



Memoria
académica

2016



Universidad de
La Sabana

**Memoria
académica**

2016



Universidad de
La Sabana



Universidad de
La Sabana

Universidad de La Sabana

Campus Puente del Común
Km 7 Autopista Norte de Bogotá
Chía, Cundinamarca, Colombia
www.unisabana.edu.co
publicaciones@unisabana.edu.co

Comité Editorial

Ángela María de Valdenebro Campo
Jaime Martínez Ballesteros
Elsa Cristina Robayo Cruz
Blanca Castro Pamplona
Juan Carlos Camelo Vargas

Dirección Editorial

Dirección de Publicaciones

Elsa Cristina Robayo Cruz
Irina Florián Ortiz

Textos

María Carolina Álvarez Guzmán
Juliana Alejandra Correal Vélez

Corrección de estilo

María del Mar Agudelo

Diseño y diagramación

Kilka Diseño Gráfico

Impresión

Panamericana Formas e Impresos S. A.

Fotografías

Dirección de Comunicaciones, María Guarín

ISSN: 2322-6870

**Memoria
académica**

2016



Universidad de
La Sabana

CARGOS HONORÍFICOS

GRAN CANCELLER

Excelentísimo Monseñor Fernando Ocariz Braña
Obispo Prelado del Opus Dei

VICE GRAN CANCELLER

Excelentísimo Monseñor Hernán Salcedo Plazas
Vicario Regional del Opus Dei en Colombia

AUTORIDADES ACADÉMICAS

CONSEJO SUPERIOR

Obdulio Velásquez Posada
Alfonso Aza Jácome
Mauricio Rojas Pérez
Liliana Ospina de Guerrero
Ronaldo Roncancio Rachid
Ángela María de Valdenebro Campo

DELEGADOS DEL CONSEJO FUNDACIONAL

Javier Mojica Sánchez
Cecilia Duque Duque
Eulalia Montón Blanco
Pedro Niño Rodríguez
Jens Mesa Dishington
Marcela Ordóñez Martínez
Alberto Ospina Carreño

REPRESENTANTE DE LOS DECANOS

Rafael Carrillo Flórez

REPRESENTANTE DE LOS PROFESORES

Kemel Ghotme Ghotme

REPRESENTANTE DE LOS ESTUDIANTES

Sergio Severiche Velásquez

RECTOR

Obdulio Velásquez Posada

VICERRECTORA DE PROFESORES Y ESTUDIANTES

Liliana Ospina de Guerrero

SECRETARIO DEL CONSEJO FUNDACIONAL

Alfonso Aza Jácome

VICERRECTOR DE PROCESOS ACADÉMICOS

Ronaldo Roncancio Rachid

VICERRECTOR DE PROYECCIÓN Y DESARROLLO

Mauricio Rojas Pérez

SECRETARIA GENERAL

Ángela María de Valdenebro Campo

DIRECCIONES GENERALES

DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN

Leonor Botero Arboleda

DIRECTOR GENERAL ADMINISTRATIVO

Armando Gómez Correa

DECANOS

ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Hilda Arango de Ortega

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Adriana Guzmán Quinche

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS

Juan Fernando Córdoba Marentes

FACULTAD DE ENFERMERÍA Y REHABILITACIÓN

María Clara Quintero Laverde

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS HUMANAS

Bodgan Pitrowski

FACULTAD DE INGENIERÍA

Elizabeth Cabra Rojas

FACULTAD DE MEDICINA

Rafael Carrillo Flórez

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Diego Efrén Rodríguez Cárdenas

DIRECTORES DE INSTITUTO

INSTITUTO DE LA FAMILIA

Ana Margarita Romero de Wills

INSTITUTO FORUM

Jorge David Páez Monroy

UNIDADES ACADÉMICAS DE CARÁCTER ESPECIAL

DEPARTAMENTO DE LENGUAS Y CULTURAS EXTRANJERAS

Ivonne González de Pindray

CENTRO DE TECNOLOGÍAS PARA LA ACADEMIA

Hasblady Segovia Cifuentes

VISIÓN OTRI CONSULTORÍA Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Directora General

Adriana del Pilar Sacipa Gómez

INALDE BUSINESS SCHOOL

Director General

Luis Fernando Jaramillo Carling

CLÍNICA UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Director General

Juan Guillermo Ortiz Martínez

ASOCIACIÓN DE AMIGOS

Presidente

Enrique Bayer Tamayo

Contenido

Introducción	9
Capítulo 1.	
Profesores excelentes, maestros de vida	15
Capítulo 2.	
Investigación rigurosa con relevancia e impacto social	33
Capítulo 3.	
Programas de alta calidad para la formación integral y la globalización	47
Capítulo 4.	
Estudiantes y graduados integrales que sientan y comparten que ser Sabana vale la pena	63
Capítulo 5.	
La realización del trabajo bien hecho, vivido como servicio y medio para construir una sociedad justa, pacífica y solidaria	71
Capítulo 6.	
Una universidad sostenible, con alto sentido de responsabilidad social	83
Capítulo 7.	
Una universidad con cultura de innovación en modelos de gestión	97
Capítulo 8.	
Acto de apertura del año académico 2016	105
Palabras del señor Rector de la Universidad de La Sabana, doctor Obdulio Velásquez Posada, en el acto de apertura el año académico 2016	106
Lección magistral	111



Introducción



La *Memoria Académica* es la publicación institucional que compila las actividades, cifras, logros y estrategias más significativas que se desarrollan durante el año. En esta versión se realiza un comparativo entre los logros obtenidos por la Universidad de La Sabana en 2009 y 2016, por ser estos los años donde se vivió el proceso de acreditación institucional y la renovación de esta por parte del Ministerio de Educación Nacional, respectivamente. Así, cada capítulo presenta información relevante en relación con los siete frentes estratégicos de la Universidad y da a conocer a la comunidad universitaria los avances conseguidos entre esos años.

Acto de Apertura del Año Académico 2016

El 2016 fue un año de cambios positivos y significativos para la Universidad. Gracias al trabajo conjunto de todas las unidades y facultades, se lograron objetivos propuestos en los diferentes frentes estratégicos, los cuales se expondrán en esta *Memoria Académica*.

La apertura del año académico se llevó a cabo el 26 de enero de 2016. El acto fue presidido por el señor Rector de la Universidad de La Sabana, Obdulio Velásquez Posada¹. La presentación de la *Memoria* estuvo a cargo de la Secretaria General, Ángela María de Valdenebro Campo.

Fallecimiento de Monseñor Javier Echevarría, Obispo Prelado del Opus Dei y Gran Canciller de la Universidad de La Sabana

El 12 de diciembre de 2016, en la fiesta de Nuestra Señora de Guadalupe, falleció en Roma Monseñor Javier Echevarría, Obispo y segundo sucesor de san Josemaría Escrivá, fundador del Opus Dei. El Prelado del Opus Dei y Gran Canciller de la Universidad de La Sabana murió a sus 84 años de edad a causa de una insuficiencia respiratoria.

Monseñor Javier Echevarría era más conocido, por cientos de miles de fieles, cooperadores y amigos de la Prelatura, como el Padre. Esta denominación cariñosa responde, no tanto a su condición sacerdotal, sino a la paternidad espiritual propia de quienes han presidido la Prelatura.

Era doctor en Derecho Civil y en Derecho Canónico. Fue ordenado sacerdote el 7 de agosto de 1955. Colaboró estrechamente con san Josemaría Escrivá de Balaguer, de quien fue secretario desde 1953 hasta su muerte, en 1975. Era miembro del Consejo General del Opus Dei desde 1966.

En 1975, cuando Monseñor Álvaro del Portillo sucedió a san Josemaría al frente del Opus Dei, Monseñor Javier Echevarría fue nombrado Secretario General, y en 1982, cuando el Opus Dei se erigió en Prelatura Personal, pasó a ser su Vicario General. Era miembro de la Congregación para las Causas de los Santos y del Supremo Tribunal de la Signatura Apostólica. Participó en la Asamblea General del Sínodo de los Obispos sobre

¹ Las palabras precedidas por el señor Rector, Obdulio Velásquez Posada, podrán encontrarse en el capítulo 8.

América (1997) y Europa (1999), así como en la Asamblea General Ordinaria de 2001 y de 2005. Tras su elección y nombramiento por Juan Pablo II como Prelado del Opus Dei, el 20 de abril de 1994, recibió de manos de Su Santidad la ordenación episcopal el 6 de enero de 1995, en la Basílica de San Pedro.

Aunque desde niño no le gustaban las matemáticas, quería ser corredor de bolsa y hacer dinero como su abuelo para poder vivir bien. Pero, en palabras del propio Monseñor, “Dios se metió en mi vida y cambié mis planes”.

Estudió Derecho Canónico en la Pontificia Universidad de Santo Tomás de Aquino, más conocida como el *Angelicum*, en Roma, y Derecho Civil en la Pontificia Universidad Lateranense.

Desde muy joven, como diríamos hoy, “se enganchó” al Opus Dei, gracias al ambiente de alegría que pudo experimentar desde el comienzo: veía como las personas estudiaban y trabajaban como locas, pero vivían muy contentas siempre.

La opción de que sin cambiar de estado cada persona pudiese santificarse con su profesión y, además, llevar a Cristo a muchas partes y a mucha gente, le sedujo de inmediato. Don Javier, desde niño, era muy sociable y le gustaba tener no solo muchos, sino buenos amigos, una cualidad que lo acompañó siempre.

La Universidad de La Sabana, en sus estatutos, señala como Gran Canciller a quien ocupa el cargo de Prelado del Opus Dei, y a aquel le corresponde la presidencia de honor de los actos en los que participe en la Universidad. La calidad de Gran Canciller no se traduce en una responsabilidad de gobierno ni de gestión en la Universidad; más bien destaca su papel de buen pastor, que ora por la Universidad y su comunidad académica, y que vela por que los fines fundacionales se desarrollen siempre en un ambiente de respeto a la libertad de las conciencias y en conformidad con los principios de la doctrina cristiana-católica.

El primer Gran Canciller de la Universidad fue el beato Álvaro del Portillo; estuvo en Colombia en 1983 y fue testigo cercano de las etapas de gestación de la Universidad. Posteriormente, Monseñor Javier Echeverría fue nombrado Prelado del Opus Dei y, hasta su muerte, fue el Gran Canciller de la Universidad. La primera estancia de Monseñor Javier Echeverría en Colombia fue en julio de 2001; del 11 al 16 de agosto de 2015, la Universidad de La Sabana tuvo la alegría de contar con su presencia y recordar la inspiración que fue su vida para los demás.

El 23 de enero de 2017 Monseñor Fernando Ocariz sucedió a Monseñor Javier Echeverría como Prelado del Opus Dei, nombrado por el Papa Francisco, y Gran Canciller de la Universidad de La Sabana. Nacido en París el 27 de octubre de 1944, es licenciado en Ciencias Físicas y Teología, y doctor en Teología. Fue ordenado sacerdote en 1971.

In Memoriam... María Claudia Gutiérrez Prieto (Adiós, ¡que sean buenos!)



María Claudia Gutiérrez Prieto.
Foto: archivo.

Por Ana María Luque Farfán

Quienes la conocieron la describen como una mujer sencilla y natural; sin hacerse notar, sabía cómo hacer amable la vida de quienes la rodeaban. Pensaba en cada uno antes de dar un consejo, que, invariablemente, dicen, era atinado. Se destacaba también por el cariño que ponía al escoger un regalo o al sacar partido de su talento musical —cantaba y tocaba la guitarra y el piano— para amenizar un rato en familia.

En sus tiempos de colegio perteneció a la tuna, donde relucían su alegría y sus dotes artísticos. Cuentan que le gustaba promover karaokes, que no perdía ni una nota y que, hay que decirlo, le gustaba ganar. Fue siempre generosa con el tiempo, con las personas, con su trabajo; sabía “estar” en lo que hacía; era ordenada, metódica, estudiosa y de mente muy estructurada. Tuvo, además, un alto sentido de la amistad; supo mantener la riqueza de una comunicación cercana con muchas de sus compañeras de colegio y de universidad, a las que seguía y ayudaba con afecto.

Aún hoy muchas estudiantes la recuerdan con inmenso cariño; mientras fue Directora de Bienestar Universitario, mantenía presentes en su cabeza y en su corazón las cosas que le contaban, razón por la cual aquellas estudiantes que la trataban solían presentarle a otras amigas, especialmente a aquellas que estaban necesitando consejo y apoyo. De igual forma, fue siempre el centro de su familia, pues siempre procuró mantener la unidad y fomentar el apoyo en los proyectos de cada persona. Fue una mujer alegre, dulce, servicial, serena, prudente y ponderada; sabía decir las cosas sin herir. “Hasta los regañones le salían bonitos”, comentan algunos. Tenía la virtud de infundir paz ante las situaciones difíciles; era fácil abrirse con ella y sentirse querido y comprendido.

Desde pequeña se le recuerda como muy piadosa y muy mariana. Estos últimos meses se notaba que miraba las imágenes de Nuestra Señora con mayor cariño e intensidad. Supo llevar su enfermedad con elegancia humana y visión sobrenatural. Cuando se le preguntaba “¿Cómo estás?”, solía responder “¿Cómo estás tú?”. Aunque se abandonó desde el comienzo en la voluntad de Dios, deseaba y pedía su curación, pues su amor a la vida y, en particular, al trabajo en la Universidad le llenaban el corazón. Siempre mantuvo la esperanza de volver a trabajar. Cuando la enfermedad ya le impidió regresar a su trabajo se le oía decir con mucha convicción: “Yo creo que nos veremos el lunes en la Universidad”. Fue grande su aporte desde la Dirección de Cultura Institucional, particularmente a través del Programa de Cultura Institucional para Directivos, del cual quedaron gratas experiencias.

María Claudia fue una mujer buena en todo el sentido de la palabra; una frase recurrente en ella al despedirse era “Adiós, ¡que sean buenos!”





Biblioteca
Octavio Arizmendi



Biblioteca

**Capítulo 1.
Profesores excelentes,
maestros de vida**

Consolidación del cuerpo profesoral para la realización de la misión institucional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos

La Universidad de La Sabana tiene el objetivo de atraer y consolidar la permanencia de profesores que cumplan con el perfil institucional: altos estándares académicos, visión e interacción a escala internacional; competentes en términos profesionales y maestros de vida para sus estudiantes. Se busca contar con profesores de las más altas calidades personales y profesionales, quienes desarrollen su carrera como parte de su proyecto de vida, además de tener una alta productividad que garantice la realización de proyectos de investigación, proyección social y actividades diarias de docencia.

Adicionalmente, según un modelo de gestión que responde a las necesidades de crecimiento y desarrollo de las unidades académicas, se busca tener en cuenta el número, dedicación, formación, experiencia y trayectoria de los profesores, al igual que una mayor y mejor articulación entre aquellos de planta y aquellos docentes con algún otro tipo de vinculación.

Este primer capítulo muestra los avances de la Universidad respecto al crecimiento de la planta profesoral y el aumento de su cualificación profesional.

Población de profesores

La tabla 1 muestra el número de profesores en la Universidad e Inalde Business School en los periodos 2009-1 y 2016-2. Durante 2009-1 se contó con 1466 profesores, distribuidos de la siguiente forma: 304 de planta y 1162 con otro tipo de vinculación. Por su parte, el 2016-2 contó con 1953 profesores, repartidos así: 293 de planta, 85 de docencia planta¹, 878 de hora cátedra, 383 de docencia-servicio y 314 de honorarios. En relación con 2009-1, la planta profesoral creció el 33 % en 2016-2.

1 El profesor de docencia planta es un profesor que concentra su quehacer en la docencia y en la asesoría académica.

Tabla 1. Número de profesores: 2009-1 vs. 2016-2

Tipo	Número de profesores		Crecimiento (%)
	2009-1	2016-2	
Planta	304	293	24
Docencia planta	0	85	
Total del personal de planta	304	378	
Hora cátedra	1162	878	36
Docencia Servicio		383	
Honorarios		314	
Total de otras modalidades		1575	
Total	1466	1953	33

Nota: estas cifras incluyen a los profesores del Inalde Business School.

