



**Propuesta de Gestión Académica y Administrativa Facultad  
de Odontología  
2019 - 2022**

***"Facultad de Odontología 80 años: Un proyecto educativo  
innovador y con presencia en los territorios"***

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

...

**Medellín, octubre de 2019**

# Contenido

1.	Presentación .....	3
2.	Marco Institucional.....	4
3.	Reflexiones generales sobre las prioridades actuales de la Unidad Académica .....	6
4.	Apuesta para el trienio 2019-2022. "Facultad de Odontología 80 años: Un proyecto educativo innovador y con presencia en los territorios" .....	16
4.1	Reto: Fortalecimiento del proyecto educativo de la Facultad.....	16
4.2	Reto: Consolidación de la incidencia regional, nacional e internacional de la Facultad y la gestión de relaciones de valor con el entorno .....	17
4.3	Reto: Orientación estratégica de la producción científico-tecnológica y de la innovación.....	18
4.4	Reto: Fomento de la mejor convivencia en la Facultad.....	19
4.5	Reto: Promoción de la participación y la transparencia en la gestión académica y administrativa	21
4.6	Reto: Consolidación de procesos, instalación de capacidades y gestión de recursos .....	22

## 1. Presentación

Este documento contiene la propuesta de gestión académico administrativa para el período 2019-2022 con la cual aspiro a desempeñar el cargo de decana de la Facultad de Odontología de la Universidad de Antioquia. La elaboración de esta propuesta es hoy, a diferencia de hace tres años, producto de una experiencia madura en este cargo; una experiencia de la que he aprendido lo que el alma Mater me ha enseñado, con paciencia, desvelo, angustia, pero sobre todo con alegría y amor.

La pongo a consideración de los lectores para su juicio crítico y constructivo; convencida de que nos une el mismo propósito, aportar lo mejor para nuestra querida Universidad y para la sociedad, que espera de ella sus mejores enseñanzas y ejecutorias en pos de la transformación social tan anhelada y cada vez más necesitada.

El momento histórico de esta propuesta, marca inevitablemente su contenido porque será el vehículo, mediante el cual nuestra Facultad de Odontología, haga tránsito por sus 80 años de existencia. Una Facultad octogenaria, será lo que con mucha satisfacción pero también con mucha responsabilidad nos tocará administrar. Con ese gran compromiso, asumimos que las realizaciones de estos tres años tendrán que hacerle honor a esta celebración sobre todo desde la perspectiva de la construcción de un proyecto educativo innovador y una mayor presencia de esta unidad académica en los territorios y en la sociedad. Sentir que la reflexión crítica sobre lo que hemos sembrado y lo que queremos cosechar en otro tanto de años, será una tarea encantadoramente retadora

Agradezco el aporte tácito o explícito de los compañeros y compañeras del equipo que me ha acompañado en estos tres años, con quienes hemos aprendido y des-aprendido de los avatares de la administración; el aporte de los profesores,<sup>1</sup> estudiantes y empleados, que con sus juicio calificador me han llevado por el camino del mejoramiento y del reconocimiento del límite de las capacidades; agradezco el aporte de mi familia, con su paciencia y confianza amorosa.

La propuesta se compone de 6 retos y 25 apuestas elaboradas con base en compromisos ya adquiridos en el Plan de Acción 2018 -2021 de la Facultad de Odontología y con base en la articulación estratégica a los lineamientos del Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027 y del Plan de Acción Institucional 2018-2021 de la Universidad. Así mismo, recoge de manera

---

<sup>1</sup> Asumimos en este documento el uso primordial del masculino con el fin de no recargar su escritura. No obstante, tenemos presentes las diferencias de género que nos identifican y nos enriquecen.

especial las reflexiones hechas en el ejercicio reciente de recuperación de la experiencia del devenir curricular del Programa de Odontología de la Universidad de Antioquia en los últimos 33 años.<sup>2</sup>

Parafraseando lo que pensé y dije hace tres años, el gran reto de esta propuesta será lograr posicionar en el corazón y las mentes de la comunidad de la Facultad estas reflexiones y apuestas para que esto nos motive e impulse, a servir, con calidez, cercanía, respeto e inclusión.

## 2. Marco Institucional

En 1932 fue creada la Escuela Dental de Medellín, adscrita a la Universidad de Antioquia, Escuela que en 1941 recibió la investidura de Facultad. En el medio nacional e internacional, la Facultad, es reconocida por proyectos como la creación del primer Departamento de Odontología Preventiva y Social en una facultad de Latinoamérica; por los programas de formación de personal auxiliar entre las décadas de los años 60 a 90; la consolidación de la estrategia educativa conocida como “clínicas integrales”; la fundación de la Unidad Estomatológica (hoy conocida como Unidad de Cirugía Oral y Maxilofacial) en el Hospital Universitario San Vicente de Paúl y el inicio de la era de la actividad científica en la disciplina, con los proyectos de fluorización de la sal de cocina, como alternativa en la prevención masiva de la caries dental y la conducción de la primera Encuesta Nacional de Morbilidad Oral en Colombia.<sup>3</sup> Dichos proyectos, se han desarrollado a la par de reflexiones críticas sobre la práctica odontológica predominante, planteándose la necesidad de formar odontólogos generales más ajustados a la realidad social.

Al final de la década de los años 90, se inicia el proceso de autoevaluación para acreditación culminando con una acreditación por cinco años, según la Resolución 2118 del Ministerio de Educación Nacional del 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.

Para julio 2019, la Facultad de Odontología contaba con cerca de 4.160 egresados del pregrado, 512 especialistas clínicos y 4 magísteres en Ciencias Odontológicas. En el próximo

---

<sup>2</sup> Roldán O., Valderrama L., Gutiérrez ME. (2019). Devenir del Programa de Odontología de la Universidad De Antioquia: Aproximación comprensiva a la experiencia de transformación curricular desde un enfoque apreciativo. Universidad de Antioquia [sin publicar]

<sup>3</sup> Ministerio de Salud, Ascofame. (Mejía Villa, Raúl). Encuesta Nacional de Morbilidad Oral. Bogotá, 1965

mes de febrero se graduará el primer Doctor en Ciencias Odontológicas con doble titulación con la Universidad de Nantes.

