, cifras que serán plasmadas en el nuevo plan de desarrollo institucional.
- ✓ Con base en el parágrafo único del Artículo 21 de la Ley 30 de 1992, avanzar más con la oferta de programas de maestrías y doctorados propios con el propósito de seguir mejorando las clasificaciones en Minciencias, tanto de grupos como de profesores, atendiendo naturalmente las necesidades de oferta académica posgradual.
- ✓ En este desarrollo también estará inmersa la formación docente de alto nivel, financiación de los proyectos de investigación e innovación, publicaciones, movilidad para los profesores y estudiantes, como el apoyo indeclinable, no solo del 2% de los recursos a los que hace referencia el artículo 118 de la Ley 30 de 1992, sino de un porcentaje mucho mayor, que no debe ser inferior al 4% del presupuesto de funcionamiento de cada vigencia fiscal.
- ✓ La convergencia responsable de alianzas público-privada en el tema de educación superior es una buena estrategia para afrontar temas de cobertura, cierre de brechas regionales, manejo de una segunda lengua, profundización en competencias matemáticas e inteligencia artificial, credenciales, microcredenciales e insignias. Por ello, este es otro gran reto que se destaca en la propuesta como trabajo a futuro.
- ✓ Fortalecimiento de la investigación. Se consolidará un ecosistema institucional de investigación orientado al impacto social sostenible, transferencia del conocimiento e integridad ética. Siguiendo los lineamientos de la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2031 (CONPES 0249), se priorizará la articulación estratégica de las líneas de investigación según los objetivos del desarrollo sostenible, el auge de la inteligencia artificial y las necesidades crecientes de las empresas el sector público y el bienestar social. Se fortalecerán las capacidades investigativas de los docentes incrementando el apoyo a sus procesos formativos, participación en redes de investigación, proyectos internos y externos y eventos académicos al interior y exterior de la institución. Se consolidará la participación en redes científicas y la investigación aplicada a las necesidades regionales.
- ✓ Consolidar el vínculo universidad, empresa y territorio. Se buscará la integración e interacción institucional a través de proyectos colaborativos de innovación, consolidación de la tercera misión universitaria a través de procesos formativos, emprendimiento académico, transferencia de conocimientos técnicos y tecnológicos. Esto en consonancia con las disposiciones de OECD (2023) que identifica la vinculación externa como determinante crítico de pertinencia universitaria.

- ✓ Internacionalización académica e investigativa como estrategia de calidad y posicionamiento. La internacionalización no sólo buscará la visibilidad, sino que será un componente estructural de la formación académica investigativa e institucional.
- ✓ Los estudiantes gozarán de todas las garantías constitucionales y normativas, como gratuidad de su educación, representaciones en los órganos de gobierno y dirección institucional, movilidad nacional e internacional, becas y demás beneficios establecidos en los estatutos y normas, entre otros.
- ✓ Los egresados serán motor fundamental en la consolidación institucional, para ello se les convocara de manera permanente como regresados para hacer parte de la vida activa de todas las líneas de trabajo institucional.