Fuente: Dirección de Planeación.

Distribución de profesores según su titulación

Durante 2016-2, los 378 profesores de planta y docencia planta se clasificaron de la siguiente manera, según su titulación: 114 doctores, 215 con título de maestría, 17 especialistas y 32 profesionales universitarios. La tabla 2 presenta la distribución de los profesores de planta en los periodos 2009-1 y 2016-2 según su titulación, e indica el incremento en el número de doctores entre dichos periodos.

Tabla 2. Distribución de los profesores según su titulación

Tipo	2009-1	2016-2	Crecimiento (%)
Doctorado	51	114	124
Maestría	177	215	21
Especialización	51	17	-67
Universitario	25	32	28
Total	304	378	-

Nota: incluye Inalde Business School.

Fuente: Dirección de Planeación.

Vinculación de profesores nuevos de planta

Durante 2016 se vincularon a la Universidad de La Sabana 25 profesores de planta y 32 profesores de docencia planta. De los primeros 25, el 16 % tiene título de doctor; el 52 %, de maestría, el 16 %, de especialista, y el 16 %, universitario. De los 32, el 3 % tiene título de doctor; el 56 %, de maestría; el 13 %, de especialista, y el 28 %, universitario (tabla 3). Las tablas 4, 5, 6 y 7 presentan los nombres de los profesores vinculados durante el año por facultad, escalafón y modalidad.

Tabla 3. Vinculaciones de profesores de planta y docencia-planta en 2016 según su formación académica

Nivel de titulación	Vinculación de profesores de planta durante 2016	Vinculación de profesores docencia-planta durante 2016
Doctorado	4	1
Maestría	13	18
Especialización	4	4
Universitario	4	9
Total	25	32

Fuente: Dirección de Planeación.

Tabla 4. Vinculación de los profesores en el actual escalafón de profesores

N.º	Nombre del profesor	Unidad o facultad	Categoría en el escalafón
1	Carlos Enrique Arévalo Narváez	Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	Profesor asistente
2	Diana Carolina Rojas Torres	Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas	
3	Erwin Hernando Hernández Rincón	Facultad de Medicina	
4	Juan David Cárdenas Ruiz	Facultad de Comunicación	
5	Camilo Rengifo Gutiérrez	Facultad de Ingeniería	
6	Ana Dolores Vargas Sánchez	Centro de Tecnologías para la Academia	
7	Miguel Ángel Uribe Laverde	Facultad de Ingeniería	
8	Amanda Janneth Rodríguez López	Instituto de La Familia	Profesor auxiliar
9	Clara Beatriz del Pilar Sánchez Herrera	Facultad de Enfermería y Rehabilitación	Profesor de alto prestigio

Fuente: Dirección de Desarrollo Profesional.

Tabla 5. Vinculación de los profesores por escalafonar

N.º	Nombre del profesor	Unidad o facultad
1	Alejandro Salgado Montejo	Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas
2	Matthew Rogers	Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas
3	Marta del Río Caballero	Facultad de Comunicación
4	Camilo Posada Torres	Facultad de Derecho y Ciencias Políticas
5	José Julián Suárez Rodríguez	
6	Ingrid Carolina Anzelin Zuluaga	Facultad de Educación
7	Paola Sarmiento González	Facultad de Enfermería y Rehabilitación
8	Ronal Forero Álvarez	Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas
9	Carlos Andrés Domínguez Paz	Facultad de Ingeniería
10	Olga Isabel Restrepo Castro	Facultad de Medicina
11	Valeri Andrea Sáenz Moncaleano	
12	Oscar Andrés Gamboa Garay	
13	Carlos Alfonso Vélez Álvarez	
14	Iván Darío Moreno Acero	Instituto de La Familia

Fuente: Dirección de Desarrollo Profesional.

Tabla 6. Vinculación de los profesores en formación

N.º	Nombre del profesor	Unidad o facultad
1	Diana Carolina Duran Bautista	Departamento de Lenguas y Culturas Extranjeras
2	Diana Milena Patiño Niño	Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas

Fuente: Dirección de Desarrollo Profesional.

Tabla 7. Vinculación de los profesores de docencia planta

No.	Nombre	Unidad académica
1	Diana Ibonne Guerrero Angarita	Centro de Tecnologías para la Academia
2	Julie Suanny Pinzón Rodríguez	
3	Edilberto García Saavedra	Departamento de Lenguas y Culturas Extranjeras
4	Oscar Alfonso Caicedo Álvarez	
5	Sandra García Rodríguez	
6	Ángela Montoya Díaz	
7	Nathalie Caterine Morales Romero	
8	Adriana Camila Chaves Barrera	
9	María Catalina Caro Torres	
10	Alencar Guth	
11	Bruna Dudas Negro	
12	Jesús Murilo de Quadros	
13	Kenji Fujimoto Daniel	
14	Juan Manuel de la Roche Merino	Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas
15	Silvia Gast Harders	
16	Felipe Castilla Corzo	
17	Claudia Graciela Umazor Zelaya	
18	Rafael José Henríquez Machado	
19	Ana María Laverde Gutiérrez	
20	Álvaro Mauricio González	
21	José Fernando Duque Montoya	
22	Viviam Guadalupe Sequera Díaz	Facultad de Comunicación
23	Ana Vanessa Camacho Orjuela	Facultad de Enfermería y Rehabilitación
24	Gina Paola Torres Sarmiento	
25	Lena Yalitz Coy Moreno	
26	Leydy Karina Soche Monsalve	
27	Lina Mercedes Grimaldos Pérez	
28	Milena Saavedra Salazar	
29	Catalina María Bermúdez Merizalde	Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas
30	Luis Carlos Longas Lalinde	Facultad de Ingeniería
31	Mónica Peña Acosta	
32	Leonardo Arturo García Rincón	Facultad de Psicología

Fuente: Dirección de Desarrollo Profesional.

Según la figura 1, durante 2010-2, el 5 % de los profesores se encontraba en el escalafón actual; el 90 %, en el anterior; el 4 %, en la denominación de *profesores en formación*, y el 1 %, en la de *profesores por escalafonar*. Durante 2016-2 se puede ver un aumento en el número de profesores en el actual escalafón: 56 %, en el escalafón actual; 31 %, en el escalafón antiguo; 4 %, en formación; 8 %, por escalafonar, y 1 %, junior en formación.

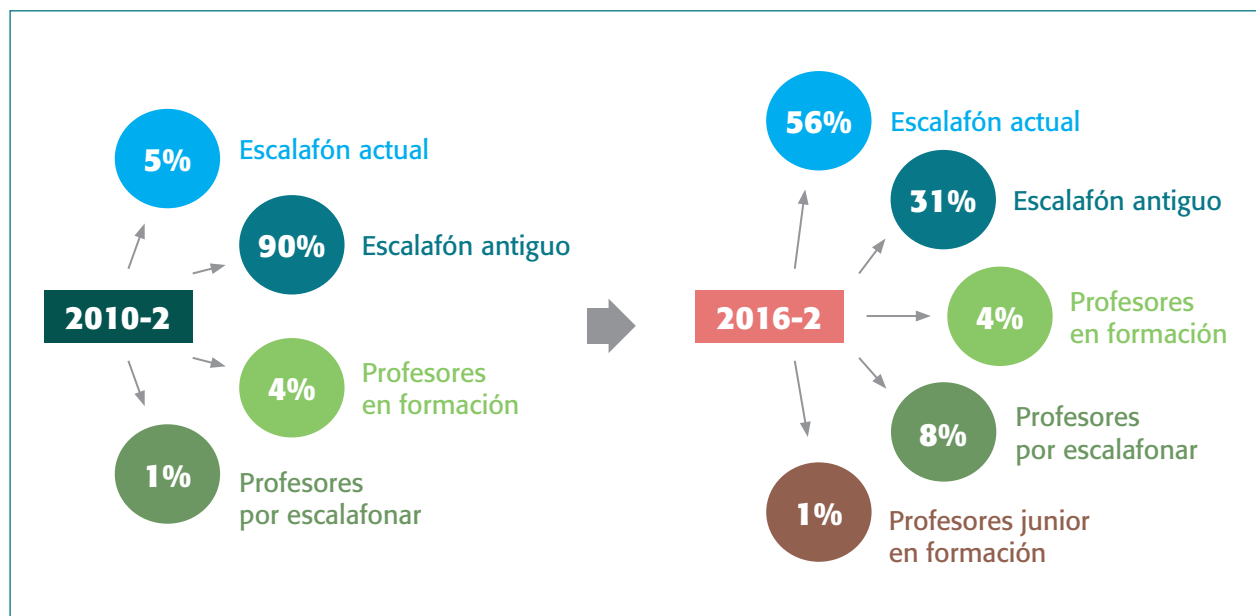


Figura 1. Profesores de planta según su ubicación en el escalafón, 2010-2 - 2016-2

Nota: las cifras fueron tomadas a partir de 2010 teniendo en cuenta que el escalafón actual fue aprobado en 2009. Los datos no incluyen profesores de alto prestigio, docencia planta ni profesores del Inalde Business School.

Fuente: Dirección de Planeación.

La tabla 8 muestra el escalafón de profesores de la Universidad durante 2016-2: el 56 % de la planta profesoral se encontraba en el escalafón actual, mientras que el Inalde Business School contó con 19 profesores. La tabla 9 presenta la distribución de los profesores según el escalafón de Inalde Business School.

Tabla 8. Distribución de los profesores de planta según el escalafón de profesores durante 2016-2

Categorías	Antiguo escalafón	Porcentaje	Actual Escalafón	Porcentaje
Auxiliar	2	1	12	4
Asistente	57	21	91	34
Asociado	18	6	44	16
Titular	8	3	5	2
Total de profesores escalafonados	85	31	152	56
Otras situaciones				
Por escalafonar	-	-	21	8
En formación	-	-	10	4
Junior en formación	-	-	4	1
Total de otras situaciones	-	-	35	13
Número de profesores de planta en la Universidad de La Sabana: 272				
Número de profesores de alto prestigio: 2				
Número de profesores de docencia-planta: 85				
Número de profesores del Inalde Business School: 19				
Total de profesores de planta: 378				

Nota: estas cifras incluyen a los profesores de planta que estuvieron vinculados con la Universidad durante 2016-2.

Fuente: Dirección de Planeación.

Tabla 9. Escalafón del Inalde Business School

Categorías	Cantidad de profesores	Porcentaje
Ordinario	4	21
Agregado	3	16
Adjunto	7	37
Aspirante	3	16
Sin escalafonar	2	11
Total	19	100

Fuente: Inalde Business School.

Movimientos en el escalafón de profesores

Durante 2016 se presentaron 25 movimientos de profesores en el escalafón (tablas 10-15).

Tabla 10. Movimientos en el escalafón

Tipo de movimiento	2016
Ascenso	7
Ingreso desde profesor en formación	1
Ingreso desde profesor por escalafonar	6
Traslado con ascenso	7
Traslado horizontal	4
Total	25

Fuente: Dirección de Desarrollo Profesional.

Tabla 11. Ascensos dentro del actual escalafón

N.º	Nombre del profesor	Unidad o facultad	Categoría en el antiguo escalafón	Categoría en el actual escalafón
1	María Carmelina Londoño Lázaro	Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas	Asistente	Profesor asociado
2	Margareth Lorena Alfonso Mora	Facultad de Enfermería y Rehabilitación	Auxiliar	Profesor asistente
3	Catherine María Pereira Villa	Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas	Asistente	Profesor asociado
4	Elyn Lizeth Solano Charris			
5	Jorge Enrique Moreno Collazos	Facultad de Enfermería y Rehabilitación		
6	Gloria Carvajal Carrascal			
7	Carlos Manuel Jiménez	Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas		

Fuente: Dirección de Desarrollo Profesional.

Tabla 12. Ingresos en el escalafón de profesores desde profesor en formación

N.º	Nombre del profesor	Unidad o facultad	Categoría en el antiguo escalafón	Categoría en el actual escalafón
1	Juan Camilo Restrepo Castro	Facultad de Psicología	Profesor en formación	Profesor auxiliar

Fuente: Dirección de Desarrollo Profesional.

Tabla 13. Ingresos en el escalafón de profesores desde profesor por escalafonar

No.	Nombre del profesor	Unidad o facultad	Categoría en el antiguo escalafón	Categoría en el actual escalafón
1	Andrés Felipe Agudelo González	Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	Profesor por escalafonar	Profesor asistente
2	Alejandro David Aponte Cardona			Profesor asociado
3	Julia Andrea Pineda Acero	Centro de Tecnologías para la Academia		Profesor asistente
4	Martha Ivonne Miranda Novoa	Facultad de Derecho y Ciencias Políticas		Profesor asistente
5	Fabio Enrique Pulido Ortiz			Profesor asistente
6	Luis Fernando Giraldo Cadavid	Facultad de Medicina		Profesor asociado

Fuente: Dirección de Desarrollo Profesional.

Tabla 14. Traslados con ascenso (del escalafón anterior al actual)

N.º	Nombre del profesor	Unidad o facultad	Categoría en el antiguo escalafón	Categoría en el actual escalafón
1	Carlos Alberto Jiménez Junca	Facultad de Ingeniería	Asistente 1A	Profesor asociado
2	Juan Fernando Córdoba Marentes	Facultad de Derecho y Ciencias Políticas		
3	Ricardo Sotaquirá Gutiérrez	Facultad de Ingeniería		
4	Dusko Kalenatic		Asociado 1A	
5	Luz Indira Sotelo Díaz	Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas	Asistente 1A	Profesor titular
6	Fernando Lizcano Losada	Facultad de Medicina	Asociado 1A	
7	Pedro Sarmiento Medina	Facultad de Ingeniería	Asistente 1A	Profesor asociado

Fuente: Dirección de Desarrollo Profesional.

Tabla 15. Traslados horizontales (del escalafón anterior al actual)

N.º	Nombre del profesor	Unidad o facultad	Categoría en el antiguo escalafón	Categoría en el actual escalafón
1	María Cecilia Paredes Iragorri	Facultad de Medicina	Asistente 1A	Profesor asistente
2	Claudia Patricia Álvarez Ayure	Departamento de Lenguas y Culturas Extranjeras	Asistente 2A	
3	María Claudia Abaunza Chagín	Facultad de Medicina	Asociado 3A	Profesor asociado
4	Francisco Lamus Lemus		Asociado 4A	

Fuente: Dirección de Desarrollo Profesional.

Obtención de titulaciones académicas durante 2016

Durante 2016, once profesores finalizaron sus estudios de doctorado (tabla 16).

Tabla 16. Profesores que finalizaron sus estudios de doctorado

N.º	Unidad académica	Profesor	Nombre de la universidad	Programa adelantado	País
1	Facultad de Medicina	Luis Fernando Giraldo Cadavid	Universidad de Navarra	Doctorado en Investigación Médica Aplicada	España
2	Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas	Carlos Manuel Jiménez	Universidad Nacional de Colombia	Doctorado en Estudios Políticos y Relaciones Internacionales	Colombia
3		Diego Guevara Castañeda		Doctorado en Ciencias Económicas	
4	Facultad de Comunicación	Sergio Alberto Llano Aristizábal	Universidad Complutense de Madrid	Doctorado en Política, Comunicación y Cultura	España
5		Agrivalca Canelón	Universidad de Málaga	Doctorado en Comunicación	
6		Manuel Ignacio González Bernal	Universidad de Navarra		
7	Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	Fabio Enrique Pulido Ortiz	Universidad de Buenos Aires	Doctorado en Derecho	Argentina
8	Facultad de Educación	José Javier Bermúdez Aponte	Universidad de Navarra	Doctorado en Gobierno y Cultura de las Organizaciones	España
9	Facultad de Medicina	Jhon Darío Londoño		Doctorado en Investigación Médica Aplicada	
10	Facultad de Psicología	Martha Rocío González Bernal	Universidad de los Andes	Doctorado en Psicología	Colombia
11	Centro de Tecnologías para la Academia	Hasblady Segovia Cifuentes	Universidad de Navarra	Doctorado en Educación	España

Fuente: Dirección de Desarrollo Profesional.

