



**Ángela María
Franco Cortés**

Candidata a Decana 2016-2019
Facultad de Odontología - Universidad de Antioquia

**PROPUESTA DE GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA
FACULTAD DE ODONTOLOGÍA
2016-2019**

“Hacia una mejor Facultad para la formación y la convivencia”

**Ángela María Franco Cortes MSP. PhD.
Profesora Titular e Investigadora**

...

Medellín, septiembre de 2016



CONTENIDO

Presentación.....	2
1. Metodología para la elaboración de esta propuesta.....	3
2. El país, la Universidad y la Facultad de Odontología.....	4
3. Lectura de la situación actual de la Facultad.....	9
4. Propuesta para el trienio 2016-2019 “Hacia una Mejor Facultad para la Formación y la Convivencia”	24



PRESENTACIÓN

Este documento contiene la propuesta de gestión que pretendo adelantar durante mi período al frente de la decanatura de la Facultad de Odontología de la Universidad de Antioquia. Escribirlo ha sido un ejercicio que ha transformado significativamente mi visión sobre la Universidad y la Facultad en el transcurso del tiempo que me ha tomado hacerlo, lo cual considero desde ya una ganancia personal y profesional muy importante porque siento que me ha preparado de mejor forma para asumir el reto que por voluntad propia y por sugerencia de mis compañeros profesores¹, mis estudiantes, colegas egresados, amigos del personal no docente, he decidido aceptar.

Lo presento a consideración de los múltiples lectores con la confianza de que lo más importante de ella es la reflexión y la voluntad que logre sembrar en el lector. Tengo también la convicción de que no es una propuesta inamovible y que es una inacabada como la realidad misma de donde procede, por lo tanto perfectible.

Hago un justo reconocimiento, en coherencia con mis convicciones, de que esta propuesta es una construcción colectiva, puesto que muchas de las reflexiones que acompañan el análisis situacional de la Facultad del hoy, que además dieron origen a los programas y proyectos que la componen, tienen una propiedad intelectual compartida desde el afecto y la camaradería con las personas que generosamente me regalaron su tiempo ya fuera diligenciando la encuesta o en las conversaciones personales.

Lo expuesto parte del convencimiento de que lo que requiere la Facultad es plantearse nuevos retos, ajustar algunos proyectos que se están desarrollando y darle continuidad a aquellos que han mostrado su pertinencia y bondades. No estamos iniciando un camino, heredamos muchas cosas buenas y algunas por mejorar de la historia pasada y reciente de la Universidad y de la Facultad, de administraciones anteriores y de la actual. El reto es seguir *haciendo camino al andar*, con un equipaje lleno de voluntad, deseos, sueños, ilusiones. Miramos el horizonte de nuestra tarea con la medida del plazo justo para cada proyecto, somos conscientes de que hay urgencias para el presente pero no nos puede desbordar la cultura del corto plazo que oscurece la mirada sosegada y reflexiva del mediano y largo plazo donde se ubican las cosas importantes.

El primer reto de esta propuesta será lograr posicionar en el corazón y las mentes de quienes acepten participar en el equipo administrativo estas primeras reflexiones y que esto los motive para que con un

¹Asumo en este documento, con el fin de evitar recargar la escritura, el uso primordial del masculino. No obstante mi pensamiento siempre tiene presente las diferencias de género que nos identifican y nos enriquecen.



alto sentido de pertenencia, comprometan sus afectos, sus emociones, su capacidad de trabajo y su responsabilidad con la Universidad a la que tanto amamos.

1. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTA PROPUESTA

Comenzar la elaboración de esta propuesta significó tomar una primera decisión que no fue difícil, por cuanto hace parte de mis convicciones personales y de la ruta de mis acciones: la propuesta debía hacerse con base en lo que la comunidad que conformamos en la Facultad, las personas de los distintos estamentos, siente, piensa, necesita, sueña con respecto al presente y el futuro de nuestra dependencia. Era necesario conocer profundamente la realidad y la percepción de esa realidad que tienen otras personas.

Decidimos entonces solicitar mediante encuesta electrónica que los miembros de los distintos estamentos nos compartieran su pensamiento y acudimos además a las citas personales. En total recibimos 39 respuestas a la encuesta y hemos podido conversar con 52 personas que gentilmente aceptaron dedicarnos parte de su tiempo. Estas 91 personas se distribuyeron así: 39 profesores, 26 estudiantes, 11 empleados no docentes (principalmente auxiliares de clínica) y 15 egresados. Sostuvimos también reuniones formales con 8 personas de la administración actual y con 7 personas de otras dependencias de la Universidad.

Los resultados de este ejercicio de consulta amplia fueron llevados a una matriz que se usó luego para identificar las inquietudes que alimentaron el diagnóstico situacional y sirvieron para la clasificación y la construcción de los programas y proyectos que incluye esta propuesta.

Decidimos también hacer una revisión de diferentes tipos de documentos, entre ellos:

Del Contexto País y Región:

- El Plan de Desarrollo de Colombia 2014 – 2018 “Todos por un nuevo País.
- El Plan de Desarrollo de Antioquia 2016 – 2019 “Antioquia piensa en grande”.
- El Texto del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera

Del Contexto Universidad:

- Estatuto General de la Universidad de Antioquia. Acuerdo Superior 1 de 1994



- El Plan de acción institucional 2015-2018 “Una Universidad Pluralista, Transformadora y Comprometida con la Calidad”
- Lo producido hasta la fecha para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional 2016-2027

Del Contexto Facultad

- El Informe de Autoevaluación para Re-acreditación (2013)
- El Informe de Documentación del Proceso - IDPFacultad de Odontología de la Dirección de Desarrollo Institucional/Desarrollo del Talento Humano/Gestión de la Convivencia 2015
- Informe situación actual del Departamento de Apoyo Administrativo. De la Dirección de Desarrollo Institucional. Gestión de la Arquitectura de Procesos. Mayo de 2016
- El documento “La Facultad que queremos” elaborado por la mesa triestamentaria conformada en el año 2013.
- El Plan de Acción 2016-2019 de la actual administración, entre otros.

2. EL PAÍS, LA UNIVERSIDAD Y LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA

El País

Hablar de la situación actual del país en el marco de la elaboración de esta propuesta, obliga, dada la limitación de espacio, a seleccionar tres de los temas que pueden tener más relación con el contenido de la misma.

El primero es el momento político que vive el país a raíz del Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera y lo que esto significa para todos como ciudadanos y particularmente como universitarios. Sin duda como colombianos nos aboca a un optimismo prudente sobre la posibilidad nunca antes tan clara de terminación del conflicto interno y a la tarea enorme de reconstruir la confianza y el país para todos. Como universitarios, nos reclama un papel activo, propositivo y comprometido con las tareas de esta reconstrucción.

El segundo tiene que ver con el Acuerdo Sobre lo Superior 2034 del gobierno del presidente Santos, que constituye el referente más importante sobre la política de educación superior para los próximos 20 años y que nos obliga a su estudio cuidadoso y a toma de posición sobre las propuestas que incluye, en



tanto tocan muy especialmente a las universidades públicas. El Acuerdo es objeto de debate muy agudo en el momento actual porque su elaboración adoleció de un trabajo colectivo en el que estuvieran presentes algunos de los actores más importantes y porque deja grandes inquietudes en temas como la educación inclusiva con calidad y pertinencia y la articulación con la educación media enfocada a un sistema de educación terciaria.

El tercer tema que compete muy de cerca a esta propuesta es el de la crisis de la salud que pone en entredicho la garantía de este derecho fundamental y otros como el del trabajo digno y ético de los profesionales de la salud. Crisis que al decir de los más estudiosos está tocando fondo sin que se advierta una intención clara por parte del ejecutivo y del legislativo de revisión de las decisiones que se han tomado en los últimos años sobre el sistema General de Seguridad Social en Salud. Crisis que según lo planteó recientemente el profesor Saúl Franco ha dejado más muertos y heridos que la guerra fratricida del conflicto interno.

La crisis de la salud nos toca muy de cerca, nos interpela y nos convoca como Facultad del área de la salud a preparar a nuestros estudiantes para que no sean ajenos al sufrimiento humano que viven grandes mayorías de nuestra sociedad despojadas del derecho a la vida saludable y a prepararlos para un medio hostil que no les abre fácilmente las puertas a muchos egresados de nuestras aulas, que no encuentran su lugar en el mundo.

