

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

PROPUESTA RECTORAL 2026–2030 I.U. PASCUAL BRAVO CONECTA -
VINCULADOS CON EL ENTORNO, LIDERANDO EL CAMBIO

CANDIDATA A LA RECTORÍA - CARMEN ELENA USUGA OSORIO

Comparto con ustedes mi propuesta como candidata a la Rectoría de la Institución Universitaria Pascual Bravo para el período 2026–2030, con la convicción profunda de que esta es una etapa decisiva para consolidar su liderazgo académico, tecnológico y social. Mi trayectoria en el sector educativo, así como la responsabilidad de haber liderado los procesos misionales de docencia, investigación, extensión y proyección social en distintas instituciones de educación superior de nuestra ciudad, me han permitido comprender con claridad los desafíos actuales del sistema educativo y las oportunidades que se abren para las universidades que deciden avanzar con visión estratégica.

Conozco el sector productivo y social, entiendo sus dinámicas y necesidades, y estoy convencida de que el futuro del Pascual Bravo se construye fortaleciendo esa conexión permanente entre conocimiento, tecnología y entorno. He tenido además el privilegio de conocer de manera cercana a la Institución Universitaria Pascual Bravo y de liderar en ella procesos fundamentales de docencia, investigación y extensión. Esa experiencia me ha permitido reconocer sus grandes fortalezas: el talento y compromiso de sus estudiantes, la calidad y vocación de sus docentes, la dedicación de su equipo administrativo y el orgullo de sus egresados.

Por eso los invito a que me acompañen en esta propuesta, a que construyamos un gran equipo, y a que, con liderazgo, responsabilidad y visión compartida, sigamos desarrollando todo el potencial de la Institución Universitaria Pascual Bravo en beneficio de nuestros estudiantes y de la sociedad.

¿QUIÉN ES CARMEN ELENA ÚSUGA OSORIO?

Soy una profesional con una trayectoria consolidada en educación superior, ciencia, tecnología e innovación, con amplia experiencia en la dirección de los procesos misionales de docencia, investigación, extensión y proyección social en Instituciones de educación superior públicas de la ciudad. Mi ejercicio profesional ha estado marcado por el liderazgo ético, la integridad en la gestión, la capacidad estratégica para la toma de decisiones y la construcción de equipos de alto desempeño orientados al logro de resultados institucionales sostenibles.

Mi formación académica inició como Tecnóloga Agropecuaria en el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid y posteriormente como Bióloga y Magíster en Biología de la Universidad de Antioquia. Mi desarrollo científico se consolidó como investigadora del grupo de Taxonomía y Ecología de Hongos del Instituto de Biología de la Universidad de Antioquia, experiencia que fortaleció mis competencias en investigación, formulación y gestión de proyectos, producción académica y trabajo interdisciplinario. Mi actividad profesional se desarrolló inicialmente en laboratorios de investigación, participación en eventos científicos, escritura de artículos académicos y ejercicio de la docencia universitaria.

Inicié mi trayectoria docente como profesora de cátedra en biología y microbiología en el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, donde también coordiné el semillero de investigación en Biología Aplicada (GEBA), así como en la Facultad de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia y en sus regionales. Desde el año 2005 coordiné proyectos en convenio con el Municipio de Medellín y el Politécnico Colombiano en formación media técnica en instituciones educativas, lo que me permitió comprender de manera cercana la articulación entre educación media y educación superior.

Mi experiencia en gestión académica inició formalmente en el año 2006 como Coordinadora de Investigación de varias facultades del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Posteriormente, en el año 2010 asumí la Dirección de Investigación y Posgrados de esta institución, período durante el cual se estructuró y publicó el Manual de Líneas de Investigación, se consolidó el Anuario de Investigación y se publicó el libro "La Investigación en el PCJIC". En esta etapa se promovió la formalización de la primera spin-off en Biotecnología Animal con el acompañamiento del programa NERI, financiado por el Municipio de Medellín, y se diseñó la primera maestría institucional en Gestión de la Producción Animal. Esta experiencia marcó un avance significativo en la consolidación del sistema de investigación y en la articulación entre conocimiento científico y desarrollo productivo.

En el año 2012 asumí la Vicerrectoría Académica de la Institución Universitaria Pascual Bravo, período durante el cual se logró la reacreditación del programa de Ingeniería Mecánica, fortaleciendo los procesos de aseguramiento de la calidad académica. Posteriormente, me desempeñé como Vicerrectora de Extensión del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid entre

los años 2012 y 2015. Durante este periodo se creó el Fondo Editorial institucional, la Asociación de Empresarios Egresados, se formuló y aprobó la Política Institucional de Graduados y se consolidó la Bolsa de Empleo Institucional. Se formalizó el modelo de Consultorios Tecnológicos como estrategia de transferencia a partir de las capacidades de los grupos de investigación y se certificaron laboratorios para la prestación de servicios tecnológicos. En esta etapa se logró una gestión significativa de recursos mediante convocatorias y contratos interadministrativos con Ministerios, la Gobernación de Antioquia y el Municipio de Medellín, superando de manera considerable las metas establecidas.

Una experiencia complementaria y estratégica fue mi labor como Directora de Fenicia, el Centro de Formación Empresarial y Comercial de Fenalco Antioquia, donde gestioné su Institución de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano hasta el año 2017. Allí se logró ampliar la cobertura de estudiantes certificados en media técnica de 230 a aproximadamente 1.800, fortaleciendo la articulación con la Secretaría de Educación del Municipio de Medellín y consolidando procesos académicos y administrativos orientados a la calidad.

En el Instituto Tecnológico Metropolitano me desempeñé como Jefe de Centro de Investigación y Extensión, fortaleciendo la relación con el sector productivo y la venta de servicios tecnológicos derivados de las capacidades investigativas institucionales, así como la consecución de contratos interadministrativos como fuente importante de ingresos para la institución.

Mi experiencia más reciente y significativa ha sido como Vicerrectora de Ciencia, Tecnología e Innovación y Transformación Social de la Institución Universitaria Pascual Bravo. Desde este rol se definió el propósito superior de “Hacer ciencia para transformar la sociedad”, se estructuraron los modelos de investigación formativa, investigación aplicada y extensión, y se consolidó el Programa de Innovación, Transferencia y Servicios (PITS) como unidad estratégica de negocio que articula la relación universidad–empresa–Estado. A través de este programa se lograron metas de ingresos superiores a las definidas en los planes de desarrollo institucionales y se fortaleció la madurez tecnológica de los desarrollos institucionales, elevando su nivel TRL hasta alcanzar productos mínimos viables con potencial de comercialización.

Se avanzó de manera decidida en la transferencia de conocimiento y tecnología mediante la definición de políticas y estrategias que permitieron llevar desarrollos institucionales, incluidas patentes, a ambientes empresariales reales en la ciudad y en diferentes regiones. Se fortaleció el sistema de investigación, alcanzando cinco grupos categorizados en la máxima categoría A1 ante Minciencias y consolidando un portafolio tecnológico significativo que incluye 14 patentes y múltiples desarrollos con potencial de mercado.

Desde la extensión se amplió la oferta de técnicos laborales, impactando aproximadamente a 4.000 estudiantes y consolidando la certificación en la norma 555 que garantiza la calidad académica de los programas. Se fortaleció el ecosistema emprendedor a través del programa Acción E,

alcanzando 303 emprendimientos en diferentes niveles de madurez, entre ellos 100 de base tecnológica, 124 de industrias creativas y culturales y 79 tradicionales, logros que contribuyeron a obtener el Premio Especial por el Desarrollo Emprendedor Innovatec 2025. Se consolidó el programa Siempre E, fortaleciendo el vínculo con los egresados y estructurando estudios de seguimiento e impacto desde el año 2019.