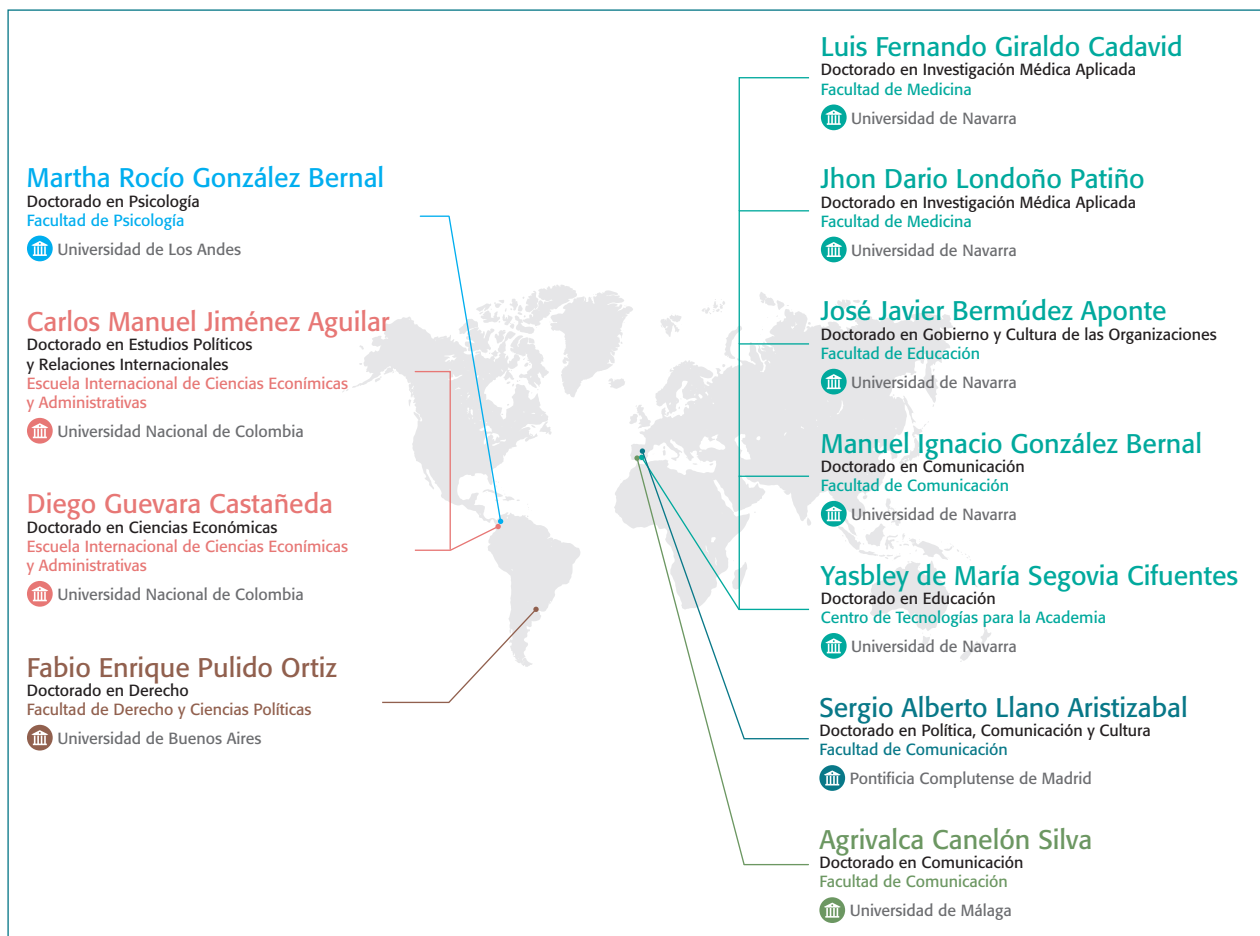


Figura 2. Profesores que se graduaron de doctorado durante 2016

Fuente: Dirección de Desarrollo Profesional.

Crecimiento en el número de doctores

De 2009-1 a 2016-2, el número de doctores en la Universidad tuvo un incremento de más del doble. En 2009-1, 51 de los 304 profesores de planta profesoral contaban con título de doctor (17 % de los profesores de planta) y 47 se encontraban adelantando estudios de doctorado. A finales de 2016-2, la Universidad de La Sabana contaba con 114 doctores de los 378 profesores de planta profesoral (30 % de los profesores de planta), y con 45 profesores adelantando estudios de doctorado. La figura 3 muestra este crecimiento.

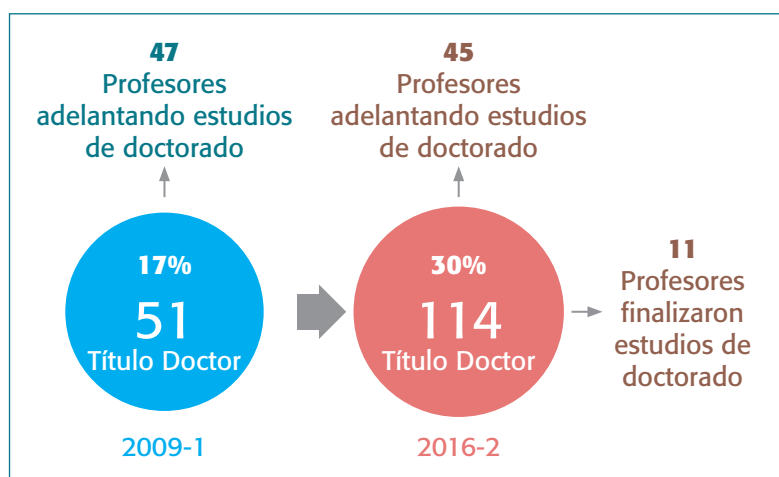


Figura 3. Comparativo del número de profesores con título de doctor entre 2009-1 y 2016-2

Fuente: Dirección de Planeación.

Perfeccionamiento posgradual

A finales de 2016, 45 profesores de la Universidad y del Inalde Business School adelantaban estudios de doctorado, 33 de ellos apoyados con recursos de la institución. En el mismo año, a través de los recursos del Fondo Patrimonial Especial (FPE), la Universidad de La Sabana aprobó la financiación para estudios superiores de 10 profesores por un valor de 1.915.790.749 de pesos. La tabla 17 presenta los profesores que iniciaron sus estudios de doctorado durante 2016.

Tabla 17. Profesores que iniciaron sus estudios de doctorado durante 2016

N.º	Nombres y apellidos	Dependencia	Universidad	Programa adelantado	País
1	Catherine Pereira Villa	Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas	Swiss Management Center University	Doctorado en Administración	Suiza
2	Victoria Eugenia Cabrera García	Instituto de La Familia	Universidad de Navarra	Doctorado en Educación	España
3	Vicente Fabián Benítez Rojas	Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	New York University	Doctorado en Derecho	Estados Unidos
4	Ana Dolores Vargas	Centro de Tecnologías para la Academia	Universidad Autónoma de Barcelona	Doctorado en Educación	España
5	Lorena Reyes Rubiano	Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas	Universidad Pública de Navarra	Doctorado en Matemáticas y Estadística	
6	Juan José Giraldo	Facultad de Psicología	Universidad de Reading	Doctorado en Psicología	Reino Unido
7	Diana Paola Obando		Universidad de Reading		
8	Diana Díaz Quijano	Facultad de Medicina	Instituto Nacional de Salud Pública	Doctorado en Salud Pública	México
9	Luis Carlos Domínguez		Universidad de Maastricht	Doctorado en educación para profesionales de la salud	Países Bajos
10	Nancy Patricia Jara		Universidad del Valle - Universidad Pedagógica de Colombia	Doctorado en Educación	Colombia

Fuente: Dirección de Desarrollo Profesional.

Crónica

La Sabana tiene tres nuevos profesores titulares



**Doctor Fernando
Lizcano Losada**
Profesor de planta de la
Facultad de Medicina



**Doctora Indira
Sotelo Díaz**
Escuela Internacional de
Ciencias Económicas y
Administrativas



Doctor Dusko Kalenatic
Facultad de Ingeniería

Fuente: Dirección de Desarrollo Profesional.

El 12 de diciembre de 2016 la Universidad de La Sabana celebró con orgullo el nombramiento de tres nuevos profesores titulares: el doctor Fernando Lizcano Losada, Profesor de Planta de la Facultad de Medicina; la doctora Luz Indira Sotelo Díaz, Profesora de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas, y el doctor Dusko Kalenatic, Profesor de la Facultad de Ingeniería.

El ascenso a la categoría de Profesor Titular corresponde al máximo título en el escalafón de profesores y es otorgado por el Consejo Superior de la Universidad. Para realizar estos nombramientos, el Consejo tiene en cuenta que el profesor goce de una formación académica integral, de competencias en lengua extranjera y de avances en investigación y producción académica.

El Coro de la Universidad de La Sabana dio inicio a la ceremonia, en la que, luego, el señor Rector Obdulio Velásquez Posada hizo una aproximación a los diferentes aspectos que subyacen a la vida profesoral y que deben distinguir a los profesores de la Universidad para que sean maestros de vida. En palabras del Rector,

Todo esto conlleva a que gocen de prestigio y reconocimiento en el ámbito académico y científico, y, como autoridad, a que aporten significativamente a los grupos de investigación y a la proyección social, y consoliden una carrera profesoral hasta la máxima titulación que otorga el escalafón, trabajando con constancia en sus propios objetivos, en los de la unidad académica de la cual forman parte y en la realización de la visión institucional. Ser un profesor titular es ser un profesor insignia.

A continuación se presenta una síntesis de las cualidades personales y profesionales de nuestros profesores titulares, las cuales ameritan su nombramiento.

Profesora Titular Luz Indira Sotelo Díaz

Es Ingeniera de Alimentos de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, especialista en Tecnología de Alimentos de la Universidad Politécnica de Valencia (España) y doctora en Ciencia y Tecnología de Alimentos de la misma universidad. Ingresó en 2001 a la Facultad de Ingeniería como profesora de hora-cátedra; a partir de 2003 se desempeñó como profesora de planta, y luego de 2004 se vinculó en el cuerpo profesoral del programa de Gastronomía de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas.

Como resultado de su actividad investigativa y de producción académica, ha realizado dos estancias posdoctorales: Japón (2003), con el auspicio de Japan International Cooperation Agency, y España (entre 2010 y 2011), con una beca de la Fundación Carolina. La profesora titular también ha gestionado recursos externos (cerca de 1300 millones de pesos) para el desarrollo de proyectos con el sector empresarial y la academia. Es investigadora asociada dentro del esquema de reconocimiento de grupos de investigadores de Colciencias, y su interés se centra en la ciencia y en la tecnología de alimentos, el cual se refleja en sus más de doce publicaciones, de las cuales nueve son artículos en revistas indexadas en ISI y Scopus.

Por otra parte, ha participado con Visión Otri en proyectos especiales de consultoría con empresas del sector de alimentos; es miembro de asociaciones y de redes sobre ciencia y tecnología de alimentos a escalas nacional e internacional, y se ha destacado en su labor como asesora, especialmente en la formación y acompañamiento de estudiantes de maestría y doctorado. Su labor académica la ha hecho merecedora de premios y reconocimientos como el reconocimiento al mejor trabajo de investigación en Colombia por la Asociación Colombiana de Tecnología de Alimentos (2013), y el reconocimiento como coautora del libro *Derecho a la alimentación, aproximaciones teóricas y prácticas para su debate*.

Además de sus responsabilidades como profesora e investigadora, Luz Indira ha asumido cargos directivos de gestión académica en la Universidad: Directora de la Maestría en Diseño y Gestión de Procesos (2006), y Directora del Programa de Ingeniería de Producción Agroindustrial (2007-2014). Además, contribuyó a la creación del Doctorado en Biociencias y del área de Ciencia y Cultura de Alimentos, de la cual es jefe actualmente, entre otras contribuciones al desarrollo y mejoramiento de la gestión institucional.

En cuanto al ámbito personal, Luz Indira es la mayor de tres hijos; disfruta de la lectura de un buen libro y le gusta pasar tiempo en familia, con sus hermanos, sus sobrinos y sus padres, quienes llevan 48 años de feliz matrimonio. Sobre su nombramiento comentó:

Mi familia es el centro de mi vida; todos debemos dar gracias a Dios por las personas que nos acompañan día tras día. Yo soy la hija mayor; por lo tanto, fui criada con la responsabilidad que le dan los padres a su hijo mayor. Me inculcaron valores desde pequeña para ser el faro o guía de mis dos hermanos menores. La familia es el eje fundamental, es la semilla que le entrega a uno felicidad todos los días. Creo que la familia y el trabajo son paralelos. Por lo tanto, todos estos logros son gracias al apoyo de todos ellos.

En sus 13 años de vinculación a la Universidad de La Sabana, Luz Indira ha aportado significativamente a la consolidación de procesos curriculares y al avance de la investigación en ciencia y tecnología de alimentos y en procesos agroindustriales.

Profesor Titular Fernando Lizcano Losada

Realizó sus estudios de Medicina en la Universidad del Norte, obtuvo una beca para adelantar estudios en enfermedades tiroideas durante un año en el Hospital Umberto Primo de la Universidad de la Sapienza (Italia), se especializó en Endocrinología en la Universidad de Navarra (España), y allí mismo recibió su título de Doctorado en Medicina y Cirugía con énfasis en Biología Celular. Entre 1997 y 2000 realizó una estancia posdoctoral en el laboratorio de genética Brigham & Women Hospital, afiliado al Harvard Medical School.

Desde 1995 está vinculado a la Universidad de La Sabana como Profesor de Planta de la Facultad de Medicina; actualmente es el Director del grupo de investigación Centro de Investigación Biomédica de la Universidad de La Sabana (Cibus), clasificado en A por Colciencias, y del Laboratorio de Biología Molecular de la Universidad. Desde su vinculación ha realizado importantes aportes a la ciencia, entre los que sobresale el descubrimiento de la proteína JMJD2A, la cual ha permitido avanzar en el estudio de la prevención y la cura del cáncer y otras patologías crónicas. Gracias a su investigación ha podido generar más de cien productos académicos, por lo que es considerado investigador sénior dentro del esquema de reconocimiento de grupos e investigadores de Colciencias.

Fernando Lizcano ha realizado grandes aportes al crecimiento de la Universidad y de la Facultad de Medicina: se reconoce su participación en la construcción y diseño del Doctorado en Biociencias, su gran interacción con pares internacionales y su participación en redes y asociaciones científicas, tanto nacionales como internacionales. En su trabajo con la Universidad, ha gestionado recursos externos por un valor aproximado de 640 millones de pesos. Se resalta también su trabajo como asesor, especialmente en la formación y acompañamiento de estudiantes de doctorado.

Gracias a sus aportes a la ciencia y a su desempeño en el campo académico, el profesor Lizcano ha sido merecedor de importantes distinciones, como el Premio Nacional de Educación en Diabetes de la Academia Nacional de Medicina (España), en 1991; el Premio al Mejor Trabajo de Investigación en Endocrinología, en 1997; el Travel Grant a la mejor presentación en el encuentro 82 de la Endocrine Society (Estados Unidos), en 2000; el primer puesto en su trabajo de investigación en ciencias básicas por la Asociación Colombiana de Endocrinología, en 2005, y el premio al trabajo en ciencias básicas de la Academia Nacional de Medicina, en 2008.

Acerca del ejercicio profesoral, Fernando Lizcano afirma que lo más gratificante es “Ver que los estudiantes, durante un largo periodo, son capaces de superarse a sí mismos, a pesar de no tener mucho tiempo junto a sus familias y allegados, es de admirar. Luego

poderlos ver como especialistas reconocidos en el ambiente médico es lo más gratificante de ser profesor”.