4.2.4 Impacto

- ✓ *Calidad académica.* Fortalecimiento de la calidad formativa alineados con los resultados de aprendizaje, pertinencia curricular e innovación pedagógica
- ✓ *Pertinencia institucional.* Alineación con las demandas del sector productivo y del territorio, oferta académica flexible interdisciplinaria y orientadas a las necesidades de la región, actualización curricular permanente, estrategias para promover mayor empleabilidad de egresados, evaluaciones de pertinencia curricular, estudios de impacto de los egresados y empleabilidad.
- ✓ *Innovación educativa.* Transformación pedagógica institucional a través de la integración de modelos innovadores que aborden las tecnologías emergentes, la analítica del aprendizaje y la formación humanista. Modernización de las prácticas docentes para mejorar la experiencia del aprendizaje. Establecer modelos de adaptabilidad académica e indicadores de desempeño estudiantil con base en estándares internacionales de calidad educativa.
- ✓ *Investigación institucional.* Fortalecer el ecosistema investigativo y las capacidades docentes para la investigación, fomentando la producción científica, la vinculación a redes internacionales de investigación y la participación en proyectos externos que propicien la investigación aplicada para la sostenibilidad.
- ✓ *Transferencia y generación de valor.* Propiciar un mayor impacto del conocimiento institucional a través de la integración de la investigación la innovación y la transferencia tecnológica. Establecer proyectos colaborativos academia empresa y estado. Igualmente, respaldar la innovación aplicada en proyectos de transferencia del conocimiento y una mayor integración con los territorios para aplicar y transferir el conocimiento.
- ✓ *Relación academia – empresa – territorio.* La consolidación de la legitimidad y relevancia institucional, se sustenta en la estructuración de un ecosistema de interacción sistémica que articule de manera coherente los procesos de formación académica, la investigación y el impacto regional. Este enfoque fortalecerá la pertinencia académica, ampliará la interacción institucional con actores estratégicos del entorno y promoverá dinámicas de innovación colaborativa. Dicho impacto se reflejará en el incremento de proyectos

colaborativos, el fortalecimiento de indicadores de interacción sectorial y la evaluación sistemática del impacto territorial de las funciones sustantivas de la institución.

- ✓ *Reputación y posicionamiento institucional.* El fortalecimiento de la calidad académica, la innovación educativa y la investigación sostenible generará un impacto directo en la reputación institucional, entendida como un activo estratégico fundamental para la sostenibilidad universitaria. La consolidación de capacidades académicas robustas, la pertinencia formativa y la generación de conocimiento con impacto regional contribuirán a fortalecer la credibilidad institucional, mejorar la percepción de los grupos de interés y posicionar a la institución como un referente académico relevante en el ámbito regional y nacional. Este impacto reforzará la legitimidad organizacional y la competitividad institucional.
- ✓ *Internacionalización académica.* La internacionalización académica se consolidará como un determinante estructural de la calidad institucional, fortaleciendo la integración de la institución en redes globales de conocimiento, cooperación científica y circulación académica.
- ✓ *Impacto en Sostenibilidad Institucional.* La consolidación de un modelo académico dinámico, innovador y orientado a la generación de valor institucional permitirá fortalecer la sostenibilidad estratégica de la institución. La calidad formativa, la innovación pedagógica, la investigación aplicada y la articulación territorial operarán como capacidades estructurales que incrementarán la resiliencia institucional, reducirán vulnerabilidades organizacionales y fortalecerán la capacidad adaptativa frente a los cambios del entorno educativo, tecnológico y productivo.

4.3 TERCER EJE: SOSTENIBILIDAD DE LA REACREDITACIÓN INSTITUCIONAL Y ACREDITACIÓN INTERNACIONAL

4.3.1 Contexto

La responsabilidad con la alta calidad que le asiste a la institución en el marco de la Resolución 012512 de 29 de junio de 2022 expedida por el Ministerio de Educación Nacional por seis (6) años, como reconocimiento de las buenas prácticas administrativas, académicas, investigación, y en general con todo el bienestar institucional, es ineludible, además es el hilo conductor para continuar en la senda de la renovación de la acreditación, por ello el imperioso compromiso institucional de continuar trabajando en los proyectos y acciones concretas que permitan también acreditar los programas que cumplan con los requisitos exigidos en el marco de la normatividad existente. Igualmente, con la madurez institucional se trabajará en la búsqueda de reconocimiento internacional de agencias certificadoras de acreditación a nivel del mundial, para esta a la vanguardia de la calidad expresada en el reconocimiento no solo del MEN, sino de otras agencias del mundo.

