

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



Jhonatan Dario Arroyave Montoya

CONECTA • INNOVA • TRASCIENDE

PROPUESTA DE GESTIÓN RECTORAL

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO

2026 – 2030

JHONATAN DARÍO ARROYAVE MONTOYA

Ingeniero Financiero • Abogado • Magíster en Gerencia de Proyectos

25 de febrero de 2026

DECLARACIÓN RECTORAL Y PRESENTACIÓN

Ante la comunidad académica, los estamentos institucionales y el Honorable Consejo Directivo de la Institución Universitaria Pascual Bravo, presento esta propuesta de gestión rectoral para el período 2026-2030, construida desde la convicción profunda de que nuestra institución se encuentra ante un momento histórico irrepetible: la oportunidad de trascender su propia tradición para convertirse en referente nacional de lo que significa una educación superior pública, pertinente, innovadora y profundamente humana.

No llego a esta postulación desde la improvisación ni desde la ambición personal. Llego desde el conocimiento institucional, la experiencia en dirección territorial de educación superior, la participación activa en la academia y la gerencia de proyectos; además desde un proceso de escucha activa que ha recorrido cada estamento de nuestra comunidad. Esta propuesta no es un documento de escritorio: es el resultado de cientos de conversaciones; de la cocreación con docentes, estudiantes, egresados, administrativos y aliados del sector productivo y, por supuesto, del análisis riguroso de las tendencias que están transformando la educación superior en Colombia y en el mundo.

Mi formación como Ingeniero Financiero, Abogado y Magíster en Gerencia de Proyectos me ha dotado de una visión integral que combina el rigor técnico con la sensibilidad jurídica y la capacidad de gestión. Pero más allá de los títulos, lo que me define es el interés particular basado en una convicción: la educación superior pública no puede limitarse a defender su supervivencia institucional; debe preguntarse, cada día, por su sentido más profundo. Como bien lo señala el pensamiento contemporáneo sobre la universidad: no basta con atraer al estudiante: hay que merecerlo (Gabilondo).

La I.U Pascual Bravo ha honrado su tradición durante casi noventa años. Ha formado generaciones de profesionales que han transformado la industria antioqueña y colombiana. Hoy, con 9.971 estudiantes, 42 programas académicos, presencia en 37 municipios y una acreditación institucional de alta calidad, tenemos un piso sólido. Pero un piso no es un techo. Y el techo que propongo construir juntos es el de una institución que conecta su legado con las fronteras del conocimiento, que innova no por moda sino por responsabilidad con sus estudiantes, y que trasciende porque entiende que su misión última es el bienestar humano y el desarrollo de la región.

Esta propuesta se articula en once capítulos que abarcan la totalidad de la vida institucional: desde el bienestar integral como corazón de la gestión, hasta la ciencia, la tecnología y la innovación como motores de impacto real; desde la excelencia académica y la formación del talento humano, hasta la gobernanza transparente y la proyección territorial. Cada capítulo ha sido construido con datos verificados, con referentes nacionales e internacionales, y con la voz de la comunidad como brújula permanente.

"Conecta, Innova, Trasciende: no es un eslogan. Es un compromiso de gestión."

Invito a cada miembro de la comunidad pascualina a leer esta propuesta no como una promesa electoral, sino como un plan de trabajo riguroso, verificable y cocreado. Y al Honorable Consejo Directivo, le presento este documento como evidencia de que es posible soñar en grande sin perder el rigor, y donde la transformación institucional más poderosa es aquella que nace de la escucha, se construye con transparencia y se mide por su impacto en la vida de las personas.

Jhonatan Darío Arroyave Montoya
 Candidato a la Rectoría 2026-2030

Tabla de Contenido

- CAPÍTULO 1: MANIFIESTO ESTRATÉGICO** *(Arquitectos de una nueva era institucional)*
- CAPÍTULO 2: LECTURA ESTRATÉGICA DEL MOMENTO INSTITUCIONAL** *(Contexto, fortalezas y oportunidades de transformación)*
- CAPÍTULO 3: BIENESTAR INTEGRAL 360°** *(El corazón de la gestión rectoral)*
- CAPÍTULO 4: EXCELENCIA ACADÉMICA Y PROYECTO FORMATIVO** *(Hacia una Universidad de frontera)*
- CAPÍTULO 5: TALENTO HUMANO Y LIDERAZGO TRANSFORMADOR** *(Las personas que hacen posible la transformación)*
- CAPÍTULO 6: EXTENSIÓN, TERRITORIO E INTEGRACIÓN REGIONAL** *(La I.U Pascual Bravo en cada rincón de Antioquia)*
- CAPÍTULO 7: CIENCIA, TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO** *(Del laboratorio al mercado, del conocimiento al impacto)*
- CAPÍTULO 8: GOBERNANZA, TRANSPARENCIA Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA** *(Una Institución abierta, eficiente y sostenible)*
- CAPÍTULO 9: GOBIERNO DIGITAL, INFRAESTRUCTURA Y CAMPUS INTELIGENTE** *(La plataforma tecnológica y física para la transformación)*
- CAPÍTULO 10: COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y REPUTACIÓN** *(La I.U Pascual Bravo en la conversación nacional)*
- CAPÍTULO 11: COMPROMISO RECTORAL Y DECLARACIÓN ÉTICA** *(Un pacto con cada estamento)*

CAPÍTULO 1

MANIFIESTO ESTRATÉGICO

Arquitectos de una nueva era institucional

1.1. El propósito superior: más allá de la técnica

La Institución Universitaria Pascual Bravo nació hace casi noventa años con una misión clara: formar el talento técnico que Antioquia necesitaba para su industrialización. Esa misión fue cumplida con creces. Generaciones de tecnólogos, ingenieros y profesionales egresados de nuestras aulas han sido columna vertebral del aparato productivo regional. Sin embargo, el mundo que nos rodea ha cambiado de manera radical, y con él deben cambiar las preguntas que nos hacemos como institución.

Ya no basta con preguntarnos qué profesionales necesita el mercado laboral. Debemos preguntarnos qué tipo de ser humano estamos formando, qué tipo de ciudadano, qué tipo de profesional capaz no solo de adaptarse al cambio, sino de liderarlo. La cuarta revolución industrial, la inteligencia artificial, la crisis climática y las transformaciones demográficas exigen una institución que piense más allá de la técnica: que forme personas íntegras, críticas, creativas y comprometidas con el bienestar colectivo.

Esta propuesta parte de una premisa fundamental: La I.U Pascual Bravo no necesita reinventarse desde cero; necesita reconectar su legado con las fronteras del conocimiento contemporáneo. Honrar la tradición no significa repetirla; significa tener la valentía de llevarla más lejos. Y eso es exactamente lo que propongo: una gestión rectoral que honre lo construido, que abrace la transformación con responsabilidad y que lidere la innovación con sentido humano.

1.2. Tríptico de transformación: Conecta, Innova, Trasciende

La filosofía que articula esta propuesta se sintetiza en tres verbos que constituyen, tanto una visión como un método de gestión:

A. CONECTA: El ecosistema vivo

Concebimos a la I.U Pascual Bravo no como un sistema cerrado de procesos administrativos, sino como un ecosistema vivo de relaciones, saberes y oportunidades. Conectar significa romper los silos que fragmentan la vida institucional y tejer puentes entre las facultades, entre la academia y el sector productivo, entre la institución y el territorio, y entre el conocimiento local y las redes globales de innovación.

- **Conexión interna:** Romperemos los silos académicos mediante proyectos interdisciplinarios que articulen las facultades en torno a problemas reales del territorio.
- **Conexión externa:** Fortaleceremos las alianzas con el sector productivo, con las instituciones del ecosistema público de educación superior de Medellín —particularmente el ITM y el Colegio Mayor de Antioquia— y con las entidades del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- **Conexión global:** Ampliaremos los convenios de doble titulación, movilidad académica y cooperación en investigación con instituciones de reconocimiento internacional, consolidando el programa *English for Industry* como puerta de entrada a la internacionalización.

B. INNOVA: La cultura de frontera

Innovar no es adoptar tecnología por moda; es transformar la manera en que pensamos, enseñamos, investigamos y gestionamos. La innovación que proponemos es transversal: toca el currículo, la pedagogía, la investigación, la extensión y la administración. Es una innovación con propósito, orientada a resolver problemas reales y a generar valor para la comunidad.