Profesor Titular Dusko Kalenatic

Es economista de la Escuela Superior de Economía, ingeniero diplomado en Organización del Trabajo con énfasis en Cibernética Aplicada de la Universidad de Belgrado, y especialista en Periodismo del Instituto de Periodismo Yugoslavo, títulos obtenidos en Belgrado, República Serbia. Además, cuenta con una especialización en Ingeniería de Producción de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, en Bogotá, Colombia, y es doctor en Ciencias Técnicas de la Universidad Central de Las Villas en Santa Clara, Cuba. Es casado hace 35 años y padre de dos hijos.

Desde marzo de 2006, el profesor Kalenatic se vinculó con la Universidad de La Sabana como Profesor de Planta de la Facultad de Ingeniería; se ha desempeñado como Jefe del Área de Procesos Industriales y Coordinador de Énfasis Logísticos de la Maestría en Diseño y Gestión de Procesos. Actualmente es Director del grupo de investigación en Sistemas Logísticos, y Codirector del Doctorado en Logística y Gestión de Cadenas de Suministros, programa al que contribuyó desde su creación. También ha asumido encargos como el desafío de reformar el currículo del programa de Ingeniería Industrial para fortalecer el perfil del egresado en el ejercicio de su profesión, y para promover y consolidar la investigación en este campo.

Es considerado investigador sénior dentro del esquema de reconocimiento de grupos e investigadores de Colciencias. Su área de mayor interés investigativo es la de sistemas logísticos y métodos cuantitativos, de la cual se han derivado más de ochenta publicaciones y aportes significativos a la ingeniería.

Dusko Kalenatic participa activamente en proyectos y publicaciones a través de organizaciones como el Center for Latin American Logistics Innovation (CLI), en Bogotá; el Network MIT Global SCALE (Supply Chain and Logistics Excellence), que incluye el MIT Center of Transportation & Logistics (MIT-CLI), de Cambridge, Massachusetts, y el Zaragoza Logistics Center (ZLG), en Zaragoza, España.

Se resalta su labor como asesor académico, especialmente en el acompañamiento de estudiantes de maestría y de doctorado para el desarrollo de sus trabajos de grado.



DRILLING / MILLING MACHINE

TYPE ZK8350C

DRILLING 30

MILLING 25

SPINDLE SPEED (R.P.M.) Hz

	LOW SPEED	HIGH SPEED
BC	115	230
AC	230	580
BD	380	720
AD	875	1750

Ingeniería Mecánica



Universidad de La Sabana



Capítulo 2. Investigación con relevancia e impacto social

Identificación y consolidación de áreas estratégicas de investigación para ser reconocidos como autoridad académica

La Sabana, teniendo en cuenta su vocación y trayectoria institucional, así como las capacidades y fortalezas de sus profesores, busca focalizar y orientar su desarrollo hacia una investigación de calidad en áreas interdisciplinarias que resulten estratégicas. La Universidad propende por un aumento de productividad y visibilidad científica nacional e internacional, con proyectos que influyan en la solución de problemas sociales y en la creación de oportunidades, junto con la transferencia de resultados. El fortalecimiento de los recursos de apoyo (laboratorios, tecnología, bibliografía) y un uso eficiente de aquellos refuerza las herramientas y la eficacia de la investigación en nuestra Universidad.

Al cierre de 2016, La Sabana tuvo 55 grupos de investigación activos, de los cuales 48 fueron clasificados por Colciencias, según la Convocatoria Nacional 737 de 2015, de la

siguiente manera: 3 grupos A1, 7 grupos A, 21 grupos B, 16 grupos C, 1 grupo D y 7 grupos en proceso de formación (figura 1).

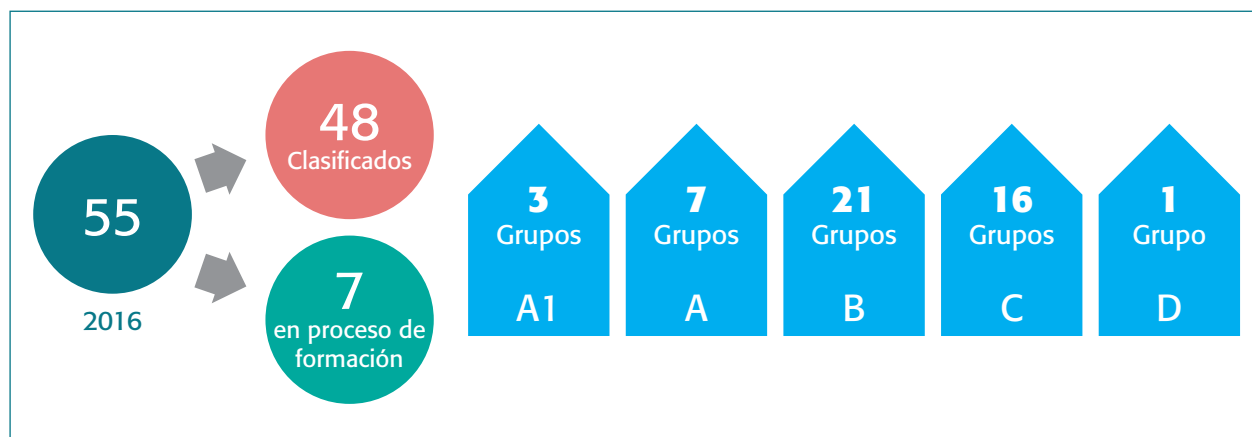


Figura 1. Número de grupos de investigación a 2016

Nota: el número de grupos de investigación clasificados fue tomado de los resultados de la Convocatoria Nacional para el Reconocimiento y Medición de Grupos de Investigación, Desarrollo Tecnológico o de Innovación y para el Reconocimiento de Investigadores del SNCTeI, 2015.

Fuente: Dirección General de Investigación.

En la misma convocatoria fueron clasificados 108 profesores de la Universidad, en las categorías de investigador sénior, investigador asociado e investigador junior (figura 2).

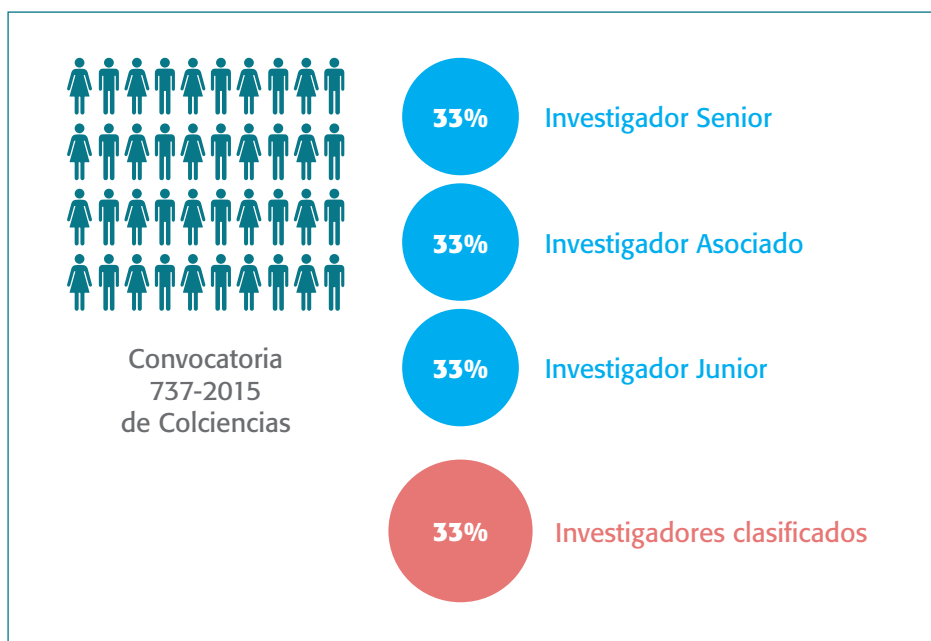


Figura 2. Clasificación de los investigadores que se registraron en la Convocatoria Nacional 737-2015

Fuente: Dirección General de Investigación.

Proyectos de investigación

La inversión en proyectos de investigación para 2016 se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Fuentes de financiación

Fuente del recurso	Valor (\$)	(%)
Colciencias	962.487.710	13
Entidades externas	824.475.150	11
Fondo de investigación	1.176.416.975	15
Unidad académica	4.661.605.580	61
Total	7.624.985.415	100

Fuente: Dirección General de Investigación.

En la tabla 2 se detallan los proyectos de investigación iniciados en 2016 con financiación externa.

Tabla 2. Proyectos iniciados en 2016 con financiación externa

No	Proyecto	Investigador principal	Universidad de La Sabana	Colciencias (\$)	Asociación Colombiana de Porcicultores	Total
1	Diseño de productos de quinta gama a partir de desarrollos gastronómicos con carne de cerdo para su inclusión en raciones de campaña.	Luz Indira Sotelo Díaz, Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas.	126.011.547	252.390.000	46.170.588	424.572.135
2	Aplicaciones gastronómicas a partir de surimi de pez león (<i>Pterois volitans</i>) obtenido con ultrasonido.	Anna María Filomena Ambrosio, Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas.	146.693.772	14.892.228	0	161.586.000
3	Modelamiento matemático de la cinética de secado convectivo y por ventana refractiva y el efecto sobre la bioactividad y la calidad de la feijoa (<i>Acca sellowiana</i>) para cultivar mammoth.	Fabián Leonardo Moreno Moreno. Facultad de Ingeniería.	142.486.232	72.000.000	0	214.486.232
4	Producción de energía eléctrica a partir de residuos líquidos de la industria panelera colombiana.	Martha Isabel Cobo, Facultad de Ingeniería.	350.502.381	197.605.482	0	548.107.863
5	Fuentes, rutas de exposición y valoración del riesgo asociado a los contaminantes emergentes: polibromados de difenileteres (PBDE) en Colombia.	Martha Isabel Cobo, Facultad de Ingeniería.	12.724.326	353.600.000	0	366.324.326
6	Bioprospección de octorales del Caribe colombiano como una fuente potencial de compuestos con actividad citotóxica.	Edisson Tello Camacho, Facultad de Ingeniería.	105.949.448	72.000.000	0	177.949.448
			884.367.707	962.487.710	46.170.588	1.893.026.005

Fuente: Dirección General de Investigación.

Productos resultado de investigación en 2016

En 2016 se pagaron bonificaciones por un valor total de 345.765.001 millones de pesos, que corresponden a 161 artículos publicados en revistas indexadas. En la figura 3 se presenta la evolución desde el 2010.

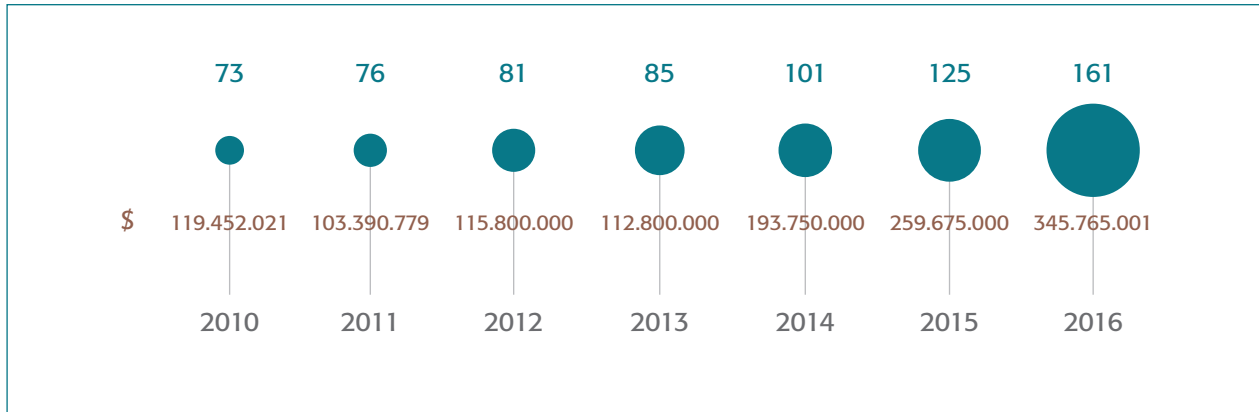


Figura 3. Bonificaciones por publicación de artículos en revistas indexadas

Fuente: Dirección General de Investigación.

Se observa un incremento de 4,5 veces el número de artículos publicados en revistas indexadas entre 2009 y 2016 (figura 4).

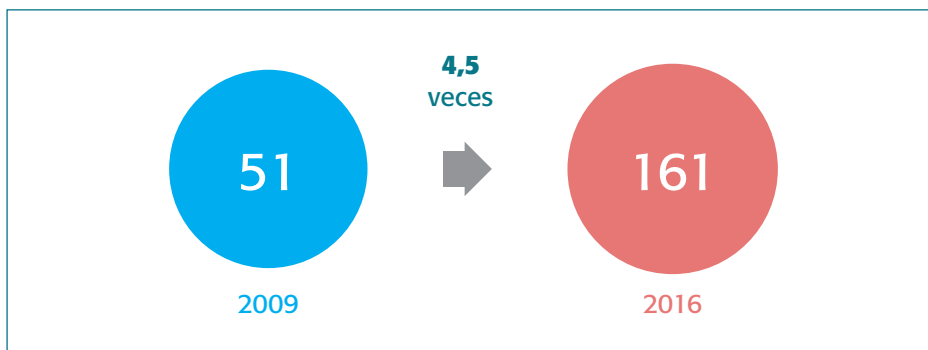


Figura 4. Comparativo entre 2009 y 2016 respecto a la publicación de artículos indexados en revistas Scopus

Nota: los datos fueron tomados con fecha de corte 26 de abril de 2017; incluyen conferencias, resúmenes de conferencias, cartas, editoriales, notas, artículos empresariales.

Fuente: Dirección General de Investigación, Base Scopus.

Durante 2016 se destinaron \$117.963.499 para apoyos en traducción, edición, costos de publicación, separatas e ilustraciones, entre otros (figura 5).

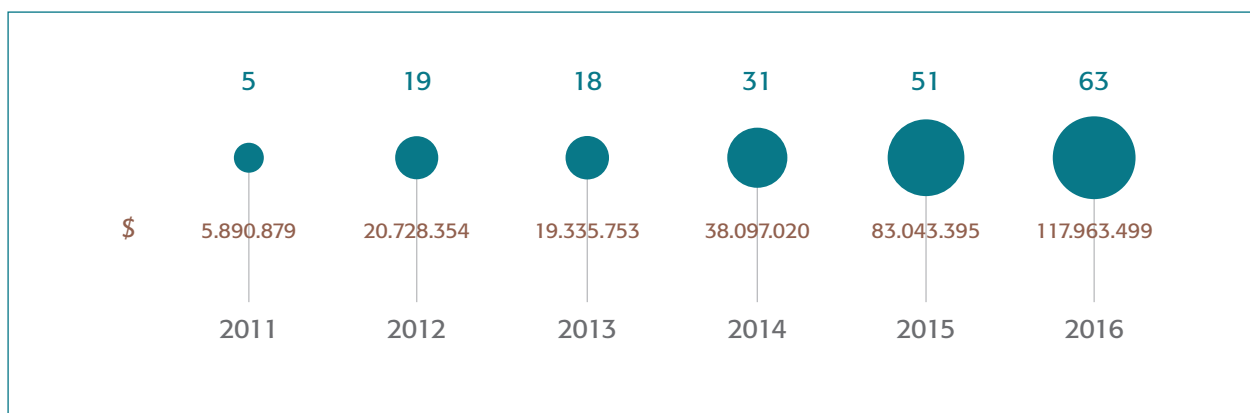


Figura 5. Apoyos para publicación

Fuente: Dirección General de Investigación.

Para 2016, la Universidad se mantuvo en la posición 16 en el Scimago Institution Rankings Colombia (tabla 3), con un promedio de 84,2 artículos por año.