La comunidad académica de la Facultad la conforman aproximadamente 978 personas: 110 empleados administrativos, 229 docentes (31 vinculados de tiempo completo, 51 vinculados de medio tiempo, 6 ocasionales de tiempo completo, 28 ocasionales de medio tiempo y 113 de cátedra) y 639 estudiantes (554 de pregrado y 85 de posgrado).

El último Informe de Autoevaluación para la acreditación, de febrero de 2014,<sup>4</sup> 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”.

## **Misión<sup>5</sup>**

La Facultad de Odontología de la Universidad de Antioquia está comprometida con la comunidad en formar un odontólogo integral con presencia crítica y capacidad de emprender transformaciones; conquistar, fomentar, cultivar, generar y transmitir conocimientos con criterios de excelencia académica y; con la prestación de servicios que sean respuesta auténtica a las necesidades, particularmente para el manejo del componente bucal del proceso salud-enfermedad.

## **Objetivo General del Proyecto Educativo<sup>4</sup>**

Formar y capacitar el recurso humano en el área de la Odontología, que interprete y comprenda el proceso salud-enfermedad colectivo e individual para contribuir a mejorar el nivel de salud de la población colombiana, en asocio y coordinación con entidades institucionales y/o comunitarias que tengan como finalidad el mismo o similares propósitos, mediante una práctica profesional integral como respuesta al derecho social que es la salud;

---

<sup>4</sup> Informe de Autoevaluación y Autorregulación del Programa de Odontología para la Renovación de la Acreditación. Facultad De Odontología - Universidad de Antioquia, 2014.

<sup>5</sup> La plataforma estratégica de la Facultad está siendo revisada en el marco de los procesos de reelaboración del Proyecto Educativo Institucional y de la Facultad que actualmente se adelantan.

sus funciones básicas son: la producción de conocimiento, la producción de servicios, y la formación de talento humano.

### **3. Reflexiones generales sobre las prioridades actuales de la Unidad Académica**

Las reflexiones que se presentan a continuación se recogen de los diferentes ejercicios colectivos, hechos a lo largo de los últimos tres años, con motivo de los informes de gestión del actual equipo administrativo; la discusión de los mismos con los estamentos de la Facultad y; del ejercicio de planeación que dio lugar al Plan de Acción de las Unidad Académica 2018 – 2021, aprobado mediante Resolución Rectoral 45425 del 28 de febrero de 2019 y su respectiva implementación.

Dicho plan de acción está estructurado en 6 retos y 17 proyectos, en franca armonización con el PAI 2018- 2021, por lo tanto estas reflexiones se estructuran de acuerdo con esos 6 retos, así:

#### **1. El fortalecimiento del proyecto educativo de la Facultad (en el PAUA: Renovación curricular de los programas académicos de la Facultad).**

Para esta Unidad Académica, es inaplazable la tarea de concluir la revisión y reelaboración del Proyecto Educativo de los programas de la Facultad, fortalecido con el análisis del entorno y las tendencias actuales de la educación superior y con una apuesta clara de innovación, flexibilidad curricular y proyección internacional. Esta tarea debe hacerse en articulación con el proceso de construcción del PEI y tiene particulares características en el pregrado donde se ha abordado como una renovación crítica integral del currículo (que tendrá entre sus productos la versión 10 del plan de estudios) y en el posgrado donde se ha abordado más como ajustes curriculares.

Una vez concluida esta fase, debemos entrar en la de implementación de las transformaciones y los cambios hechos al proyecto educativo. Esto implica trabajar en asuntos como: la formulación del plan de implementación y acompañamiento; la estructuración de un plan de desarrollo pedagógico docente y; el desarrollo de estrategias comunicativas para socializar las decisiones y estos planes. Y trabajar además en una propuesta de seguimiento, evaluación y sistematización construyendo indicadores y dando orientaciones para el registro sistemático del proceso.

Todo lo anterior implica un trabajo fuerte de organización y empoderamiento de los principales actores del currículo: los estudiantes y los profesores. Con los estudiantes, lo estamos logrando mediante estrategias como la del Observatorio Estudiantil, creado en el año 2017 y en proceso de consolidación. Con los profesores (vinculados, ocasionales y de cátedra), el propósito es seguir fortaleciendo las comunidades académicas e incrementar las oportunidades de desarrollo pedagógico, profesional y humano.

En el camino de este fortalecimiento al proyecto educativo, será necesario trabajar muy enfáticamente en dos procesos específicos y clave en el éxito de este propósito: (i) los acuerdos sobre la mejor relación pregrado-posgrados, que nos permitan definir claramente el perfil profesional y ocupacional de cada programa y (ii) el fortalecimiento de los procesos de evaluación y autoevaluación, sobre los que la Facultad ha dado pasos importantes, que deben consolidarse como una verdadera **cultura de evaluación**.

Con relación a la evaluación y autoevaluación, tendremos además que aunar esfuerzos con la Asociación Colombiana de Facultades de Odontología para lograr el reconocimiento de las especializaciones clínicas odontológicas al mismo nivel de las especializaciones médico quirúrgicas, es decir, que sean tratadas como maestrías de profundización (hecho que se desconoce en el reciente Decreto 1330 de 2019 del MEN), con el fin de que se no se cuestione su proceso de acreditación de alta calidad. La Facultad cuenta ya con dos especializaciones acreditadas como de Alta Calidad y esperamos que otras 3 alcancen esta acreditación en los próximos tres años.

Será necesario también, como parte del fortalecimiento del proyecto educativo: la gestión para la creación de nuevos posgrados, partiendo de los avances logrados para la creación del posgrado en Estomatología y Patología Oral (Documento maestro, en proceso de ajustes de acuerdo con el Decreto 1330, con el fin de iniciar los trámites institucionales) y la gestión para la renovación del registro calificado de nuestros programas de maestría y doctorado (Documento de la maestría ya elaborado).

Trabajaremos además, porque los procesos formativos desarrollados desde el programa de educación continua, logren una mayor articulación con las apuestas filosóficas y pedagógicas de la Facultad.