4.3.2 Objetivo

Continuar con la acreditación institucional como mínimo a ocho (8) años, como con la acreditación de todos los programas acreditables, es decir, se tiene que seguir trabajando y fortaleciendo todos los estándares de calidad requeridos por el Consejo Nacional de Acreditación, CNA como iniciar con las búsqueda de acreditaciones de agencias internacionales de sellos de alto reconocimiento a nivel mundial, como EQAA (European Quality Assurance Agency), ECA (Ente Costarricense de Acreditación), EQUAA (Gold Class) para programas de negocios internacionales, mercadeo y administración, QS Star para certificaciones en virtualidad, como RIACES (Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior). Por ello, se debe garantizar la sostenibilidad de la reacreditación institucional mediante la consolidación de un modelo de calidad dinámico, mejora continua y fortalecimiento sistémico de las capacidades académicas, administrativas e investigativas, promoviendo simultáneamente procesos de acreditación internacional que fortalezcan el posicionamiento, la legitimidad y la competitividad global de la institución.

4.3.3 Acciones clave

- ✓ Consolidación del Sistema Institucional de Calidad. Se impulsará la consolidación de un Sistema Institucional de Calidad, que sea dinámico, concebido no como un mecanismo de control documental, sino como una estrategia de mejora continua, evaluación sistemática y gestión basada en evidencia.
- ✓ Institucionalización de la cultura de calidad para los procesos de reacreditación y acreditación internacional. La sostenibilidad de la reacreditación institucional exige la consolidación de una cultura organizacional en la cual la calidad opere como principio transversal de la vida institucional. Bajo esta perspectiva, se promoverá la institucionalización de la calidad académica, administrativa, investigativa y de gestión como componentes estructurales del desempeño organizacional. Este proceso implicará la integración de la calidad en los sistemas de gestión, el fortalecimiento de mecanismos permanentes de evaluación institucional y el desarrollo de programas de formación orientados a consolidar prácticas organizacionales de mejora continua.
- ✓ Fortalecimiento de capacidades críticas de reacreditación. Se consolidará un modelo de gestión orientado al fortalecimiento sostenido de las capacidades institucionales que sustentan la reacreditación, priorizando dimensiones estratégicas como la docencia, la investigación, los resultados de aprendizaje, el bienestar institucional, el impacto social y la gestión académica.
- ✓ Gestión estratégica de indicadores de calidad institucional. La propuesta rectoral implementará un sistema robusto de indicadores estratégicos orientados a evaluar de manera sistemática el desempeño institucional en dimensiones críticas de calidad, incluyendo el desempeño académico, la producción

científica, la permanencia estudiantil, el impacto institucional y la eficiencia organizacional.

- ✓ Orientar personalmente al equipo de calidad y planeación académica sobre compromiso y responsabilidad que se tienen con todos y cada uno de los aspectos, por pequeños que sean, para ir trabajando en la dirección correcta, en torno con el Acuerdo 01 de 2025 expedido por el CESU, involucrando analíticamente sus lineamientos relacionados con los aspectos específicos a evaluar por parte de los pares que designe el Consejo Nacional de Acreditación, CNA para tales fines.
- ✓ Como mínimo será a 8 años, por ello el imperioso compromiso institucional de continuar trabajando en los proyectos y acciones concretas que permitan también acreditar los programas que cumplan con los requisitos exigidos en el marco de la normatividad existente y, de esta manera estar a la vanguardia de la calidad expresada en el reconocimiento del MEN de un ejercicio académico y administrativo ejemplar.
- ✓ Incursionar en el territorio de las acreditaciones internacionales que son sellos mayores de la oferta académica de calidad mundial.
- ✓ En los próximos 4 años contar con mínimo dos acreditaciones y/o reconocimientos de agencias extrajeras de certificaciones de calidad.
- ✓ Fortalecer, modernizar y apropiar los recursos necesarios para el equipo de aseguramiento de la calidad para estar a tono con los cambios propios de la dinámica que esta actuación demanda.