Tabla 3. Posición de la Universidad de La Sabana en el Scimago Institution Ranking 2009-2016

Año	Período (5 años)	Posición Ranking	Número artículos	Promedio art/año	% art Q1	% Excelencia	% IC	% Lead	NI
SIR 2009	2003-2007	24	36	7.2	25	5.56	41.67	47.22	0.42
SIR 2010	2004-2008	22	69	13.8	20.29	5.8	40.58	50.72	0.44
SIR 2011	2005-2009	20	122	24.4	18.85	5.98	41.53	52.54	0.56
SIR 2012	2006-2010	19	173	34.6	17.34	4.82	41.18	56.47	0.48
SIR 2013	2007-2011	16	239	47.8	20.08	4.37	37.07	56.47	0.48
SIR 2014	2008-2012	16	276	55.2	19.57	3.82	35.14	59.78	0.47
SIR 2015	2009-2013	17	355	71	20.85	5.62	34.65	60.28	0.5
SIR 2016	2010-2014	16	421	84.2	18.5	6.17	32.5	68.8	0.35

Nota: Excelencia: producción científica incluida en el top 10 de los artículos más citados en sus campos científicos respectivos; IC: porcentaje de la producción publicada en colaboración con instituciones fuera del país; Lead: porcentaje de publicaciones en las que el autor corresponsal es de la institución; NI: impacto normalizado.

Fuente: SIR, Grupo Scimago, Dr. Félix de Moya.

Producción tecnológica

Patentes y tipos de *software*

A 2016, la Universidad contaba con siete patentes concedidas por la Superintendencia de Industria y Comercio. Durante ese año se presentaron once nuevas solicitudes nacionales, y se registraron ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor siete tipos de *software* (figura 6).

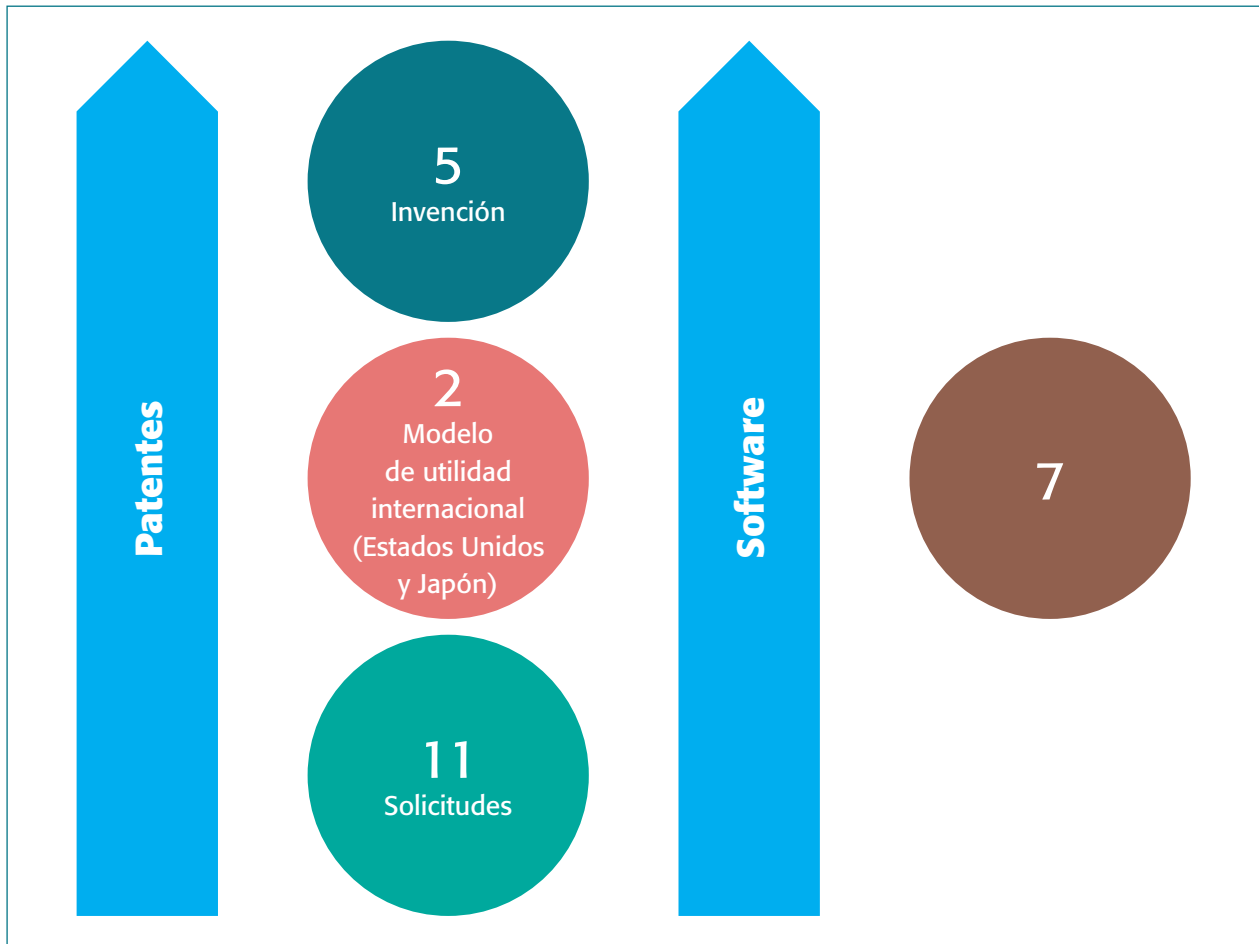


Figura 6. Número de patentes concedidas y solicitadas, y tipos de *software* registrados a 2016

Fuente: Dirección General de Investigación.

De las patentes solicitadas por la Universidad, nueve son de invención y dos son modelos de utilidad, para un total de once (tabla 4).

Tabla 4. Patentes en trámite derivadas de investigación

Nombre de la patente	Tipo de patente	Estado	Fecha de radicación de la solicitud
Aparato para la medición de umbrales sensoriales en el tracto laríngeo faríngeo de un paciente	Modelo de utilidad	Radicada en Estados Unidos / Japón	10 de noviembre de 2014
Aparato y proceso para capturar el dióxido de carbono emitido en las chimeneas industriales y aprovecharlo en la producción de carbonato de bario	Invencción	Radicada	30 de enero de 2015
Catalizador y proceso catalítico para la obtención de hidrógeno a partir de biocombustible	Invencción	Radicada	16 de mayo de 2016
Dispositivo secador por película mediante transferencia de calor por radiación y conducción a partir de agua con presión al vacío	Invencción	Radicada	29 de agosto de 2016
Monitor para evaluación del estado de conciencia de individuos anestesiados	Invencción	Escritura	Pendiente
Medio de cultivo natural diferencial con suero de leche y extracto de levadura	Invencción	Radicada	10 de agosto de 2016
Emulsión de una composición rica en proteínas hidrosolubles y aceite con tensoactivo y agua	Invencción	Radicada	11 de agosto de 2016
Proceso de modificación de texturas de una emulsión proteica por doble homogeneización	Invencción	Radicada	10 de agosto de 2016
Proceso para concentrar fluidos por congelación por combinación de crioconcentración en bloque y en película	Invencción	Radicada	29 de agosto de 2016
Dispositivo de concentración de fluidos que acopla la técnica de crioconcentración en película y bloque	Invencción	Radicada	29 de agosto de 2016

Nota: Información tomada en septiembre de 2016.

Fuente: Dirección General de Investigación.

Edición de libros y revistas científicas

En 2016 se publicaron diecinueve libros impresos y digitales: dos de investigación, trece de referencia y cuatro de memorias de congresos. Los títulos publicados son de autoría de profesores de las facultades de Filosofía y Ciencias Humanas, Derecho y Ciencias Políticas, Comunicación, Educación, Enfermería y Rehabilitación, así como de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas (EICEA), el Instituto de La Familia y el Centro de Tecnologías para la Academia (CTA). Además, para lograr una mejor visibilidad, circulación y proyección de la producción intelectual de sus profesores, la Universidad firmó contratos de coedición con universidades, editoriales comerciales y entidades del Estado (tabla 5).

Tabla 5. Contratos de coedición firmados en 2016

Universidades	Editoriales comerciales o entidades públicas
Universidad Católica de Colombia	Editorial Temis, Colombia Grupo Editorial Ibañez, Colombia
Universidad Pontificia Bolivariana	Ecoe Ediciones, Colombia
Corporación Universitaria Lasallista	Ministerio de Educación Nacional, Colombia

Fuente: Dirección de Publicaciones.

La Dirección de Publicaciones de la Universidad de La Sabana, de conformidad con los objetivos de visibilidad nacional e internacional, en 2016 participó en cinco ferias internacionales del libro y en cinco de carácter nacional.

Tabla 6. Participación de la Dirección de Publicaciones en eventos durante 2016

Internacional	Nacional
Feria Internacional del Libro de Guadalajara (26 de noviembre – 4 de diciembre)	Feria Internacional del Libro de Bogotá (19 de abril - 5 de mayo)
Feria Internacional del Libro de Lima (15-31 de julio)	Feria del Libro de Bucaramanga (22 al 29 agosto)
Bienal del Libro de Panamá (16-21 de agosto)	Feria del Libro de Manizales (24 de agosto - 4 de septiembre)
	Fiesta del Libro y la Cultura de Medellín (9-18 de septiembre)
	Feria del Libro de la Universidad de Antioquia (4-8 de octubre)
	Feria del Libro de Neiva (5-8 de octubre)
	Feria del Libro de Cali (8-12 de octubre)

Fuente: Dirección de Publicaciones.

Revistas científicas

Revistas científicas institucionales indexadas

En la tabla 7 se presentan las 7 revistas científicas indexadas de la Universidad .

Tabla 7. Indexación de las revistas científicas de la Universidad

Revista científica	Indexación
<i>Aquichan</i>	Scopus (Q4), ISI-Scielo Citation Index, Redalyc, Publindex, Lilacs, Ebsco-Fuente Académica, Directory of Open Access Journals (Doaj), Dialnet, Cuiden, Latindex (catálogo), Periódica, Ulrich's, Google Académico, Proquest-Social Science Journals.
<i>Dikaion</i>	Redalyc, Publindex (B), Ebsco-Fuente Académica, Google Académico, Dialnet, Latindex (catálogo), Proquest-Criminal Justice.
<i>Educación y Educadores</i>	ISI-Scielo Citation Index, Redalyc, Hinari, Publindex (A2), Ebsco-Fuente Académica, Ulrich's, Google Académico, Dialnet, Latindex (catálogo), Biblioteca Digital OEI, Proquest - Education Journals.
<i>Palabra Clave</i>	Scopus, ISI-Web of Knowledge, ISI-Scielo Citation Index, Publindex (A2), Redalyc, Ebsco-Fuente Académica, Ulrich's, Google Académico, Doaj, Dialnet, Latindex (catálogo), Infoamérica, Proquest-Social Science Journals.
<i>Pensamiento y Cultura</i>	Redalyc, Ebsco-Fuente Académica, Ulrich's, Doaj, Google Académico, Dialnet, Latindex (catálogo), Hela.
<i>Persona y Bioética</i>	ISI-Scielo Citation Index, Publindex (A2), Scielo, Redalyc, Lilacs, Ebsco-Fuente Académica, Ulrich's, Google Académico, Hinari, Dialnet, Latindex (catálogo), Hela, Clase, Proquest-Religion.
<i>Laclil</i>	Doaj, Linguistics Abstracts Online, Google Scholar, MLA Bibliography-Language, Linguistics and Literature, Open J-Gate, Directory of Research Journals Indexing, Ebsco, Proquest, e-revist@s, Publindex Category C.

Fuente: Dirección de Publicaciones.

En 2016, la revista científica *Palabra Clave*, que difunde investigación y reflexión en los distintos campos de la comunicación, ascendió al cuartil 2 en el índice Scopus y fue indexada en el índice bibliográfico ISI. Además, se convirtió en la primera revista de ciencias sociales y comunicación de América Latina, entre 181 revistas, de las cuales 9 son exclusivamente de comunicación. Así, en Scopus, *Palabra Clave* pasó del puesto 24 al 16.



Figura 9. Portada de la revista Palabra Clave

Fuente: Dirección de Publicaciones.

Artículos de autoría internacional en revistas científicas editadas por La Sabana, nuevos usuarios y lectores

En 2016 se publicaron 140 artículos en las revistas científicas editadas por La Sabana, de los cuales 102 fueron de autoría internacional. Asimismo, las revistas registraron un total de 1828 nuevos usuarios y 1091 nuevos lectores. La tabla 8 refleja el detalle de los artículos, usuarios y lectores distribuidos en cada revista.

Tabla 8. Artículos de autoría internacional y nuevos usuarios y lectores

Revista	2016				
	Total de artículos publicados	No. de artículos de autoría internacional	Porcentaje del total (%)	Nuevos usuarios	Nuevos lectores
<i>Palabra Clave</i>	38	30	79	245	182
<i>Aquichan</i>	38	31	82	931	407
<i>Educación y Educadores</i>	19	7	37	372	336
<i>Persona y Bioética</i>	19	15	79	66	45
<i>Latin American Journal of Content & Language Integrated Learning</i>	16	10	63	56	45
<i>Dikaion</i>	10	9	90	109	52
<i>Pensamiento y Cultura</i>	0	0	0	49	24
Total	140	102	73	1828	1091

Fuente: Dirección de Publicaciones.

Publicaciones de Inalde Business School

Los grupos de investigación y profesores de Inalde participaron en la elaboración y publicación de 9 artículos académicos, tres capítulos de libros y catorce casos. Por su parte, diecisiete profesores participaron en eventos académicos nacionales e internacionales a lo largo del año académico.

Crónica

Gema, un ejemplo de esfuerzo y perseverancia



Fotografía 1. Grupo de Energía, Materiales y Ambiente (Gema).

El Grupo de Energía, Materiales y Ambiente (Gema), según su director Manuel Fernando Valero Valdivieso, es un ejemplo perfecto de esfuerzo y perseverancia: en 2009 solo tenía el nombre, pero a través de un trabajo juicioso, y con líneas de investigación definidas, logró en 2016 la categoría A en Colciencias.