La Universidad de Antioquia

La Universidad, nuestro contexto más cercano, mantiene a pesar de las adversidades, un compromiso indeclinable con el desarrollo del país y de la región antioqueña, con la transformación de la sociedad como dice su misión. Actúa como centro de creación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y de la cultura y participa en la integración con los movimientos mundiales de orden cultural, científico y económico.

En general la situación actual de la universidad pública colombiana y de nuestra Universidad en particular es compleja, dados los procesos de reforma universitaria antes comentados, la situación más



complicada es la deuda que el Estado colombiano tiene con ellas y que la pone en una situación de asfixia presupuestal que limita al máximo temas como desarrollo de infraestructura física y tecnológica, investigación autónoma, planta profesoral, programas de bienestar universitario, entre otros. El horizonte no es claro y mucho se dice de la viabilidad financiera, aunque las obligaciones siguen vigentes, como la del aumento de cobertura centralizada y regionalizada.

Se encuentra actualmente en uno de sus procesos más desafiantes, la construcción del Plan de Desarrollo Institucional para la próxima década, en el que Universidad y dependencias tendremos que re-pensarnos y construir las bases estratégicas del papel que queremos y podremos jugar, en medio de la preocupación que genera el panorama de desfinanciación, pero que nos invita a que cada plan de trabajo, cada proyecto y cada actividad sea una defensa de la educación pública; que nos invita en nuestro caso particular como Facultad de Odontología a definir el tipo de odontólogo que debemos formar, un ciudadano consciente y corresponsable de los desafíos de su época y de su campo de acción, un profesional capaz de producir salud para su sociedad y un odontólogo comprometido con su tiempo, el tiempo de comenzar a construir la paz y de reconstruir un sistema de salud por la paz.

La Facultad^{2,3}

En 1932 fue creada la Escuela Dental de Medellín, adscrita a la Universidad de Antioquia, escuela que en 1941 recibió la investidura de Facultad. Luego de varios años en los que de maneras diferentes se discutía la propuesta curricular y el profesional que se quería formar, llega la década del sesenta denominada como época dorada de la Facultad de Odontología en tanto es reconocida por las propuestas implementadas, como la creación del Departamento de Odontología Preventiva y Social, la

²La información incluida en este ítem es tomada textualmente o procesada de tres informes que se han producido en la Facultad en los últimos años, ellos son: el Informe de Autoevaluación y Autorregulación del Programa de Odontología para la Renovación de la Acreditación. Facultad De Odontología - Universidad de Antioquia, 2012; el Informe de Documentación del Proceso - IDPFacultad de Odontología de la Dirección de Desarrollo Institucional/Desarrollo del Talento Humano/Gestión de la Convivencia; y el Informe situación actual del Departamento de Apoyo Administrativo. De la Dirección de Desarrollo Institucional. Gestión de la Arquitectura de Procesos. Mayo de 2016

³ Este ítem se trabaja sólo de manera descriptiva, para tener en cuenta algunos de los rasgos que caracterizan la dependencia, dado que en el punto 3 de esta propuesta se comparte un análisis de la situación actual de la Facultad.



formación de personal auxiliar, la consolidación de las clínicas integrales y el inicio de la era de la investigación científica, con los proyectos de fluoruración de la sal de cocina, como alternativa en la prevención masiva de la caries dental y la conducción de la primera investigación nacional de epidemiología bucal en Colombia. Dichas propuestas, generaron una serie de planteamientos críticos sobre la práctica odontológica predominante, planteándose la necesidad, de formar odontólogos generales más ajustados a la realidad social y darle más amplitud al campo de acción del personal auxiliar.

Posteriormente, en la década de los años ochenta, se creó el programa Docente-asistencial en el municipio de Caldas, Antioquia y la Unidad Estomatológica en el Hospital Universitario San Vicente de Paúl y se produjeron iniciativas como el Estudio Prospectivo y los Proyectos de Reforma Administrativa y Académica presentados al terminar la década.

En la década de los años 90, se da la transformación curricular, con la implementación de una nueva estructura administrativa y se explicita la Misión específica de la Facultad, en el contexto de la Misión de la Universidad de Antioquia. Así mismo, se inicia el proceso de acreditación para la Facultad, la cual fue acreditada por cinco años, según la resolución 2118 del Ministerio de Educación Nacional el 9 de Septiembre de 2002. Acreditación que a la fecha cuenta con dos renovaciones, la primera por seis años, el 26 de Marzo de 2008 según la Resolución 1572 del Ministerio de Educación Nacional y la segunda por otros seis años, el 25 de Mayo de 2015 según la Resolución 7299

Según datos tomados de los diferentes informes citados, para el primer semestre del año 2016, la facultad de Odontología cuenta con cerca de 4.000 egresados del pregrado y 480 especialistas clínicos y la comunidad académica la conforman cerca de 922 personas, 111 empleados administrativos, 217 docentes (33 vinculados de tiempo completo, 53 vinculados medio tiempo, 4 ocasionales de tiempo completo, 14 ocasionales de medio tiempo y 113 de cátedra) y 614 estudiantes (549 de pregrado y 65 de posgrado).



Para concluir esta breve reseña, resaltamos que el último Informe de Autoevaluación para la acreditación, de Febrero de 2014, señala que: “Desde el mismo momento en que la Facultad obtuvo la acreditación, ha hecho esfuerzos por continuar con las estrategias para el mejoramiento de la calidad de sus programas, además, ha implementado las acciones mejoradoras propuestas. (...)Sin embargo, aunque la Facultad de Odontología es consciente de la necesidad de mantener vigente, en forma permanente, la autoevaluación, como parte del proceso de mejoramiento continuo de la calidad del programa y de las políticas de la Universidad que privilegian el proceso de autoevaluación y se cuenta con el apoyo y la asesoría permanente de la Universidad a través de la Vicerrectoría de Docencia, se requiere de liderazgo administrativo y académico para ejecutarlas y mantenerlas de manera continuada con la asignación de responsabilidades específicas en personas y dependencias de la Facultad que garanticen el desarrollo exitoso de estas acciones”.

3. LECTURA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FACULTAD

No cabe duda que la situación actual de la Facultad de Odontología es en buena medida un reflejo de la situación general de la Universidad, en la que los problemas antes señalados, ponen en una situación de riesgo su vitalidad, su capacidad de proponer y de contribuir a la transformación de la sociedad.

De la misma manera, la respuesta de los diferentes estamentos a la encuesta, los diálogos personalizados, así como las experiencias personales de quien escribe, permiten concluir que la situación actual de la Facultad también se deriva de la gestión que en ella se ha adelantado en las últimas décadas y del proyecto institucional al que implícita o explícitamente le hemos querido apostar. Gestión que le ha significado avances en temas importantes, pero también retos y oportunidades igualmente importantes y estratégicos para el crecimiento cualitativo y cuantitativo y así llegar a ser, como dice el objetivo general de la plataforma estratégica, una Facultad líder en América Latina.



Algunos logros que demuestran el crecimiento de la Facultad son: la renovación en dos oportunidades de la acreditación institucional; el crecimiento de los programas de posgrado, la organización de los investigadores en grupos reconocidos, y escalafonados por Colciencias, la participación de más profesores y estudiantes en proyectos de investigación; el aumento de las publicaciones en revistas indexadas; la cualificación del profesorado (formación en maestría y doctorado), la movilidad de profesores y estudiantes que aunque en muchos casos ha sido por su propia iniciativa y gestión, significa conocer y confrontarse con otras propuestas educativas y otras culturas, la oferta de educación continua, la renovación de parte del equipamiento de las clínicas, la construcción de la sala de profesores y otras adecuaciones locativas, la participación en la elaboración de la Política Pública de Salud Bucal de Medellín y en los proyectos para su implementación, la clasificación de la Revista como A2, es decir como una revista de alta calidad editorial y científica, entre otros.

Pero a la par con estos asuntos exitosos han ido quedando algunos temas y procesos por trabajar o nuevos retos han aparecido en nuestro horizonte, determinantes de la construcción permanente y el desarrollo de un gran **Proyecto de Facultad**, en el que nos pensemos como un todo y no solamente desde las partes que lo componen, sin negar el importante significado que cada una de ellas tiene por separado.