4.3.4 Impacto

- ✓ *Sostenibilidad institucional.* Se generará un impacto estructural en la sostenibilidad institucional, al fortalecer la estabilidad estratégica, reducir vulnerabilidades organizacionales y disminuir riesgos regulatorios asociados a los ciclos de evaluación externa. La institucionalización de sistemas permanentes de autorregulación, monitoreo del desempeño y gestión basada en evidencia permitirá que la institución cambie a esquemas de gestión más resilientes, adaptables y estratégicamente coherentes. En consonancia con la evidencia internacional, la sostenibilidad de la calidad constituye un determinante crítico de la estabilidad organizacional de largo plazo (OECD, 2023).
- ✓ *Calidad académica.* Incidencia directa en la mejora sostenida del desempeño académico institucional, promoviendo mayor coherencia curricular, fortalecimiento de los resultados de aprendizaje y consolidación de capacidades docentes e investigativas. La calidad dejará de operar bajo lógicas de cumplimiento coyuntural para consolidarse como un proceso evolutivo, integrado a la dinámica académica cotidiana.
- ✓ *Legitimidad institucional.* La sostenibilidad de la reacreditación institucional fortalecerá la legitimidad organizacional, al consolidar la confianza pública, la credibilidad institucional y la percepción de solidez académica ante estudiantes,

docentes, entes de control y actores estratégicos del entorno. La calidad institucional sostenida actúa como un mecanismo estructural de validación social, particularmente relevante en instituciones de educación superior públicas.

- ✓ *Reconocimiento y posicionamiento.* Fortalecimiento del capital reputacional y al posicionamiento competitivo de la institución, ampliando su visibilidad académica, su comparabilidad con estándares globales y su integración en dinámicas internacionales de calidad. La articulación entre reacreditación sostenible y acreditación internacional, permitirá consolidar una identidad académica robusta, moderna y alineada con tendencias globales.

4.4 CUARTO EJE: TRABAJO MANCOMUNADO PARA EL CAMBIO DE CARÁCTER INSTITUCIONAL

4.4.1 Contexto

Si bien es cierto que la Ley 30 de 1992 contiene 4 categorías de instituciones de educación superior: universidad, instituciones universitarias, instituciones tecnológicas e instituciones técnicas profesionales, también lo es que las IES que no tienen el carácter académico de universidad, se ven muy limitadas en su accionar de autonomía en el gobierno institucional tanto legislativo como ejecutivo, como contratación, manejo de planta de personal, base presupuestal adecuada, aportes recurrentes, lo que hace necesario el cambio de carácter académico con la autonomía propia de las universidades que es diferente a las otras para sus propias actuaciones y generación de mayores impactos en pro de la comunidad que atiende y del desarrollo local, regional y nacional.

4.4.2 Objetivo

Consolidar las capacidades académicas, investigativas, organizacionales y estratégicas necesarias para viabilizar el cambio institucional, garantizando sostenibilidad, calidad, pertinencia e impacto, en coherencia con la Ley 30 de 1992, el Decreto 1075 de 2015, el Decreto 1330 de 2019, y las políticas del sistema de aseguramiento de la calidad.

Fundamentación del objetivo. Este eje concibe el cambio institucional no como una modificación formal o administrativa, sino como la consecuencia natural de un proceso estructural de evolución académica, fortalecimiento de capacidades institucionales y madurez organizacional. Bajo esta perspectiva, la transformación institucional se sustenta en la consolidación de la calidad académica, la expansión de la investigación, la diferenciación estratégica y la ampliación del impacto territorial, garantizando coherencia entre misión institucional, funciones sustantivas y proyección de largo plazo. Este enfoque reconoce que la evolución institucional exige estabilidad organizacional, fortalecimiento sistémico de la gestión académica y consolidación de capacidades estratégicas sostenibles.

La literatura especializada en educación superior ha señalado que estos procesos no responden a decisiones formales aisladas, sino a dinámicas acumulativas de desarrollo institucional, diferenciación académica y fortalecimiento de funciones sustantivas (Altbach et al., 2019; Marginson, 2016). En virtud de ello, desde el primer día de la actuación rectoral se conformará un grupo de expertos académicos internos y externo para estudiar la factibilidad y beneficios académicos, de investigación, sociales, ambientales y económicos, en torno a las bondades del cambio de carácter institucional, cambio que se haría con base en las ventajas que tiene la máxima categoría de las 4 tipologías de IES que operan en el Sistema Colombiano de Educación Superior, SCES, dada la madurez, trayectoria y experiencia de 75 años de vida académica de la institución.