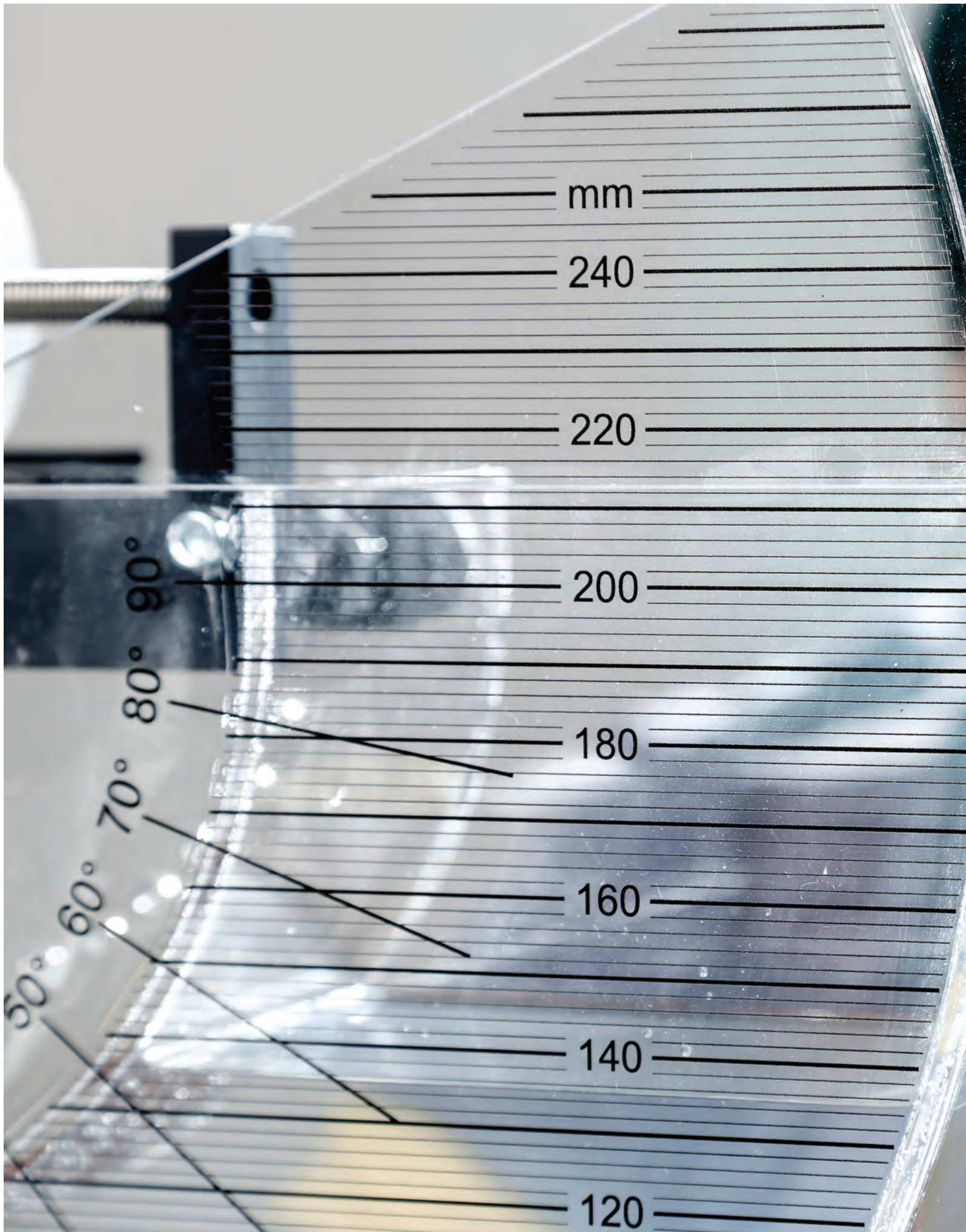
“¿Cómo se va a construir un laboratorio desde el plano? ¿Cómo conectar las líneas de gas, los servicios? ¿Cuántos metros cuadrados se necesitan? ¿Qué máquinas son las más importantes en el momento?”. Estas fueron algunas de las preguntas que empezaron a hacer tangible la idea del grupo Gema. Con todo preparado para 2010, los proyectos iniciaron en 2011. El doctor Manuel resalta la participación, ayuda y empeño de la profesora Martha Isabel Cobo Ángel, quien era la única integrante del grupo en sus inicios.

El grupo Gema contribuye a la formación de profesores y estudiantes de la Universidad interesados en las diferentes áreas del saber (Ambiente, Energía y Materiales) y recibe en sus proyectos a personas de diversos campos —no solo ingenieros o estudiantes de ingeniería—. Así, estudiantes de pregrado, maestrías y especializaciones participan en el grupo, y algunos de ellos, como parte del semillero de investigación.

¿Cómo pasó Gema de los planos de construcción a Categoría A? “Con esfuerzo y perseverancia”, dice el director del grupo, Manuel Valero. Fue todo un proceso que implicó buscar estudiantes de maestría, tener proyectos de investigación y lograr buenas evaluaciones en estos proyectos, de modo que tales resultados nos permitiera adquirir nuevos recursos, desde una balanza hasta el equipo más grande.

La Dirección de Investigación de La Sabana premia a los profesores productivos, y estos proyectos de investigación les han permitido conseguir diferentes equipos que los han llevado a ser un grupo de investigación sólido dentro de la Universidad.

Según Valero, el mejor logro de Gema ha sido la consecución de los laboratorios, ya que son la base y fuente para realizar las pruebas científicas necesarias para elaborar productos de calidad. “Es uno de los laboratorios mejor dotados de La Sabana”, expresa. Como bien se sabe, la investigación es dinámica y la tecnología es cada vez mejor; por ende, los laboratorios deben renovarse con el tiempo, y por ello los integrantes del grupo se esfuerzan siempre por generar contenido de calidad que les permita avanzar a mejores categorías y con más logros.



mm

240

220

200

180

160

140

120


90°

80°

70°

60°

50°

A young man with dark hair, wearing a blue button-down shirt, is looking intently at a glass petri dish in a laboratory setting. The petri dish is in the foreground, and the man's face is slightly out of focus in the background. The lighting is soft, and the overall tone is professional and focused.

**Capítulo 3.
Programas de alta calidad
para la formación integral
y la globalización**

Aseguramiento de la calidad de los procesos académicos para la formación integral y la globalización

La Universidad de La Sabana promueve la gestión de los procesos académicos desde el aseguramiento de la más alta calidad, procurando el fortalecimiento del sistema de créditos académicos y la generación y aplicación de estrategias que promuevan la flexibilidad curricular, como el doble programa, la doble titulación, las electivas y las coterminales. Asimismo, los programas de internacionalización y los diferentes convenios de La Sabana con otras universidades o instituciones a escalas nacional e internacional fortalecen el vínculo con un mundo globalizado. El bilingüismo o el aprendizaje de una segunda y tercera lengua compromete y ayuda a afianzar estas alianzas académicas, a través de la formación de profesionales con mayores competencias lingüísticas.

Por otra parte, la integración de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los procesos de enseñanza-aprendizaje posibilita la adquisición de competencias digitales en la comunidad universitaria.

La Sabana, en concordancia con su inspiración cristiana, propicia la visión integral del hombre y del mundo a través de la búsqueda y la comunicación de la verdad, promoviendo la integración de los distintos saberes. Por medio de su oferta académica, resalta la gran importancia de la formación humanística, en la cual se vela por el respeto de la dignidad humana y por la educación en familia y en valores.

Número de programas académicos

Entre 2009 y 2016, la Universidad presentó un aumento considerable en el número de programas académicos ofrecidos: mientras que en 2009 había 71, para el cierre de 2016 ya existían 119. La figura 1 muestra el comparativo entre 2009 y 2016 respecto al número de programas académicos activos y su distribución.

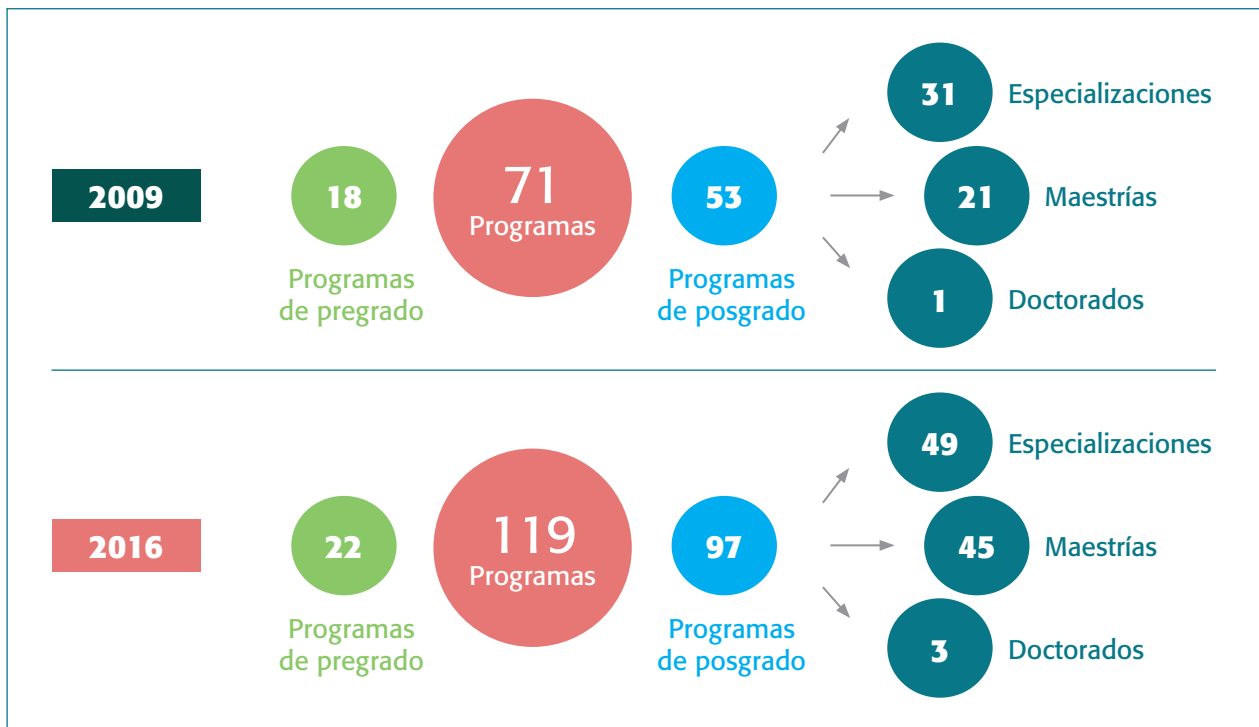


Figura 1. Comparativo del número de programas entre 2009 y 2016

Nota: estas cifras incluyen los programas de Inalde Business School.

Fuente: Dirección de Planeación.

Nuevos programas académicos

Durante 2016 se obtuvo el registro calificado de cuatro programas académicos: Especialización en Gastroenterología, Especialización en Gerencia Estratégica de Marca, Maestría en Gerencia Internacional y Maestría de Pedagogía en Extensión en La Guajira.

Acreditación de alta calidad

El 2016 cerró con tres acreditaciones internacionales para los programas de pregrado de Comunicación Social y Periodismo, Administración de Empresas y Administración de Negocios Internacionales, además de una acreditación internacional de posgrado de la Maestría en Dirección de Empresas (MBA). En 2009 la Universidad contaba con ocho programas acreditados en el territorio nacional, entre los diez programas acreditables, y en 2016 ya contaba con quince programas acreditados en el ámbito nacional de los dieciocho acreditables. Así, para 2016 el 83 % de los programas acreditables ya habían recibido acreditación de alta calidad.

Programas acreditados a escala internacional

En 2016, dos programas recibieron la acreditación internacional por parte de la European Foundation for Management Development (EFMD): Administración de Empresas y Administración de Negocios Internacionales.

Certificaciones de calidad

La Universidad de La Sabana se destacó en el QS University Rankings Latin America 2016 como la sexta mejor universidad de Colombia, y ocupó el cuarto puesto entre las mejores universidades privadas del país (tabla 1).

Tabla 1. Posición en el QS University Rankings Latin America 2016

	World Ranking 2016	World Ranking 2015	Institución
	269	290	Universidad Nacional de Colombia
	272	283	Universidad de los Andes
	401-410	441-450	Universidad Externado de Colombia
	431-440	401-450	Pontificia Universidad Javeriana
	601-650	601-650	Universidad de Antioquia
6	651-700	701+	Universidad de La Sabana
	701+	701+	Universidad del Norte
	701+	701+	Universidad del Rosario
	701+	701+	Universidad del Valle
	701+	701+	Universidad Industrial de Santander

Fuente: Dirección de Planeación.

Core Curriculum Persona & Cultura

En 2016 el Core Curriculum Persona & Cultura continuó su proyección como programa académico de formación que ofrece un conjunto de asignaturas transversales incluidas en todos los programas de pregrado de la Universidad. Por medio de ellas se pretende enfrentar a los estudiantes con las preguntas de la existencia, desarrollar su capacidad crítica para formar con libertad las propias convicciones y acompañar la construcción personal de un proyecto de vida integrador y responsable. Las tablas 2 y 3 presentan el número de alumnos y de profesores inscritos en las asignaturas que estuvieron activas durante 2016.

Tabla 2. Alumnos inscritos en el Core Curriculum Persona & Cultura, 2016

Asignatura	2016-1	2016-2
P&CI Persona y autoconocimiento	548	1662
P&CI Persona y afectividad	-	476
Total	548	2138

Fuente: Dirección de Core Curriculum.

Tabla 3. Número de profesores activos en el Core Curriculum Persona & Cultura, 2016

Asignatura	2016-1	2016-2
P&CI Persona y autoconocimiento	6	11
P&CI Persona y afectividad	-	5
Total	6	16

Fuente: Dirección de Core Curriculum.

Internacionalización

La Sabana busca consolidar una cultura de internacionalización para el desarrollo y fortalecimiento de competencias que les permitan a los estudiantes desenvolverse en ambientes globales y multiculturales. Con esto en mente, promueve la internacionalización de los currículos, el acceso a experiencias académicas y culturales y la presencia permanente de comunidad internacional en el campus. Por otro lado, trabaja por fortalecer la relación con aliados estratégicos de calidad, el trabajo en red para potenciar la investigación, la docencia y la proyección social, apalancando la inserción y el posicionamiento académico internacional.

Movilidad estudiantil

La tabla 4 presenta un comparativo de los datos de movilidad estudiantil y docente entre 2009, 2010 y 2016.

Tabla 4. Comparativo 2009-2016 de la movilidad académica

Tipo de movilidad	2009	2010	2016
Movilidad saliente de estudiantes	182	-	540
Movilidad entrante de estudiantes	160	-	669
Académicos internacionales en La Sabana	-	230	203
Docentes salientes	-	-	272
Total	572	-	1684

Nota: se presentan los datos de 2009, 2010 y 2016, con fecha de corte de junio de 2017, debido a que corresponden a las cifras presentadas para los dos procesos de renovación de la acreditación.

Fuente: Dirección de Planeación.

Como se observa en la tabla 4, entre 2009 y 2016 la movilidad entrante y saliente de estudiantes aumentó de manera considerable: de 160 a 669, y de 182 a 540, respectivamente. La Universidad de La Sabana ha sido anfitriona de un promedio de 215 visitantes extranjeros por año, y en 2016 tuvo a 272 académicos participando en diferentes eventos internacionales (ponencias, conferencias y exposiciones) alrededor del mundo.

Convenios

En 2016 la Universidad contaba con 939 convenios nacionales e internacionales (781 y 128, respectivamente). Durante el año firmó con trece instituciones internacionales, e INALDE Business School cerró con tres convenios internacionales más (tabla 5).

Tabla 5. Convenios internacionales firmados en 2016

No.	Nombre de la institución asociada	País de la institución asociada
1	Institut für Sprachen	Alemania
2	Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN CIN) Movilidad Académica Colombiana - Argentina (MACA)	Argentina
3	Centro Universitario Franciscano	Brasil
4	Pontificia Universidad Católica de Minas Gerais	
5	University of Prince Edward Island	Canadá
6	Banco Santander	España
7	Universidad Antonio de Nebrija	
8	Universitat de Lleida	
9	IESE Business School	
10	Emporia State University	Estados Unidos
11	Northern Illinois University	
12	University of Virginia	
13	Harvard Business School Publishing	
14	IESEG School of Management	Francia
15	Universidad Autónoma Metropolitana	México
16	Universidad Tecnológica de Acapulco	

Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales.

Asignaturas dictadas en inglés

Como parte de la estrategia institucional de internacionalización del currículo, y de la oferta permanente de su plan de estudios, se busca que los programas académicos de la Universidad ofrezcan asignaturas en inglés, de tal forma que los estudiantes puedan fortalecer sus competencias en el idioma mientras aprenden el lenguaje técnico propio de su carrera. En 2016 se dictaron 86 asignaturas de pregrado (tabla 6) y 31 asignaturas de posgrado en inglés (tabla 7).

Tabla 6. Asignaturas dictadas en inglés en pregrado

Unidad académica	Número de asignaturas
Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas (EICEA)	50
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	13
Facultad de Comunicación	7
Facultad de Educación	6
Facultad de Ingeniería	4
Facultad de Psicología	3
Centro de Tecnología para la Academia	1
Facultad de Enfermería y Rehabilitación	1
Facultad de Medicina	1
Total	86

Fuente: Dirección de Planeación.