Estos procesos y retos tienen que ver con cuatro grandes temas: el de la **misión académico-social** de la Facultad que involucra y debe conjugar creativamente las responsabilidades de la docencia, la investigación y la extensión; la **gestión académico-administrativa** que dé soporte al proyecto académico y el tema de la **democracia, la participación y el clima para la convivencia**, que hace posible que todos pongamos nuestra mejor disposición para el trabajo. Temas básicos para que la Facultad no sólo proyecte una imagen regional, nacional e internacional de liderazgo, sino que responda a las expectativas de la sociedad. Estos tres requieren de un cuarto tema, el de la **sostenibilidad financiera**, que siempre será materia de preocupación y de desafíos tanto del orden de la optimización de los recursos con los que contamos, como de la generación de otros recursos que pueden buscarse por muy distintos caminos.



3.1 La Misión Académico-Social

Entendido como la gran tarea que nos convoca como Facultad, en la que se ponen en juego creativa y estratégicamente, la docencia, la investigación y la extensión, aquello que nos da la identidad y que está en el centro de las apuestas y las preocupaciones por la calidad.

En el campo de **la docencia** específicamente, asoman preocupaciones como la del proceso de rediseño curricular del pregrado, iniciado hace más de diez años y rodeado en los últimos años de un ambiente de direccionamiento confuso y de incertidumbre que ha ido motivando un cansancio preocupante en los profesores y sus comunidades académicas y que deja abierta la pregunta por la construcción colectiva de los temas micro curriculares en los que en últimas descansa la posibilidad concreta de un currículo más acorde con las necesidades; preocupa dentro de este mismo proceso, la falta de discusión y la maneja como finalmente serán resueltas preguntas por el balance que debe tener el saber básico, el clínico y el socio-epidemiológico; las prácticas descentralizadas que siguen necesitando con urgencia una fundamentación y la re-significación y organización de sus objetivos, la alta presencialidad de los estudiantes que afecta sensiblemente su formación integral y la discusión pendiente sobre el número de créditos y sus equivalencias, entre otras.

A estas preocupaciones se suma la situación de la planta de cargos para atender la docencia en el pregrado y en el posgrado en el que se han abierto programas nuevos como la Maestría y el Doctorado en Ciencias Odontológicas. Aunque la Facultad cuenta con profesores altamente calificados, no escapa a la difícil situación de la toda la Universidad con la docencia a cargo de un alto número de profesores de cátedra. De 217 profesores que tiene, el 52.1% son de cátedra y el 8.3% son profesores ocasionales, para un total de 60.4% de los profesores en condiciones laborales inestables. Es apenas lógico que ambos, pregrado y posgrado, se vean académicamente afectados con esta situación y la calidad académica que figura en las aspiraciones estratégicas de la Universidad se vea seriamente amenazada.

Estas y otras problemáticas ponen en peligro en última instancia, de un lado, la posición clara y firme que debe tener nuestra Facultad de valoración y robustecimiento de la formación del odontólogo



general como base del talento humano para la atención de la salud bucal, y de otro lado, la conexión que debe tener la formación de ese odontólogo general (y también de los especialistas y otros posgraduados) con la realidad del país, especialmente la del sistema de salud.

Pensamos que la toma de decisiones sobre lo curricular en el pregrado debe alimentar la necesidad identificada por algunos posgrados de revisar sus apuestas curriculares, incluyendo el nombre que los identifica, y de trabajar fuertemente en el plan de mejoramiento de dos proyectos jóvenes como la maestría y el doctorado, que vienen dando señales inequívocas de que merecen toda nuestra atención. Todo lo cual debe servir además para esclarecer la relación pregrado-posgrado, un tema que ha ido quedando aplazado, por las urgencias de la cotidianidad.

En conclusión, es necesario hacer un sistemático seguimiento al contenido académico de nuestros programas de formación profesional, orientándolo en tal forma que el profesional egresado sea de las más altas calidades humanas y académicas y para ello un último tema, materia de preocupación, es el de la organización del profesorado para cumplir una de sus más importantes funciones, las discusiones académicas y de la gestión académico-administrativa, sobre el meso y el micro currículo, sobre los cursos y la revisión permanente de los contenidos, las metodologías, las formas de evaluación, etc.

Hemos perdido mucho de estos espacios de trabajo académico, los grupos configurados a partir de intereses comunes han ido desapareciendo y salvo muy honrosas excepciones, los profesores no tenemos espacios de debate sobre el proyecto académico de la Facultad. Las comunidades académicas, algunas con dificultades para el trabajo colectivo, como lo oímos relatar en el balance de trabajo del último espacio intersemestral, no alcanzan a llenar estas expectativas y necesidades y en ello ha jugado un papel muy importante el débil direccionamiento, la baja convocatoria y el haberlas puesto al servicio de un solo objetivo, sin consultarles qué quieren para su propia dinámica.

Es preocupante que lenta y silenciosamente, hasta el punto que no logra instalarse en nuestro consciente, se ha ido desestructurando el tejido de las comunidades y de los grupos que comparten intereses temáticos, quedando sólo los eslabones sueltos de ese tejido, que con sus buenas intenciones y



sus capacidades, pero en solitario, hacen partes de la tarea. Quizás una evidencia empírica de esta situación es la falta de líderes del desarrollo curricular y el desarrollo docente, así como la situación de los Departamentos Académicos que percibimos ahogados en el tareísmo y cada vez más lejos del liderazgo de tal proyecto académico.

Con respecto a otro objetivo misional, el de **la investigación**, que estratégicamente nunca debe desligarse de la formación integral y la docencia, también hemos reconocido ya algunos avances, lo cual no niega que queda mucho por hacer. En la Facultad, la investigación y los investigadores siguen necesitando un departamento o centro de investigación que trabaje con ellos(as) en algunos temas estratégicos como el de la elaboración de una agenda Investigación con unas líneas que consulten las necesidades de la disciplina y las posibilidades internas y externas para desarrollarlo y un plan de mejoramiento de las capacidades administrativas del Centro para el acompañamiento a los investigadores que por ratos se sienten muy solos en su tarea; que ejerza un liderazgo en temas clave para el desarrollo de la investigación y de los grupos como el de la internacionalización, la movilidad de los investigadores, los proyectos multicéntricos, los convenios, la formación de semilleros, entre otros; que acompañe al profesorado en la elaboración de propuestas de investigación formativa; y que vele por la visibilidad, gestión y apropiación social del conocimiento producido. Una gran tarea de reorganización de lo investigativo que puede en un mediano plazo crear las condiciones para el surgimiento de un centro de pensamiento disciplinar o interdisciplinario.

El programa de investigación debe partir del hecho de que en la Facultad existen investigadores formados en diferentes áreas; recordar que, en el objetivo de convertirse en una universidad investigadora, hace unos pocos años la Universidad apoyó la formación doctoral o de maestría a una serie de profesores, quienes hoy quieren, pueden y deben desarrollar propuestas específicas en coherencia con esta formación. Es el caso de los profesores formados en las ciencias básicas y todo el potencial que ellos representan para que desarrollemos líneas y proyectos de investigación y extensión en esta área. De la misma manera los profesores con maestría o doctorado en salud pública o ciencias



sociales y los que han profundizado en los temas clínicos. A lo que hay que agregar que cada vez son más los estudiantes interesados en dedicarse y realizarse profesionalmente a través de la investigación

En lo que concierne a **la extensión**, la Facultad de Odontología la ha desarrollado a través de proyectos importantes como la atención centralizada y descentralizada de pacientes y la educación continua. Más recientemente la extensión solidaria se ha visto reforzada con el voluntariado y con proyectos de trabajo comunitario con instituciones de carácter público y privado. Sin embargo, es llamativo que algunas de las personas que atendieron nuestro llamado a contarnos qué piensan de la Facultad de hoy, expresaron tajantemente que *“la extensión en la Facultad no se ve o no la conozco”*. Esto tal vez está indicando que necesitamos ampliar la mirada y el concepto de la extensión y necesitamos comprometernos audaz y creativamente con otros proyectos que, por ejemplo, pongan su grano de arena al momento de post-acuerdo en el que entra el país.

Una reflexión particular amerita el tema de la atención integral de pacientes, vista tradicionalmente como la estrategia que apoya la formación pero también como una gran oportunidad de extensión, a través del servicio en las clínicas, los programas especiales y las prácticas descentralizadas. Un tema que a nuestra manera de ver y de acuerdo con lo expresado por profesores, estudiantes, y empleados, requiere una urgente revisión e identificación de los puntos críticos, algunos de los cuales fueron nombrados así: pérdida progresiva de una real atención integral; ausencia de un sistema de información sobre pacientes atendidos y en general falta de organización de una verdadera oficina de atención al usuario; incumplimiento de normas en el tema de seguridad del paciente; insuficiencia y problemas de programación del personal auxiliar; escaso control sobre el manejo, archivo y auditoría de las historias clínicas; demoras en el funcionamiento de la plataforma informática; descoordinación con procesos administrativos como la facturación; entre otros que podrían nombrarse en términos generales como la ausencia de un verdadero servicio con sus atributos de calidad, oportunidad, continuidad e integralidad.