4.4.3 Acciones clave

- ✓ *Fortalecimiento del ecosistema institucional de investigación.* El cambio de carácter institucional exige la consolidación de capacidades investigativas robustas. En este marco, se fortalecerán líneas estratégicas de investigación, producción científica, investigación aplicada y transferencia de conocimiento, garantizando coherencia entre formación académica, generación de conocimiento e impacto territorial.
- ✓ *Diversificación y fortalecimiento de las funciones sustantivas.* Se promoverá una evolución sistémica de las funciones sustantivas institucionales, fortaleciendo la integración entre docencia, investigación, innovación y proyección social. Este enfoque permitirá consolidar una institución con mayor capacidad de generación de valor académico, científico y social.
- ✓ *Fortalecimiento de capacidades organizacionales y de gestión.* La evolución institucional requiere estructuras de gestión modernas, sistemas de calidad consolidados y gobernanza académica robusta. Se fortalecerán mecanismos de planeación estratégica, gestión académica, sistemas de evaluación institucional y analítica estratégica.
- ✓ Poner a disposición del Consejo Directivo la iniciativa de la propuesta de cambio de carácter institucional para su análisis, reflexiones y concepto final del mismo.
- ✓ Conformación de profesionales expertos en los estudios de viabilidad respecto a cambios de carácter institucional, dejando claro las ventajas estratégicas y fácticas que ofrece esta nueva orilla de la educación superior del país para Medellín como para los estudiantes y futuros graduados de la IU Pascual Bravo.
- ✓ Integrar a estudiantes, profesores y egresados, es decir, a la comunidad académica para que con el equipo de expertos trabajemos de manera armónica y consensuada para la factibilidad del proyecto como tal.
- ✓ Apropiar los recursos financieros requeridos para adelantar la construcción de los documentos pertinentes para esta iniciativa.

4.4.4 Impacto

- ✓ *Proyección y posicionamiento institucional.* La consolidación de las capacidades académicas, investigativas y estratégicas permitirá fortalecer significativamente la proyección institucional, ampliando la visibilidad, la relevancia y el posicionamiento de la institución dentro del sistema de educación superior. Este impacto se reflejará en una mayor diferenciación académica, en la consolidación de una identidad institucional más robusta y en el fortalecimiento de la legitimidad organizacional frente a actores estratégicos del entorno regional y nacional. La evolución institucional se traducirá en una institución con mayor capacidad de liderazgo académico y mayor reconocimiento sistémico.
- ✓ *Calidad y madurez académica.* El fortalecimiento estructural de la oferta formativa y de los procesos académicos incidirá directamente en la calidad institucional, promoviendo mayor coherencia curricular, profundización disciplinar y consolidación de trayectorias formativas avanzadas. Este impacto se traduce en una institución con mayor solidez académica y mayor capacidad de adaptación a las transformaciones del entorno educativo.
- ✓ *Generación y transferencia de conocimiento.* Se fortalecerá la capacidad de generación de conocimiento, innovación aplicada y transferencia tecnológica. Este proceso permitirá ampliar el impacto científico, tecnológico y social de la institución, fortaleciendo simultáneamente su relevancia territorial y su capacidad de interacción con el entorno productivo y social. La evolución institucional se manifestará en una institución con mayor densidad investigativa, mayor capacidad de innovación y mayor contribución al desarrollo regional.
- ✓ *Legitimidad y coherencia estratégica* Finalmente, la evolución institucional fortalecerá la legitimidad organizacional al consolidar coherencia entre misión, funciones sustantivas, capacidades institucionales y proyección estratégica. Este impacto resulta particularmente relevante en instituciones públicas, donde la sostenibilidad institucional depende directamente de la confianza, la credibilidad académica y la validación sistémica. La transformación institucional se configura así como un proceso de fortalecimiento estructural, no como un ajuste formal.
- ✓ *Mayor oferta académica, mejoramiento de los recursos financieros* de los aportes nacionales, consolidación de los procesos de investigación e innovación, autonomía y calidad, proyección social con apego a las zonas de influencia del Distrito y extensión nacional siempre y cuando los programas sean financieramente sostenibles. Finalmente, mayor reputación y posicionamiento.