- **Innovación educativa:** Currículos flexibles, microcredenciales stackeables (acumulables), formación dual y educación virtual como complementos de la presencialidad.
- **Innovación tecnológica:** Transferencia tecnológica efectiva, emprendimiento de base tecnológica y articulación con el Distrito CTI de Medellín.
- **Innovación en la gestión:** Gestión por resultados (PM4R-BID), transparencia radical, gobierno digital y toma de decisiones basada en datos.

C. TRASCIENDE: El legado social

Trascender significa que el impacto de nuestra gestión se mida no por los indicadores internos, sino por la transformación que generamos en la vida de las personas y en el desarrollo del territorio. Una institución que trasciende es aquella cuyos egresados no solo consiguen empleo, sino que también generan empleo; cuyos laboratorios no solo producen conocimiento, sino que además resuelven problemas de la comunidad; y cuya presencia en el territorio no es extractiva, sino generativa.

- **Trascendencia en el estudiante:** Formación integral que prepare para la vida, no solo para el mercado. Bienestar como arquitectura institucional, no como oficina periférica.
- **Trascendencia en el territorio:** Extensión con impacto medible en las comunas de Medellín, en las regiones de Antioquia y en los municipios PDET y ZOMAC donde ya tenemos presencia.
- **Trascendencia en el tiempo:** Una gestión que deje capacidades instaladas, no dependencias personales. Institucionalidad por encima de la individualidad.

1.3. Tres valores innegociables

Toda la propuesta se sostiene sobre tres valores que no son negociables en ninguna circunstancia:

- **Integridad técnica y jurídica.** Cada decisión estará blindada por el rigor técnico y el cumplimiento normativo. No habrá espacio para la improvisación ni para la discrecionalidad sin sustento.
- **Transparencia radical.** La información institucional será un bien público interno. Los procesos de contratación, las convocatorias docentes, la ejecución presupuestal y los indicadores de gestión serán accesibles para toda la comunidad. La transparencia no es un discurso: es una práctica cotidiana verificable.
- **Humanismo tecnológico.** La tecnología es un medio, nunca un fin. Cada innovación tecnológica que implementemos estará al servicio del bienestar de las personas, de la calidad de la formación y del desarrollo del territorio. No adoptaremos tecnología para parecer modernos; la adoptaremos para ser más humanos y eficientes.

CAPÍTULO 2

LECTURA ESTRATÉGICA DEL MOMENTO INSTITUCIONAL

Contexto, fortalezas y oportunidades de transformación

2.1. El contexto nacional: Una educación superior en encrucijada

La educación superior colombiana atraviesa un momento de tensiones profundas que cualquier propuesta rectoral responsable debe reconocer. El análisis reciente de la Fundación Innovación para el Desarrollo I+D (2026), identifica alertas estructurales que impactan directamente a instituciones como la nuestra: fragmentación de las rutas y procesos de formación; falta de mecanismos que permitan medir el valor agregado en los procesos de formación; la caída sostenida de la tasa de natalidad que presiona la matrícula de las IES regionales; y el rezago en la adopción del Marco Nacional de Cualificaciones.

A estas alertas se suma el debate sobre la autonomía universitaria, que el profesor Moisés Wasserman ha puesto en el centro de la conversación nacional al advertir que la actividad universitaria debe guiarse por programas de excelencia académica y no por presiones del ámbito político. En este contexto, nuestra propuesta se posiciona con claridad: la I.U Pascual Bravo debe ser una institución técnicamente sólida, políticamente independiente y socialmente comprometida.

2.2. El contexto local: Medellín como Distrito Especial de CTI

La expedición de la Ley 2286 de 2023, que dota al Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín de competencias, facultades e instrumentos específicos, representa una oportunidad histórica para la I.U Pascual Bravo. La posterior aprobación de la Política Distrital de CTI con Sostenibilidad y la creación del Fondo Distrital para la financiación de la política pública de CTI configuran un ecosistema institucional y financiero que nuestra institución debe aprovechar de manera estratégica.

La I.U Pascual Bravo no es un actor más en este ecosistema: es, por su vocación técnica y tecnológica, su Parque Tecnológico certificado por Siemens en Industria 4.0 y gemelos digitales, y su trayectoria en formación para la industria, un actor natural y privilegiado del Distrito CTI. La propuesta que aquí se presenta busca posicionar a la institución como el brazo académico y de transferencia tecnológica de este ecosistema distrital.

2.3. Fortalezas institucionales: Un piso sólido para la transformación

Es fundamental reconocer con honestidad y sin triunfalismos lo que la I.U Pascual Bravo ha construido. Nuestra institución cuenta con fortalezas reales que constituyen la base sobre la cual se edificará la transformación propuesta:

Indicador	Dato Verificado (2025)
Estudiantes matriculados	9.971 (crecimiento del 74,3% desde 2017)
Programas académicos	42 programas + especializaciones en trámite
Presencia territorial	37 municipios, 9 regiones, 6 PDET, 21 ZOMAC

Estudiantes en regiones	1.389 estudiantes
Acreditación	Institucional de Alta Calidad
Alianzas estratégicas	Más de 90 entidades del sector productivo y social
Emprendimientos activos	303 iniciativas (100 de base tecnológica)
Propiedad intelectual	112 bienes protegidos (14 patentes, 42 software, 22 diseños industriales)

Estos datos, tomados de la Rendición de Cuentas institucional y de fuentes periodísticas verificadas, confirman que la I.U Pascual Bravo tiene una base sólida. Sin embargo, los datos también revelan una historia más compleja que debemos leer con madurez institucional.

2.4. Oportunidades de transformación: Lo que los datos nos dicen

Una lectura honesta de la realidad institucional nos obliga a identificar, sin dramatismos ni complacencias, las áreas donde la transformación no solo es deseable, sino urgente:

La brecha doctoral

La densidad de docentes con formación doctoral en la I.U Pascual Bravo se encuentra significativamente por debajo del promedio nacional, que según el Observatorio de la Universidad Colombiana se ubica en el 11,76% para el conjunto de las IES del país (datos SNIES 2023-2). Para las instituciones universitarias, la proporción de doctores es estructuralmente menor que en las universidades, pero esto no puede ser una excusa: si aspiramos a la transformación en universidad, la cualificación doctoral del cuerpo docente es un requisito ineludible que debe abordarse con un plan agresivo de becas, vinculaciones y alianzas.

La investigación con impacto pendiente

Nuestros cinco grupos de investigación alcanzaron la máxima categoría de MinCiencias en la última convocatoria, y se creó un nuevo grupo de investigación en Inteligencia Artificial clasificado en categoría A1. Estos resultados son importantes, pero es necesario leerlos con perspectiva: para una institución con la trayectoria y los recursos de la I.U Pascual Bravo, esta clasificación representa el cumplimiento de una deuda histórica más que un logro excepcional. El verdadero reto no es mantener la clasificación, sino convertir la capacidad investigativa en impacto real para el sector productivo y la sociedad.

En este sentido, la relación entre la producción investigativa y su transferencia efectiva al entorno se encuentra por debajo del promedio nacional. De los 112 bienes de propiedad intelectual protegidos, incluyendo 14 patentes de invención, la tasa de comercialización y aplicación industrial es muy baja. Las patentes existen, pero su retorno en términos de desarrollo económico, aplicación en la industria y generación de valor es prácticamente nulo. Esta situación no responde a los propósitos misionales de la institución y constituye una de las principales oportunidades de transformación que esta propuesta aborda de manera directa.

La dependencia financiera

La excesiva dependencia de las transferencias del Municipio de Medellín y de la Nación representa una vulnerabilidad estructural. En un contexto nacional donde la presión fiscal reduce los márgenes de inversión en calidad, y donde el modelo de financiamiento de la educación superior está en revisión, la I.U Pascual Bravo necesita diversificar sus fuentes de ingreso de manera decidida. La meta de alcanzar un 15% más de recursos autogestionados no es una aspiración: es una necesidad de supervivencia institucional.

La fragmentación de la información

Los sistemas de información institucional —SICAU, SEVEN, Kactus— operan como silos que no se comunican entre sí, lo que dificulta la toma de decisiones basadas en datos, genera reprocesos administrativos y afecta la experiencia del estudiante, particularmente en procesos críticos como la matrícula y la inscripción.