## 2. Consolidación de la incidencia regional, nacional e internacional de la Facultad y la gestión de relaciones de valor con el entorno:

La proyección e incidencia local más importante de la Facultad, se logra con las prácticas formativas, centralizadas y descentralizadas, mediante las cuales presta servicio a un promedio de 12.000 pacientes, anualmente, que requieren atención de primer y segundo nivel, en la ciudad de Medellín y en municipios como Andes, Urrao, Sonsón, Ituango, Girardota, El Carmen, Santuario, Venecia, Copacabana, La Ceja. Por eso uno de los principales propósitos de esta propuesta debe ser incrementar la calidad y cobertura de estas prácticas, de tal manera que, en la medida que las posibilidades técnicas, tecnológicas y financieras lo permitan, se lleven a otros territorios del Departamento, donde se propondrán alternativas de solución interdisciplinarias, intersectoriales e interculturales, desde modelos de atención odontológica fundamentados en el Modelo de Acción Territorial –Maité- inscrito en la Política de Atención en Salud vigente.

La consolidación de la incidencia regional y nacional la lograremos mediante la implementación del Plan Estratégico de Extensión 2020 – 2030 de esta Unidad Académica, elaborado en consonancia con el Estatuto Básico de Extensión (Acuerdo Superior 124 de 1997). El plan estratégico, tiene entre otros propósitos: el incremento significativo de la presencia de la Facultad en los territorios, la implementación de proyectos con énfasis en las líneas de **emprendimiento e innovación, la vinculación a proyectos para la construcción de paz y la superación de las inequidades y el desarrollo de la Responsabilidad Social Universitaria.**

En este plan se inscribe un proyecto innovador desde el punto de vista social y tecnológico, el de **tele-odontología**, estructurado en los últimos dos años y en condiciones de ser, en poco tiempo, una alternativa de atención para poblaciones que habitan en las regiones y tienen dificultades de acceso a los servicios de salud y una alternativa para incrementar, mediante la tele-educación, la oferta de educación continua, dirigida a profesionales, técnicos auxiliares, líderes comunitarios y población general de los territorios.

Debemos igualmente, consolidar en este trienio, el componente de odontología domiciliaria, articulado desde 2019-2 al programa Sermás de la IPS Universitaria y extenderlo a otros programas domiciliarios de otros prestadores de servicios en el Departamento. **Así mismo, desarrollaremos el proyecto de odontología hospitalaria, en alianza con la Clínica León XIII, inscrito en la renovación curricular de nuestros programas de formación y en el proyecto de Hospital Universitario de la IPSU.**

Mantendremos nuestra participación en la Mesa de Salud y Paz, adscrita a la Unidad Especial de Paz de la Alma Mater, mediante la cual queremos seguir siendo partícipes de proyectos interdisciplinarios que trabajan con las comunidades en los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación. Mantendremos también el apoyo y fortalecimiento a la extensión solidaria sustentada en el principio de responsabilidad social, que ha hecho posible el acercamiento a las regiones a través del voluntariado de la Facultad (6.321 personas en situación de vulnerabilidad, de todas las edades atendidas en 9 municipios del Departamento de Antioquia y 5 barrios de Medellín).

La proyección nacional e internacional, la entendemos también como un tema en estrecha relación con asuntos como la movilidad de profesores y estudiantes. La Facultad cuenta con un reconocimiento que le ha significado mantener un alto número de estudiantes en movilidad entrante; se propone en este período, mantener e incrementar esta movilidad pero sobre todo la movilidad estudiantil saliente.

En el caso de los profesores, se trabajará por incrementar la movilidad entrante y saliente, ligada a una participación que derive, de forma intencionada, en el fortalecimiento de los procesos académicos y administrativos internos y la participación en programas internacionales de investigación, docencia y diseminación del conocimiento.

En términos de incidencia política mantendremos el liderazgo en el concierto de relaciones interinstitucionales de tipo gremial, con el fin de "generar nuevas formas de encuentro e intercambio con las distintas instituciones, buscando afianzar aún más, la cooperación a nivel local, nacional e internacional". Todo ello en función de generar sinergias, sobre todo en un momento en el que es crítico el panorama laboral de los recién graduados, tanto de pregrado como de posgrado; en el que la profesión se debate en una serie de amenazas de precarización del trabajo, reducción del campo de acción profesional y pérdida de autonomía, que entra en tensión con el ejercicio ético y; en un momento en el que las disposiciones del sistema de seguridad social, niegan sistemáticamente el derecho a la salud general y bucal de millones de colombianos y los diferentes actores de dicho sistema, estamos abocados a participar activamente en el análisis de la situación y en la construcción y evaluación de las políticas públicas que apunten a transformar esta realidad en salud.

La proyección de la incidencia política implica, así mismo, caracterizar muy bien los grupos de interés estratégico, vale decir: organizaciones comunitarias, hospitales universitarios (HSVF, IPS Universitaria), otras facultades de odontología, órganos de

gobierno y de control en el sector de la salud y bienestar social, agremiaciones sindicales y científicas, Comités interinstitucionales (CIOA) y con ellos definir un plan de relacionamiento y de acción colectiva.

Del mismo modo, si bien se valora el rol protagónico que la Facultad ha tenido en algunos espacios de articulación de las facultades de odontología en el país y la región latinoamericana, generaremos nuevas formas de encuentro e intercambio con las distintas universidades, buscando afianzar aún más, la cooperación interinstitucional para fortalecer los procesos misionales y el establecimiento de acuerdos sobre la diversificación de la oferta formativa.

En el marco de este propósito, la Facultad de Odontología de la Universidad de Antioquia fue considerada el mejor escenario para ser la **sede de la Asamblea de la Organización de Facultades y Escuelas de Odontología de Latinoamérica** que realizaremos en el 2021, con el tema central de las “Tendencias de la educación odontológica en el mundo y la inserción de los odontólogos en el mercado laboral”. Actividad que desarrollaremos como parte del programa de celebración de los 80 años de fundación de la Facultad y con la cual se busca avanzar, con otras instituciones de América Latina y el Caribe, en el posicionamiento de referentes conceptuales y prácticos nuevos, en el tejido de vínculos y en la unión de esfuerzos solidarios para fortalecer la educación odontológica de la región.