Durante esta gestión se crearon estrategias como el Fondo Editorial, el Programa de Innovación, Transferencia y Servicios, la Escuela de Talento 4.0, Pascualinos Creativos e Innovadores, Talentos Pascualito, Niños a la U, Conexión Bravo y la estrategia Parque Tech, orientada a consolidar espacios para la investigación, aumentar la producción científica y conectar el conocimiento con el entorno a través de alianzas estratégicas con organizaciones como Siemens, Globant y Defencarga. La alianza con Siemens permitió la puesta en marcha del Laboratorio de Investigación en Automatización e Industria 4.0, certificado como Centro de Automatización e Industria 4.0 para la formación técnica mediante gemelos digitales; igualmente se inauguró el Laboratorio de Logística 4.0 en alianza con Defencarga y el Laboratorio Público de Inteligencia Artificial, iniciativa pionera que impulsa la investigación y la formación en IA.

Esta trayectoria me ha permitido consolidar capacidades de direccionamiento estratégico, gestión de recursos, articulación con el entorno productivo, fortalecimiento de ecosistemas de innovación y liderazgo de procesos misionales con enfoque en resultados. Asumo el reto rectoral con la experiencia, la responsabilidad y la visión necesarias para contribuir a que la educación superior pública continúe siendo motor de desarrollo económico y transformación social, fortaleciendo la excelencia académica y el impacto territorial de la Institución Universitaria Pascual Bravo.

PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN QUE ORIENTARÁN MI GESTIÓN COMO RECTORA DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO

Mi gestión rectoral estará fundamentada en la integridad, el respeto, la responsabilidad y la equidad como principios innegociables del ejercicio del liderazgo público. Todas mis actuaciones se orientarán por la transparencia, la imparcialidad y el cumplimiento riguroso de la normatividad, garantizando un trato digno y justo para toda la comunidad universitaria.

La excelencia académica será el eje central de cada decisión. La administración y la gestión financiera estarán al servicio de la academia, fortaleciendo la pertinencia social y productiva de nuestros programas y asegurando una formación integral de los estudiantes, coherente con los desafíos tecnológicos y territoriales del entorno.

Ejerceré un liderazgo transformador basado en la participación, el diálogo y la escucha activa. La Rectoría promoverá canales de comunicación claros y oportunos, consolidando un relato institucional transparente y coherente que fortalezca la confianza interna y el posicionamiento externo de la Institución.

Impulsaré una gobernanza basada en datos, con planeación estratégica, seguimiento permanente y rendición de cuentas, garantizando decisiones informadas y sostenibles. La sostenibilidad financiera será un compromiso estratégico, asegurando el uso eficiente de los recursos públicos y la diversificación de fuentes de ingreso.

Promoveré una cultura institucional de colaboración, trabajo en equipo e innovación con responsabilidad social, donde la ciencia, la tecnología y la transferencia de conocimiento contribuyan de manera efectiva al desarrollo económico y social del territorio.

Finalmente, actuaré con sentido de pertenencia y compromiso con la Institución como bien público, fortaleciendo su articulación con el Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación y con los actores sociales y productivos, consolidando a la I.U. Pascual Bravo como una universidad conectada con el entorno y orientada al liderazgo académico y social.

1. CONTEXTO Y PUNTO DE PARTIDA

1.1 Contexto global y nacional de la educación superior

La educación superior atraviesa uno de los momentos de transformación más significativos de su historia reciente. A nivel internacional, la UNESCO, como organismo especializado de las Naciones Unidas en educación, lidera la Agenda Educación 2030 en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente el ODS 4, cuyo propósito es “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (UNESCO, 2016). Este mandato no solo plantea ampliar el acceso, sino asegurar calidad, equidad, pertinencia y trayectorias formativas completas bajo el principio de no dejar a nadie rezagado.

En paralelo, el contexto global del trabajo está siendo reconfigurado por la digitalización, la automatización, la inteligencia artificial y la transición hacia economías más sostenibles y basadas en conocimiento. El Foro Económico Mundial advierte que la estructura ocupacional mundial se está desplazando hacia perfiles asociados a análisis de datos, inteligencia artificial, desarrollo de software, energías renovables, salud y servicios profesionales avanzados, mientras que los empleos rutinarios o repetitivos tenderán a disminuir progresivamente (World Economic Forum, 2025). De manera consistente, el Informe Global sobre Escasez de Talento indica que cerca del 75 % de los empleadores en el mundo manifiestan dificultades para encontrar talento con las competencias

requeridas, lo que confirma que el desafío central no es la falta de empleo, sino el desajuste entre formación y demanda empresarial (ManpowerGroup, 2025).

Este fenómeno implica que el contexto de la educación superior y del mercado laboral está cambiando aceleradamente. Se está transitando de una formación lineal y secuenciada hacia itinerarios flexibles; de una oferta localizada hacia una oferta global; de carreras rígidas hacia trayectorias modulares y acumulativas; de una formación concebida como etapa inicial hacia un aprendizaje permanente a lo largo de la vida; de empleos tradicionales hacia nuevas ocupaciones tecnológicas; y de modelos centrados en la transmisión de contenidos hacia enfoques orientados a la resolución de problemas reales, el aprendizaje activo y el desarrollo de competencias transversales y digitales. En consecuencia, las instituciones de educación superior están llamadas a fortalecer modelos pedagógicos flexibles, sistemas de aseguramiento de la calidad basados en evidencia y esquemas de articulación efectiva con el entorno productivo y social (UNESCO, 2016; OECD, 2024).

En Colombia, el sistema de educación superior refleja tanto avances significativos como desafíos estructurales. La cobertura bruta alcanzó el 57,53 % en 2024, evidenciando una tendencia creciente frente al año anterior (Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2024). Bajo el indicador internacional de matrícula terciaria bruta del Banco Mundial, Colombia se sitúa en torno al 59 %, nivel cercano al promedio de América Latina y el Caribe, aunque por debajo del promedio de países de la OCDE (World Bank, s. f.). Actualmente, el país cuenta con aproximadamente 290 instituciones activas, de las cuales cerca del 70 % corresponde a instituciones universitarias, tecnológicas y técnicas profesionales, lo que evidencia una estructura institucional diversa y una presencia significativa de la formación técnica y tecnológica dentro del sistema (SNIES, 2024).

La matrícula total supera los 2,4 millones de estudiantes y ha experimentado un crecimiento sostenido desde 2010, con una expansión aproximada del 47 %. La formación universitaria continúa concentrando la mayor proporción de estudiantes; sin embargo, la formación tecnológica ha mostrado un crecimiento constante y significativo, reflejando una mayor demanda por programas aplicados con orientación hacia el mercado laboral. En los niveles de posgrado también se observa un fortalecimiento progresivo, especialmente en maestrías y doctorados, lo cual evidencia el avance del país en formación avanzada e investigación. No obstante, la formación técnica profesional mantiene una participación relativamente baja, lo que indica que aún persisten desafíos culturales y estructurales en la valoración y consolidación de este nivel formativo.

A pesar del crecimiento en cobertura, la deserción continúa siendo uno de los principales retos del sistema. La tasa anual se ubicó alrededor del 9 % en 2023, y los análisis por cohorte muestran que aproximadamente uno de cada tres estudiantes abandona antes de graduarse (MEN, 2023). Las tasas de deserción son mayores en programas técnicos y tecnológicos, asociadas a factores socioeconómicos, inserción temprana al mercado laboral, orientación vocacional insuficiente y

debilidades académicas previas. Esto confirma que el reto central del sistema ya no es únicamente el acceso, sino la permanencia y culminación exitosa de los estudios.