La percepción comunitaria

Un análisis exhaustivo de la percepción comunitaria en redes sociales, que abarcó 485 registros de 11 plataformas durante 19 meses, revela un sentimiento predominantemente positivo (74,6%) hacia la institución, pero también identifica áreas críticas que demandan atención inmediata. El talento humano es el área peor calificada en la encuesta interna (2,40 sobre 5,0); las dificultades en el proceso de matrícula son la queja más recurrente; y la infraestructura física de algunos espacios —particularmente el Bloque 1, las aceras, los techos y los talleres— es percibida como deteriorada. Estos hallazgos no son debilidades que debamos ocultar: son oportunidades de transformación que esta propuesta convierte en compromisos concretos.

2.5. Tesis de transformación: Soberanía institucional

A partir de esta lectura estratégica, la propuesta se articula en torno a una tesis central: la I.U Pascual Bravo debe construir su soberanía institucional, entendida como la capacidad de decidir con autonomía sobre su rumbo académico, sus datos y plataformas tecnológicas, sus activos de conocimiento y sobre su modelo de sostenibilidad financiera. No se trata de aislarse, sino de fortalecer la capacidad institucional para tomar decisiones estratégicas sin dependencias críticas que comprometan la misión formativa y el desarrollo del territorio.

CAPÍTULO 3

BIENESTAR INTEGRAL 360°

El corazón de la gestión rectoral

"No hay calidad académica sin bienestar humano, ni innovación sostenible sin condiciones dignas de vida para quienes la hacen posible."

3.1. Una nueva concepción del bienestar

El bienestar universitario no puede seguir siendo concebido como una oficina que ofrece servicios complementarios a la formación académica. En esta propuesta, el bienestar es la arquitectura misma de la vida institucional: el principio organizador que atraviesa cada decisión, cada proceso y cada espacio de la I.U Pascual Bravo. Como lo plantea el pensamiento contemporáneo sobre la universidad, si la institución se asumiera menos como infraestructura y más como ecología del cuidado, transformaría radicalmente la experiencia de todos sus integrantes.

Esta concepción implica un cambio estructural: elevar la actual Dirección de Bienestar a una Vicerrectoría de Bienestar Integral, con presupuesto propio, equipo multidisciplinario y capacidad de incidencia transversal en todas las decisiones institucionales. El bienestar no será un apéndice de la gestión: será su corazón.

3.2. Sistema de Alertas Tempranas con rostro humano (SAT-IA)

La deserción estudiantil es una de las problemáticas más complejas de la educación superior colombiana. Nuestra propuesta integra la analítica predictiva con el acompañamiento humano a través del Sistema de Alertas Tempranas potenciado por Inteligencia Artificial (SAT-IA). Este sistema utilizará los datos institucionales para identificar de manera temprana a los estudiantes en riesgo de deserción, considerando variables académicas, socioeconómicas y psicosociales.

Sin embargo, y este es un punto fundamental que surge directamente de la escucha activa con la comunidad, la tecnología identifica el riesgo, pero es el equipo humano de bienestar quien brinda la solución. El SAT-IA no reemplaza al psicólogo, al trabajador social ni al tutor: los potencia. Cada alerta generada por el sistema activará un protocolo de acompañamiento personalizado que garantice que ningún estudiante quede sin respuesta.

3.3. Salud mental: Enfoque preventivo y permanente

La comunidad ha expresado con claridad que los servicios de salud mental requieren un enfoque más preventivo y constante, no solo reactivo. En atención a esta alerta, mi propuesta contempla:

- **Atención Psicológica Ampliada:** Servicio de atención psicológica disponible de manera permanente, incluyendo canales virtuales para consultas fuera del horario presencial.
- **Neurohigiene y Bienestar Emocional:** Programa institucional de talleres de manejo del estrés, mindfulness, gestión emocional y hábitos de vida saludable, integrado al currículo como electiva transversal.

- **Fondo de Emergencia Estudiantil:** Recurso financiero de respuesta inmediata para estudiantes que enfrenten situaciones de emergencia económica que amenacen su permanencia.

3.4. Seguridad alimentaria: Comedor pascualino

La escucha activa identificó los apoyos socioeconómicos, particularmente el comedor, como la inversión prioritaria para reducir la deserción. El Comedor pascualino será fortalecido con un sistema inteligente de gestión que optimice los recursos, reduzca el desperdicio y garantice la cobertura para los estudiantes que más lo necesitan. La alimentación no es un beneficio: es una condición básica para el aprendizaje.

3.5. Equidad de género y diversidad

La I.U Pascual Bravo ha avanzado significativamente en la participación femenina: las mujeres pasaron del 18% de la matrícula en 2018, al 34% en 2025, crecimiento notable para una institución de tradición técnica e industrial. Sin embargo, aún estamos lejos de la paridad, y la equidad no se limita a la matrícula.

Esta propuesta establece compromisos concretos en materia de género y diversidad:

- **Meta de participación:** Alcanzar una participación femenina del 40% al 45% en la matrícula total para 2030, mediante estrategias de atracción, permanencia y acompañamiento diferenciado.
- **Protocolo de prevención de violencias de género o basadas en género:** Diseño e implementación de un protocolo institucional de prevención, atención y sanción de todas las formas de violencia de género o basadas en género en el campus.
- **Observatorio de equidad:** Instancia permanente de monitoreo de indicadores de equidad en matrícula, docencia, investigación y cargos directivos, con informes públicos semestrales.
- **Política de inclusión y diversidad:** Revisión integral de la normativa interna para garantizar el uso de lenguaje incluyente, la eliminación de cualquier forma de discriminación y la eliminación de las barreras arquitectónicas.

3.6. Accesibilidad universal y primera infancia

El compromiso con la accesibilidad universal implica que el 100% de los espacios del campus sean transitables y utilizables por personas con cualquier tipo de discapacidad. Este no es un objetivo aspiracional: es una obligación legal y ética que abordaremos con un plan de adecuación progresiva, desde metas anuales verificables. Adicionalmente, se ha proyectado un jardín de primera infancia en el campus, en alianza con el programa Buen Comienzo de la Alcaldía de Medellín, como una apuesta concreta por la equidad y la permanencia.

3.7. Bienestar para toda la comunidad

El bienestar no es solo para los estudiantes. Los docentes, los administrativos y los colaboradores de la institución también merecen condiciones dignas, espacios de desarrollo personal y profesional, y una cultura organizacional que valore su contribución. Esta propuesta incluye programas específicos de bienestar laboral, salud ocupacional, formación continua y reconocimiento para todos los estamentos, porque una institución que cuida a su gente es una institución que puede cuidar a sus estudiantes.

CAPÍTULO 4

EXCELENCIA ACADÉMICA Y PROYECTO FORMATIVO

Hacia una Universidad de frontera

4.1. Transformación a Universidad

La aspiración de la I.U Pascual Bravo de transformarse en universidad no es un capricho institucional: es una necesidad estratégica para ampliar la oferta de posgrados, fortalecer la investigación y competir con igualdad de condiciones en el ecosistema de educación superior. Esta transformación se realizará en el marco del Decreto 1330 de 2019 y el Acuerdo 02 de 2020 del CESU, cumpliendo rigurosamente todos los requisitos que el Ministerio de Educación Nacional establece para el cambio de carácter académico.

El proceso incluirá la radicación formal de la solicitud ante el MEN, sustentada en el cumplimiento de las condiciones de calidad institucional, la cualificación del cuerpo docente, el fortalecimiento de la investigación y la demostración de capacidad para ofrecer programas de maestría y doctorado. Es importante señalar que este proceso requiere el cumplimiento de requisitos específicos ante el MEN y será abordado con el rigor jurídico, académico y técnico que exige, sin atajos ni improvisaciones.

4.2. Unidad de agilidad curricular

La comunidad académica ha identificado la burocracia administrativa como el principal cuello de botella para la actualización de contenidos curriculares. En un mundo donde las tecnologías y las competencias requeridas cambian a velocidad exponencial, no podemos permitir que los trámites internos frenen la pertinencia de nuestros programas.

La Unidad de Agilidad Curricular será una instancia técnica dedicada a reducir los tiempos de trámite para ajustar contenidos, incorporar nuevas competencias y responder a las tendencias del mercado laboral y la tecnología. Esta unidad trabajará en coordinación con los comités curriculares de cada programa y con el sector productivo, garantizando que los ajustes sean pertinentes, oportunos y cumplan con la normativa vigente.