Finalmente destacamos la importancia de diversificar las estrategias comunicativas dirigidas a la difusión de las actividades y proyectos de la Facultad en los territorios y a la labor de educación para la salud. Dentro de esas estrategias, debe darse continuidad a las ya mencionadas de tele educación y al radio consultorio odontológico, en nuestra emisora cultural, que sin lugar a dudas ha sido un medio importante para la interacción y el diálogo de saberes con las comunidades y la divulgación de contenidos educativos.

### **3. Orientación estratégica de la producción científico-tecnológica y de la innovación en la Facultad.**

La Unidad Académica inició, en los últimos meses, un proceso reflexivo para preguntarse por la actividad investigativa, su articulación con los ejes misionales y su pertinencia social. Dicho proceso implicó la realización de un diagnóstico participativo con el que se buscaba identificar los puntos críticos que limitan la gestión de la actividad investigativa en la dependencia y reconocer las fortalezas, capacidades y potencialidades, con el fin de definir líneas y objetivos estratégicos de acción. Las

conclusiones confluyeron en lo que se denominó el **Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación 2020-2030**.

Este plan tiene como propósito general promover la gestión del conocimiento en la Facultad, en términos de una dirección académica, técnica y administrativa, que impulse el desarrollo integrado de la actividad de ciencia, tecnología e innovación, con perspectiva disciplinar e interdisciplinar y en relación con el contexto social. Su alcance es el aporte a la búsqueda de soluciones creativas y pertinentes a problemas y necesidades que en materia de salud bucal tenemos hoy en el entorno regional y de país.

La implementación del plan estratégico, en franca articulación con el Sistema Universitario SUCTI-, se concentrará en el próximo trienio en: la búsqueda de sinergias con organismos de cooperación y financiación, de carácter privado y público (Universidad, Empresa, Estado); una mayor participación en redes nacionales e internacionales de investigación; el fomento a las perspectivas interdisciplinarias e interculturales; la consolidación de la investigación formativa; el desarrollo de la innovación, con especial énfasis en la instalación de capacidades para la creatividad, el emprendimiento y la transferencia de conocimiento derivado de resultados de investigación; la apropiación social del conocimiento y; el apoyo a la divulgación y difusión de la actividad investigativa y a la visibilización de la Revista de la Facultad.

En la implementación del plan deben participar, entre otros actores, los 5 grupos de investigación formalmente registrados y escalafonados en Colciencias, así como el programa de maestría y el de doctorado, ambos aún muy jóvenes, pero con necesidad de ser cada vez más orientados al desarrollo de una actividad investigativa más planificada.

Trabajaremos, así mismo, por la **consolidación del semillero “Odontogénesis”**, creado en el 2018, en el cual hoy participan 17 estudiantes de pregrado, con una importante perspectiva de potenciación de sus intereses y sus capacidades hacia la actividad científica.

#### **4. Fomento de la mejor convivencia en la Facultad**

Desde hace tres años, hemos adoptado como objetivo prioritario, que la Facultad sea cada día un mejor espacio para el buen vivir.<sup>6</sup> Las dificultades de años atrás en la

---

<sup>6</sup> Entendemos el buen vivir como convivir bien, como vivir en solidaridad, en armonía, en complementariedad, reciprocidad y bajo principios basados en el respeto y el derecho que tenemos todos a ser felices con lo que hacemos.

convivencia, han podido superarse, gracias al despliegue de varias iniciativas y proyectos tendientes a recuperar el reconocimiento de las personas y el entendimiento entre los grupos que la constituyen. Por lo tanto, el reto nuevamente es mantenerla como prioridad, re creando, implementando y fortaleciendo estrategias que contribuyan a afianzar los vínculos al interior y entre los estamentos, "que favorezcan la tramitación de la pluralidad, el reconocimiento, el encuentro respetuoso y la construcción entre diversos".

En otras palabras, la Facultad debe seguir propiciando el desarrollo humano integral de los miembros de la comunidad que la habita. Una tarea será actualizar y priorizar, las necesidades y expectativas de los grupos de interés y cuáles son esas sinergias significativas entre sus proyectos de vida y lo misional de la Facultad; de tal manera que desde iniciativas particulares por estamentos o iniciativas integrales seamos artífices del bienestar de todos.

El Comité de Clima Laboral, el Programa de Bienestar, la oficina de comunicaciones, las jefaturas académicas, la gestión cultural, la Campaña Permanente por el Cuidado, el proyecto por un mejor servicio que cuide de la seguridad del paciente y sus acompañantes, el programa de Seguridad y Salud en el Trabajo y el Plan Estratégico de Graduados, serán todos instancias, proyectos o estrategias que se pondrán al servicio de este reto para generar confianza y sentido de pertenencia en los grupos de interés, haciendo lo necesario para convertirlos en un componente importante de la cultura del servicio en la Facultad.

Cabe mencionar de manera especial el compromiso que esta propuesta debe tener con la gestión adecuada del ambiente, fomentando la educación de los estamentos sobre las maneras de estar y habitar la Facultad, construyendo nuevos valores y prácticas de cuidado, en las tres dimensiones que tiene la Campaña Permanente por el Cuidado: el cuidado de sí y del otro, el cuidado de lo público y el cuidado del ambiente, en este último caso, con énfasis en el cuidado de recursos como el agua y la energía y en el manejo integral de los residuos.

## **5. Promoción de la participación y la transparencia en la gestión académica y administrativa**

Considerando que la base de un proyecto de Facultad viable, íntegro, transparente y apropiado por todos los estamentos, es la construcción de relaciones de confianza con ellos y que la gobernabilidad está fundada en la participación en la deliberación y la toma

de decisiones, como mecanismos democráticos, proponemos trabajar por la cultura política y por la formación de públicos y representaciones estamentarias, que participen formalmente en los espacios institucionales hoy existentes, como el Consejo de Facultad, el Comité de Currículo y otros 25 Comités a cargo de diversos temas. O, si es de su preferencia, públicos que propongan otras formas novedosas de participación (formal o no formal). Particularmente trabajaremos porque la representación o la vocería profesoral en el Consejo de Facultad, sea una realidad en este trienio.

