



 UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA  
Facultad de Odontología

**Ángela María  
Franco Cortés**

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

## **Resumen**

# **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**

## 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 profesores<sup>1</sup>, mis estudiantes, colegas egresados, amigos del personal no docente, he decidido aceptar.

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.

## 1. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTA PROPUESTA

Decidimos 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.

Hicimos además una revisión de diferentes tipos de documentos, entre ellos: 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; 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; el último Informe de Autoevaluación para Re-acreditación de la Facultad de Odontología (2013).

---

<sup>1</sup> Asumo 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.

## 2. LECTURA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FACULTAD

La situación actual de la Facultad está ligada por supuesto a la de la Universidad pero 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.

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.

### Misión Académico-Social

En el campo de **la docencia** específicamente, asoman preocupaciones como la del proceso de rediseño curricular del pregrado, iniciado hace más de 10 años y rodeado en los últimos tiempos de un ambiente de direccionamiento confuso y de incertidumbre que ha ido motivando un cansancio preocupante en los profesores y sus comunidades académicas. 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.

En la Facultad, la **investigación** y los investigadores siguen necesitando un departamento o centro de investigación que trabaje con ellos 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 desarrollarla y un plan de mejoramiento de las capacidades administrativas del Centro para el acompañamiento a los investigadores.

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. El



tema de la atención integral de pacientes requiere una urgente revisión e identificación de los puntos críticos que podrían resumirse en la necesidad de mejorar sus atributos de calidad, oportunidad, continuidad e integralidad.

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.

### **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. 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 consideran 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.

### **La Gestión Administrativa como Apoyo a la Misión Académico-Social**

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 y los mecanismos de seguimiento, control contable y toma de decisiones.

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.

### **3. 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. Los cuatro programas estratégicos y los 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.

#### **3.1 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
2. Acuerdo para la Democracia, la Participación y la Convivencia
3. Modernización de la Gestión Académico-Administrativa
4. Sostenibilidad Financiera: Asunto Transversal

##### **3.1.1 Programa 1: Misión Académico-Social Integral y con Calidad:**

Este programa consta de tres líneas de acción que en interacción permanente deben elevar la calidad de la docencia para la formación integral, desarrollar la investigación que necesita la disciplina y la sociedad y ampliar el horizonte de la extensión en la Facultad.

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

##### **Proyectos:**

1. **El sentido de la práctica odontológica en el micro-curriculum:** Este proyecto convocará 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 currículo 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:** Estará orientado a mejorar las capacidades para potenciar las relaciones de orden nacional e internacional que ya algunos de los posgrados tienen y que le aportarán posibilidades de movilidad de los estudiantes y profesores, convenios y prácticas académicas o investigativas multidisciplinares, profesores visitantes, expansión de la oferta a otras ciudades y países de la región.
3. **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 tres 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”. La actividad investigativa en la Facultad de Odontología, ha crecido cualitativa y cuantitativamente, sin embargo no hemos llegado a los indicadores deseados.

#### **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 y permitirá prever las sinergias que se pueden y deben buscar con otros investigadores u organismos de cooperación y financiación, de carácter público y privado (Colciencias, Fundaciones Privadas, Entes Territoriales, Empresas, Organizaciones no Gubernamentales).

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.

Estos dos 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, que cree nuevos frentes de trabajo con instituciones afines como la IPS Universitaria y los municipios de Antioquia

#### **Proyectos:**

1. **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 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.
2. **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; para la IPS aportará una atención más integral a sus usuarios y minimizará los riesgos de la atención de pacientes de alta complejidad.
3. **Una Facultad de Cara a los Compromisos del Acuerdo de Paz:** 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.

4. **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 busca convertirse en un factor de desarrollo endógeno, apoyándose para ello, entre otras herramientas, en las Tecnologías de la Información y Comunicación.

Estos cuatro 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**

### 3.1.2 Programa 2: Acuerdo para la Democracia, la Participación y la Convivencia

Promover 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 desde un horizonte de acción orientado por el reconocimiento de la pluralidad en las maneras de pensar y ser, es el objetivo de este programa.

#### 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 que 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.
2. **La Información y Comunicación que Producen Sentido de Pertenencia:** El proyecto busca 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.

Estos dos 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**

### **3.1.3 Programa 3: 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 académico-administrativa.

#### **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.
- 2. El Área de Apoyo Administrativo en Pos del Mejor Soporte al Proyecto Formativo:** 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 de la dependencia.

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.**

### **3.1.4 Programa 4: Sostenibilidad Financiera: 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 tareas de los administradores de la Universidad y sus dependencias, la otra parte será la mayor gestión posible para la generación de otros 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 de atención odontológica, 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.

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 un criterio equitativo de que sean proyectos en los 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.