4.3. Plan de cualificación Docente

La transformación académica es imposible sin la transformación del cuerpo docente. El Plan de cualificación Docente contempla:

- **Becas doctorales al 100%:** Programa de becas con cobertura total para que los docentes de planta y ocasionales accedan a programas de doctorado en áreas estratégicas para la institución, con compromisos de permanencia y retorno del conocimiento.
- **Doctorado Industrial en IA Aplicada:** Programa de doctorado con un componente del 70% de investigación realizada directamente en empresas del sector productivo, articulado con las necesidades del Distrito CTI de Medellín. La oferta de este programa estará sujeta al cumplimiento de los requisitos de registro calificado ante el Ministerio de Educación Nacional.

- **Facultad de Ciencias de la Computación e Informática:** Creación de una nueva unidad académica que agrupe los programas de Ciencia de Datos, Ciberseguridad, Desarrollo de Software en la Nube y, prospectivamente, Computación Cuántica, respondiendo a la demanda creciente de talento digital en la región y el país.

4.4. Escuela de Microcredenciales

Tanto el sector productivo como los estudiantes coinciden en la necesidad de certificaciones de corta duración en habilidades específicas —inteligencia artificial, programación, energías limpias, automatización— que tengan validez inmediata para el empleo. La Escuela de Microcredenciales será una entidad formal dentro de la estructura académica que permitirá a los estudiantes certificar competencias antes de terminar su carrera profesional, y a los egresados y profesionales externos actualizar sus conocimientos de manera ágil y pertinente.

Las microcredenciales serán *stackeables*, es decir, acumulables y reconocibles como parte de trayectorias formativas más amplias, en línea con el Marco Nacional de Cualificaciones. Cada microcredencial tendrá entre 60 y 100 horas de formación, con evaluación basada en competencias y certificación digital verificable.

4.5. Formación dual

En el marco de la Ley 1955 de 2019 y el Decreto 1330 de 2019, la I.U Pascual Bravo implementará programas de formación dual que combinen el aprendizaje en la institución con la práctica formativa en empresas del sector productivo. Esta modalidad es particularmente pertinente para una institución de vocación técnica y tecnológica, y permitirá que los estudiantes desarrollen competencias en contextos reales de trabajo desde los primeros semestres.

La formación dual se articulará con las más de 90 entidades aliadas de la institución y con las empresas del ecosistema del Distrito CTI, garantizando que la experiencia formativa sea de calidad y que las empresas participen activamente en el diseño curricular y en la evaluación de competencias.

4.6. Educación virtual y modalidades flexibles

La ausencia de una estrategia robusta de educación virtual es una brecha que esta propuesta aborda de manera decidida. No se trata de virtualizar por virtualizar, sino de ampliar las posibilidades de acceso, permanencia y flexibilidad para estudiantes que, por razones geográficas, laborales o personales, no pueden asistir de manera presencial a todas las actividades académicas.

La estrategia contempla el desarrollo de una plataforma institucional de educación virtual, la creación de programas híbridos que combinen presencialidad y virtualidad, la implementación de laboratorios remotos que permitan la práctica técnica a distancia, y la formación del cuerpo docente en pedagogías digitales. Todo ello sin perder de vista que la presencialidad sigue siendo un valor fundamental de la formación técnica y tecnológica.

4.7. Escuela de Pedagogía

La formación docente en metodologías innovadoras ha sido identificada como uno de los principales cuellos de botella institucionales, tanto en la escucha activa como en el análisis de percepción comunitaria (43% de los encuestados lo señalan). La Escuela de Pedagogía será un espacio permanente de formación, reflexión e innovación didáctica para todo el cuerpo docente, con énfasis en pedagogías activas, aprendizaje basado en proyectos, uso pedagógico de la inteligencia artificial y evaluación por competencias.

La Escuela de Pedagogía no será un programa de capacitación esporádica: será una estructura permanente que acompañe al docente en su desarrollo profesional continuo de la didáctica en las aulas, que investigue sobre las mejores prácticas pedagógicas y que genere conocimiento propio sobre la enseñanza en contextos técnicos y tecnológicos.

4.8. Escuela de Liderazgo

La I.U Pascual Bravo formará no solo profesionales competentes, sino líderes capaces de transformar sus entornos. La Escuela de Liderazgo ofrecerá formación transversal en liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, pensamiento crítico y responsabilidad social; estará dirigida a estudiantes, docentes y administrativos. Esta escuela se articulará con el programa de mentoría institucional, donde egresados exitosos acompañarán a los estudiantes en su desarrollo profesional y personal.

4.9. Internacionalización

La internacionalización de la I.U Pascual Bravo se fortalecerá mediante la consolidación del programa *English for Industry*, la ampliación de convenios de doble titulación con instituciones de reconocimiento internacional, el incremento de la movilidad académica de estudiantes y docentes, y la participación activa en redes internacionales de investigación y cooperación. El objetivo es que la formación pascualina tenga reconocimiento y pertinencia no solo en el contexto local, sino también en el escenario global.

CAPITULO 5

TALENTO HUMANO Y LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Las personas que hacen posible la transformación

5.1. El área más crítica: Un diagnóstico sin eufemismos

El análisis de percepción comunitaria realizado sobre 485 registros de 11 plataformas durante 19 meses revela un dato que esta propuesta no puede ignorar: el talento humano es un factor crítico, con una puntuación de 2,40 sobre 5,0 en la encuesta interna. Este resultado, significativamente por debajo del promedio de las demás dimensiones evaluadas, señala una insatisfacción profunda con la gestión del personal, los procesos de selección, la formación continua y el clima organizacional.

La comunidad no pide cambios cosméticos. Las voces recogidas en el proceso de escucha son directas: se demanda un equipo directivo con autoridad técnica y autoridad ética, capaz de propiciar los cambios y transformaciones necesarias. Este capítulo responde a esa demanda con propuestas concretas, medibles y respetuosas del debido proceso.

5.2. Reestructuración organizacional con nuevas vicerrectorías

Los participantes en la encuesta interna identifican la reestructuración institucional con nuevas vicerrectorías como el principal reto para la gestión rectoral. Esta propuesta acoge esa demanda y plantea una revisión integral de la estructura organizacional, de manera que permita:

- **Vicerrectoría de Bienestar Integral:** Elevar la Dirección de Bienestar a Vicerrectoría de Bienestar Integral, como ya se ha señalado en el capítulo 3.
- **Vicerrectoría de Creación, Investigación e Innovación:** Evaluar la pertinencia de crear una Vicerrectoría de Investigación e Innovación que articule de manera efectiva los grupos de investigación, la transferencia tecnológica, el emprendimiento y la relación con el Distrito CTI.
- **Optimización de dependencias:** Revisar y optimizar las funciones de las dependencias existentes para eliminar duplicidades, reducir la burocracia y mejorar la articulación entre facultades, que ha sido, esta última, identificada como cuello de botella.

La reestructuración se realizará mediante un proceso participativo, con diagnóstico organizacional profesional, respetando los derechos laborales adquiridos y la normativa vigente para entidades públicas. No se trata de despedir personas: se trata de reorganizar funciones para que la institución funcione mejor al servicio de su misión.

5.3. Convocatorias públicas y transparencia en la vinculación

Uno de los compromisos más firmes de esta propuesta es la implementación de convocatorias públicas para la selección de docentes de cátedra y ocasionales. La vinculación docente debe basarse exclusivamente en méritos académicos, experiencia profesional y competencias pedagógicas, a través de procesos abiertos, transparentes y verificables por toda la comunidad.

5.4. Formación continua y desarrollo profesional

La formación docente innovadora ha sido identificada como cuello de botella por los participantes del proceso de cocreación. En respuesta, esta propuesta contempla un programa integral de desarrollo profesional que incluye:

- **Formación pedagógica:** Programa permanente de actualización en pedagogías activas, uso de inteligencia artificial en el aula, evaluación por competencias y diseño curricular, articulado con la Escuela de pedagogía descrita en el capítulo 4.
- **Formación investigativa:** Apoyo institucional para que los docentes participen en congresos, publiquen en revistas indexadas, realicen estancias de investigación y accedan a redes académicas internacionales.
- **Formación en gestión:** Programa de formación en liderazgo, gestión de equipos, comunicación asertiva y resolución de conflictos para el personal administrativo y directivo.

5.5. Relevo generacional: Un plan de sucesión Institucional

El relevo generacional es uno de los temas más sensibles y necesarios de la gestión institucional. La I.U Pascual Bravo cuenta con docentes y administrativos de larga trayectoria cuyo conocimiento y experiencia son invaluable, pero también enfrenta la realidad de que muchos de ellos se acercan a la edad de jubilación. Sin un plan de sucesión, la institución corre el riesgo de perder conocimiento crítico de manera abrupta.