En términos de empleabilidad, los datos muestran una relación directa entre nivel educativo y probabilidad de ocupación. Las personas con formación técnica, tecnológica y universitaria presentan mayores niveles de empleo y menores tasas de desempleo frente a quienes poseen educación básica o media (DANE, 2024). Particularmente, la formación tecnológica ofrece mejores niveles de inserción laboral frente a la educación media, lo que confirma su papel como mecanismo de movilidad laboral y productividad económica.

La distribución de matrícula por áreas del conocimiento muestra una alta concentración en campos asociados a economía, administración, contaduría e ingeniería, lo que refleja la orientación práctica y laboral de estos programas. Sin embargo, informes internacionales advierten que el crecimiento del empleo futuro estará especialmente concentrado en áreas tecnológicas, energías renovables, análisis de datos, automatización, logística avanzada y salud, lo que exige una planeación educativa articulada con políticas de desarrollo productivo regional (World Economic Forum, 2025).

Adicionalmente, estudios empresariales y académicos coinciden en que las habilidades blandas — comunicación efectiva, trabajo en equipo, pensamiento crítico, adaptabilidad, resolución de problemas e inteligencia emocional— son tan determinantes como las competencias técnicas para la inserción laboral exitosa. La formación técnica y tecnológica posee ventajas potenciales en este campo debido a su enfoque práctico y su cercanía con entornos reales de trabajo.

En síntesis, el panorama actual muestra que la educación superior en Colombia enfrenta simultáneamente retos estructurales y oportunidades históricas. Si bien se ha ampliado la cobertura y fortalecido la formación avanzada, persisten desafíos en permanencia, calidad percibida, pertinencia y equilibrio entre niveles formativos. Las tendencias internacionales confirman que la educación técnica y tecnológica adquiere un papel estratégico para cerrar brechas entre formación y empleo, responder a la transformación digital y contribuir al desarrollo económico sostenible.

En este contexto, las universidades, especialmente públicas, están llamadas no solo a ampliar su cobertura, sino a liderar con excelencia académica, pertinencia social y productiva, innovación responsable y sostenibilidad institucional. Este es el marco desde el cual se analiza el punto de partida de la Institución Universitaria Pascual Bravo.

1.2 Contexto Institución Universitaria Pascual Bravo

La Institución Universitaria Pascual Bravo atraviesa una etapa de madurez académica y fortalecimiento estratégico que marca el inicio de un nuevo ciclo de posicionamiento y liderazgo

para el período 2026–2030. Como Institución Universitaria pública acreditada en alta calidad, cuenta con capacidades consolidadas en formación, investigación y transferencia, reconocimiento territorial y resultados verificables en ciencia, tecnología e innovación que la proyectan como referente en el desarrollo regional.

La acreditación institucional en alta calidad obtenida en 2022, con vigencia de seis años, constituye un hito fundamental. Este reconocimiento no sólo valida la solidez del proyecto educativo, sino que impone el reto inmediato de preparar con anticipación el proceso de reacreditación, fortaleciendo la cultura de autoevaluación permanente, la mejora continua y la consolidación de estándares superiores en docencia, investigación, extensión y gestión. La reacreditación no debe asumirse como un trámite administrativo, sino como un proceso estratégico que reafirma la sostenibilidad académica y la legitimidad institucional.

Al cierre de 2025, la Institución registra una población cercana a los 10.000 estudiantes y presencia en 37 municipios del departamento de Antioquia, incluyendo cobertura en zonas PDET y municipios ZOMAC. Esta expansión territorial no es menor: refleja el compromiso de la Institución con la equidad regional, la inclusión social y la descentralización de oportunidades educativas. Sin embargo, la regionalización exige ahora una segunda etapa: consolidar pertinencia productiva, calidad homogénea y modelos híbridos que garanticen permanencia y éxito académico en todos los territorios.

La oferta académica, compuesta por 42 programas activos, incluye programas técnicos laborales, tecnológicos, profesionales y el primer Doctorado en Ciencia y Tecnología con este enfoque en el país, lo que evidencia una evolución significativa hacia la formación avanzada y el fortalecimiento del ecosistema investigativo. Este crecimiento plantea el desafío de equilibrar expansión con calidad, pertinencia curricular y sostenibilidad financiera.

En materia de ciencia, tecnología e innovación, la Institución presenta resultados sobresalientes. El 100 % de los grupos de investigación se encuentran clasificados en la máxima categoría ante Minciencias, se cuenta con un portafolio consolidado de patentes de invención, desarrollos de software, diseños industriales y marcas protegidas, y se ha fortalecido la transferencia tecnológica mediante la maduración de tecnologías y su validación en entornos reales. Estos logros posicionan a la Institución como referente regional en investigación aplicada, pero el reto estratégico ahora es escalar el impacto, aumentar la comercialización de resultados, fortalecer el nivel de madurez tecnológica (TRL) y consolidar ingresos derivados de la innovación.

El Programa de Innovación, Transferencia y Servicios (PITS) ha permitido articular la relación universidad–empresa–Estado y generar ingresos superiores a los proyectados en planes anteriores, lo que demuestra la viabilidad de un modelo de sostenibilidad basado en capacidades académicas. Esta experiencia constituye una base sólida para consolidar un ecosistema de innovación más

robusto, con spin-offs, consultorías especializadas, certificaciones tecnológicas y alianzas estratégicas de alto nivel.

En el ámbito del emprendimiento, la Institución ha acompañado más de 300 iniciativas en distintos niveles de madurez, incluyendo emprendimientos de base tecnológica, industrias creativas y modelos tradicionales. Este ecosistema ha sido reconocido a nivel regional y fortalece la función de extensión como mecanismo de impacto social y desarrollo económico.

La consolidación de alianzas estratégicas con actores tecnológicos y empresariales, así como la puesta en marcha de laboratorios especializados en automatización, industria 4.0, logística avanzada e inteligencia artificial, posicionan a la Institución en la vanguardia tecnológica regional. Estas capacidades permiten articular formación, investigación aplicada y transferencia en un modelo coherente con las tendencias globales del mercado laboral.

No obstante, el contexto interno también plantea desafíos relevantes. La permanencia estudiantil debe fortalecerse mediante sistemas integrados de acompañamiento académico, bienestar y analítica institucional. La diversificación de fuentes de ingreso debe ampliarse para garantizar sostenibilidad financiera en un entorno de restricción presupuestal pública. La transformación digital institucional requiere gobernanza clara, interoperabilidad y uso estratégico de datos para la toma de decisiones. La internacionalización debe escalar hacia redes académicas y científicas que aumenten visibilidad y cooperación.

Asimismo, el entorno competitivo regional muestra una creciente oferta tecnológica y universitaria, lo que exige consolidar una identidad institucional diferenciada basada en excelencia académica, pertinencia productiva y vinculación efectiva con el entorno.

En síntesis, la Institución Universitaria Pascual Bravo parte de una posición sólida: acreditada, con cobertura territorial, resultados en CTel, capacidad de transferencia, ecosistema emprendedor y reconocimiento regional. El reto 2026–2030 no es construir desde cero, sino consolidar, escalar y posicionar estratégicamente estas capacidades para garantizar reacreditación, sostenibilidad institucional e impacto verificable en el desarrollo territorial.

Este punto de partida justifica una propuesta rectoral orientada a fortalecer la excelencia académica, profundizar la articulación con el entorno productivo, robustecer la gobernanza basada en datos y consolidar a la Institución como universidad tecnológica pública líder en el país.

2. PRESENTACIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Fundamentada en el análisis del contexto actual del sistema educativo nacional e internacional, en las transformaciones del mercado laboral y en la situación presente de la Institución Universitaria Pascual Bravo, he estructurado y denominado mi propuesta de Gestión Rectoral 2026–2030 como “I.U. Pascual Bravo Conecta: Vinculados con el entorno, liderando el cambio”

Esta propuesta parte del reconocimiento de una Institución que ha alcanzado un nivel de madurez académica y organizacional significativo, acreditada en alta calidad y con capacidades consolidadas en docencia, investigación, extensión y transferencia. No obstante, el entorno dinámico, la transformación tecnológica acelerada y las exigencias de sostenibilidad y pertinencia demandan una nueva etapa de consolidación estratégica y posicionamiento institucional.