Será necesario, para garantizar la transparencia en la gestión, fortalecer las capacidades de cada estamento para participar y fortalecer los mecanismos mediante los cuales cada uno de estos, con sus dinámicas particulares, mantiene una comunicación permanente y oportuna con la administración; así las cosas, la formación ciudadana de los estamentos y el desarrollo del área de comunicaciones, es clave para este reto, como para el anterior (convivencia).

También hace parte de este reto la presentación periódica de los informes de gestión y de ejecución presupuestal y la consolidación del repositorio digital, diseñado en el año 2018, que aloja los documentos normativos, de política, de proyectos y operativos, que producimos en la Facultad, para que estén al alcance de todos.

## **6. Consolidación de procesos, instalación de capacidades y gestión de recursos**

“La capacidad institucional da cuenta del potencial que tienen las instituciones para mantenerse en funcionamiento y enfocadas hacia el logro de su misión, visión y propósitos orientadores”. La consolidación de procesos, instalación de capacidades y gestión de recursos, es necesaria para fortalecer la gestión académica y administrativa de tal manera que su calidad sea cada vez mayor, en términos de oportunidad, integralidad, eficacia y sostenibilidad.

Para materializar este reto, será prioritario darle continuidad al desarrollo de capacidades para el direccionamiento y evaluación institucional, propiciando la participación de los miembros del equipo administrativo y de otros líderes de procesos, en iniciativas formativas sobre temas de planeación, comunicación, gestión financiera, evaluación, entre otros.

Adicionalmente, debemos trabajar por un proceso de la comunicación institucional, que en consonancia con la Dirección Central, se dote de un plan con sus respectivos

indicadores; caracterice los grupos de interés internos y externos; gestione relaciones clave para la Facultad; divulgue y promocióne los programas, proyectos y servicios de la Unidad Académica y; establezca estrategias de monitoreo, evaluación y seguimiento del impacto de nuestros medios.

Resulta también relevante, mantener y fortalecer procesos de desarrollo docente que, a través de acciones de formación y acompañamiento, contribuyan a la articulación de los procesos misionales de investigación, docencia y extensión. En este punto será clave lograr una mayor participación cualificada de los docentes (vinculados, ocasionales y de cátedra), en las dinámicas de las comunidades académicas.

Es necesario y no menos importante, que de cara a sus 80 años, la Facultad aborde, con todos sus estamentos, un análisis del Modelo de Atención que oferta en sus clínicas. Hoy en día coexisten tantos modelos como cursos clínicos hay en el currículo y esto incide gravemente en la continuidad de la atención de los pacientes y en la lógica del proceso de atención que deben aprender los estudiantes.

Si las clínicas son el laboratorio por excelencia donde se ponen a prueba y se afianzan los conocimientos y las construcciones conceptuales aprendidas en la primera etapa del plan de estudios, resulta impropio que los estudiantes encuentren en el modelo de atención actual una realidad fragmentada donde incluso, por momentos, el pregrado y el posgrado compiten. Debe haber plena sinergia entre el modelo formativo y el modelo de atención y ello no será posible mientras el segundo esté supeditado al primero.

Además de lo anterior, que resulta de orden estructural en la organización académica y administrativa de la dependencia, por su doble condición de formadora de talento humano y prestadora de servicios de salud, estructurar un modelo de gestión y de operación de la clínica, diferenciado de la gestión de la Unidad Académica, que garanticen niveles deseables de calidad, accesibilidad, oportunidad y seguridad en la oferta institucional que la Universidad hace a la población en general, representada por más de **7550 usuarios atendidos** anualmente, principalmente de estratos 1, 2 y 3, que no encuentran posibilidades reales de atención en el modelo de aseguramiento en salud.

Inclusive, son circunstancias de orden normativo, las que obligan a revisar sin demoras el modelo de atención. Los procesos de prestación de servicios, que demandan alta concentración de esfuerzos de la administración, están cada vez más cobijados por las normas en materia de calidad, seguridad y eficiencia; por lo tanto la Facultad podría ver muy limitada su capacidad de gestión si no acude a otras formas de administrarlos, por ejemplo, por la vía de la creación de clínicas especializadas y clínicas de odontología

general que presten un servicio social, acudiendo a uniones con otras entidades del Sistema General de Seguridad Social o mediante esfuerzos propios de la Universidad.

Con la consolidación de las clínicas, como escenario de prácticas en el que se prestan servicios de salud, se crea también el compromiso de avanzar en la transformación tecnológica de la Facultad, de tal manera que dentro del contexto definido por las estrategias de salud propuestas por el Estado, sin desconocer imposiciones sociales definidas por realidades como la transformación digital de los servicios (4ª revolución industrial), sea posible avanzar significativamente en el diseño de sistemas de información, que bajo condiciones de seguridad y usabilidad, integren realidades académicas y administrativas para la construcción de conocimiento y que le den continuidad a los procesos, ya iniciados, para mejorar la atención al usuario.

Debe ser otro compromiso, la puesta en marcha de la adecuación administrativa recientemente aprobada por el Consejo Superior Universitario (RS 2327 de junio de 2019), que mediante la restructuración de 4 plazas de empleos administrativos, permitirá redistribuir los procesos a cargo de la Unidad de Apoyo Administrativo, para facilitar una gestión más eficiente del talento humano, la logística, los sistemas de información y el financiamiento. Así mismo, en el marco de este proceso de adecuación, se propone la contratación de otro personal que apoye la gestión financiera, toda vez que no existe en la Facultad al menos un auxiliar contable. Se espera que estas acciones lleven a que esta Unidad alcance indicadores exigentes como soporte del desarrollo de los demás elementos del Plan de Acción.

Mención especial merece la necesidad plenamente identificada y diagnosticada de construir una nueva infraestructura física y su acondicionamiento logístico, articulada al Plan Maestro de Infraestructura vigente, no solo para ofrecer un mejor espacio de formación sino para el cumplimiento de los requisitos de habilitación, definidos por el Sistema Obligatorio de Calidad de los Servicios de Salud. Esta Unidad Académica tendrá como uno de sus objetivos más importantes, aportar al análisis de la opción más apropiada, en sintonía con el proyecto educativo, las tendencias mundiales de la educación odontológica, los recursos disponibles y las necesidades de la población.