El Plan de Relevo Generacional contempla tres componentes:

- **Diagnóstico de brechas:** identificación sistemática de los cargos y funciones críticas que requerirán relevo en el cuatrienio, con cronograma de transición.
- **Programa de empalme generacional:** Programa estructurado donde los funcionarios con mayor experiencia acompañen y transfieran conocimiento a los nuevos vinculados durante un periodo mínimo de seis meses antes de su retiro.
- **Vinculación de talento joven:** vinculación de profesionales jóvenes con formación de posgrado y competencias digitales, que aporten nuevas perspectivas y energías a la institución, en complemento con la experiencia de los funcionarios senior.

Este plan se ejecutará con total respeto por los derechos laborales, los regímenes de carrera administrativa y docente, y la normativa vigente. El relevo generacional no es un eufemismo para la exclusión: es una estrategia de continuidad institucional que valora tanto la experiencia como la renovación.

CAPITULO 6

EXTENSION, TERRITORIO E INTEGRACION REGIONAL

La I.U Pascual Bravo en cada rincón de Antioquia

6.1. Extensión como fortaleza institucional

El análisis de percepción comunitaria revela que la extensión es la categoría con mayor sentimiento positivo de toda la institución: el 93% de las menciones son favorables, con especial reconocimiento a los programas de formación técnica en las comunas de Medellín y a la proyección social. Esta fortaleza no debe darse por sentada: debe potenciarse, sistematizarse y convertirse en un diferenciador estratégico de la gestión rectoral.

La I.U Pascual Bravo ya tiene presencia en 37 municipios de 9 regiones de Antioquia, con 1.389 estudiantes en regiones, y opera en 6 territorios PDET y 21 zonas ZOMAC. Esta cobertura territorial es un activo extraordinario que esta propuesta busca fortalecer y ampliar con una visión estratégica de regionalización.

6.2. Sede Norte: Faro de innovación social

La Sede Norte de la I.U Pascual Bravo, ubicada estratégicamente para atender la demanda del norte del Valle de Aburrá, será transformada en un faro de innovación social que articule formación técnica, emprendimiento comunitario y extensión universitaria. La Sede Norte ofrecerá:

- **Nodos de innovación comunitaria:** Nodos de innovación donde los habitantes de las comunas puedan acceder a formación técnica de corta duración, asesoría para emprendimientos y servicios de la institución.
- **Programas de ciclo corto:** Oferta académica de ciclos cortos, microcredenciales y programas de extensión diseñados específicamente para las necesidades del territorio norte del Valle de Aburrá.
- **Financiación:** Articulación con el Sistema General de Regalías (SGR), los instrumentos financieros de la Ley 2286 de 2023 (Distrito CTI) para garantizar la sostenibilidad de la operación y el Instituto del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

6.3. Regionalización estratégica

La regionalización no puede ser una extensión mecánica de la oferta del campus central a los territorios. Debe ser una estrategia diferenciada que responda a las vocaciones productivas, las necesidades sociales y las oportunidades de desarrollo de cada región. Esta propuesta contempla:

- **Fortalecimiento de la presencia actual:** Fortalecimiento de la presencia en los 37 municipios actuales con oferta pertinente y diferenciada, priorizando los territorios PDET y ZOMAC, donde la educación superior es un instrumento de construcción de paz.
- **Nuevos nodos regionales:** Identificación de nuevos territorios donde la oferta técnica y tecnológica de la I.U Pascual Bravo pueda responder a demandas insatisfechas, en articulación con las autoridades locales y el sector productivo.

- **Educación virtual como soporte:** Uso de la plataforma de educación virtual y los laboratorios remotos para ampliar el acceso a la formación de calidad en territorios donde la presencialidad total no es viable.

6.4. Educación continua y relación con el sector productivo

La educación continua será un pilar de la estrategia de extensión, articulada con la Escuela de Microcredenciales y con la demanda del sector productivo. La oferta incluirá:

- **Bootcamps tecnológicos:** Programas intensivos de formación en competencias específicas de alta demanda: inteligencia artificial, programación, energías limpias, automatización industrial, diseño y manufactura avanzada.
- **Badges digitales:** Certificaciones digitales verificables que acrediten competencias específicas, reconocidas por el sector productivo y acumulables en trayectorias formativas.
- **Núcleo 5H (Centro Universidad-Empresa-Estado- Sociedad - Ambiente):** Plataforma de soluciones integrales que conecta la capacidad técnica de la institución con las necesidades del sector público y privado (**Estado-Empresa**), priorizando proyectos de innovación social que mejoren la calidad de vida de las comunidades (**Sociedad**) y desarrollen tecnologías limpias para la mitigación del cambio climático (**Ambiente**). Esto se materializa a través de consultoría especializada, laboratorios de prototipado rápido y pasantías de innovación donde nuestros estudiantes resuelven retos reales con criterios de sostenibilidad y equidad territorial.

6.5. Red de Egresados 4.0

Los egresados de la I.U Pascual Bravo son el mejor testimonio del impacto institucional. La Red de Egresados 4.0 será una plataforma activa de vinculación permanente que ofrecerá: programas de mentoría donde egresados exitosos acompañen a estudiantes en formación; acceso perpetuo a laboratorios y recursos de la institución para proyectos de emprendimiento; actualización profesional continua a través de la Escuela de Microcredenciales; y participación activa en los órganos de cocreación y asesoría de la gestión rectoral.

6.6. Proyección social: Tecnología para la gente

El programa **Pascual Bravo TG** llevará brigadas técnicas comunitarias a los barrios de Medellín y los municipios de Antioquia, ofreciendo servicios de asesoría técnica, mantenimiento, reparación y formación básica en oficios, como expresión concreta del compromiso social de la institución. Este programa articulará la labor de docentes, estudiantes en práctica y egresados voluntarios, generando impacto social directo y fortaleciendo el vínculo entre la institución y la comunidad.

6.7. Integración con el ITM y el Colegio Mayor de Antioquia

Medellín cuenta con tres instituciones universitarias de carácter público municipal: Pascual Bravo, el Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM) y el Colegio Mayor de Antioquia. Estas tres instituciones, que comparten naturaleza jurídica, fuente de financiamiento y vocación de servicio público, tienen una

oportunidad histórica de articular sus servicios, su oferta académica y sus procesos para construir un ecosistema público de educación superior más eficiente, completo y competitivo.

Esta propuesta plantea una integración basada en la complementariedad y el respeto a la autonomía de cada institución. No se trata de fusionar ni de subordinar: se trata de identificar las áreas donde la colaboración genera valor para los estudiantes y para la ciudad. Las líneas de integración propuestas incluyen:

- **Movilidad académica interinstitucional:** Reconocimiento mutuo de créditos y microcredenciales que permita a los estudiantes de las tres instituciones acceder a la oferta complementaria sin barreras burocráticas.
- **Uso compartido de infraestructura:** Optimización del uso de laboratorios, bibliotecas, espacios deportivos y plataformas tecnológicas mediante convenios de uso compartido.
- **Investigación colaborativa:** Proyectos de investigación conjuntos que aprovechen las fortalezas complementarias de cada institución.
- **Oferta de extensión articulada:** Coordinación de la oferta de extensión y educación continua para evitar duplicidades y maximizar la cobertura territorial.

Esta integración será promovida desde el diálogo entre las rectorías, con el acompañamiento de la Alcaldía de Medellín como ente territorial, y se formalizará mediante convenios marco que establezcan compromisos, responsabilidades y mecanismos de seguimiento claros.

CAPITULO 7

CIENCIA, TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

Del laboratorio al mercado, del conocimiento al impacto

7.1. El reto central: Convertir conocimiento en valor

La I.U Pascual Bravo ha construido una capacidad investigativa respetable: cinco grupos de investigación en máxima categoría de MinCiencias, un nuevo grupo de IA en categoría A1, 112 bienes de propiedad intelectual protegidos y 303 emprendimientos activos. Sin embargo, como se ha señalado en la lectura estratégica, la tasa de transferencia tecnológica efectiva y el retorno económico de esta producción intelectual son significativamente bajos.

El reto no es producir más patentes, más artículos o más prototipos. El reto, además de producir nuevo conocimiento, es convertir lo que ya tenemos en valor económico y social real para la región. Esta propuesta reorienta la estrategia de CTI+E desde un modelo centrado en la producción de conocimiento validado (artículos, patentes, registros) hacia un modelo centrado en la creación de valor a través del conocimiento aplicado (spin-offs, licenciamientos, soluciones industriales, y talento especializado).