El concepto “Conecta” expresa el horizonte de este nuevo ciclo. Conectar significa articular la formación con las necesidades reales del entorno; integrar la investigación con la solución de problemas productivos y sociales; vincular la extensión con el desarrollo territorial; alinear la gestión administrativa con la excelencia académica; fortalecer la relación con egresados y sector empresarial; y proyectar a la Institución hacia escenarios nacionales e internacionales de cooperación y liderazgo tecnológico.

La gestión rectoral 2026–2030 se concibe como una etapa de consolidación, escalamiento y posicionamiento estratégico, orientada por retos institucionales claros y materializada a través de líneas estratégicas interdependientes, con metas verificables e iniciativas que permitan evidenciar impacto académico, social y productivo.

A partir de este enfoque, se estructuran cinco líneas estratégicas que orientarán la gestión institucional durante el período 2026–2030, en coherencia con los desafíos del sistema educativo, las demandas del mercado laboral y la responsabilidad pública de la Institución Universitaria Pascual Bravo.

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: Educación en conexión con la calidad, pertinencia y flexibilidad

La transformación acelerada del sistema educativo y del mercado laboral exige una evolución profunda del modelo formativo institucional. La educación superior transita hoy de esquemas lineales y secuenciados hacia itinerarios flexibles; de ofertas geográficamente localizadas hacia ecosistemas globales de aprendizaje; de carreras rígidas hacia trayectorias modulares y acumulativas; y de una formación concebida como etapa inicial hacia un aprendizaje permanente a lo largo de la vida. Paralelamente, el empleo evoluciona hacia nuevas ocupaciones tecnológicas que demandan cualificación y recualificación continua, pensamiento crítico, capacidades digitales y habilidades socioemocionales.

En este contexto, el reto estratégico de la Institución Universitaria Pascual Bravo será transformar su modelo educativo hacia un sistema flexible, modular y basado en competencias, articulado con el entorno productivo y tecnológico, que garantice excelencia académica, pertinencia territorial y formación integral.

La calidad será entendida como el cumplimiento riguroso y superior de los objetivos misionales, evidenciado en resultados de aprendizaje, desempeño institucional y reacreditación en alta calidad. La pertinencia será el resultado de la interacción permanente con la sociedad, los sectores productivos y los territorios, asegurando que la oferta académica responda a vocaciones regionales y dinámicas globales. La flexibilidad permitirá adaptar currículos, modalidades e itinerarios formativos a las realidades diversas de los estudiantes, favoreciendo inclusión, permanencia y graduación oportuna.

Este nuevo modelo formativo integrará docencia, investigación y extensión como principios articulados del proceso educativo. La formación se centrará en la resolución de problemas reales, el aprendizaje activo, el desarrollo de microcredenciales certificables y la incorporación transversal de tecnologías emergentes, incluida la inteligencia artificial. Se promoverá un pascualino con pensamiento crítico, capacidad innovadora, compromiso ético y social, empleabilidad nacional e internacional, y disposición permanente al aprendizaje.

Asimismo, esta línea estratégica estará íntimamente ligada al proceso de reacreditación institucional, consolidando una cultura de autoevaluación permanente, mejora continua y gestión basada en evidencia, con seguimiento riguroso de indicadores académicos y resultados de calidad.

Acciones Estratégicas

Para materializar esta transformación educativa, se desarrollarán las siguientes acciones estratégicas:

1.1. Gobernanza de la calidad y reacreditación

- Implementar un Sistema Institucional de Autoevaluación Permanente articulado a la planeación estratégica, con asignación de recursos, seguimiento riguroso e integración de resultados Saber Pro y Saber TyT, con el fin de garantizar la reacreditación institucional y el aseguramiento continuo de la calidad.
- Institucionalizar una cultura de mejora continua basada en evidencia, analizando sistemáticamente referentes nacionales e internacionales para la toma de decisiones académicas.
- Incorporar un modelo de analítica académica y seguimiento a resultados de aprendizaje para fortalecer la gestión basada en datos.

- Institucionalizar un modelo de liderazgo transformacional y organizacional adaptativo, orientado a fortalecer la capacidad de la Institución para responder de manera flexible, estratégica y anticipatoria a entornos cambiantes y complejos, promoviendo procesos de transformación cultural que impliquen la evolución de creencias, prácticas, hábitos y formas de trabajo en coherencia con los desafíos académicos y tecnológicos contemporáneos.

1.2. Transformación curricular y pedagógica

- Implementar un modelo institucional de innovación pedagógica que transforme metodologías, recursos y prácticas evaluativas hacia enfoques activos y experienciales — aprendizaje basado en proyectos y retos, trabajo colaborativo, evaluación por desempeño y evaluación formativa— articulados a resultados de aprendizaje medibles, fortaleciendo el pensamiento crítico, la autonomía y la capacidad de resolver problemas reales en entornos tecnológicos y productivos.
- Rediseñar los currículos bajo enfoque por competencias y resultados de aprendizaje medibles, incorporando producción investigativa institucional en los microcurrículos.
- Implementar ajustes normativos que habiliten flexibilidad curricular, homologaciones, reconocimiento de saberes previos y titulaciones intermedias.
- Diseñar e implementar titulaciones intermedias certificables dentro de los itinerarios formativos, que permitan la inserción laboral temprana con reconocimiento formal de competencias, garantizando al mismo tiempo la continuidad académica y la acumulación progresiva hacia títulos tecnológicos, profesionales y de posgrado.
- Implementar modelos híbridos (presencial–virtual) y laboratorios virtuales, remotos y de realidad aumentada para ampliar cobertura con calidad.
- Desarrollar microcredenciales tecnológicas certificables articuladas a los programas académicos.
- Fortalecer la articulación entre media técnica y educación superior mediante rutas de encadenamiento y homologación.
- Implementar el Modelo Curricular Flexible Pascual 2030, transformando integralmente los programas académicos hacia un enfoque por competencias con resultados de aprendizaje verificables, itinerarios modulares apilables e integración transversal de inteligencia

artificial y tecnologías emergentes, articulando docencia e investigación para asegurar pertinencia, innovación y excelencia académica.

1.3. Conectando docencia–investigación–extensión

- Integrar los proyectos de investigación con el Doctorado en Ciencia y Tecnología y los posgrados, promoviendo tesis vinculadas a proyectos financiados y transferencia tecnológica.
- Fortalecer la vinculación de estudiantes a semilleros de investigación como estrategia de permanencia y formación integral.
- Implementar un programa institucional de inmersión empresarial y movilidad académica docente, nacional e internacional, que fortalezca competencias tecnológicas, actualice conocimientos en entornos productivos reales y promueva la generación de proyectos de investigación aplicada, transferencia tecnológica y formación dual articulados con el sector empresarial.

1.4. Conexión del Ecosistema tecnológico y campus Pascual Bravo

- Implementar modelos híbridos de formación (presencial–virtual), laboratorios virtuales, simulación avanzada y asignaturas remotas estratégicas.
- Fortalecer un Campus integral, donde la infraestructura física, la integración con la naturaleza, la tecnología avanzada, la inclusión y los recursos de conocimiento se articulen para generar entornos de aprendizaje innovadores, sostenibles y centrados en el bienestar, la creación y la conexión con el entorno.
- Consolidar a Parque Tech como referente regional y nacional en innovación aplicada y transferencia tecnológica, posicionándolo como hub académico del Valle del Software de Medellín, fortaleciendo sus laboratorios especializados e incorporando capacidades en prototipado avanzado, ciberseguridad y validación tecnológica para startups y empresas de base tecnológica.