Finalmente este reto nos convoca a la gestión de recursos financieros; tanto por la vía de consecución de nuevos recursos, que en el caso particular de esta dependencia, es posible por la vía de la ampliación de la venta de servicios de consultoría, investigación/innovación, educación continua y de atención odontológica; estos últimos a costos más accesibles para la población y mediante la utilización más eficiente de

nuestras instalaciones. Como también por la vía de la adopción de modelos de gestión racional de los recursos o el desarrollo de los que ya se pusieron en marcha, entre ellos la migración de la caja auxiliar al SAP, el diseño de modelos de costos, el control de la cadena de abastecimiento, los ajustes al proceso de facturación, la revisión de tarifas, entre otros.

Estos 6 retos, por obvias razones de planeación centralizada, son la base de esta propuesta y llevan en sí mismos las aspiraciones de una Facultad que se piensa con visión de futuro y que arribará a sus 80 años llena de compromisos y aspiraciones. Una Facultad en la que la innovación educativa y tecnológica, la presencia en los territorios y las relaciones de valor con el entorno, la gestión del conocimiento, el buen vivir de los miembros de su comunidad, la humanización del servicio y la eficiencia administrativa, se constituyan en factores de excelencia para el “desarrollo integral, social y territorial” (PAI 2108-2021)

#### **4. Apuesta para el trienio 2019-2022. “Facultad de Odontología 80 años: Un proyecto educativo innovador y con presencia en los territorios”**

##### **4.1 Reto: Fortalecimiento del proyecto educativo de la Facultad**

<b>Apuesta</b>	<b>Descripción abreviada del alcance</b>
<b>Implementación de la renovación curricular del programa de pregrado y del seguimiento a los ajustes curriculares de los posgrados</b>	Iniciaremos la etapa de implementación que comprende la fase de apropiación del mismo, por parte de los actores involucrados, el diseño del sistema de seguimiento y evaluación a la implementación y la sistematización de la experiencia, una vez culminado el diseño y validación del PEP, cuyos avances se estiman hoy en el 70%, en el caso del pregrado. Para los posgrados ejercicios autoevaluación sistemáticos.
<b>Creación de nuevos programas de posgrado</b>	Formalizaremos la creación de los posgrados de Rehabilitación, Periodoncia y Estomatología y Patología Oral y elaborar propuesta del posgrado en Radiología Oral y Maxilofacial.
<b>Consolidación del Observatorio Estudiantil como estrategia para la permanencia</b>	Desarrollaremos el programa de tutorías de ingreso y de acompañamiento (por profesores y pares)
<b>Programa permanente de formación docente en pedagogía (referenciado a la re elaboración del</b>	Ofertaremos diplomado modular para docentes vinculados, ocasionales y de cátedra.

<b>proyecto educativo de la Facultad</b>	
<b>Fortalecimiento de una cultura de la evaluación y la autoevaluación</b>	Consolidaremos las jornadas y los mecanismos de evaluación ya instalados y con base en este tramitar la renovación de los registros calificados y la acreditación de alta calidad de los programas.

### Articulaciones estratégicas:

PDI 2017-2027. Tema estratégico 1. Formación integral de ciudadanos con la articulación y el desarrollo de las funciones misionales, desde los territorios y en conexión con el mundo. Objetivo estratégico 1. Articular la investigación y la extensión a la docencia para la formación integral de excelencia académica.

PAI 2018-2021. Línea de acción 1. Articulación misional en la base de un nuevo proyecto educativo institucional. Programa 1.1 Definición de lineamientos pedagógicos, curriculares y didácticos

## 4.2 Reto: Consolidación de la incidencia regional, nacional e internacional de la Facultad y la gestión de relaciones de valor con el entorno

<b>Apuesta</b>	<b>Descripción abreviada del alcance</b>
<b>Programas de tele odontología, odontología domiciliaria y odontología hospitalaria en funcionamiento.</b>	Fortaleceremos nuestra presencia en los territorios con estos tres programas de innovación social, que amplían la base social que se beneficia con los programas e iniciativas de extensión. Particularmente los programas de odontología domiciliaria y hospitalaria, abrirán además, nuevas perspectivas ocupacionales a los estudiantes de pregrado y posgrado. El programa de odontología hospitalaria aportará al proyecto de transformación de la IPS Universitaria en hospital universitario
<b>Extensión de la educación continua y de tele educación en las regiones</b>	Incrementaremos las formas de hacer presencia en las regiones, mediante la oferta de educación permanente para profesionales y auxiliares de las regiones y de otros municipios del país; así como la oferta de tele educación para líderes comunitarios e institucionales.
<b>Consolidación de estrategias de internacionalización y del posicionamiento internacional de la Facultad</b>	Mejoraremos el posicionamiento de la Facultad como referente académico y como destino para procesos de intercambio e integración cultural, mediante los procesos de movilidad internacional entrante de estudiantes y docentes  Trabajaremos por los procesos de movilidad internacional saliente, procurando que ellos se den en el marco de alianzas internacionales estratégicas, participación en redes internacionales y nacionales de cooperación y de

	investigación.
<b>Relacionamiento y acción colectiva para la incidencia política y gremial</b>	<p>Fortaleceremos las relaciones interinstitucionales y los proyectos de orden gremial y político con el objetivo de liderar las acciones necesarias para denunciar la situación actual de la garantía del derecho a la salud bucal y del ejercicio profesional y proponer políticas públicas que mejoren sustancialmente ambas situaciones.</p> <p>Será un componente especial de este proyecto la organización de la XXV Asamblea de la Organización de Facultades y Escuelas de Odontología de América Latina en el año 2021, en el marco de la celebración de los 80 años de nuestra Facultad</p> <p>Se inscribe aquí también la vinculación de la Facultad a los esfuerzos e iniciativas de la Unidad Especial de Paz y de la Mesa de Salud y Paz.</p>

### Articulaciones estratégicas:

PDI 2017-2027. Tema estratégico 1. Formación integral de ciudadanos con la articulación y el desarrollo de las funciones misionales, desde los territorios y en conexión con el mundo. Objetivo estratégico 1. Articular la investigación y la extensión a la docencia para la formación integral de excelencia académica.