7.2. Centro de Creación de IA e Impulsora de Negocios

El Centro de Creación de IA e Impulsora de Negocios será la plataforma institucional que articule la capacidad de cómputo avanzado con el emprendimiento de base tecnológica. Este centro integra dos componentes complementarios:

A. Centro de Creación de IA

Un centro de cómputo de alto rendimiento que ofrecerá servicios de Inteligencia Artificial como Servicio (AlaaS) en tres niveles: cómputo por hora para investigadores y empresas, servicios de fine-tuning de modelos para aplicaciones específicas, y codesarrollo de soluciones de IA con empresas del Distrito CTI. Esta infraestructura posicionará a la I.U Pascual Bravo como proveedor de capacidades de IA para el ecosistema productivo de Medellín, generando ingresos propios y fortaleciendo la relación universidad-empresa.

B. Venture Builder - La Impulsadora de Negocios

La *Venture Builder* será una impulsora de negocios de base tecnológica que actuará como cofundadora activa de emprendimientos nacidos en los laboratorios y aulas de la I.U Pascual Bravo. A diferencia de una incubadora tradicional que ofrece acompañamiento pasivo, La *Venture Builder* participará activamente en la creación, validación y aceleración de *spin-offs*, aportando recursos, mentoría especializada y conexión con el ecosistema de inversión.

La comunidad académica ha validado esta necesidad: tanto en la escucha activa como en el análisis de percepción, los estudiantes y egresados expresan que el apoyo para crear empresas desde la universidad es limitado. La *Venture Builder* es la respuesta directa a esa demanda. Su meta no es la cantidad de

emprendimientos, sino la calidad y el impacto: emprendimientos de base tecnológica con potencial de escalamiento, que generen empleo calificado y desarrollo económico en la región.

7.3. Política del Laboratorio al Mercado

Esta propuesta establece una política institucional explícita de priorización de la transferencia tecnológica sobre la acumulación de indicadores. Los principios de esta política son:

- **Transferencia desde el diseño:** Cada proyecto de investigación deberá incluir, desde su formulación, un plan de transferencia que identifique los potenciales usuarios, el modelo de comercialización y el impacto esperado.
- **Incentivos vinculados al impacto:** Los incentivos para investigadores se vincularán al impacto real de sus resultados (licenciamientos, spin-offs, soluciones implementadas), no solo al volumen de publicaciones o registros.
- **Auditoria de PI existente:** Se realizará una auditoria integral de los 112 bienes de propiedad intelectual existentes para identificar cuáles tienen potencial de comercialización inmediata y diseñar rutas de transferencia específicas.
- **Ética por diseño:** Todos los proyectos de investigación que involucren inteligencia artificial contarán con evaluación ética previa, principio de human-in-the-loop y transparencia algorítmica.

7.4. Distribución presupuestal de CTI

Los recursos destinados a ciencia, tecnología e innovación se distribuirán de acuerdo con la siguiente estructura, que prioriza el fortalecimiento de capacidades y la investigación aplicada:

Componente	Porcentaje	Enfoque
Fortalecimiento de capacidades	35%	Infraestructura, equipos, talento doctoral
Investigación aplicada y transferencia	20%	Proyectos con ruta de comercialización
Investigación formativa	15%	Semilleros, proyectos de aula, PIA
Reservas y gestion CTI	30%	Fondo semilla, propiedad intelectual, gobernanza

7.5. Metas CTI 2030

Las metas de CTI+E para el cuatrienio se orientan al impacto, no a la acumulación:

- **Transferencia tecnológica:** Lograr que la tasa de transferencia tecnológica de la I.U Pascual Bravo supere el promedio nacional para instituciones universitarias.
- **Ingresos propios por CTI:** Alcanzar el 10% de ingresos propios por CTI en el primer bienio, con meta del 30% para 2029.
- **Spin-offs con impacto:** Constituir emprendimientos de base tecnológica con impacto económico medible, nacidos de los laboratorios y grupos de investigación de la institución.

- **Ciencia abierta:** Adopción institucional de los principios de acceso abierto, datos abiertos y prerregistro de investigaciones, en línea con las mejores prácticas internacionales.
- **Comité de Ética de IA:** Constitución y operación de un Comité de Ética de IA que supervise todos los proyectos institucionales que involucren inteligencia artificial.

CAPITULO 8

GOBERNANZA, TRANSPARENCIA Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Una institución abierta, eficiente y sostenible

8.1. Transparencia 360: Un principio, no un eslogan

La transparencia no es un capítulo de la propuesta: es un principio transversal que atraviesa cada una de las acciones aquí planteadas. Transparencia 360 significa que la información institucional es un bien público interno, que los procesos son verificables por cualquier miembro de la comunidad y que la rendición de cuentas no es un evento anual sino una práctica cotidiana.

Los compromisos concretos de Transparencia 360 incluyen:

- **Convocatorias públicas para docentes de cátedra y ocasionales:** Como se ha señalado en el capítulo 5, toda vinculación docente se realizará mediante procesos abiertos, con publicación de perfiles, requisitos, criterios de evaluación y resultados.
- **Tableros públicos de gestión:** implementación de *dashboards* de acceso público que muestren en tiempo real la ejecución presupuestal, los indicadores de gestión, el avance de los proyectos estratégicos y los resultados de la gestión rectoral.
- **Acceso abierto a la información:** publicación proactiva de toda la información institucional relevante, incluyendo actas de órganos colegiados, contratos, resoluciones y estudios previos, en cumplimiento y superación de los estándares de la Ley 1712 de 2014.
- **Rendición de cuentas permanente:** Rendición de cuentas semestral ante la comunidad académica, con informe de gestión detallado, espacio de preguntas y respuestas, y publicación de compromisos y su cumplimiento.

8.2. Mesa de cocreación permanente

La escucha activa ha validado que la comunidad quiere ser escuchada de manera permanente, no solo en época electoral. En respuesta, esta propuesta institucionaliza la Mesa de Cocreación Permanente como un órgano asesor del Rector para la toma de decisiones estratégicas.

La Mesa estará conformada por representantes de todos los estamentos —estudiantes, docentes, administrativos, egresados y sector productivo— y se reunirá de manera periódica para analizar los avances de la gestión, proponer ajustes y canalizar las necesidades de la comunidad. Sus recomendaciones serán públicas y el Rector deberá pronunciarse sobre cada una de ellas, garantizando que la cocreación no sea un ejercicio simbólico, sino un mecanismo real de participación.

8.3. Democratización de procesos

La democratización no se limita a la elección de representantes. Implica que los procesos institucionales sean participativos, incluyentes y respetuosos de la diversidad de voces. Esta propuesta contempla:

- **Participación en órganos colegiados:** Fortalecimiento de los mecanismos de participación estudiantil, docente y administrativa en los órganos colegiados de la institución.

- **Consultas previas:** Implementación de mecanismos de consulta previa para decisiones que afecten significativamente a la comunidad, como reformas curriculares, cambios organizacionales o políticas institucionales.
- **Canales de comunicación bidireccional:** Creación de canales digitales de comunicación bidireccional que permitan a cualquier miembro de la comunidad presentar propuestas, quejas o sugerencias con garantía de respuesta oportuna.

8.4. Actualización de reglamentos y estatutos internos

La normativa interna de la institución requiere una revisión integral para adecuarla a las realidades actuales, a las exigencias de la acreditación de alta calidad y a los estándares de transparencia y participación que esta propuesta promueve. Se realizará una revisión participativa de los estatutos, reglamentos estudiantiles, reglamentos docentes y manuales de funciones, con el objetivo de simplificar tramites, eliminar normas obsoletas, incorporar el enfoque de género y diversidad, y garantizar la coherencia del marco normativo interno.

8.5. Gestión por resultados (PM4R-BID)

La gestión rectoral se orientará por la metodología PM4R (*Project Management for Results*) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que permite planificar, ejecutar y evaluar proyectos con enfoque en resultados medibles. Cada compromiso de esta propuesta será traducido en indicadores de gestión con metas, responsables, cronogramas y mecanismos de seguimiento público.