1.5. Conectando Transferencia, innovación y excelencia científica

- Crear y consolidar la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) como unidad estratégica institucional, encargada de la gestión integral de la innovación y la propiedad intelectual, incluyendo vigilancia tecnológica, protección y valoración de activos intangibles, estructuración y negociación de licencias, gestión de patentes, acompañamiento a spin-offs y comercialización de tecnologías.
- Fortalecer y escalar el Programa de Innovación, Transferencia y Servicios (PITS) como eje articulador de la relación universidad–empresa–Estado, con la meta de duplicar el número de proyectos de innovación en alianza con el sector externo, ampliando la convocatoria permanente (Resolución 331 de 2025) hacia convocatorias temáticas estratégicas alineadas con los clústeres prioritarios de Medellín y Antioquia, tales como energía, salud, TIC, moda y transformación digital.
- Consolidar un modelo institucional de gestión del conocimiento y visibilidad científica global que articule la producción académica, tecnológica y de innovación en una plataforma integrada de información y divulgación, fortaleciendo la presencia del Pascual Bravo en rankings, bases de datos internacionales, repositorios indexados y observatorios de ciencia y tecnología, y potenciando su reputación académica y capacidad de cooperación internacional.
- Implementar un modelo institucional de consolidación de excelencia científica para los grupos A1, que asegure su sostenibilidad y proyección internacional mediante planes de desarrollo trienales, incentivos diferenciados a producción científica de alto impacto (Q1–Q2), liderazgo de proyectos competitivos nacionales e internacionales, participación en consorcios y redes globales, fortalecimiento de la transferencia tecnológica hacia la industria y la sociedad, y cualificación avanzada de investigadores y jóvenes talentos.
- Implementar un programa institucional de fortalecimiento en gestión empresarial, modelos de negocio y comercialización tecnológica para investigadores, acompañado de un esquema de incentivos orientado a la transferencia efectiva de tecnología, creación de spin-offs y generación de ingresos derivados de la innovación.
- Implementar un esquema institucional de financiación estratégica para la investigación y la producción académica, con asignación presupuestal diferenciada que incluya convocatorias de mediana cuantía y microcuantías, mecanismos de cofinanciación con empresas y aliados externos, y apoyo específico para la publicación científica de alto impacto y la transferencia efectiva de resultados de investigación.

1.6. Conectando Apropiación social e impacto territorial

- Implementar un modelo institucional de planeación académica territorial basada en evidencia, que permita definir la creación, actualización o reconfiguración de programas según estudios de mercado laboral, análisis de brechas de talento, vocaciones productivas y apuestas estratégicas de desarrollo regional, asegurando pertinencia, sostenibilidad financiera y alto impacto en empleabilidad.
- Consolidar un modelo institucional de articulación con Alianzas Público–Privadas y clústeres estratégicos regionales, que permita el co-diseño de programas académicos, la implementación de formación dual, el desarrollo de proyectos de innovación aplicada y la certificación de competencias laborales, fortaleciendo la pertinencia formativa, la empleabilidad y la competitividad territorial.
- Consolidar el liderazgo institucional del Pascual Bravo mediante una participación estratégica y permanente en escenarios regionales de articulación, instancias de política pública, clústeres sectoriales y espacios de diálogo con gobiernos locales y gremios empresariales, incidiendo en la definición de prioridades formativas, políticas educativas y agendas de desarrollo tecnológico y productivo del territorio.
- Implementar un modelo de apropiación social del conocimiento con enfoque territorial, desarrollando proyectos de investigación–acción participativa en los municipios de influencia institucional, que vinculen semilleros, grupos de investigación y aliados locales en la solución de problemáticas estratégicas como gestión del agua, transición energética, productividad agrícola, innovación tecnológica y desarrollo comunitario, fortaleciendo la pertinencia regional, la formación experiencial y el impacto social de la Institución.
- Implementar el Programa Institucional “Ciencia para Todos” como estrategia integral de apropiación social del conocimiento, orientada a democratizar la ciencia, la tecnología y la innovación mediante ferias científicas abiertas a la comunidad, producción de contenidos digitales y podcast institucional de CTel, talleres de ciencia ciudadana y proyectos de investigación participativa en las subregiones de Antioquia donde la Institución tiene presencia, fortaleciendo la cultura científica, el pensamiento crítico y la vocación tecnológica en niños, jóvenes y comunidades.
- Consolidar el Laboratorio de Innovación Social como plataforma institucional de co-diseño y experimentación de soluciones con comunidades, articulando la investigación aplicada con las políticas públicas locales y regionales, para generar respuestas innovadoras a

problemáticas sociales, productivas y ambientales del territorio, fortaleciendo la participación ciudadana y el impacto social del conocimiento.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: Conectando el ecosistema educativo para el bienestar y la alta calidad académica

La excelencia académica no depende únicamente del currículo o de la infraestructura tecnológica; es el resultado de un ecosistema institucional armónico donde interactúan infraestructura física y digital, políticas institucionales, cultura organizacional, bienestar integral y desarrollo del talento humano. En este marco, el reto estratégico será consolidar un ecosistema educativo integral que garantice condiciones óptimas para el desarrollo profesional docente, la permanencia y formación integral estudiantil, la participación activa de los egresados y la eficiencia administrativa al servicio de la academia.

El ecosistema educativo institucional se concibe como la articulación sistémica entre infraestructura, tecnología, políticas, procesos académicos y cultura organizacional, integrados con sus comunidades esenciales: estudiantes, docentes, egresados, directivos y administrativos. Cada una de estas comunidades constituye un eje estructural del ecosistema y, en su interacción armónica, hace posible la calidad académica, el bienestar integral y la sostenibilidad institucional. Esta línea estratégica orienta sus acciones a fortalecer de manera diferenciada y complementaria a cada comunidad, garantizando condiciones dignas, inclusivas y potenciadoras del talento humano que sustenta la excelencia del Pascual Bravo.

Con esta estrategia se pretende brindar a la comunidad docente, estudiantil, administrativa y a los egresados un entorno integral que promueva el desarrollo holístico, inclusivo, el bienestar físico, emocional, social y académico. Un ambiente seguro inclusivo con relaciones respetuosas entre las diferentes comunidades que fomenten la motivación y el amor por el aprendizaje y la actividad académica en general. un programa de calidad de vida y bienestar de docentes y estudiantes integradas al currículo que incluya habilidades sociales, emocionales, y académicos con oportunidades para el desarrollo personal y profesional, que prepare a nuestros estudiantes para ser líderes y ciudadanos responsables en una sociedad globalizada.

Acciones Estratégicas

Para materializar la consolidación de un ecosistema educativo centrado en el bienestar y la calidad académica, se desarrollarán las siguientes acciones estratégicas:

2.1. Comunidad los estudiantes – Nuestra razón de ser

- Crear el Programa “Ser Pascualino 360°” como modelo integral de bienestar y formación del ser, fortaleciendo salud mental, propósito de vida, liderazgo, habilidades socioemocionales y responsabilidad social, articulado al currículo y al sistema de permanencia estudiantil.
- Implementar el Sistema Integral de Permanencia y Graduación, con analítica académica y seguimiento en tiempo real de resultados de aprendizaje, en cumplimiento del Decreto 1330 de 2019 y el Acuerdo 01 de 2025 del CESU.
- Diseñar un Programa Integral de Permanencia y Calidad de Vida Estudiantil que incluya becas, estímulos, auxilios de transporte y alimentación, incentivos académicos y acompañamiento psicosocial.
- Desarrollar una estrategia institucional de bienestar digital y aprendizaje gamificado, incorporando tecnologías inmersivas como realidad aumentada y aplicaciones interactivas que promuevan la autonomía académica, el compromiso estudiantil y la cultura de permanencia, fortaleciendo la experiencia universitaria y reduciendo la deserción.
- Incorporar estrategias de gamificación y herramientas digitales que fortalezcan la autonomía académica y el compromiso estudiantil.
- Ofrecer formación complementaria permanente en habilidades digitales, tecnologías emergentes y habilidades blandas para la vida.
- Garantizar la participación efectiva de los estudiantes en los órganos de gobierno institucional y el respeto integral a sus derechos y deberes.