PAI 2018-2021. Línea de acción 2. Resignificación de la presencia de la Universidad en los territorios. Programa 2.1 Orientación estratégica de la regionalización de la Universidad. Programa 2.2 Proyección internacional universitaria. Programa 2.4 Vinculación a la construcción de paz y superación de la inequidad

## 4.3 Reto: Orientación estratégica de la producción científico-tecnológica y de la innovación

Apuesta	Descripción abreviada del alcance
<b>Desarrollo de capacidades para la producción científico tecnológica y de innovación y para la gestión de proyectos.</b>	<p>Alcanzaremos esta apuestas mediante variadas estrategias que van desde la investigación formativa, el respaldo al semillero, las convocatorias internas para financiación de proyectos, hasta el apoyo a pasantías de investigación de carácter nacional e internacional u otras estrategias de sostenibilidad para los miembros de nuestros grupos de investigación.</p> <p>Instalaremos capacidades en estudiantes y profesores investigadores para la innovación social y tecnológica</p>

	Promoveremos la interrelación de los grupos de investigación y de la Facultad misma con la las empresas del sector y con el Estado para la orientación y la financiación de proyectos, teniendo en cuenta las posibilidades ya identificadas de colaboración y coproducción del conocimiento.
<b>Participación en grupos interdisciplinarios y en redes nacionales e internacionales de conocimiento</b>	Daremos un salto cualitativo en la actividad científica de la Facultad, con base en la promoción de la articulación a grupos interdisciplinarios y a redes, esperando con ello una producción de conocimiento con enfoques interdisciplinarios e interculturales, enriquecimiento del objeto de estudio, trabajo cooperativo, espacios de intercambio y de socialización de lo que se produce, regulación por pares, consecución y aprovechamiento de recursos, entre otros.
<b>Fomento de la apropiación social del conocimiento producido y de la visibilización de la producción científica</b>	Pondremos en marcha estrategias que cierren la brecha entre el conocimiento producido por los investigadores de la disciplina y el uso que la sociedad hace de él, mediante procesos de difusión y divulgación de lo producido.  El crecimiento de la calidad de la Revista de la Facultad, hará parte de este proyecto.

#### **Articulaciones estratégicas:**

PDI 2017-2027. Tema estratégico 1. Formación integral de ciudadanos con la articulación y el desarrollo de las funciones misionales, desde los territorios y en conexión con el mundo. Objetivo estratégico 4. Fomentar el avance y la diversidad en la generación, aplicación y apropiación del conocimiento. Objetivo estratégico 5. Fomentar la innovación para la comprensión y solución de problemas y la potenciación de capacidades hacia la transformación de la Universidad y de los territorios.

PAI 2018-2021. Línea de acción 3. Gestión de la ciencia, tecnología e innovación. Programa 3.1 Consolidación del sistema integrado de ciencia, tecnología e innovación. Programa 3.2 Innovación social y tecnológica. Programa 3.3 Apropiación social del conocimiento.

#### **4.4 Reto: Fomento de la mejor convivencia en la Facultad**

<b>Apuesta</b>	<b>Descripción abreviada del alcance</b>
<b>Desarrollo humano integral de los miembros de la comunidad de la Facultad</b>	Gestionaremos capacidades para el desarrollo personal y laboral (individual y colectivo) y procuraremos las condiciones más propicias para la realización de las actividades diarias de la comunidad de la Facultad, de tal manera que el beneficio sea personal e institucional.

	<p>Desarrollaremos estrategias de acompañamiento, propias de este proyecto o de otros que hacen parte de esta propuesta: inducción a la vida universitaria, apoyos para la permanencia, preparación para la graduación, inducción a la vinculación laboral; programas de formación pedagógica, programas de formación de habilidades para el trabajo, reconocimientos al desempeño, entre otros.</p> <p>Ofreceremos una variada oferta de actividades de bienestar y cultura, que mediante las dos estrategias de la "Sala de bienestar" y la franja cultural "Gózate tu Facultad" se proponen aportar a la calidad de vida y a construir sentido de comunidad en nuestra Facultad y en la Universidad.</p>
<p><b>Campaña Permanente por el Cuidado de sí y del otro, de lo público y del ambiente.</b></p>	<p>Consolidaremos la instalación de una cultura del cuidado, lo cual nos demanda la implementación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias para la formación ética y de convivencia de los estamentos.</li> <li>• estrategias de difusión y divulgación del conocimiento en este tema, así como de pedagogías para gestionarlo.</li> <li>• Un programa específico de gestión ambiental, con relación al uso sensible de recursos como el agua y la energía en la Facultad, debido a la utilización intensiva de las unidades odontológicas.</li> </ul> <p>Apostamos por la valoración y apropiación responsable del cuidado de los componentes humano, material y ambiental de la Facultad; con el objetivo de construir y consolidar una <b>cultura del cuidado</b> con participación de todos los estamentos y por convivencia armónica sustentada en conductas respetuosas, responsables y solidarias.</p>
<p><b>Fortalecimiento del vínculo con los egresados</b></p>	<p>Implementaremos el plan estratégico 2020-2030 que se propone estos objetivos fundamentales: (i) la reactivación y consolidación de mecanismos de asociación y participación representativa en la Unidad Académica; (ii) el acompañamiento vocacional a egresados, (iii) la capacitación para el desarrollo profesional y humano, (iv) el monitoreo y evaluación de las condiciones laborales de los egresados y, (v) la gestión de las bases de datos.</p>
<p><b>Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.</b></p>	<p>Propiciaremos un ambiente de trabajo y aprendizaje seguro y saludable. La apuesta se inscribe en la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Universidad (Acuerdo Superior 434 de 2015).</p>

### Articulaciones estratégicas:

PDI 2017-2027. Tema estratégico 2. Ciclos de vida de la comunidad universitaria. Objetivo estratégico 1. Contribuir a la formación integral de los estudiantes como aporte de la Universidad a la sociedad. Objetivo estratégico 2. Fortalecer la formación integral de los profesores hacia la construcción de comunidad universitaria. Objetivo estratégico 3. Fortalecer la formación integral del personal administrativo hacia la construcción de comunidad universitaria. Objetivo estratégico 4. Consolidar los vínculos de egresados, jubilados y pensionados con la vida universitaria.