8.6. Sostenibilidad financiera: Meta 15% de ingresos propios

La sostenibilidad financiera de la I.U Pascual Bravo requiere una estrategia decidida de diversificación de ingresos que reduzca la dependencia de las transferencias municipales y de la nación. La meta es aumentar en 15% de ingresos autogestionados para 2029, todo ello a través de:

- **Educación continua y extensión:** Servicios de consultoría, capacitación corporativa y educación continua para el sector productivo.
- **Transferencia tecnológica y CTI:** Servicios de AlaaS (IA como servicio), codesarrollo de soluciones tecnológicas y licenciamiento de propiedad intelectual.
- **Gestión de recursos externos:** Articulación con el Fondo Distrital de CTI, el Sistema General de Regalías y la cooperación internacional.
- **Eficiencia en el gasto:** Optimización del gasto corriente, eliminación de ineficiencias y priorización de la inversión en calidad académica y bienestar.

8.7. Carrera administrativa y docente

El fortalecimiento de la carrera administrativa y docente es un compromiso central de esta propuesta. Los concursos de méritos serán la vía exclusiva para la vinculación de personal de planta, los ascensos se basarán en evaluaciones objetivas de desempeño y formación, y se garantizará la estabilidad laboral como condición para la calidad institucional. La carrera no es un privilegio: es un derecho que protege tanto al funcionario como a la institución.

8.8. Alineación con la acreditación de Alta Calidad

La renovación de la acreditación institucional de alta calidad ante el CNA es un objetivo estratégico del cuatrienio. Cada una de las acciones de esta propuesta está diseñada para contribuir al cumplimiento de los factores y características del modelo de acreditación, garantizando que la gestión rectoral no solo mantenga, sino que eleve los estándares de calidad que la comunidad y el país esperan de la I.U Pascual Bravo. El 29% de los encuestados identifica la renovación de la acreditación como uno de los principales retos, y esta propuesta lo asume con la prioridad que merece.

CAPITULO 9

GOBIERNO DIGITAL, INFRAESTRUCTURA Y CAMPUS INTELIGENTE

La plataforma tecnológica y física para la transformación

9.1. Gobierno Digital: Datos al servicio de las decisiones

La transformación digital de la I.U Pascual Bravo no es un fin en sí mismo: es la plataforma que habilita todas las demás transformaciones propuestas en este documento. Sin sistemas de información integrados, sin datos confiables y sin procesos digitalizados, la gestión por resultados, la transparencia y la eficiencia son imposibles.

El diagnóstico es claro: los sistemas actuales de la institución (SICAU, SEVEN, KACTUS y otros) operan como silos que no se comunican entre sí, generando reprocesos, inconsistencias en la información y una experiencia deficiente para estudiantes y colaboradores. El proceso de matrícula, que es la queja más recurrente en el análisis de percepción comunitaria, es un síntoma visible de esta fragmentación.

A. Data Lake Institucional

La primera acción en gobierno digital será la construcción de un Data Lake institucional que integre todas las fuentes de datos de la institución en un repositorio único, seguro y accesible. Este Data Lake permitirá la generación de *dashboards* de gestión en tiempo real, la alimentación del SAT-IA con datos integrados, la toma de decisiones basadas en evidencia y la rendición de cuentas con información verificable.

B. Ventanilla única digital

Se implementará una ventanilla única digital que simplifique todos los trámites administrativos para estudiantes, docentes y colaboradores. El objetivo es que cualquier trámite institucional pueda realizarse en línea, con seguimiento en tiempo real y tiempos de respuesta garantizados. La matrícula, que hoy genera frustración y quejas recurrentes, será el primer proceso para rediseñar bajo esta lógica.

C. Centro de Operaciones de Seguridad (SOC)

La ciberseguridad es una prioridad en un contexto donde las instituciones de educación superior son blanco frecuente de ataques informáticos. Se creará un Centro de Operaciones de Seguridad (SOC) que monitoree de manera permanente la infraestructura digital de la institución, proteja los datos personales de la comunidad y garantice la continuidad de los servicios digitales.

9.2. Infraestructura física: Rehabilitar antes de expandir

El análisis de percepción comunitaria es contundente: la infraestructura física de algunos espacios del campus es percibida como deteriorada. Los comentarios de la comunidad mencionan específicamente el Bloque 1, las aceras, los techos con goteras y talleres que parecen abandonados. Esta propuesta asume un principio claro: antes de construir nuevos espacios, debemos rehabilitar y dignificar los que ya tenemos.

El Plan de Rehabilitación de Infraestructura contempla:

- **Diagnóstico y priorización:** Diagnostico técnico integral de todos los bloques, talleres, laboratorios y espacios comunes del campus, con priorización de intervenciones según criterios de seguridad, funcionalidad y dignidad.
- **Intervenciones inmediatas:** intervención prioritaria del Bloque 1, reparación de cubiertas, adecuación de aceras y senderos peatonales, y rehabilitación de talleres en desuso.
- **Accesibilidad universal:** Adecuación progresiva de todos los espacios del campus para garantizar la accesibilidad universal, en cumplimiento de la normativa vigente.

9.3. Campus inteligente y sostenible

Una vez garantizada la rehabilitación de la infraestructura existente, la propuesta avanza hacia la construcción de un campus inteligente y sostenible que incorpore:

- **Eficiencia energética y huella de carbono:** Instalación de paneles solares, sistemas de recolección de aguas lluvias, iluminación LED inteligente y gestión eficiente de residuos, con meta de reducción del 40% en la huella de carbono del campus para 2030.
- **Monitoreo inteligente:** Sensores IoT para monitoreo de consumo energético, calidad del aire, condiciones ambientales y ocupación de espacios integrados al Data Lake institucional.
- **Espacios de bienestar:** Ampliación de zonas verdes, creación de espacios de encuentro y convivencia, y mejoramiento de las áreas deportivas y culturales del campus.
- **Conectividad total:** Conectividad wifi de alta velocidad en el 100% del campus, incluyendo zonas exteriores y espacios de estudio informal.

9.4. Parque Tecnológico: Potenciar lo que ya existe

El Parque Tecnológico de la I.U Pascual Bravo, certificado por Siemens en Industria 4.0 y gemelos digitales es un activo estratégico de primer orden. Esta propuesta busca potenciar su capacidad mediante la actualización tecnológica permanente, la ampliación de su oferta de servicios al sector productivo y su articulación con el Centro de Creación de IA y la Impulsadora de Negocios. El Parque Tecnológico será el espacio físico donde converjan la formación, la investigación y el emprendimiento de base tecnológica.

CAPITULO 10

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y REPUTACIÓN

La I.U Pascual Bravo en la conversación nacional

10.1. El Diagnostico: Una brecha entre lo que somos y lo que comunicamos

El análisis de percepción comunitaria en redes sociales revela una paradoja: La I.U Pascual Bravo tiene logros institucionales significativos, pero su capacidad de comunicarlos es limitada. La institución tiene presencia en múltiples plataformas (Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, X, LinkedIn), pero el análisis muestra que la estrategia de comunicación es predominantemente informativa y unidireccional, con bajo nivel de interacción y engagement en las plataformas donde se encuentra la audiencia más joven.

Un dato revelador: TikTok, la plataforma con mayor penetración entre los jóvenes colombianos, muestra el menor nivel de engagement institucional. Esto significa que la I.U Pascual Bravo no está hablando el idioma de sus potenciales estudiantes en el espacio donde estos pasan más tiempo. Esta brecha comunicacional tiene consecuencias directas en la captación de matrícula, en la reputación institucional y en la capacidad de atraer talento.

10.2. Estrategia de Comunicación 360

La propuesta contempla una transformación integral de la comunicación institucional, basada en los siguientes principios:

A. Narrativa institucional unificada

Construcción de una narrativa institucional coherente que articule el legado histórico de la I.U Pascual Bravo con su visión de futuro, bajo la sombrilla de Conecta, Innova, Trasciende. Esta narrativa deberá permear todas las comunicaciones, desde las redes sociales hasta los documentos oficiales, pasando por la señalética del campus y la atención al público.

B. Estrategia digital diferenciada por plataforma

Cada plataforma digital tiene su propia lógica, su propia audiencia y su propio lenguaje. La estrategia contempla contenidos diferenciados: LinkedIn para posicionamiento ante el sector productivo y la comunidad académica; Instagram y TikTok para atracción de estudiantes potenciales con contenidos dinámicos, testimoniales y de impacto visual; YouTube para contenidos de profundidad (clases abiertas, conferencias, documentales institucionales); y X para participación en el debate público sobre educación superior.