2.2. Comunidad los docentes – Fundamento de la calidad académica

- Implementar el Plan Integral de Desarrollo Profesional, orientado al fortalecimiento disciplinar, pedagógico y científico, incluyendo formación doctoral y posdoctoral, innovación pedagógica y actualización tecnológica.
- Garantizar procesos transparentes de selección, evaluación y promoción docente, con estímulos por excelencia académica, producción científica y transferencia tecnológica.
- Consolidar un modelo de docencia transformadora en el que los profesores, además de orientar la formación técnica y científica, actúen como mentores y formadores de

competencias para la vida, promoviendo pensamiento crítico, ética profesional, ciudadanía tecnológica responsable y compromiso con la transformación social y la construcción de paz.

- Implementar un Centro de Innovación y Desarrollo Docente, como espacio permanente de acompañamiento, formación en metodologías activas, uso de tecnologías emergentes e integración de investigación en el aula.
- Crear una Ruta Certificada en Docencia Universitaria y Liderazgo Académico, con niveles progresivos (básico, avanzado y experto), que reconozca la cualificación pedagógica de los docentes pascualinos.
- Alinear planes de trabajo docente equitativos y eficientes en las actividades de docencia, investigación, extensión y proyección social según la normativa, para el logro de las metas propuestas en el Plan de Desarrollo de la Institución y planes operativos de grupos de investigación.
- Promover comunidades de práctica docente interdisciplinarias que fortalezcan la cultura de colaboración académica.
- Implementar programas de inmersión empresarial y movilidad académica nacional e internacional para los docentes
- Promover esquemas de conciliación vida–trabajo y bienestar docente.
- Garantizar participación docente en órganos de decisión y espacios estratégicos institucionales.
- Fortalecer condiciones físicas, tecnológicas y financieras para el ejercicio de la labor docente.

2.3. Comunidad Egresados – Siempre Pascualinos

- Implementar un Modelo Integral de Relaciones con Egresados (Alumni Pascual Bravo) que promueva la participación activa, el desarrollo profesional continuo y la creación de oportunidades globales, mediante redes profesionales, mentoría, programas de educación continua, vinculación con empleadores, actualización profesional y acceso a convocatorias y becas internacionales.

- Realizar estudios sistemáticos de seguimiento e impacto de egresados con evaluación y análisis permanente para la toma de decisiones y acciones de mejora.
- Garantizar su participación en los espacios de representación (Consejo Directivo, Consejo Académico, Consejo de Facultad, Comités de Currículo).
- Diseñar una oferta permanente de educación continua, microcredenciales y certificaciones especializadas con condiciones preferenciales para egresados.
- Impulsar alianzas empresariales, bolsa de empleo, ferias laborales y ruedas de negocio.
- Facilitar acceso a programas de actualización tecnológica, liderazgo y gestión empresarial.
- Establecer convenios internacionales que amplíen oportunidades de formación global para egresados.
- Vincular egresados a proyectos de investigación, extensión y docencia.
- Fomentar modelos asociativos de representación de egresados.
- Fortalecer alianzas empresariales que faciliten prácticas, empleabilidad y movilidad profesional.
- Implementar el Programa Institucional "Orgullo Pascualino", como estrategia anual de reconocimiento a egresados sobresalientes por su liderazgo profesional, innovación, impacto social, emprendimiento, contribución científica y compromiso con el desarrollo regional y nacional, fortaleciendo el sentido de pertenencia y proyectando el prestigio institucional en escenarios locales, nacionales e internacionales.
- Priorizar la vinculación de los egresados en los proyectos y programas de Extensión e Investigación, así mismo, como personal vinculado en la Docencia o en la Administración de la Institución.
- Fomentar la formalización de una asociación de egresados u otro modelo de alianzas que los representen y a través del cual pueden gestionar sus propósitos e intenciones.
- Hacer partícipes a los egresados y sus familias de los programas de Bienestar Institucional y de Extensión Universitaria (semilleros, eventos, ferias).
- Generar beneficios institucionales y comerciales exclusivos para egresados.

2.4. Comunidad directivos y administrativos – Al servicio de la academia

- Consolidar un modelo de liderazgo directivo inspirador, ético y estratégico, basado en la comunicación abierta, el diálogo permanente y la escucha activa con estudiantes, docentes y administrativos, promoviendo una gestión cercana, transparente, empática y orientada al servicio de la comunidad académica, con responsabilidad institucional y compromiso con la excelencia.
- Fortalecer la formación continua del personal administrativo en calidad del servicio, productividad, innovación y transformación digital.
- Implementar políticas de estímulo, promoción y cualificación del talento administrativo.
- Consolidar programas de bienestar integral para funcionarios y sus familias.
- Avanzar en la digitalización y automatización de procesos académicos y administrativos.
- Garantizar ambientes laborales basados en respeto, cooperación y corresponsabilidad.
- Institucionalizar un Programa de Acompañamiento a la Transición Laboral y Proyecto de Vida para funcionarios en etapa de prejubilación, que brinde apoyo integral en planificación financiera, salud emocional, redefinición de propósito, formación en nuevas competencias y opciones de vinculación académica o comunitaria, reconociendo su trayectoria y garantizando una transición digna, acompañada y planificada.

2.5. Comunidad institucional: El entorno que nos conecta

- Consolidar el Smart Campus Pascual Bravo como entorno tecnológico inteligente, sostenible e inclusivo, orientado al aprendizaje, la colaboración y la innovación.
- Fortalecer la conectividad, la ciberseguridad y la modernización de la infraestructura tecnológica institucional como soporte de la excelencia académica.
- Implementar sistemas integrados de información, analítica institucional y tableros de control para la toma de decisiones basada en datos.
- Promover una cultura organizacional orientada a la excelencia, el bienestar, la transparencia y la mejora continua.

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: Conexión con el entorno e impacto transformador

Esta línea estratégica asume como prioridad fomentar el acceso y ampliar la cobertura educativa con una oferta de calidad, pertinente y flexible para las regiones, especialmente en los territorios donde la Institución ya tiene presencia y donde puede instalar capacidades transformadoras.

Como lo ha señalado José Luis Cuervo, “si la ruralidad en Colombia es diferente en cada región, entonces la educación debe ser pertinente en cada contexto”. Bajo esta premisa, el Pascual Bravo consolidará un modelo de regionalización inteligente, que reconozca la diversidad territorial de Antioquia y adapte su oferta académica, sus procesos de investigación aplicada y sus estrategias de extensión a las vocaciones productivas, sociales y culturales de cada subregión.

La Institución desarrollará y pondrá al servicio de los territorios sus capacidades científicas, tecnológicas y de innovación, ofreciendo soluciones a retos concretos y generando nuevas oportunidades de desarrollo. Será una universidad que teje y conecta territorios, que articula conocimiento y realidad, que integra docencia, investigación y extensión para responder de manera efectiva a los desafíos locales y regionales.

La ruralidad y la presencia territorial del Pascual Bravo deberán traducirse en desarrollo regional sostenible, mediante la formación de profesionales con competencias para la solución de problemas propios del entorno, la identificación de oportunidades productivas y la generación de capacidades instaladas que impulsen el crecimiento económico y social.