4.5 QUINTO EJE: RELACIONAMIENTO CORPORATIVO Y VISIBILIDAD INSTITUCIONAL

4.5.1 Contexto

El ejercicio moderno de la gestión pública cada día es más riguroso y exigente en los niveles del relacionamiento estratégico y corporativo para mayor cercanía con los distintos actores de la cadena de formación profesional de los educandos y para

su posterior vinculación laboral como graduados, según el reconocimiento que se tenga de la institución, en el marco de su ejercicio de transparencia institucional, desarrollo académico y buenas prácticas en el contexto de su actuación local y nacional.

4.5.2 Objetivo

Continuar perfeccionando, ajustando y buscando más relacionamiento institucional, no solamente local, sino nacional e internacional como lo pretende el título de esta propuesta, *El Pascual Bravo a la Vanguardia del Mundo*, que con su consolidación haga parte de su patrimonio intrínseco, al cual todos debemos apostarle para su conservación intangible pero tangible para el reconocimiento de una institución que cada día se fortalece más y más en el marco de su actuar institucional. Por tanto, se fortalecerá el posicionamiento, legitimidad y proyección estratégica institucional mediante la consolidación de un modelo estructural de relacionamiento corporativo, articulación con actores estratégicos y visibilidad institucional, orientado a ampliar el impacto académico, la interacción territorial y la sostenibilidad organizacional.

4.5.3 Acciones clave

- ✓ Consolidación de un modelo estratégico de relacionamiento corporativo. Se estructurará un modelo institucional de relacionamiento corporativo orientado a fortalecer la interacción sistemática con sector productivo, entidades públicas, redes académicas y actores estratégicos del entorno. Este enfoque permitirá articular de manera coherente la formación académica, la investigación y la transferencia de conocimiento con dinámicas regionales de desarrollo, innovación y transformación productiva. El relacionamiento corporativo lo debemos concebir como un mecanismo estructural de pertinencia institucional y generación de valor académico y social.
- ✓ Proyección institucional basada en evidencia e impacto. La visibilidad institucional se sustentará en la gestión estratégica de indicadores verificables de desempeño académico, producción científica, innovación e impacto institucional. Este enfoque permitirá consolidar un posicionamiento institucional sólido, coherente y técnicamente fortalecido.
- ✓ Fortalecimiento del capital reputacional institucional. Se promoverán dinámicas de marketing educativo orientadas a consolidar reputación institucional mediante la coherencia entre calidad académica, investigación, impacto territorial y visibilidad estratégica. La reputación se concibe como un activo institucional estructural.
- ✓ Internacionalización del posicionamiento institucional. Se fortalecerán estrategias orientadas a ampliar la visibilidad y proyección internacional mediante redes académicas, cooperación institucional y validación de estándares de calidad.
- ✓ Desde el relacionamiento actual con el sector productivo, continuar fortaleciendo y reafirmando las alianzas estratégicas, de cooperación y acuerdos de beneficio

mutuo para el municipio y la región, que permita impactar el desarrollo académico, de investigación y proyección social de los alumnos de la IU Pascual Bravo.

- ✓ Con el apoyo del sector productivo al Consejo Directivo de la institución, seguir realizando tareas conjuntas que busquen la llegada de los estudiantes a las prácticas empresariales (formación dual), como la inserción de los egresados a las distintas empresas de Antioquia, lo que de una u otra manera estimula la búsqueda del Pascual Bravo como institución de educación referente.
- ✓ Desarrollar internamente y con el acompañamiento de una firma de publicidad, campañas permanentes y agresivas de publicidad corporativa que muestren claramente los avances y desarrollos de la institución, sobre manera en el tema de investigación que es un importante pilar de visibilidad por los productos de investigación que desarrollan, acompañados de las herramientas digitales para la publicidad.
- ✓ Crear brigadas de estudiante, egresados y profesores con sentido de pertenencia, apego institucional y mística del que hacer institucional, para promover de manera efectiva, con acompañamiento de la oficina de comunicaciones más y más la visibilidad institucional.