Son los pacientes los que, a través de sus necesidades y la demanda del servicio, hacen posible la docencia y la formación, por lo tanto, merecen valoración y nuestro trato considerado. A ellos va dirigida la intención decir las cosas por su nombre, de no ocultar lo inocultable, de aceptar autocríticamente que tenemos grandes fallas en el servicio, que necesitamos mejorar en muchos aspectos. A pesar de que el contexto ha cambiado, la Facultad sigue siendo la institución formadora de la ciudad que tiene más demanda de sus servicios, es el prestador más grande con 167 unidades odontológicas instaladas, los estudiantes no se ven obligados a salir a buscar y a pagarle a los pacientes para cumplir los requisitos académicos. Si lo fuéramos a valorar sólo desde la formación, tendríamos una gran deuda con ellos, pero una mirada desde la extensión solidaria nos reclama que pensemos en el compromiso que implica ofrecer un servicio de altísima calidad.

Sin duda este es un gran tema que tiene que ver tanto con lo académico como con lo administrativo, pues ambas gestiones se ven afectadas y a su vez afectan el servicio. La Facultad de hoy tiene que comprometerse con soluciones en las que participemos todos, para corregir serios problemas ya sobre diagnosticados y que amenazan no sólo con afectar estructuralmente la vida de la Facultad, sino que más importante aún, amenazan nuestra postura ética de reconocimiento al otro que nos demanda atención, en muchas ocasiones en medio del dolor y el sufrimiento; necesitamos seguir avanzando en una propuesta integral y humana de prestación del servicio.

Mención especial merecen los programas especiales, que como una oferta alternativa que trae beneficios a los pacientes y a la Facultad, merecen ser apoyados, lo cual debe empezar por un estudio juicioso, que no pudimos obtener, sobre la necesidad, los costos, incluyendo la financiación del personal auxiliar que requieren y la rentabilidad social y económica, así como del apoyo que de manera regulada pudieran prestar a la docencia. En este mismo sentido van nuestras inquietudes con iniciativas como la del centro radiológico, el centro de crecimiento y desarrollo y el laboratorio de prótesis, las cuales creemos deben ser objeto de apoyo para su organización administrativa y el cumplimiento de sus objetivos en la formación, la investigación y el servicio.



Consideramos que la Facultad de hoy debe separar las funciones del centro de investigación de las funciones de extensión, por razones de orden filosófico y práctico. No quiere esto decir que no concebimos que estos dos objetivos misionales pueden y deben trabajarse complementariamente, pero sin duda la demanda de tiempo de ambas actividades y las particularidades de los proyectos, requiere que dos líderes por separado, pero en permanente diálogo, asuman los numerosos retos.

Continuando con la extensión, creemos que no debemos ser inferiores al compromiso y vincularnos más y mejor a procesos tan importantes como el de la reorganización del modelo de atención en salud bucal de la ciudad, uno de los ejes estratégicos de la Política Pública de Salud Bucal de Medellín, recientemente aprobada por un Acuerdo del Concejo Municipal y en cuya elaboración participamos. La participación en la implementación de la Política Pública puede ser una cantera organizada y sintonizada con el trabajo social y comunitario para la transformación social con la cual toda la Universidad está comprometida.

Necesitamos también romper el aislamiento y entrar a hacer parte de equipos multidisciplinarios con otras unidades académicas o de prestación de servicios para maximizar los alcances y logros de los proyectos locales o regionales. Un ejemplo específico es lo que como parte del área de la salud podemos hacer en articulación con la IPS Universitaria, en la vía de una sinergia de oportunidades y objetivos para desarrollar frentes de trabajo, poco conocidos pero necesarios en nuestro medio, como el de la odontología hospitalaria.

En general requerimos que la extensión adquiera otro status en la Facultad y para ellos, es necesario empoderarla, desde la definición de un equipo líder del proceso, la formulación de proyectos ambiciosos con objetivos y metas pertinentes, hasta la búsqueda de financiación local, nacional e internacional.

Este diagnóstico por objetivos misionales que se conjugan en un gran proyecto académico no desconoce que uno de los factores que más relevancia tiene en los resultados es el del talento humano, por eso la situación del profesorado, de los estudiantes, del personal auxiliar de las clínicas y otros empleados



administrativos y de los egresados, hace parte del diagnóstico y es un eje transversal del mismo. De acuerdo con la encuesta los profesores sienten la necesidad de espacios de trabajo académico, como ya se había comentado, de oportunidades de cualificación y desarrollo docente (no sólo en lo académico), de mejores condiciones laborales y salariales, de direccionamiento administrativo, reconocimiento y acompañamiento de los departamentos académicos cuando asumen las coordinaciones.

A lo anterior hay que agregarle que los profesores ocasionales y de cátedra piden estabilidad o mejoramiento laboral según evaluación de desempeño, plazas de trabajo para los que llevan muchos años como contratistas y que han demostrado su idoneidad y su compromiso con la institución, revisión a los criterios de contratación, inclusión, reconocimiento de derechos, convocatorias por necesidades reales, valoración del odontólogo general en el papel de docente, estímulos, inducción que los articule no a un curso o clínica sino a un currículo.

Los estudiantes por su parte, interesados en la calidad del proceso de formación manifiestan inquietudes: mecanismos para garantizar la calidad académica de los profesores, que se vea la planeación de corto mediano y largo plazo, evaluación de procesos que se use realmente para mejorar, construcción multiestamentaria del modelo de clínica, ampliar los campos de práctica, mejor equipamiento de las clínicas, unicidad en las listas de instrumental, más lockers, ampliar los campos de prácticas, apoyo a la movilidad internacional, cupos en los congresos que organiza la Facultad, sala de informática, cursos para la innovación y el emprendimiento; apoyo a iniciativas culturales y deportivas, tiempo para participar en semilleros, mejores opciones de bienestar estudiantil, tiempo libre, que entre todos cuidemos el medio ambiente, oportunidades laborales (monitorías), respeto a la asamblea estudiantil, participación.

El personal auxiliar de las clínicas ha manifestado insistentemente inquietudes y necesidades relacionadas con: la rotación del personal en los distintos puestos de trabajo en consenso con los profesores, buen trato de los estudiantes y los profesores, capacitación. Otros empleados



administrativos sienten la necesidad de mayor claridad en las directrices administrativas, planeación, mejor ambiente de trabajo, recursos materiales y tecnológicos para cumplir con sus tareas, entre otros.

Los egresados por su parte reclaman mayor relación con la Facultad, educación continua más acorde a sus necesidades, iniciativas de la Facultad para la defensa del ejercicio ético y responsable de la profesión a nivel general y de especialistas, así como la defensa del ejercicio profesional en condiciones laborales dignas y justas. Los egresados extrañan la presencia de la Facultad en eventos de trascendencia local y nacional e instan a una mayor visibilidad internacional; llaman la atención sobre el hecho de que ya no somos, como lo fuimos por mucho tiempo, la única facultad de odontología en la ciudad y en ese orden de ideas reconocen el respeto que inspira la Facultad, pero manifiestan su percepción de que hemos perdido protagonismo.

Un último tema por comentar en este diagnóstico de la situación actual de la Facultad es el del Bienestar Universitario, componente esencial del proyecto institucional. No se desconoce que pese a la asfixia presupuestal la Dirección de Bienestar Universitario de la Universidad hace esfuerzos por desarrollar acciones en favor de los estamentos, en las áreas de apoyo social, acogida, cultura, salud y deporte. Sin embargo, los diferentes estamentos, principalmente los estudiantes y los empleados administrativos de la Facultad, consideran que el bienestar cada vez se ha limitado más a una serie de acciones de prestación de servicios convencionales que se ofrecen desde el nivel central, que poco comprometen a la dependencia con un trabajo integral que permita construir una propuesta en torno a las tres dimensiones esenciales del bienestar, a saber: la satisfacción de necesidades, la formación integral y la construcción de comunidad.