Este propósito exige integrar los procesos misionales con los actores del territorio —gobiernos locales, sector productivo, organizaciones sociales y comunidades— para unir esfuerzos, optimizar recursos y potenciar el impacto institucional. Asimismo, implica formar docentes con visión territorial y compromiso regional, capaces de contextualizar el conocimiento en la realidad de Antioquia y de motivar a los estudiantes a vincularse activamente como profesionales a las dinámicas y retos de sus regiones.

Acciones Estratégicas

Para consolidar al Pascual Bravo como agente de transformación social, económica y tecnológica, se desarrollarán las siguientes acciones estratégicas

3.1. Relacionamiento con el sector productivo

- Institucionalizar una agenda permanente de articulación territorial con gobiernos departamentales y municipales y sectores productivos estratégicos, que permita diseñar e implementar programas de formación pertinentes, ampliar cobertura con enfoque regional

y contribuir de manera directa a las agendas de desarrollo económico, transición productiva e innovación social de cada subregión de Antioquia.

- Participar activamente en el Comité Universidad–Empresa–Estado (CUE 2.0), incidiendo en agendas estratégicas de desarrollo tecnológico y formación de talento humano.
- Implementar retos empresariales integrados al currículo como mecanismo de aprendizaje experiencial y solución de problemáticas reales.
- Fortalecer la educación dual en alianza con empresas estratégicas de las subregiones.
- Escalar el Programa Pascual Spin-off para incubación y aceleración de empresas de base tecnológica, con fondo semilla institucional y mentoría empresarial.
- Implementar la Ruta de Propiedad Intelectual y Transferencia Tecnológica, desde prototipo hasta patente, licenciamiento y comercialización.
- Incrementar ingresos por transferencia tecnológica y prestación de servicios especializados a través de Parque Tech.

3.2. Regionalización en conexión con el territorial

- Implementar un modelo de regionalización basado en estudios de pertinencia territorial, demanda potencial y vocaciones productivas de cada subregión de Antioquia.
- Consolidar Nodos Tecnológicos Territoriales con oferta híbrida (presencial–virtual), laboratorios móviles y formación técnica especializada según dinámicas productivas locales.
- Fortalecer la presencia institucional en municipios PDET y ZOMAC mediante programas orientados a transición energética, automatización, agroindustria tecnológica, logística avanzada y transformación digital.
- Fortalecer la educación virtual y los modelos híbridos como herramienta de acceso equitativo y cobertura regional con calidad.
- Implementar proyectos de investigación–acción participativa en los municipios de influencia institucional, vinculando semilleros y grupos de investigación con necesidades locales.

- Promover formación docente con enfoque territorial, fortaleciendo su capacidad para contextualizar el conocimiento en las realidades regionales.

3.3. Internacionalización estratégica

- Dinamizar la política de internacionalización mediante un plan indicativo con metas concretas para cada programa académico.
- Mapear y priorizar aliados estratégicos internacionales en universidades tecnológicas, centros de investigación y empresas globales.
- Gestionar recursos para programa anual de movilidad entrante y saliente de estudiantes y docentes, para el desarrollo de actividades de divulgación científica, investigación, eventos, extensión y cooperación.
- Diseñar e implementar un programa institucional de misiones tecnológicas y académicas, en articulación con universidades, centros de investigación y sectores empresariales nacionales e internacionales, orientado al intercambio de buenas prácticas, transferencia de conocimiento, identificación de tendencias emergentes y generación de proyectos colaborativos con impacto social y económico para el país.
- Implementar un modelo estructurado de dobles titulaciones internas, nacionales e internacionales, mediante la consolidación y activación de convenios estratégicos, que permita la homologación académica, el reconocimiento mutuo de créditos y la movilidad articulada, fortaleciendo la competitividad de los estudiantes y el posicionamiento académico de la Institución en redes nacionales y globales.
- Fortalecer el plurilingüismo desde el desarrollo curricular de los programas académicos, incrementando las oportunidades de movilidad internacional para los estudiantes.
- Implementar una política institucional de copublicación internacional que promueva la producción científica conjunta con investigadores de universidades y centros de investigación extranjeros de alto reconocimiento, integrando este indicador como criterio estratégico de desempeño en los planes de trabajo de los grupos de investigación y en los sistemas de evaluación académica.
- Consolidar el Doctorado en Ciencia y Tecnología como programa de referencia internacional, gestionando convenios de cotutela y doble titulación doctoral con universidades extranjeras, incorporando profesores visitantes como codirectores de tesis,

promoviendo estancias internacionales obligatorias para doctorandos y vinculando el programa a redes globales de investigación de alto impacto.

LÍNEA ESTRATÉGICA 4: Gestión administrativa y financiera y sostenibilidad institucional

La gestión administrativa y financiera de la Institución Universitaria Pascual Bravo se concibe como el soporte estratégico que garantiza la dinamización y el cumplimiento efectivo de los objetivos misionales de docencia, investigación, extensión y proyección social. No se trata únicamente de administrar recursos, sino de gestionarlos con visión estratégica, racionalidad, eficiencia, transparencia y enfoque en resultados.

En un contexto de creciente exigencia en calidad, competencia por recursos públicos y privados, y transformación del modelo de educación superior, la sostenibilidad institucional requiere diversificar fuentes de ingreso, fortalecer la planeación financiera basada en impacto y consolidar una cultura organizacional orientada a la eficiencia y la rendición de cuentas.

El reto estratégico consiste en garantizar eficiencia, transparencia y diversificación de ingresos, asegurando que los recursos de funcionamiento e inversión se ejecuten de manera coherente con el Plan de Desarrollo institucional, priorizando proyectos estratégicos, fortaleciendo la capacidad de gestión de recursos externos y reduciendo progresivamente la dependencia del presupuesto de funcionamiento.

Acciones Estratégicas

Para materializar esta sostenibilidad institucional, se desarrollarán las siguientes acciones organizadas en cuatro ejes estratégicos:

4.1. Planeación Financiera Estratégica y Gestión por Resultados

- Implementar un modelo de planeación financiera basado en programas y proyectos estratégicos, priorizando iniciativas según impacto académico, retorno institucional y sostenibilidad.
- Garantizar la ejecución eficiente y austera de los recursos de funcionamiento e inversión, con seguimiento riguroso y control permanente sin afectar la calidad del servicio educativo.

- Implementar o ajustar un sistema integrado de información financiera que incluya sistema de costos, presupuestos, flujos de caja e indicadores de gestión para la toma de decisiones oportuna.
- Desarrollar un Tablero Rectoral de Indicadores estratégicos que permita monitorear en tiempo real metas académicas, financieras y administrativas.

4.2. Diversificación de Fuentes de Ingreso

- Crear y fortalecer la Unidad de Gestión de Proyectos (UGP), con equipo interdisciplinario para la identificación, formulación y seguimiento de convocatorias nacionales e internacionales (MEN, MinCiencias, el Sistema General de Regalías (SGR), cooperación internacional (Horizonte Europa, BID-Lab, CYTED, IDRC), y fondos privados).
- Articular la Unidad de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva (UVIC) con la UGP mediante un plan de vigilancia estratégica de convocatorias y oportunidades de financiación.
- Comprometer a los líderes de procesos misionales y administrativos como gestores activos de recursos, ampliando el portafolio de servicios institucionales.
- Fortalecer nuevas modalidades de generación de ingresos como consultorios tecnológicos, servicios especializados y educación continua.
- Consolidar el modelo de cofinanciación universidad–empresa (50/50), ampliándolo a alianzas estratégicas de largo plazo con empresas ancla de los clústeres regionales.
- Gestionar beneficios tributarios para canalizar inversión privada hacia proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación.

4.3. Sostenibilidad del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación

- Crear el Fondo Institucional de Transferencia, Investigación e Innovación (FIII), alimentado por un porcentaje de ingresos de extensión, consultorías y servicios PITS, para financiar investigación interna, movilidad académica y publicaciones.