4.5.4 Impacto

- ✓ *Posicionamiento institucional.* La consolidación de estrategias de visibilidad y relacionamiento fortalecerá significativamente el posicionamiento institucional, ampliando reconocimiento, legitimidad y diferenciación dentro del sistema de educación superior.
- ✓ *Legitimidad y confianza pública.* El fortalecimiento del relacionamiento corporativo y la interacción territorial consolidará la legitimidad institucional, fortaleciendo la confianza organizacional y la credibilidad académica.
- ✓ *Pertinencia institucional.* La articulación con actores estratégicos fortalecerá la coherencia entre formación académica, investigación y necesidades del entorno.
- ✓ *Sostenibilidad institucional: **El Pascual Bravo como marca sostenible.*** La reputación, visibilidad y proyección estratégica incidirán directamente en la sostenibilidad organizacional de largo plazo.

5 REFLEXIÓN FINAL

La presente propuesta rectoral se sustenta en la convicción de que la sostenibilidad institucional, la calidad académica y la legitimidad organizacional, no son resultados coyunturales, sino el producto de procesos estructurales de fortalecimiento, coherencia estratégica y gestión responsable. Los ejes aquí planteados no responden a una lógica mecanicista fragmentada, sino a una visión sistémica de desarrollo institucional, en la cual gobernanza, calidad, investigación, transformación académica y posicionamiento institucional operan como

dimensiones interdependientes. Así, En coherencia con el marco normativo de la educación superior colombiana, (Ley 30 de 1992, Decreto 1330 de 2019, Decreto 1075 de 2015 y otras normas), la propuesta reconoce que el fortalecimiento institucional exige transitar de dinámicas reactivas hacia modelos de gestión estratégicos, verificables y orientados a la consolidación de capacidades sostenibles. Bajo esta perspectiva, la calidad deja de concebirse como un atributo regulatorio para asumirse como una capacidad institucional permanente.

Por tanto, el período rectoral 2026–2030 se proyecta como una etapa de consolidación estructural, orientada a fortalecer la estabilidad organizacional, la madurez académica, la generación de conocimiento y la legitimidad institucional. Más que introducir transformaciones cosméticas, la propuesta prioriza la construcción de condiciones sostenibles que permitan a la institución ampliar su proyección, fortalecer su identidad académica, consolidar su relevancia dentro del sistema de educación superior. Finalmente, esta visión de rectoría se fundamenta en un principio central: ***las instituciones sólidas no se transforman mediante rupturas coyunturales, sino a través del fortalecimiento sostenido de sus capacidades estratégicas, académicas y organizacionales.***

Señores consejeros, cuenta ustedes con toda mi dedicación y compromiso, así como la disposición asertiva e indeclinable a implementar los cambios que se merezca la Institución Universitaria Pública Pascual Bravo, respetando los legados de las distintas administraciones a lo largo de sus 75 años de vida, bienvenido Pascual Bravo a la vanguardia del mundo.

REFERENCIAS

Alcaldía de Medellín. (2024). *Plan de Desarrollo 2024–2027: Medellín te quiere*. Alcaldía de Medellín.

Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*.

Congreso de la República de Colombia. (1992). *Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior*.

Congreso de la República de Colombia. (2026). *Ley 2568 de 2026. Por la cual se modifica parcialmente el Capítulo V del Título III de la Ley 30 de 1992 y se dictan otras disposiciones*.

Consejo Nacional de Educación Superior (CESU). (2025). *Acuerdo 01 de 2025*. CESU.

Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Colombia Potencia de la Vida*. DNP.

Ministerio de Educación Nacional. (2015). *Decreto 1075 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación*.

Ministerio de Educación Nacional. (2019). *Decreto 1330 de 2019. Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 – Único Reglamentario del Sector Educación*.

Ministerio de Educación Nacional. (s. f.). *Lineamientos para el Plan Nacional Decenal de Educación (en construcción)*. MEN.