En la Facultad, en el área de cultura, se ve con preocupación la desaparición del grupo base de música por falta de recursos que motiven la participación, lo que unido a la alta presencialidad de los estudiantes y la poca flexibilidad curricular, no ha permitido su continuidad afectando la realización del Festival de la Canción, una tradición de más de 15 años que se suspendió desde el 2013. En el ámbito deportivo se conoce que se viene desarrollando una estrategia liderada desde los estudiantes



deportistas que integra y cohesionan este estamento alrededor de este tipo de actividades protectoras. Por otro lado, los apoyos para la permanencia estudiantil cada vez son más pocos e insuficientes y obedecen a la distribución definida desde el nivel central.

3.2 La Democracia, la Participación y la Convivencia en la Facultad

Si hay un tema que provoque reacciones hoy en la Universidad y en la Facultad es el de gobierno y convivencia.⁴ Es apenas lógico, porque de la manera como los integrantes de la comunidad académica desean, entienden y sienten que se está haciendo el gobierno universitario, se promueve y respeta la participación, se propicia la relación entre los estamentos, se resuelven los conflictos, se maneja la información y la comunicación, de esa manera se percibe un espacio sano y feliz para la convivencia.

En la Facultad, la participación se ha desvirtuado y se ha asimilado con el número de reuniones que se citan para un determinado proceso, esto también ha cansado y ha hecho más vulnerables a los estamentos. Así mismo, se percibe una lectura de que la participación en las instancias de dirección y órganos de gobierno de la Facultad se ha desestimulado de tiempo atrás incluso por aquellos que más deberían estimularla, los administradores, quienes deberían saber que un principio fundamental de la buena administración es el estímulo al sentido de pertenencia que se alcanza principalmente de la posibilidad de participación amplia, abierta y democrática en la toma de decisiones.

Otro asunto delicado son las prácticas no universitarias del desprestigio a las organizaciones de los estamentos, a los líderes y sus propuestas de representación estamentaria, olvidando en materia grave que en el artículo 4º del Estatuto General se reconoce que “La Universidad se reconoce como espacio de controversia racional, regida por el respeto a las libertades de conciencia, opinión, información, enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra, orientadas por las exigencias de los criterios éticos que

⁴Estatuto General de la Universidad. Artículo 11. Principio de la convivencia “Los integrantes del personal universitario practican y defienden el diálogo racional y la controversia civilizada como métodos de convivencia para conseguir los fines de la Institución, y para tratar o solucionar los conflictos. El respeto mutuo y la civilidad rigen el comportamiento universitario”.



se traducen en una real convivencia universitaria” y que en el artículo 18 del mismo Estatuto dice que “Los integrantes del personal universitario tienen el derecho de participar en forma individual o colectiva en la vida institucional, mediante los mecanismos consagrados en la Constitución, las leyes y las normas de la Universidad”.

En general los estamentos de la Facultad sienten que la convivencia está rodeada de situaciones que la amenazan constantemente, reconocen los esfuerzos que se han hecho por mejorarla de parte de iniciativas como el Comité de Clima, pero sienten que debe hacerse todavía mucho más con la participación de todos pero con una responsabilidad y liderazgo claro de sus administradores y el estilo de gobierno que ellos eligen, para que la gobernanza y la vivencia de la democracia universitaria sea una realidad.

3.3 La Gestión Administrativa como Apoyo al Proyecto Académico

Es sin duda uno de los temas que genera más expresiones de inconformidad cuando se dialoga con los miembros de los distintos estamentos. En general, existe en el ambiente de la Facultad una sensación de incertidumbre sobre los ejercicios de planeación a corto, mediano y largo plazo, pero sobre todo del seguimiento periódico al cumplimiento de las metas establecidas, elemento fundamental de una buena gestión administrativa. Hay poca claridad también sobre la planeación presupuestal de los diferentes centros de costos y los mecanismos de seguimiento, control contable y toma de decisiones al respecto. Un ejemplo puntual, como ya lo mencionamos, es la ausencia de estudios previos que soporten las decisiones de iniciativas como los diplomados y los programas especiales.

Preocupa la lectura con reservas que se hace de la gestión administrativa a través de proyectos específicos de diferente naturaleza, por ejemplo, el de la plataforma digital (Habilitación informática); la programación del personal auxiliar en las clínicas (Gestión del talento humano) y la oportunidad de trámites como el de facturación y cobro de cartera, la auditoría de cuentas o la asesoría para el costeo de proyectos o propuestas para organismos financiadores (Gestión del recurso financiero), entre otros.



El tema de administración, conservación, custodia y confidencialidad de las historias clínicas, que tiene que ver con lo académico, pero también con lo administrativo (Gestión logística), es un punto altamente sensible y crítico hoy. A una acumulación histórica de manejo poco controlado de este importante documento se suman las decisiones que el proyecto de plataforma informática ha tomado con premura, creando vacíos en el cumplimiento de las normas científico-administrativas de obligatorio cumplimiento que en el país regulan el tema, afectando con esto no sólo la docencia, sino obviamente el servicio y las posibilidades de investigación y poniendo a la Facultad en alto riesgo de procesos legales.

Otros temas relacionados con el servicio y por lo tanto de orden académico y administrativo, como el de atención al usuario (manejo de listas de espera, clasificación, asignación, citación de pacientes) tiene problemas identificados y señalados desde todos los estamentos, problemas que desde una mirada administrativa de mejoramiento del servicio y desde la mirada ética de respeto a los pacientes, deben ser objeto de soluciones que no dependen exclusivamente del flujo de recursos económicos, sino que en buena medida involucran cambios de actitud y compromiso de todos los que hacemos parte del ciclo de atención a estas personas, en el marco del modelo de docencia-servicio en el que se fundamenta gran parte de nuestro proyecto académico.

El Área de Apoyo Administrativo de la Facultad ha sido afectada por decisiones tomadas en el pasado que la han desestructurado orgánicamente provocando varios efectos indeseables: el desdibujamiento de los roles y la sobrecarga laboral en algunas de las personas adscritas a él; pérdida del sentido de equipo en el que cada empleado maneja los procesos que le han sido asignados pero con poca relación con los demás procesos administrativos; reducción sustancial de la capacidad para cumplir cabalmente con las funciones asignadas y dar respuesta oportuna a las necesidades complejas y crecientes de la docencia y el servicio; menos articulación con los Departamentos Académicos razón de su función de apoyo.

A esto debe agregarse que dicho Departamento, no ha escapado a los efectos de los innumerables cambios que en materia de la gestión administrativa ha sufrido la Universidad en los últimos tiempos,



cambios que en ocasiones no han tenido una clara sustentación. Todas estas situaciones en conjunto, lo han llevado a ir perdiendo la dirección estratégica que lo articule filosófica y funcionalmente al proyecto misional de esta dependencia de la Universidad, es urgente, por lo tanto, diseñar propuestas que vayan dando solución a los puntos críticos identificados.

4. PROPUESTA PARA EL TRIENIO 2016-2019 “HACIA UNA MEJOR FACULTAD PARA LA FORMACIÓN Y LA CONVIVENCIA”

La propuesta que se expone a continuación está orientada por los principios de la Universidad, entre ellos, la responsabilidad social, excelencia académica, planeación, interdisciplinariedad, colaboración interinstitucional, autoevaluación, convivencia y participación.⁵ Los cuatro programas estratégicos y los 21 proyectos que la componen se sustentan en las conclusiones del análisis situacional de la Facultad antes expuesto y en los elementos y procesos de contexto que sin lugar a dudas juegan un papel determinante.

4.1 PROGRAMAS ESTRATÉGICOS Y PROYECTOS

Los cuatro programas que sintetizan las necesidades y oportunidades identificadas y que por sus características se convierten en programas de importancia decisiva para el desarrollo del Proyecto Facultad de Odontología – Universidad de Antioquia son:

1. Misión Académico-Social Integral y con Calidad: que a su vez incluye tres Macroproyectos:
 - a. Docencia de Calidad Comprometida con la Formación Integral
 - b. Investigación con Sentido Social
 - c. Extensión Visible y al Servicio de la Sociedad

⁵Universidad de Antioquia. Acuerdo Superior 1 del 5 de marzo de 1994. Estatuto General. Título Primero. Capítulo III. Principios.