C. Embajadores pascualinos

Programa de embajadores institucionales conformado por estudiantes, egresados y docentes que, de manera voluntaria y con formación en comunicación digital, compartan su experiencia pascualina en sus propias redes sociales. Los mejores embajadores de una institución no son sus comunicados oficiales: son las personas que la viven y la recomiendan.

10.3. Comunicación interna: Escuchar para gestionar

La comunicación interna es tan importante como la externa. Esta propuesta implementara canales de comunicación interna que garanticen que toda la comunidad esté informada de las decisiones, los avances y los retos de la gestión, y que cuente con mecanismos efectivos para hacer llegar sus inquietudes, propuestas y retroalimentación. La comunicación interna será bidireccional, oportuna y transparente, en coherencia con el principio de Transparencia 360.

10.4. Gestión de reputación y posicionamiento

La I.U Pascual Bravo debe posicionarse en la conversación nacional sobre educación superior, ciencia, tecnología e innovación. Esto implica una estrategia activa de relacionamiento con medios de comunicación, participación en foros y eventos sectoriales, publicación de artículos de opinión y posicionamiento de los expertos institucionales como referentes en sus áreas de conocimiento. El objetivo es que cuando se hable de educación técnica y tecnología de calidad en Colombia, la I.U Pascual Bravo sea una referencia obligada.

CAPITULO 11

COMPROMISO RECTORAL Y DECLARACIÓN ÉTICA

Un pacto con cada estamento

"No hay transformación institucional posible sin un compromiso ético verificable. Esta propuesta no es una promesa: es un contrato con la comunidad pascualina."

11.1. Declaración de principios éticos

Asumo ante la comunidad pascualina y ante el Honorable Consejo Directivo los siguientes principios éticos como fundamento innegociable de mi gestión rectoral:

- **Rigor técnico y jurídico:** Cada decisión será sustentada en datos, en evidencia y en el cumplimiento de la normativa vigente. No habrá espacio para la discrecionalidad sin fundamento.
- **Transparencia radical:** La información institucional será accesible, los procesos serán verificables y la rendición de cuentas será permanente. La transparencia no es un discurso: es una práctica cotidiana.
- **Primacía del bienestar:** El bienestar de los estudiantes, los docentes, los administrativos y la comunidad será el criterio último de evaluación de cada política y cada proyecto.
- **Autonomía institucional:** La autonomía académica e institucional será defendida frente a cualquier presión política, económica o de cualquier otra naturaleza que pretenda subordinar la misión educativa a intereses particulares.
- **Gobierno participativo:** El diálogo, la participación y la cocreación serán los métodos de gobierno. Las decisiones se tomarán escuchando a todos los estamentos, no desde la imposición.

11.2. Pacto con los estudiantes

A los estudiantes de la I.U Pascual Bravo les ofrezco el compromiso de una institución que los pone en el centro de todas sus decisiones. Una institución que no solo los forma para el empleo, sino para la vida; que no solo les entrega un título, sino herramientas para transformar su entorno; que no solo los atiende cuando tienen un problema, sino que anticipa sus necesidades y los acompaña de manera integral.

Compromisos concretos: bienestar integral con enfoque preventivo; currículos actualizados y pertinentes; microcredenciales que certifiquen competencias antes de la graduación; acompañamiento psicosocial permanente; comedor fortalecido; acceso a tecnología de frontera; y oportunidades reales de emprendimiento y empleabilidad.

11.3. Pacto con los docentes

A los docentes les ofrezco el compromiso de una gestión que valore su trabajo, que invierta en su formación, que respete su autonomía académica y que les brinde condiciones dignas para ejercer su labor. Los docentes no son un recurso: son el corazón de la misión institucional.

Compromisos concretos: becas doctorales al 100%; escuela de pedagogía permanente; convocatorias públicas y transparentes para catedra y ocasionales; plan de relevo generacional respetuoso; participación real en las decisiones académicas; y reconocimiento a la excelencia docente e investigativa.

11.4. Pacto con los administrativos y colaboradores

A los administrativos y colaboradores les ofrezco el compromiso de una gestión que reconozca su contribución esencial al funcionamiento de la institución. Sin un equipo administrativo motivado, capacitado y bien tratado, ninguna transformación es posible.

Compromisos concretos: programas de bienestar laboral y salud ocupacional; formación continua y oportunidades de desarrollo profesional; procesos de vinculación transparentes y basados en méritos; clima organizacional respetuoso y colaborativo; y participación en los espacios de cocreación institucional.

11.5. Pacto con los egresados

A los egresados les ofrezco el compromiso de una institución que no los olvida después de la graduación. La I.U Pascual Bravo será su aliado permanente para la actualización profesional, el emprendimiento y la conexión con oportunidades.

Compromisos concretos: Red de Egresados 4.0 con acceso a laboratorios, microcredenciales y mentoría; programa de embajadores institucionales; participación en la Mesa de Cocreación Permanente; y reconocimiento público a los egresados que contribuyan al desarrollo de la región y el país.

11.6. Pacto con el territorio

A Medellín, a Antioquia y a Colombia les ofrezco el compromiso de una institución que entiende su responsabilidad social y territorial. La I.U Pascual Bravo no existe para sí misma: existe para transformar su entorno.

Compromisos concretos: regionalización estratégica con oferta pertinente; Sede Norte como Faro de innovación Social; programa Pascual Bravo TG; integración con el ITM y el Colegio Mayor; articulación con el Distrito CTI de Medellín; y transferencia tecnológica con impacto real en el sector productivo.

11.7. Mecanismo de verificación: Tablero Público de Compromisos

Cada uno de los compromisos aquí enunciados será traducido en indicadores medibles con metas anuales, responsables y mecanismos de seguimiento. El Tablero Público de Compromisos será una herramienta digital de acceso abierto donde cualquier miembro de la comunidad podrá verificar el estado de avance de cada compromiso, con actualización trimestral y rendición de cuentas semestral.

Este tablero no es un ejercicio de marketing: es un instrumento de responsabilidad que somete la gestión rectoral al escrutinio permanente de la comunidad. Si un compromiso no se cumple, la comunidad lo sabrá y el Rector deberá explicar las razones y las acciones correctivas.


Jhonatan Darío Arroyave Montoya
Candidato a la Rectoría 2026-2030

Referencias normativas y documentales

- Acuerdo 02 de 2020. (2020). Actualización del Modelo de Acreditación en Alta Calidad. Consejo Nacional de Educación Superior (CESU).
- Angulo, M.V. y Gómez, J.M. (2026). Colombia 2030: Propuestas para la Educación Superior. Fundación Innovación para el Desarrollo I+D (2025).
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (s.f). Metodología PM4R: Project Management for Results.
- Decreto 1330 de 2019. (2019). Registro Calificado de Programas Académicos de Educación Superior. Ministerio de Educación Nacional.
- El Colombiano (2025). Pascual Bravo: todo un referente de ciencia, tecnología e innovación. Informe Especial.
- Informe de Percepción Comunitaria Pascual Bravo (2026). Análisis de 485 registros de 11 plataformas digitales. Periodo julio 2024 - enero 2026.
- Institución Universitaria Pascual Bravo (2025). Rendición de Cuentas 2025. Datos institucionales oficiales. Institución Universitaria Pascual Bravo.
- Institución Universitaria Pascual Bravo (2025). Resultados de la Escucha Activa: Proceso de Cocreación Comunitaria. Pascual 2030.
- Institución Universitaria Pascual Bravo. (2022). Plan de Desarrollo Institucional Pascual Bravo 2023-2036. Institución Universitaria Pascual Bravo.
- Ley 2286 de 2023. (2023). Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín. Congreso de la República de Colombia.
- Ley 1712 de 2014. (2014). Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional. Congreso de la República de Colombia.
- Ley 1955 de 2019. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Congreso de la República de Colombia.
- Luquetta, D. (2025). Una universidad que solo defiende su supervivencia pierde el sentido. *La Silla Vacía*. Red de la Educación.
- Lloreda, C. (2025). El gran reto que tenemos todos los rectores es temer menos y entender más. *Portafolio*.
- Observatorio de la Universidad Colombiana (2024). Radiografía de docentes con título de doctorado en las IES colombianas. Datos SNIES 2023-2.
- Wasserman, M. (2025). La universidad pública en la encrucijada. *El Espectador*.

CONECTA . INNOVA . TRASCIENDE

Propuesta de Gestión Rectoral 2026-2030

Jhonatan Dario Arroyave Montoya
Institución Universitaria Pascual Bravo