PAI 2018-2021. Línea de acción 4. Buen vivir en la comunidad universitaria. Programa 4.1 Desarrollo integral de los miembros de la comunidad universitaria. Programa 4.2 Humanización y el sentido del servicio. Programa 4.3 Hábitat y convivencia

## 4.5 Reto: Promoción de la participación y la transparencia en la gestión académica y administrativa

Apuesta	Descripción abreviada del alcance
<b>Construcción de relaciones de confianza con los estamentos</b>	Crearemos la cátedra mensual de formación de ciudadanía para los estamentos  Promoveremos la participación (formal y no formal) en los procesos de toma de decisiones de los órganos de gobierno universitarios, con base en la ética de lo público; la mejora continua a los procesos de atención a los pacientes y otros ciudadanos y; la resolución pacífica de conflictos.
<b>Informes periódicos de gestión</b>	Presentaremos periódicamente informes públicos de gestión, como ejercicio evaluativo autocrítico abierto a la retroalimentación de la comunidad de la Facultad y de la sociedad.
<b>Consolidación del repositorio digital institucional</b>	Consolidaremos el repositorio digital como un medio para gestionar, almacenar, preservar, difundir y facilitar el acceso, a través de la intranet, a la documentación de procesos, documentos conceptuales y metodológicos, entregables de proyectos específicos, documentos de política, entre otros. Velaremos por la calidad de los contenidos, porque no se infrinjan las normas de propiedad intelectual y porque el acceso sea abierto a los públicos objetivo.

### Articulaciones estratégicas:

PDI 2017-2027. Tema Estratégico 3 Democracia, gobierno universitario y convivencia. Objetivo estratégico 2. Fomentar la democracia en el gobierno universitario y los mecanismos de participación, de modo que la comunidad universitaria fortalezca los procesos de toma de

decisiones. Objetivo estratégico 3. Implementar procesos de formación ciudadana en la construcción de una cultura política democrática, que guíen la reflexión y actuación de los integrantes de la comunidad universitaria.

PAI 2018-2021. Línea de acción 5. Construcción de relaciones de confianza con los estamentos, instancias y actores de la comunidad universitaria. Programa 5.1 Cultura política y democrática.

#### 4.6 Reto: Consolidación de procesos, instalación de capacidades y gestión de recursos

Apuesta	Descripción abreviada del alcance
<b>Instalación de capacidades para la mejor comunicación</b>	Mejoraremos las prácticas de comunicación interna y externa, procurando estándares de accesibilidad, oportunidad, pertinencia y calidad, de tal manera que favorezca nuestro relacionamiento con los estamentos y con la sociedad, que visibilice y posicione más a la Facultad y que mueva la opinión pública alrededor de las principales discusiones en las que tenemos el deber de participar.
<b>Mejoramiento continuo del modelo de gestión y operación de las clínicas</b>	Pondremos en marcha decisiones sobre el modelo de atención, el servicio de clasificación, la cualificación del personal auxiliar de clínicas, la gestión de insumos, la estructuración del sistema de referencia y contra referencia y la parametrización del sistema de facturación y cobros; todo ello con el fin mejorar el modelo de gestión y operación de las clínicas que beneficie la docencia, la investigación y la extensión.
<b>Consolidación del Sistema de Información de la Facultad – SIFO y fomento de la cultura del registro</b>	<p>Asumiremos el reto de articular la información clínica con la información administrativa, con el fin de fortalecer la generación de conocimiento, realizar actividades de evaluación y control, consolidar la gestión por procesos y apoyar la toma de decisiones en lo operativo, táctico y estratégico.</p> <p>Fortaleceremos los procesos tendientes a mejorar la calidad del dato, a la transformación tecnológica y a la apropiación cultural de los sistemas de información como parte fundamental de los procesos misionales de la Facultad.</p>
<b>Implementación del proceso de gestión integral de apoyo administrativo</b>	Implementaremos la reciente adecuación administrativa aprobada a la Facultad, con el compromiso de elevar significativamente la eficacia y eficiencia de la Unidad de apoyo Administrativo.
<b>Renovación de la planta física de la Facultad</b>	Trabajaremos en aportar a la mejor propuesta para mejorar la infraestructura física de la dependencia, mediante la construcción nueva de espacios físicos adecuados que cumplan con los estándares de habilitación y que sean

	<p>ambientalmente responsables, como parte de una necesidad plenamente identificada y diagnosticada.</p> <p>Participaremos de las reuniones citadas por la División de Infraestructura y Logística, aportando responsablemente a la identificación de necesidades y la construcción de la matriz de áreas.</p> <p>Trabajaremos también por la adecuación y mantenimiento de la planta física actual.</p>
<b>Gestión integral del financiamiento</b>	<p>Mejoraremos la gestión del financiamiento y la administración de los recursos financieros de la Facultad. Dos serán los mecanismos para cumplir este compromiso: (i) consecución de mayores recursos financieros, por la vía de la venta de servicios, la educación continua y las relaciones de mutuo beneficio con instituciones y organizaciones públicas y privadas y (ii) la administración responsable de los mismos.</p>

### Articulaciones estratégicas:

PDI 2017-2027. Tema Estratégico 4. Gestión administrativa y del financiamiento. Objetivo estratégico 1 Desarrollar capacidades para la anticipación, orientación y evaluación institucionales, que le permitan a la Universidad la toma estratégica de decisiones frente a su presencia y relación con el entorno. Objetivo estratégico 3. Consolidar la descentralización y desconcentración de estructuras, procesos y recursos, que le permitan a la Universidad la flexibilización y la sostenibilidad de la operación interna, y la mejora de la proyección y autonomía en los territorios en los que tiene presencia. Objetivo estratégico 5. Disponer de tecnologías informáticas integradas para el direccionamiento y soporte de los procesos académicos y administrativos de la Institución de manera eficiente. Objetivo estratégico 6. Mejorar la infraestructura física de la Universidad en respuesta a las necesidades académicas y administrativas, las condiciones particulares de la comunidad universitaria y las políticas de responsabilidad social y ambiental.

PAI 2018-2021. Línea de acción 6. Gestión académico-administrativa efectiva. Programa 6.1 Desarrollo de capacidades para el direccionamiento y evaluación institucionales. Programa 6.3 Transformación. Programa 6.4 Infraestructura sostenible tecnológica y digital