2. Acuerdo para la Democracia, la Participación y la Convivencia
3. Modernización de la Gestión Académico-Administrativa
4. Sostenibilidad: El Asunto Transversal

Se describen a continuación los programas y sus respectivos proyectos. Estos últimos presentan de manera breve el propósito al cual apuntan y en algunos casos las consideraciones iniciales de su justificación. Se espera que el conjunto de proyectos de cada programa o línea, aporte significativamente a resolver las necesidades o aprovechar las oportunidades identificadas en el diagnóstico situacional.

4.1.1 Programa 1: Misión Académico-Social Integral y con Calidad:

El que hacer de la Facultad en lo académico debe ser su gran proyecto y poder garantizar que sea integral, es decir, que desde la perspectiva de la formación se ocupe de lo humano, lo científico, lo artístico, lo cultural y lo deportivo, “que forme ciudadanos con espíritu crítico (...); con aptitud de pensar en forma analítica y rigurosa; con sentido ético y estético; y con voluntad de servicio a sus comunidades”,⁶ es una de las principales condiciones. La otra condición es que para lograrlo sepa integrar procesos como la docencia, la investigación y la extensión, que como mucho más que la suma de las partes, se pongan al servicio de dicho proyecto.

El programa Misión Académico-Social Integral e Integradora consta de tres líneas de acción que debe conjugar creativamente los tres ejes misionales de la Universidad, estas líneas son: Docencia de calidad comprometida con un nuevo desarrollo curricular, investigación con pertinencia y sentido social y extensión visible y al servicio de la sociedad

a. Macroproyecto: Docencia de Calidad Comprometida con la Formación Integral

Le apuesta al fortalecimiento de la calidad académica como norte que guía la misión de la Universidad de formar integralmente a sus estudiantes. Para ello conjuga actividades en los campos de la docencia y

⁶Betancur B. Las funciones de la universidad contemporánea. (2016). Debates, 73, 3-6



la actualización curricular en el pregrado y posgrado, la internacionalización y el trabajo intencionado y organizado con el profesorado.

Proyectos:

1. **El sentido de la práctica odontológica en el micro-curriculum:** Este proyecto convoca a coordinadores de cursos y profesores en la definición de un micro-curriculum acorde a las condiciones actuales de salud bucal de la población y el profesional que necesita el país. Deberá tener en cuenta lo producido por las comunidades académicas hasta la fecha y sus principales logros serán un curriculum ajustado y en coherencia con el marco conceptual, los principios y valores curriculares que ha definido la Facultad y su dinamización en el menor tiempo posible.
2. **La formación de posgrado avanzando a la proyección nacional e internacional:** La tendencia mundial a una demanda cada vez mayor de estudios de posgrado se nos presenta como una oportunidad para fortalecer su calidad. Además de algunos retos particulares que tienen que ver con decisiones curriculares, el reconocimiento y respaldo al Comité de posgrado como el órgano que está haciendo la revisión permanente y los planes de mejoramiento, estará orientado a mejorar sus capacidades para potenciar las relaciones de orden nacional e internacional que ya algunos de los posgrados tienen, relaciones que en el marco de la cooperación y el trabajo en redes le aportarán posibilidades de movilidad de los estudiantes y profesores, convenios y prácticas académicas o investigativas multidisciplinarias, profesores visitantes, expansión de la oferta a otras ciudades y países de la región.
3. **Las Comunidades Académicas espacios para la construcción colectiva:** La construcción colectiva del proyecto Facultad será siempre nuestro referente. Especialmente el profesorado por el papel que juega en dicho proyecto y su relación estrecha con los ejes misionales, requiere y reclama espacios de trabajo en los que de manera planificada, continua y abierta puedan llevar a cabo las discusiones académicas que necesita y enriquecen su área, el trabajo de administración académica que nos compete y la sistematización de la memoria y los acumulados teóricos y prácticos construidos. Este proyecto persigue que estos espacios de trabajo y deliberación se mantengan, crezcan, se cualifiquen



y se conviertan en un referente importante de la participación democrática del estamento profesoral en las decisiones de la Facultad.

4. **Profesores Ocasionales y de Cátedra, un Mismo Proyecto de Facultad:** Este proyecto parte de una necesidad muy sentida entre los profesores ocasionales y de cátedra, quienes de manera reiterada manifestaron su necesidad de sentirse parte de la dependencia. Se busca con él que la articulación a la Facultad trascienda el ejercicio de inducción general y que mediante estrategias de comunicación y participación activas su papel en el eje misional de la docencia no sea puntual sino integrado a la propuesta curricular. Adicionalmente, será un proyecto que mediante mecanismos específicos vele porque en la medida de lo posible y mientras las condiciones de la Universidad no cambien hacia la ampliación de la planta profesoral, que es lo deseable, los profesores ocasionales y de cátedra, bien evaluados en su desempeño, mantengan sus contratos de trabajo y sean la base para las futuras vinculaciones que la universidad establece a través de las convocatorias docentes. Esto sin lugar a dudas, será una medida de doble beneficio, por cuanto da estabilidad a la docencia y disminuye la incertidumbre del catedrático.
5. **Educación Terciaria: Cualificación de Técnicos Auxiliares en Salud Oral para su Inserción en el MIAS:** La propuesta del Sistema Nacional de Educación Terciaria, aún no suficientemente explicada y discutida, le hace un llamado a las Instituciones de Educación Superior para trabajar por la articulación de los diferentes niveles de formación postsecundaria. En el caso específico de la Odontología, el nivel técnico descansa en la formación de Técnicos Auxiliares en Salud Oral, formación que en otros momentos de la historia reciente ha hecho parte de los programas que oferta la Facultad. La necesidad de formación de nuevos Técnicos auxiliares está en discusión, habida cuenta de la oferta de las escuelas de formación para el trabajo que sólo en Medellín son aproximadamente 6 programas. Con criterio de responsabilidad este proyecto propone centrarse en la cualificación de este personal, mediante una oferta de diplomado, que los prepare para lo que el país está definiendo en materia del Modelo de Atención Integral en Salud MIAS y su estrategia principal la Atención Primaria en Salud. Lo anterior no impide que si un estudio de oferta y



demanda en alguna región en particular, señala la necesidad de la formación del personal, la Facultad pueda ofertar el programa recientemente rediseñado.

Estos cinco proyectos que aportarán para elevar la calidad de nuestro proyecto formativo y de la docencia en particular, **tendrán como referente permanente los objetivos estratégicos 1, 2 y 3 del Plan de Acción Institucional 2015-2018**

b.Macroproyecto: Investigación con Sentido Social

La investigación, junto con la docencia “constituyen los ejes de la vida académica de la Universidad”.⁷ En correspondencia con el Plan de Desarrollo Institucional 2006-2016, la actividad investigativa en la Facultad de Odontología, ha crecido cualitativa y cuantitativamente, sin embargo no hemos llegado a los indicadores deseados y falta todavía un mayor desarrollo en la apuesta por una actividad investigativa con alta correspondencia con las necesidades del país en materia de solución a los problemas relevantes de la salud bucal⁸ y por un fuerte trabajo para alcanzar una verdadera apropiación social del conocimiento generado.

Proyectos:

- 1. La Agenda de Investigación, un Acuerdo por el Impacto Científico y Social:** Este será un proyecto en el que los investigadores, sobre la base del acumulado construido y los desarrollos alcanzados, se pondrán de acuerdo sobre cuáles deben ser las líneas y temas de investigación que debe trabajar la Facultad de los próximos 10 años. Esta agenda deberá sintonizarse con el nuevo Plan de Desarrollo Institucional y las necesidades del país; será hecha como un ejercicio autónomo e independiente de definición de prioridades; permitirá prever las sinergias que se pueden y deben buscar con otros

⁷Estatuto General de la Universidad de Antioquia. Artículo 14.

⁸Algunos de los cuales quedaron claramente identificados en el último Estudio Nacional de Salud Bucal (2014) del Ministerio de Salud y Protección Social.



investigadores u organismos de cooperación y financiación, de carácter público y privado (Colciencias, Fundaciones Privadas, Entes Territoriales, Empresas, Organizaciones no Gubernamentales), teniendo en cuenta que el futuro de la actividad investigativa en la Universidad depende de las alianzas estratégicas hechas bajo el principio de que todos ganamos, principalmente la sociedad.