4.4. Gobierno Digital y Modernización Administrativa

- Modernizar procesos administrativos con enfoque en eficiencia, simplificación y servicio a la academia.
- Consolidar una cultura organizacional orientada a la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua.
- Consolidar la plataforma académica institucional como herramienta agilizadora de la gestión organizacional

LÍNEA ESTRATÉGICA 5: Aprendizaje a lo largo y ancho de la vida

Las tendencias globales en educación superior evidencian transformaciones profundas: cambio en la percepción de los jóvenes sobre la duración de los programas tradicionales, demanda empresarial de competencias específicas y certificables, aceleración tecnológica y expansión de plataformas globales de aprendizaje como Coursera, edX, Udemy y Platzi. Este escenario plantea desafíos estructurales para la educación superior tradicional, pero también abre oportunidades para modelos flexibles, modulares y centrados en el estudiante.

En coherencia con la agenda de la UNESCO sobre aprendizaje permanente y con las dinámicas de la Quinta Revolución Industrial, el Pascual Bravo consolidará un modelo institucional de Aprendizaje a lo Largo y Ancho de la Vida, que permita acompañar a las personas en todas las etapas de su trayectoria formativa y laboral, desde la primera infancia hasta la generación silver.

El reto estratégico consiste en consolidar al Pascual Bravo como referente regional en formación continua, trayectorias educativas flexibles y certificación de competencias, articulando pregrado, posgrado, educación continua, formación dual y certificaciones modulares en un ecosistema integrado de aprendizaje permanente.

No se trata únicamente de ampliar oferta, sino de estructurar rutas formativas apilables, certificaciones de reskilling y upskilling, reconocimiento de saberes previos y credenciales acumulables que mejoren la empleabilidad, la actualización profesional y la movilidad académica.

Acciones Estratégicas

Para materializar este modelo de aprendizaje permanente, se desarrollarán las siguientes acciones:

5.1. Modelo Institucional de Aprendizaje Permanente

- Implementar el Modelo de Aprendizaje a lo Largo y Ancho de la Vida, articulando docencia, investigación y extensión en una oferta flexible que incluya microcredenciales, certificaciones temáticas, rutas apilables y encadenamientos entre ciclos formativos.
- Diseñar trayectorias modulares certificables que permitan acumulación progresiva hacia títulos técnicos, tecnológicos, profesionales y de posgrado.
- Implementar procesos de reconocimiento de saberes previos y certificación de competencias laborales.
- Integrar certificaciones de reskilling y upskilling en alianza con el sector productivo.

5.2. Educación Continua como motor de conexión

- Consolidar la educación continua como eje dinamizador del modelo de aprendizaje, fortaleciendo su plataforma tecnológica y ampliando su cobertura territorial.
- Desarrollar bootcamps, programas cortos, cursos en línea y formación modular adaptada a cambios del mercado laboral.
- Diseñar una oferta permanente de educación continua, microcredenciales y certificaciones especializadas
- Establecer alianzas con empresas para formación especializada y actualización de talento humano.

5.3. Articulación de la Educación Media y Vocaciones Tempranas

- Fortalecer la articulación con la media técnica del Distrito de Medellín, garantizando encadenamiento hacia educación superior.
- Ampliar el programa Conexión Bravo (preuniversitarios) como estrategia de tránsito efectivo a la educación superior.
- Implementar programas de orientación vocacional desde básica primaria y secundaria.

- Fortalecer y ampliar el semillero COLE como herramienta de investigación escolar, vocación científica y permanencia.
- Consolidar el programa “Niños a la U” dentro del modelo institucional de aprendizaje permanente y ampliarlo a comunidades externas.

5.4. Formación Intergeneracional y Generación Silver

- Integrar el programa “Generación Silver en la U” dentro del modelo institucional, ofreciendo actualización profesional, reconversión laboral y espacios de aprendizaje intergeneracional.
- Promover experiencias formativas que valoren la experiencia acumulada y fomenten el intercambio entre generaciones.

5.5. Escuela de Talento y Formación Técnica Tradicional

- Reorientar la Escuela de Talento 4.0 hacia una Escuela de Talento 5.0, fortaleciendo la formación en tecnologías emergentes con enfoque humano, ético y sostenible.
- Crear la Escuela de Artes y Oficios como componente del modelo de aprendizaje permanente, orientada al desarrollo de habilidades técnicas, preservación cultural y fortalecimiento del tejido productivo local.
- Implementar modelos duales y experienciales que integren alternancia empresa–institución y certificación de experiencia laboral.

3. CONCLUSIONES

Esta propuesta rectoral de la Institución Universitaria Pascual Bravo plantea una hoja de ruta clara, estructurada y visionaria para consolidar a la Institución como universidad tecnológica pública de referencia, conectada con el entorno y comprometida con el cambio. Parte del reconocimiento de una base institucional sólida —acreditación en alta calidad, capacidades científicas consolidadas, presencia territorial y resultados verificables en investigación e innovación— y proyecta una etapa de madurez estratégica, expansión del impacto y posicionamiento nacional e internacional.

El período 2026–2030 representa una oportunidad histórica para fortalecer la identidad del Pascual Bravo como institución pertinente, flexible y conectada con las realidades sociales, productivas y tecnológicas del país. Las cinco líneas estratégicas formuladas —Educación con calidad, pertinencia y flexibilidad; Ecosistema educativo para el bienestar; Vinculación con el entorno; Gestión administrativa sostenible; y Aprendizaje a lo largo y ancho de la vida— constituyen un modelo integral que articula misión académica, sostenibilidad financiera, ciencia y tecnología, regionalización e internacionalización en un sistema coherente y orientado a resultados.

Esta propuesta reconoce los desafíos de la educación superior contemporánea —transformación digital, cambios en el mercado laboral, exigencia de competencias certificables, sostenibilidad institucional y aprendizaje permanente— y los convierte en oportunidades para innovar, fortalecer la excelencia académica y ampliar el impacto territorial.

Al cierre del período 2030, el Pascual Bravo deberá evidenciar una reacreditación institucional fortalecida, mayor captación de recursos externos, incremento en transferencia tecnológica, ampliación de su presencia regional, consolidación de trayectorias educativas flexibles y reconocimiento nacional e internacional como universidad tecnológica pública líder.

“I.U. Pascual Bravo Conecta” no es únicamente una declaración institucional; es una visión compartida que integra conocimiento, territorio, innovación y comunidad. Conecta la formación con el desarrollo regional, la investigación con la solución de problemas reales, la tradición institucional con el futuro tecnológico y a cada pascualino con el compromiso de transformar la sociedad.

Esta rectoría será una gestión orientada por el humanismo, la excelencia, la transparencia, la participación y el liderazgo transformador.



Firma del aspirante
CARMEN ELENA USUGA

REFERENCIAS

ManpowerGroup. (2025). *2025 Global Talent Shortage* (Talent Shortage Survey). ManpowerGroup.

Ministerio de Educación Nacional. (2023). *Estadísticas de deserción y permanencia en SPADIES 3.0: Indicadores 2023*. MEN.

Ministerio de Educación Nacional. (2024). *Información estadística de educación superior 2024 (SNIES)*. MEN–SNIES.

OECD. (2024). *Education at a Glance 2024: OECD Indicators*. OECD Publishing.

SNIES. (2024). *Perfiles de las Instituciones de Educación Superior*. Ministerio de Educación Nacional – SNIES.

UNESCO. (2016). *Incheon Declaration and Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4 (Education 2030)*. UNESCO.

UNESCO. (s. f.). *SDG 4 – Education 2030*. UNESCO.

World Bank. (s. f.). *School enrollment, tertiary (% gross) (SE.TER.ENRR)*. World Development Indicators (UIS/World Bank).

World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. WEF.