Tabla 7. Asignaturas dictadas en inglés en posgrado

Unidad académica	Número de asignaturas
Departamento de Lenguas y Culturas Extranjeras	22
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	6
Facultad de Comunicación	2
Facultad de Ingeniería	1
Total	31

Fuente: Dirección de Planeación.

Apoyo del Icetex para profesores internacionales invitados

La Sabana busca que la internacionalización se viva también en el campus. Por este motivo, apoya iniciativas que contemplen la participación de invitados internacionales en eventos y actividades realizadas en la Universidad. Durante varios años ha contado con el apoyo económico del Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (Icetex) para seguir aumentando el número de profesores internacionales que año a año visitan a la Universidad (tabla 8).

Tabla 8. Profesores internacionales participantes con el apoyo del Icetex

Unidad académica	Número de profesores participantes con el apoyo del Icetex	Valor total de apoyos recibidos (pesos colombianos)
Comunicación	16	47.169.120
Derecho y Ciencias Políticas	23	55.694.115
Dirección de Relaciones Internacionales	1	6.000.000
Educación	3	7.208.953
Eicea	12	27.962.484
Enfermería y Rehabilitación	2	5.205.606
Filosofía y Ciencias Humanas	7	15.377.941
Instituto de La Familia	2	6.614.503
Departamento de Lenguas y Culturas Extranjeras	2	6.212.047
Medicina	3	7.963.295
Psicología	9	16.521.524
Vicerrectoría de Procesos Académicos	2	5.998.463
Total	82	207.928.051

Fuente: Dirección de Planeación.

Recursos de apoyo a la academia

Recursos bibliográficos

La tabla 9 presenta la relación del material bibliográfico. La tabla 10, estadísticas de uso de los servicios de la biblioteca

Tabla 9. Material bibliográfico según el tipo de formato

Material	2016	
	Títulos	Volúmenes
Libros	76.392	108.451
Trabajos de grado	11.491	11.742
Videos	1453	4003
Música	472	914
Mapas	33	55
Archivos digitales	23	134
Total	89.864	125.299

Fuente: Dirección de Planeación.

Tabla 10. Estadísticas de uso de los servicios de la biblioteca

Tipo de servicio	Número de consultas o préstamos
Estadística de consulta en salas por área de conocimiento	32.106
Número de préstamos a estudiantes de pregrado y posgrado	49.515
Número de consultas de recursos electrónicos	871.678

Fuente: Dirección de Planeación.

Convenios realizados por la biblioteca

La biblioteca establece convenios con distintas bibliotecas universitarias, privadas y públicas, con el fin de ofrecer servicios de consulta en distintos lugares y préstamo interbibliotecario. Para 2016 se contaba con 86 convenios de este tipo.

Ubicación en el Ranking Web de Repositorios

El Ranking Web de Repositorios mide la divulgación del contenido científico y académico de los repositorios en Colombia y el mundo, según la cantidad de documentos en texto completo, tamaño, visibilidad y posicionamiento en Google Scholar. Según el *ranking*, el repositorio de la Universidad de La Sabana, Intellectum, se encuentra ubicado en el cuarto lugar a escala nacional, y en el puesto 34 entre los 200 repositorios latinoamericanos evaluados (tabla 11).

Tabla 11. Posicionamiento de Intellectum en el Ranking Web de Repositorios

1	384	Universidad del Rosario Repositorio Institucional Edoc UR	124	619	431	279
2	570	Biblioteca Digital Pontificia Universidad Javeriana	316	897	460	314
3	603	Repositorio Universidad Militar Nueva Granada	723	856	676	302
4	640	Repositorio Institucional de la Universidad de La Sabana	612	1033	484	187
5	738	Biblioteca Digital Universidad del Valle	419	1102	592	389

Fuente: Biblioteca, Universidad de La Sabana.

Laboratorios, talleres y aulas

La Universidad contó con un total de 108 laboratorios, talleres y aulas especiales para la formación de sus estudiantes. La tabla 12 muestra la distribución de aquellos entre las diferentes áreas del conocimiento.

Tabla 12. Distribución de laboratorios, talleres y aulas especiales en 2016

Área	Número de laboratorios, talleres y aulas
Ciencias Sociales y Humanas	47
Ciencias de la Salud	21
Ingeniería y afines	25
Economía, Administración y afines	15
Total	108

Fuente: Dirección de Planeación.

Apoyo para el aprendizaje de una segunda y tercera lengua

La Universidad trabajó con constancia para garantizar el aprendizaje de una segunda y tercera lengua entre sus estudiantes. Por ello, se concretaron alianzas con instituciones internacionales para el aprendizaje del portugués y para las maestrías del Departamento de Lenguas y Culturas Extranjeras (tabla 13).

Tabla 13. Nuevas alianzas internacionales para el aprendizaje de una segunda y tercera lengua

Institución	Lengua
Universidad Tecnológica Federal do Paraná	Portugués
University of Sidney	Asignaturas para maestría

Fuente: Departamento de Lenguas y Culturas Extranjeras.

Por su parte, un total de 9334 personas fueron atendidas en los programas formales del Departamento de Lenguas y Culturas Extranjeras de la Universidad de La Sabana, y 40.726 participaron en actividades de Studium (tablas 14 y 15).

Tabla 14. Número de personas atendidas en los programas formales del Departamento de Lenguas y Culturas Extranjeras en 2016

Idioma	2016-1	2016-2
Inglés	3214	3318
Pu inglés	87	49
Francés	403	388
Portugués	244	297
Italiano	131	124
Alemán	84	86
Cursos intersemestrales	542	367
Subtotales semestrales	4705	4629
Total	9334	

Fuente: Departamento de Lenguas y Culturas Extranjeras.

Tabla 15. Número de participantes en las actividades de Studium

Actividades en Studium	2016-1	2016-2
Exámenes de clasificación	2327	4387
Tutorías	415	126
Simulacros	543	552
Personas atendidas (pregrado/ maestrías)	8408	9095
Exámenes internacionales (TOEFL-ITEP) (Jornadas de exámenes)	11	8
Exámenes parciales		
Umbrella	298	198
Francés	806	776
Inglés	6428	6636
Total semestral	18968	21758
Total	40.995	

Fuente: Departamento de Lenguas y Culturas Extranjeras.

Semana de Inmersión Tecnológica

Con el objetivo de fomentar un uso con criterio de las TIC y, así, promover el desarrollo de competencias en informática educativa, el 11, 12 y 13 de enero de 2016 se realizó la quinta versión de la Semana de Inmersión Tecnológica. Allí se llevó a cabo la premiación de competencias en Informática Educativa a la Innovación Docente; de La Sabana fueron once profesores premiados (figura 3).



Figura 3. Premios CIE a la Innovación Docente

Fuente: Centro de Tecnologías para la Academia.

TEDxUnisabana 2016

El 23 de mayo de 2016 se llevó a cabo la segunda versión del TEDxUnisabana. El evento tuvo como objetivo presentar iniciativas innovadoras en los campos de la tecnología, la educación, el emprendimiento social y el medio ambiente, entre otros. Bajo el lema “Creando puentes no comunes” se reunieron panelistas invitados, como la periodista Alexandra Montoya y el médico y PhD en Epidemiología de la Universidad de Harvard, Rodrigo Guerrero. Asistieron alrededor de 6700 personas, algunas de las cuales estuvieron presentes vía *streaming*.



Fotografía 1. TEDxUnisabana 2016

Fuente: Centro de Tecnologías para la Academia.

IV Congreso Internacional de Tecnología y Tendencias Educativas

En conjunto con la Editorial Norma, la Universidad de La Sabana realizó, el 15 y el 16 de septiembre de 2016, el IV Congreso Internacional de Tecnología y Tendencias Educativas en el Hotel Tequendama de Bogotá. Se contó con la participación de varios profesores de la unidad, quienes desarrollaron diez de los talleres que se llevaron a cabo durante el Congreso. Algunos de los temas que se trabajaron fueron realidad aumentada, mundos virtuales, robótica educativa, animación y aprendizaje móvil.

Crónica

Analítica Saber Pro: una herramienta de analítica del aprendizaje disponible para todos

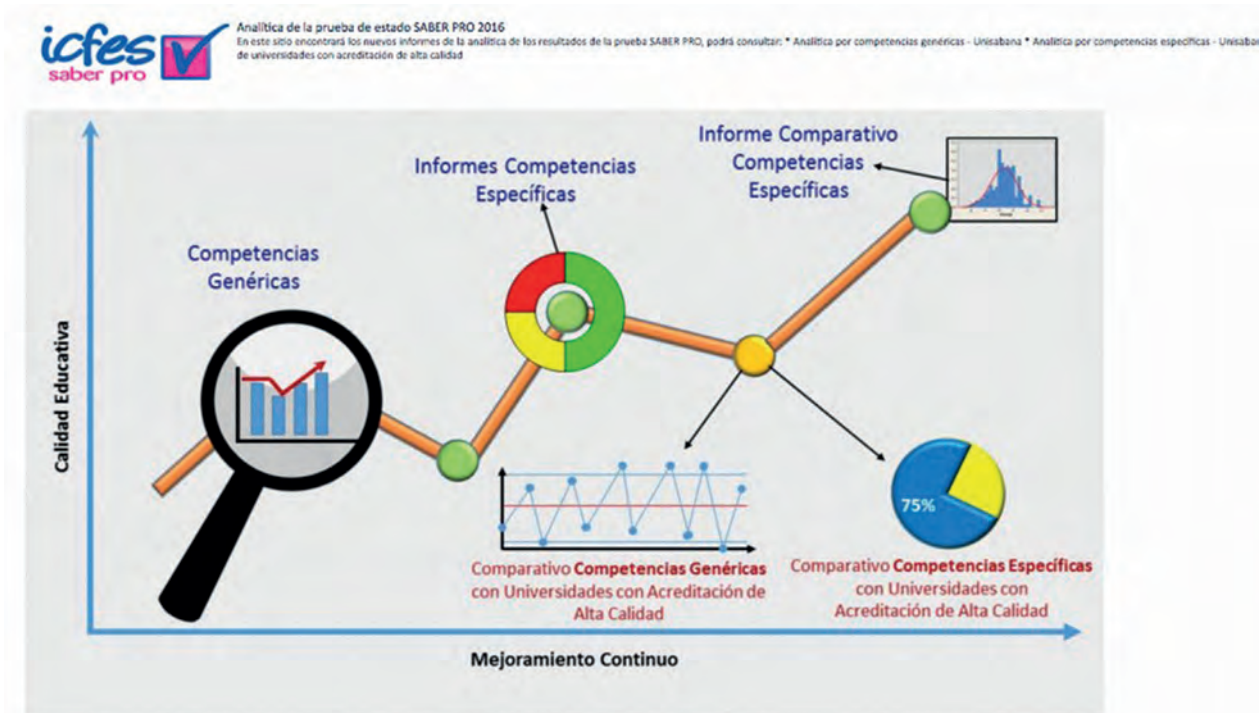


Figura 4. Analítica de la prueba de estado SABER PRO 2016

Fuente: Dirección de Currículo.

La Prueba Saber Pro evalúa el estado de la calidad de la educación superior en el país, teniendo en cuenta competencias genéricas, como la lectura crítica, el razonamiento cuantitativo, la comunicación escrita, el inglés y competencias ciudadanas específicas (según los distintos grupos de referencia). Los estudiantes que hayan aprobado el 75 % de los créditos de su programa de formación tienen la obligación de presentar la prueba.

La Dirección de Currículo de la Universidad de La Sabana utiliza la herramienta de analítica del aprendizaje llamada Analítica Saber Pro, para la recolección y el análisis de la información que arroja la prueba Saber Pro. A partir de 2012 se vienen recopilando datos de los resultados de las pruebas, y gracias a esta herramienta hoy se pueden comparar los resultados de los diferentes programas académicos institucionales y contrastarlos con los resultados generales de la Universidad, los de las unidades académicas, los de las universidades acreditadas del país y los de los programas de estas instituciones. De esta forma, el dinamismo de la herramienta de analítica del aprendizaje permite que cada programa pueda identificar sus fortalezas y debilidades, buenas prácticas en el desarrollo

de las actividades académicas y oportunidades de mejora en los procesos académicos, todo esto como insumo para establecer planes de mejora.

La herramienta de analítica se encuentra disponible, solo con fines académicos, para la comunidad administrativa y profesores de la Universidad en el sitio de la Dirección de Currículo, en Portal Servicios.



"UNA HORA DE ESTUDIO
PARA UN APOSTOL MODERNO
ES UNA HORA DE ORACIÓN"

"UNA HORA DE ESTUDIO
PARA UN APOSTOL MODERNO
ES UNA HORA DE ORACIÓN"

CAMINO N. 335

CAMINO N. 335



Capítulo 4.
Estudiantes y graduados
integrales que sientan y
compartan que ser Sabana
vale la pena

Fortalecimiento del vínculo con estudiantes y graduados para afianzar el sentido de pertenencia e impactar el entorno

La Universidad de La Sabana se esmera por fortalecer el vínculo con sus estudiantes y graduados a través de estrategias que les hagan sentir que “Ser Sabana vale la pena”. Busca que sus estudiantes tengan un alto sentido de pertenencia por la institución, que vivan y compartan la alegría de acceder a programas de alta calidad académica y un campus donde puedan vivir plenamente sus años de vida universitaria, pero, sobre todo, donde se respete la dignidad humana en un ambiente de tolerancia y buen trato.

Con el objetivo de impulsar el desarrollo y la excelencia, La Sabana busca atraer a estudiantes identificados con el perfil institucional, es decir, con altas capacidades académicas y humanas. También promueve la inclusión, la pluralidad y la diversidad cultural; fomenta esquemas flexibles de créditos educativos y apoyos económicos para que cada vez más un mayor número de estudiantes pertenecientes a poblaciones vulnerables puedan vincularse. Asimismo, busca garantizar permanente acompañamiento a sus estudiantes: por medio de estrategias, apoya la culminación exitosa de sus proyectos académicos y su proceso de formación integral.

Los graduados de La Sabana son y serán siempre importantes para su Universidad; por ello, Alumni Sabana se encarga de mantener activa la relación entre los graduados y la institución, así como la de ellos entre sí. Promueve la fidelización de los graduados a su *alma mater* a través de la creación de espacios de interacción permanente que, además, permitan dar continuidad a su formación integral y generar iniciativas de cooperación que contribuyan al desarrollo institucional e impacten a la sociedad con la impronta institucional.

Población estudiantil

La tabla 1 expone las estadísticas de la población estudiantil en 2009 y 2016. Mientras que en 2009 el número de estudiantes fue 7996 (5961 de pregrado y 2035 de posgrado), en 2016 ascendió a 11.780 (8775 de pregrado y 3007 de posgrado). Esto significa un incremento del 47,3 % con respecto a 2009.

Tabla 1. Comparativo de la población estudiantil, 2009-2016

Tipo	2009	2016	Crecimiento (%)
Pregrado	5961	8.775	47,2
Posgrado	2035	3.005	47,7
Total	7996	11.780	47,3

Fuente: Dirección de Planeación.

La tabla 2 muestra el porcentaje de la población estudiantil por estrato socioeconómico: si bien en 2016 la mayor cantidad pertenece los estratos 3 y 4 (51 %), cifra que se mantiene con respecto a 2009 (53 %), predomina el estrato 2, luego de los estratos 3 y 4, con el 19 % de la población. Esto demuestra el esfuerzo de la Universidad por promover iniciativas para la vinculación de estudiantes con escasos recursos.

Tabla 2. Comparativo de la población estudiantil por estrato socioeconómico, 2009-2016

Tipo	2009 (%)	2016 (%)
Estrato 1	2	4
Estrato 2	14	19
Estrato 3	25	24
Estrato 4	28	27
Estrato 5	18	16
Estrato 6	13	10

Fuente: Dirección de Planeación.