2. **El Centro de Investigación, Camino a la Excelencia:** Este proyecto está encaminado a revisar los puntos críticos que hoy se identifican en el funcionamiento del Centro de Investigación con el propósito de convertirlo en el espacio conceptual y operativo, que impulsa y apoya el desarrollo de la agenda definida. El Centro liderará una red de procesos que apuntan ante todo a consolidar la generación de conocimiento útil y la apropiación social de dicho conocimiento en el marco de la relación Universidad–Sociedad y la relación Universidad-Empresa; fortalecerá y reorientará las funciones del Comité Técnico; trabajará más estrechamente con centros pares del área de la salud y de otras áreas del conocimiento en la Universidad y por fuera de ella.
3. **La Investigación como Posibilidad de Cualificar la Formación y la Docencia:** la investigación formativa tiene tradición en la Facultad y el balance de los logros ha sido positivo aunque algunas cosas todavía quedan por mejorar. Este proyecto se propone dar apoyo a las actividades de investigación formativa, alternando diferentes enfoques, modos y maneras novedosas y creativas de producir conocimiento que profesores y estudiantes propongan. Se traducirá en cualificación y tiempos claros y expeditos para los profesores, flexibilidad curricular para los estudiantes que tengan interés o que hagan parte de un semillero y en la creación de un fondo para pequeños proyectos que será financiado con recursos propios.

Estos tres proyectos deben contribuir a elevar la pertinencia de nuestra investigación y la visibilidad y apropiación social del conocimiento o de las soluciones generadas. **Tendrán como referente permanente el objetivo estratégico 4 del Plan de Acción Institucional 2015-2018**



c. Macroproyecto: Extensión Visible y al Servicio de la Sociedad.

Este macro proyecto busca afianzar la extensión en la dependencia de manera radical y creativa, a partir de organizarla administrativamente y de rodearla con un equipo que trabaje por el afianzamiento de la extensión solidaria y aplicada, la consolidación de la oferta de atención odontológica humana, eficaz y eficiente en el marco del modelo docencia-servicio y el derecho a la salud de las personas, que cree nuevos frentes de trabajo con instituciones afines como la IPS Universitaria y los municipios de Antioquia y que dé cuenta de los compromisos que como ciudadanos tenemos con la reconciliación y la paz en el país. Trabajaré además por la defensa del trabajo digno de nuestros egresados y profesionales de la práctica odontológica.

Proyectos:

- 1. Una Extensión con Dinámica Propia:** Como se mencionó en el análisis situacional, la extensión en la Facultad no ha tenido importantes desarrollos, salvo la que se hace a través del servicio de atención odontológica que se presta a los pacientes como parte de nuestro modelo educativo de docencia-servicio. Este proyecto pretende, mediante varias decisiones, dinamizar la extensión solidaria y la extensión aplicada en la Facultad. Una de dichas decisiones será la de organizar una estructura administrativa independiente del Centro de Investigación, que cuente con un equipo líder y un plan de trabajo que progresivamente lo ponga en la senda de este propósito.
- 2. El Mejor Servicio para los Mejores Usuarios:** La Facultad de Odontología de la Universidad de Antioquia puede contar con orgullo que sigue siendo el centro de formación con mayor demanda de servicios de atención odontológica en la ciudad. Esto sin duda nos coloca en una situación de privilegio frente a la situación que hoy en día atraviesan otras Instituciones de Educación Superior. Sin embargo, más allá de ese privilegio, nos coloca de cara a la responsabilidad de mejorar cada vez más dicho servicio, estructurando un verdadero Sistema Integrado de Atención al Usuario que planee, organice, ejecute y evalúe cuidadosamente cada uno de los procesos que lo componen. Este



proyecto trabajará porque esta responsabilidad se cumpla con sentido ético y de respeto a la dignidad humana de los usuarios.

3. **Odontología Hospitalaria una Oportunidad de Tender Puentes con la IPS Universitaria:** En el marco de la extensión pero también de la docencia y la investigación, así como apostando a la importancia de generar proyectos de mutuo beneficio entre dependencias o instituciones cercanas a la Universidad, se propone este proyecto para desarrollar la odontología hospitalaria con la IPS Universitaria (sede Clínica León XIII). Para la Facultad este proyecto significará un nuevo escenario de prácticas formativas y el desarrollo de una práctica de tercer nivel que si bien se ha hecho con el Hospital San Vicente de Paul, se ha circunscrito a la cirugía oral y maxilofacial, dejando de incursionar en otros temas de la odontología. Para la IPS aportará una atención más integral a sus usuarios y minimizará los riesgos de la atención de pacientes de alta complejidad (transplantados, cerebrovasculares, renales, entre otros) a partir de un trabajo interdisciplinario que mejore sus condiciones de salud bucal.
4. **Una Facultad de Cara a los Compromisos del Acuerdo de Paz:** Si los resultados del plebiscito son positivos, como se espera, a partir del 3 de octubre el país entra en una dinámica que necesita del concurso de todos y nuestra dependencia como parte de la Universidad debe hacer su aporte. Este proyecto trabajará para que la Facultad, mediante las prácticas formativas y el voluntariado, se inserte en dinámicas colectivas, por ejemplo, las del área de la salud, y en el mejor de los casos en dinámicas interdisciplinarias, orientadas al desarrollo del modelo integral de atención en salud, en las regiones por muchos años afectadas por el conflicto interno y en dinámicas específicas orientadas a la atención de víctimas y de excombatientes, como un aporte tangible a la construcción de paz, todo ello de acuerdo con lo señalado en el articulado del Acuerdo (numeral 1.3.2 a del Desarrollo social: salud, educación, vivienda, erradicación de la pobreza, que se concreta manera específica en el numeral 1.3.2.1. Salud, bajo el propósito general de acercar la oferta de servicios a la comunidad).



5. **Por la Defensa del Trabajo Digno de los Profesionales de la Salud y el Derecho a la Salud Bucal de los Colombianos:** Este proyecto hace parte de la necesaria proyección y liderazgo que la Facultad debe seguir ejerciendo en el contexto nacional de instituciones y organizaciones sociales que trabajan por la salud bucal y la profesión odontológica. Ante la grave situación antes comentada de empleabilidad de los egresados, de condiciones de trabajo indignas, de ejercicio ilegal de algunas especialidades, este proyecto se propone convocar a las demás instituciones para desplegar una movilización nacional en torno a objetivos comunes que defiendan el trabajo digno y por supuesto el derecho a la salud bucal y la atención odontológica de la población. Dicha movilización tendrá que ser de tipo jurídico, político, académico y social, si queremos ser exitosos.
6. **La Presencia de la Facultad en las Regiones:** Una de las maneras como la Facultad puede hacer presencia efectiva en las regiones, dado que por las características de nuestro modelo formativo se hace muy difícil pensar en ofertar el programa, es mediante la educación continuada para la cualificación de odontólogos generales y especialistas de las regiones y el acompañamiento a los municipios para elaborar una política pública de salud bucal que se inserte en el plan de desarrollo local con ideas novedosas sobre APS y salud bucal y otras maneras de concebir y organizar el modelo de atención odontológica. Este proyecto que presentará sus propuestas a al menos una cuarta parte de los municipios del Departamento, busca convertirse en un factor de desarrollo endógeno, apoyándose para ello, entre otras herramientas, en las Tecnologías de la Información y Comunicación. De igual forma este proyecto incluye el compromiso de continuar la vinculación activa de la dependencia al Comité Municipal de Salud Bucal de Medellín y su proyecto más ambicioso la reorganización del modelo de atención en salud bucal de la ciudad, uno de los ejes estratégicos de la Política Pública de Salud Bucal recientemente construida.

Estos seis proyectos contribuirán a cambiar el status de la extensión en la dependencia, a mejorar el liderazgo que la Facultad tradicionalmente ha ejercido en el concierto nacional y garantizar su presencia



en la sociedad. **Tendrán como referente permanente los objetivos estratégicos 5 y 6 del Plan de Acción Institucional 2015-2018**

4.1.2 Un Acuerdo para la Democracia, la Participación y la Convivencia

Reconocer la naturaleza política de la educación y la salud conlleva la necesidad de asumir la participación como eje fundamental de la vida universitaria y del clima organizacional en una Facultad comprometida con la formación de profesionales de la salud integrales, ciudadanos conscientes de su lugar en el mundo, que toman posición frente a las circunstancias que deben afrontar desde un horizonte de acción orientado por el reconocimiento de la pluralidad y diversidad en las maneras de pensar y ser.

Proyectos:

- 1. La Participación como Reconocimiento:** El diálogo reflexivo, crítico, respetuoso, propositivo y permanente entre los estamentos, la escucha real, la promoción y respaldo a la participación en las discusiones y decisiones de la Facultad, serán el objetivo permanente de este proyecto para el cual esta es la única manera como un equipo administrativo y los grupos que autónomamente formen los estamentos, practicaremos el reconocimiento al otro, como un otro que nos interpela y al mismo tiempo nos hace crecer.

Hará parte de este proyecto el fortalecimiento de las representaciones estamentarias que concretan la posibilidad de mantener una comunicación de doble vía y contribuyen a robustecer el ejercicio de la democracia y el gobierno universitario dotando de legitimidad las decisiones y creando el ambiente básico necesario para que en casos de desacuerdos y conflictos, estos puedan ser tramitados de manera oportuna; así como el respaldo y garantías de funcionamiento del Comité de Clima.



2. **La Información y Comunicación que Producen Sentido de Pertenencia:** Si una de las soluciones a varias de las necesidades identificadas es un fuerte sentido de pertenencia con el proyecto Facultad de Odontología, esto sólo será posible si las personas que conformamos su comunidad la conocemos y estamos al tanto de lo que acontece y no acontece en ella, lo cual se logra con unos sólidos y efectivos ejercicios de información y comunicación que sólo serán posibles si orientamos algunas decisiones hacia el fortalecimiento del sistema de comunicación interno de la dependencia en consonancia con las directrices del sistema de comunicación institucional, fortalecimiento que tiene que ver tanto con el recurso humano como con la dotación tecnológica para esta labor. En el marco de este proyecto se elaborará un plan de comunicaciones centrado en las estrategias, los programas y proyectos que constituyen la propuesta académica de la institución.
3. **El Bienestar integral con un sentido comunitario y de derecho:** El Bienestar será siempre necesario para fortalecer y crear un ambiente propicio para el aprendizaje y el trabajo. Este proyecto busca mantener presente el derecho que los estamentos tienen a una política de bienestar universitario, pese a las dificultades económicas plenamente identificadas; en primer lugar, utilizando, eficientemente los beneficios que ofrece la Universidad para las personas más vulnerables y en segundo lugar, defendiendo la utilización de los recursos asignados al bienestar aun por encima de necesidades aparentemente más urgentes. Esto debe complementarse con acciones de orden curricular como la reducción de la presencialidad de los estudiantes con el fin de que dispongan de más tiempo libre y de la oferta de un componente flexible en las áreas de formación cultural y deportiva.
Así mismo, en los próximos años se debe dar continuidad a las estrategias deportivas que propician la convivencia y la construcción de comunidad, así como las acciones que lidera el Comité de Clima con el acompañamiento de la oficina de Gestión del Talento Humano de la Universidad.

Estos tres proyectos contribuirán a construir un mejor clima organizacional y la convivencia feliz de nuestra comunidad. **Tendrán como referente permanente los objetivos estratégicos 1 y 7 del Plan de Acción Institucional 2015-2018**



4.1.3 La Modernización de la Gestión Académico-Administrativa

Es necesario que los proyectos que desarrollarán la misión académico-social de la Facultad y la convivencia, sean apoyados por una dependencia moderna y flexible desde el punto de vista de la gestión administrativa. Debemos asumir el reto de emprender la re-significación de roles como el de las jefaturas de departamentos y la re-estructuración del área de apoyo administrativo mediante la revisión y modernización de procesos que realmente apoyen la vida académica institucional.

Proyectos:

1. La Jefatura Académica una Voz Actuante y Propositiva: Los departamentos académicos de la Facultad deben fortalecer su articulación a la dinámica curricular que es compleja, que requiere saber leer el paso del tiempo y la transformación permanente de la realidad. Esto exige re-significar sus funciones, y convertir las jefaturas en verdaderos líderes del proceso curricular, descargarlos del tareísmo que hoy los limita en sus posibilidades, prepararlos para la planeación académica que se anticipe a situaciones y problemas que limitan o favorecen la dinámica curricular regular, dotarlos de un plan de trabajo con proyectos a administrar, evaluar y mejorar.

En últimas, los departamentos deben actuar como unidades de ejecución de los proyectos académicos del Consejo de la Facultad, si lo anterior se logra, lo veremos reflejado en procesos particulares como el de la concertación del plan de trabajo docente, hoy motivo de inconformidades entre el profesorado o el de desarrollo docente para contar con profesores aún más conocedores y motivados por su trabajo.

2. El Área de Apoyo Administrativo en Pos del Mejor Soporte al Proyecto Formativo: Ya fue planteado en el análisis situacional que es esta una de las áreas de trabajo de la dependencia con más cuestionamientos, necesidades y oportunidades. Lo proyectado en el mejoramiento curricular y en general en el proyecto académico, requiere que lo administrativo cambie, que proyectemos un área de apoyo administrativo ágil, flexible, versátil, de procesos claros y expeditos. Este proyecto busca que con el apoyo de la Dirección de Desarrollo Institucional y a partir del diagnóstico



realizado se tomen los correctivos y decisiones necesarias para alcanzar la modernización y eficiencia tan anhelada y que se instaure una cultura de la evaluación de esta gestión que acompañe el proceso de planeación para la garantía del desarrollo institucional.

Estos dos proyectos contribuirán a que la gestión académico administrativa se ponga al servicio de la academia. **Tendrán como referente permanente el objetivo estratégico 7 del Plan de Acción Institucional 2015-2018**

4.1.4 Sostenibilidad Financiera: el Asunto Transversal

El conjunto de los proyectos anteriores requiere una reflexión última sobre un asunto que los atraviesa a todos, el de la viabilidad de la financiación y por lo tanto la sostenibilidad. Es una verdad de Perogrullo que sin los recursos económicos necesarios, muchos de estos proyectos y el gran proyecto Facultad de Odontología no serán posibles. La situación, antes comentada, sobre las angustias presupuestales de la Universidad y la urgente necesidad de seguir movilizándonos con el resto de la universidades públicas para que el Estado cumpla con sus obligaciones con la educación pública, son parte de las taras de los administradores de la Universidad y sus dependencias, la otra parte será la mayor gestión posible para la generación de recursos mediante proyectos de diferente índole, producidos a partir de nuestras fortalezas en educación continua, investigación y extensión.

Proyectos:

- 1. La Sostenibilidad que Produce la Organización de Procesos:** Muchas de las propuestas hasta aquí planteadas, que se espera contribuyan a mejorar los procesos académico-administrativos, deberán estar acompañadas del mejor uso de los recursos, con criterios de transparencia, control, racionalidad del gasto. Este proyecto tendrá como propósito identificar los puntos críticos del manejo financiero de la Facultad y trazar un plan de mejoramiento en el que a cada uno de esos



puntos críticos corresponda una medida de organización y control interno, que nos ayude a optimizar lo que tenemos en beneficio de muchos procesos que están esperando mayores recursos.

- 2. Nuevos Recursos, Nuevas Posibilidades:** Este proyecto pretende movilizar lo que tengamos a nuestro alcance y más por la consecución de recursos externos para financiar el proyecto Facultad. Aún en nuestro interior tenemos hoy potencialidades que se deben seguir fortaleciendo para que además de la función desde la extensión y el servicio constituyan fuente de ingresos, ejemplo de ellos son los programas especiales, la educación continua, el programa de higiene y los programas de mantenimiento periodontal y protésico, la capacidad instalada del próximo centro radiológico y el laboratorio de prótesis, el centro de crecimiento y desarrollo, las líneas de investigación básica y aplicada, la innovación.

Otras iniciativas tendrán que venir por la vía externa y las alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas (Convocatorias públicas, proyectos de desarrollo para las empresas del sector, convocatorias internacionales). Mención especial merece la posibilidad que respalda la normatividad interna de alianza con egresados, quienes traen interesantes propuestas de trabajo conjunto para trabajarlas desde la capacidad instalada de la Universidad o la dependencia y se pueden aceptar con criterios de equidad en el que todos ganamos.

Estos dos proyectos contribuirán a implementar estrategias que mejoren el horizonte financiero de la Facultad. **Tendrán como referente permanente los objetivos estratégicos 7 y 8 del Plan de Acción Institucional 2015-2018.**

4.2 Indicadores de Gestión

En la medida que cada uno de estos proyecto entre en una etapa de planeación y programación detallada, tendrán que estar acompañados de claros y precisos indicadores de gestión que den cuenta del logro de los objetivos. Esos indicadores de gestión se deberán formular en total coherencia con los indicadores del Plan de Acción Institucional 2015-2018.