Programa Ser Pilo Paga

Este programa, iniciativa del Gobierno Nacional, en convenio con instituciones de alta calidad en Colombia, busca facilitar el acceso a una educación superior de calidad a jóvenes con recursos económicos limitados que hayan demostrado su excelencia académica a través de la Prueba Saber Pro, con un puntaje igual o superior a 318. Durante 2016, un total de 665 estudiantes fueron beneficiarios del Programa Ser Pilo Paga en La Sabana (un 72,7% más que el año anterior), con diversas ayudas para la adaptación a la vida universitaria. Adicionalmente, a 734 estudiantes de este programa se otorgaron 63.546 subsidios de alimentación en el periodo 2016-1, y a 787 estudiantes, 53.784 en el periodo 2016-2.

Acompañamiento a estudiantes de Ser Pilo Paga

Desde la Dirección Central de Estudiantes se diseñan, desarrollan y evalúan las estrategias de apoyo y acompañamiento orientadas a la formación profesional y personal de los estudiantes del Programa Ser Pilo Paga. Durante 2016, 244 estudiantes del programa asistieron a un curso de nivelación. Además, se realizó el Score de Vulnerabilidad, censo en el que se mide el nivel de vulnerabilidad al que está expuesto cada estudiante para su inicio de vida universitaria; entre la población censada, el 7,7 % presentaba condiciones críticas (nivel de vulnerabilidad elevado), el 27,7 % se encontraba en condiciones de alta vulnerabilidad, y el 48,8 %, en un nivel de riesgo medio.

Por otra parte, se realiza un seguimiento de resultados de los estudiantes en cada uno de los tres cortes académicos, más un reporte final. Durante el periodo vacacional en el cual se adelantan materias, los estudiantes toman inglés para nivelarse según la exigencia

del plan de estudios de cada facultad; cuentan con una electiva llamada Vivir la Universidad, seminarios de lectura, escritura y matemáticas y además de cursos intersemestrales.

Acompañamiento a todos los estudiantes

La Dirección Central de Estudiantes ofrece un portafolio de talleres dirigidos a fortalecer y potenciar el rendimiento académico de todos los estudiantes, específicamente en aspectos relacionados con el aprendizaje y el ajuste a la vida universitaria. En cada taller, los psicólogos educativos del equipo de Dirección Central de Estudiantes se encargan de ofrecer herramientas y consejos útiles para que los estudiantes puedan obtener los mejores resultados académicos.

Por su parte, el Programa de Tutoría para Becarios es una estrategia de *peer mentoring* para lograr el éxito académico. De participación voluntaria, busca brindar apoyo a los estudiantes becarios del primer semestre. Está integrado por estudiantes en dos modalidades: becarios y tutores (estos son estudiantes de buen perfil académico que se encuentran cursando segundo semestre o superior). Por último se encuentran las asesorías académicas personalizadas a estudiantes (en las que un asesor acompaña al estudiante, permitiendo adecuar la tarea educativa a las características personales de los alumnos en todas sus dimensiones: intelectuales, psico-afectiva, ética, familiar, social y espiritual). Durante 2016, un total de 5753 estudiantes tuvieron acceso a las distintas estrategias de acompañamiento. La tabla 3 muestra cifras detalladas al respecto.

Tabla 3. Detalle de acompañamiento a estudiantes

Asesoría académica	367
Talleres de éxito académico	4420
Programa de tutoría para becarios	966

Fuente: Dirección de Planeación.

Deserción estudiantil

La deserción estudiantil tuvo un decremento del 27,8 % entre 2009 y 2016. La tabla 4 muestra los porcentajes de deserción estudiantil en ambos años.

Tabla 4. Comparativo de deserción estudiantil, 2009 y 2016

2009	2016
5,4 %	3,9 %

Fuente: Dirección de Planeación.

Bienestar estudiantil

Durante 2016, la Jefatura de Bienestar Universitario tuvo la participación de 22.776 asistentes en actividades deportivas y solidarias del Programa Aprendamos a Trabajar (PAT) y Bienestar Posgrados. Bienestar Universitario, por medio del Fondo de Estudiantes, otorgó apoyos económicos a 1278 estudiantes durante 2016; el PAT tuvo a 1527 estudiantes; 3209 alumnos —profesores y personal administrativo— participaron en torneos internos, cursos libres y selecciones deportivas; 1694 participaron en actividades culturales; las actividades de solidaridad tuvieron 1770 participantes; el centro médico atendió 10.939 consultas de enfermería, 754 consultas médicas entre medicina general, fisioterapia y medicina del deporte, y la línea amiga tuvo 1605 consultas (tabla 5).

Tabla 5. Número de participantes en actividades y servicios de Bienestar Universitario (2016)

Tipo de servicio	No. de estudiantes
Fondo de Estudiantes	1278
PAT	1527
Actividades deportivas	3209
Actividades culturales	1694
Actividades de solidaridad	1770
Consultas de enfermería	10.939
Consultas médicas	754
Línea amiga	1605

Fuente: Dirección de Bienestar Universitario.

Graduados

En 2016, 3708 personas se graduaron de la Universidad. El número acumulado de graduados de La Sabana fue de 50.685, cifra que se incrementó en un 49,2 % con respecto a 2010 (33.980). La tabla 6 muestra la comparación.

Tabla 6. Comparativo de deserción estudiantil 2009-2016

Tipo	2010	2016
Graduados pregrado de la Universidad	25.103	31.453
Graduados posgrado de la Universidad	8877	19.232

Fuente: Dirección de Planeación.

Por su parte, Alumni Sabana realizó 216 actividades en las cuales fue posible impactar de manera positiva a 4786 graduados, es decir, a un 9,4 % del total. Una gran parte (213) se encuentra en el exterior, en su mayoría en Estados Unidos, España, Ecuador, Venezuela, Reino Unido, Canadá y Australia.

La Bolsa de Empleo cerró con 5795 egresados inscritos a 2016, de los cuales 1098 se registraron a lo largo del año. Los graduados que más se vinculan a la Bolsa de Empleo pertenecen a la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas (EICEA), seguidos por las Facultades de Comunicación e Ingeniería. A continuación se presentan datos relevantes acerca de la Bolsa de Empleo:

- De 85.856 aplicaciones a ofertas laborales recibidas hasta 2016, 21.564 se hicieron durante el año.

- De las 1682 empresas registradas en la Bolsa de Empleo Alumni Sabana hasta 2016, 494 se registraron durante el año.
- De las 5869 publicaciones de ofertas laborales recibidas hasta 2016, 1473 se recibieron durante el año.

Alumni Inalde Business School

Alumni Inalde alcanzó 5073 participantes (total acumulado), 597 afiliados, y llevó a cabo 57 actividades que contaron con 2003 asistentes durante el año. Por otra parte, tres de los graduados han hecho publicaciones nacionales: uno ha escrito un libro, y los otros dos, artículos para revistas especializadas.

Crónica

El Grupo Representativo de Solidaridad, una ocasión de servicio para nuestros estudiantes



Fotografía 1. Estudiantes del Grupo Representativo de Solidaridad en Misión Sabana Gachancipá.

Fuente: Dirección de Bienestar Universitario.

Para 32 estudiantes de la Universidad de La Sabana, la solidaridad, más allá de representar un valor, hoy expresa su vocación de servicio y la caridad con que han decidido vivir su etapa universitaria y aportar a la construcción de una mejor sociedad. Así, durante 2016, se conformó el Grupo Representativo de Solidaridad, en el que estudiantes de pregrado donan su tiempo libre y conocimientos para planear, diseñar y ejecutar actividades que atienden las necesidades de poblaciones en situación de vulnerabilidad, mientras enriquecen sus proyectos de vida y se forman como profesionales integrales.

El Grupo Representativo de Solidaridad brinda a los estudiantes la oportunidad de aportar a la sociedad, por medio de jornadas como Misión Sabana, brigadas de voluntariado y vacaciones solidarias, a través de las cuales logran construir una visión de la realidad del país y unir esfuerzos para el desarrollo de una sociedad más justa y sostenible. Es, además, una oportunidad para todos aquellos estudiantes que buscan proponer iniciativas solidarias que aporten a las comunidades vulnerables, tanto en la zona de influencia, como en todo el país. Durante el año, alrededor de 4000 personas fueron beneficiadas por proyectos realizados por el equipo de Solidaridad Universitaria.

Andrés Felipe Zarrate, estudiante de noveno semestre del programa de Administración y Servicio, quiso compartir su testimonio de solidaridad con la comunidad universitaria:

Ser parte del Grupo Representativo de Solidaridad ha sido uno de los logros más grandes en mi vida. Nunca pensé en el impacto tan positivo que podrían llegar a tener mis acciones sobre otras personas, las cuales, en la mayoría de los casos, se encuentran en estado de vulnerabilidad, sean menores o mayores, mujeres u hombres.

Este obrar no solo representa una experiencia universitaria, sino un estilo de vida que, día a día, se convierte en darse a los demás, vivir la verdadera caridad, aprender y enriquecerse de la interacción con cientos de personas que tienen historias de vida completamente diferentes.

Para ser solidario no se necesita una camiseta, se necesitan ganas de querer cambiar el mundo. Al formar parte del Grupo de Solidaridad me di cuenta de lo que la palabra *solidaridad* significa; la solidaridad no es solo darse a sí mismo a las personas, sino que implica una serie de acciones que nos llevan a compartir, vivir y reconocer al otro y sus situaciones con respeto, humildad y caridad. Fue el compartir con estas personas lo que cambió mi imagen sobre el mundo; en realidad, no todo está mal como parece estarlo algunas veces, siempre habrá un compañero que te dará la mano y una palmada en el hombro cuando más lo necesites, y fue esta la razón por la cual me uní al grupo y ahora participo de forma activa, ayudando a las personas que lo necesitan junto a mis amigos de voluntariado, que lo han dado todo: tiempo, energía, recursos, lágrimas y risas por el bienestar de los demás.





Capítulo 5.
La realización del trabajo
bien hecho, vivido como
servicio y medio para
construir una sociedad
justa, pacífica y solidaria

Consolidación de la proyección de la Universidad para contribuir al progreso de la sociedad

Desde hace varios años, la Universidad de La Sabana se ha propuesto aportar de manera intencionada al desarrollo de su zona de influencia, dado el papel dinamizador que como organización tiene para la provincia Sabana Centro; por esta razón, se plantea la realización continua de programas y proyectos que permitan articular las actividades misionales de docencia e investigación con las características y necesidades de la región, para aportar a la construcción de un ecosistema que promueva la sostenibilidad en el territorio. En este sentido, busca potenciar la relación universidad-empresa-Estado, por medio de sus diferentes unidades académicas y administrativas, a través del fomento de iniciativas de trabajo colaborativo con otros actores de orden nacional y regional, y la promoción de transferencia de conocimiento hacia este.

Proyectos especiales universidad-empresa-Estado

En 2016 se llevaron a cabo 99 proyectos especiales desde las distintas facultades e institutos de la Universidad, de los cuales 14 fueron consultorías a empresas; 16, estudios, y 69, programas relacionados con educación continua, realizados con distintas empresas y entidades del Gobierno. La tabla 1 presenta su distribución geográfica.

Tabla 1. Proyectos especiales universidad-empresa-Estado

Ciudad-región	Número de proyectos	Porcentaje de participación
Bogotá	60	60
Provincia Sabana Centro	28	29
Otras ciudades del país	11	11
Total	99	100

Fuente: Dirección de Planeación – Matrices de Proyección Social 2016.

Participación de profesores, graduados, estudiantes o personal de la Universidad en proyectos de asesoría o consultoría

En 2016, la comunidad universitaria, compuesta por profesores, egresados, estudiantes y personal administrativo, participó en un total de 95 proyectos. La tabla 2 presenta su distribución.

Tabla 2. Participación de profesores, egresados, estudiantes o personal de la Universidad en proyectos de asesoría o consultoría

Sector	Número de proyectos	Porcentaje
Servicios	81	85
Producción	14	15
Total	95	100

Fuente: Dirección de Planeación – Matrices de Proyección Social 2016.

Afiliación de profesores a redes, asociaciones u otros organismos

La Universidad registró para 2009 la participación de 87 profesores en redes, asociaciones u otros organismos, cifra que ascendió a 271 en 2016. Las facultades de Comunicación, Derecho y Ciencias Políticas, y Filosofía y Ciencias Humanas lideran esta participación, con un 14 % y un 10 %, respectivamente (tabla 3).

Tabla 3. Participación de los profesores en redes, asociaciones u otros organismos, 2009-2016

Facultad o unidad de la universidad	2009		2016	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Facultad de Comunicación	16	18	38	14
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	2	2	27	10
Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas	2	2	26	10
Departamento de Lenguas y Culturas Extranjeras	6	7	24	9
Facultad de Educación	5	6	24	9
Facultad de Medicina	0	0	21	8
Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas	15	17	20	7
Facultad de Ingeniería	2	2	20	7
Facultad de Psicología	18	21	15	6
Inalde Business School	1	1	14	5
Facultad de Enfermería y Rehabilitación	2	2	6	2
Otras unidades	18	21	36	13
Total	87	100	271	100

Fuente: Dirección de Planeación – Matrices de Proyección Social 2016.

Participación del personal de la Universidad en eventos académicos

En 2009, la Universidad estuvo presente en 137 eventos académicos, nacionales e internacionales, cifra que se triplicó en 2016, con 490 participaciones (tabla 4).

Tabla 4. Número de participantes en eventos académicos, 2009-2016

Tipo de evento	2009	2016	Crecimiento (%)
Congresos	21	126	500
Conferencias	21	117	457
Encuentros	23	49	113
Seminarios	9	23	156
Simposios	16	21	31
Otros eventos	47	154	228
Total	137	490	258

Fuente: Dirección de Planeación – Matrices de Proyección Social 2016.

Desarrollo de eventos organizados por la Universidad

En 2016 se desarrolló un total de doscientos eventos desde las distintas facultades y unidades académicas hacia el entorno. Según su tipo, se detallan en la tabla 5.

Tabla 5. Número de eventos organizados por la Universidad hacia el entorno

Facultad o unidad de la universidad	Número	Porcentaje
Otro tipo de eventos	80	40
Conferencias	40	20
Seminarios	30	15
Encuentros	29	15
Conversatorio	11	6
Congresos	10	5
Total	200	100

Fuente: Dirección de Planeación – Matrices de Proyección Social 2016.

Consultas o conceptos solicitados a los profesores de la Universidad por entidades externas

En 2016 se recibieron 32 solicitudes o conceptos solicitados por entidades externas: el 88 % fueron atendidas por la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, y el 13 %, por la Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas.

Actividades desarrolladas en el marco de convenios firmados con otras instituciones

En 2016 se desarrollaron 76 actividades en el marco de convenios activos de cooperación con otras entidades o instituciones. La Facultad de Medicina contó con el 51 % del total, seguida por la Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas, con el 30 % (tabla 6).

Tabla 6. Número de actividades desarrolladas en el marco de convenios firmados con otras instituciones

Facultad o unidad de la universidad	Número	Porcentaje (%)
Facultad de Medicina	39	51
Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas	23	30
Departamento de Lenguas y Culturas Extranjeras	5	7
Facultad de Ingeniería	4	5
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	2	3
Facultad de Educación	2	3
Centro de Tecnologías para la Academia	1	1
Total	76	100

Fuente: Dirección de Planeación – Matrices de Proyección Social 2016

Trabajo en la zona de influencia

Consultorio Jurídico

El Consultorio Jurídico es una unidad dependiente, en términos administrativos y académicos, de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad, donde se promueve la comprensión de la realidad jurídica desde una perspectiva humanista, orientada al rigor académico y al respeto por la persona, la familia y la sociedad, con miras a contribuir con soluciones legítimas al contexto de múltiples y complejos problemas que afectan la zona de influencia a través de la articulación de la investigación, la docencia y la proyección social. Durante 2016, un total de 917 casos fueron atendidos por el Consultorio Jurídico.

Centro de Servicios de Psicología

El Centro de Servicios de Psicología es una Institución Prestadora de Servicios (IPS) de la Clínica Universidad de La Sabana, articulada y operada desde la Facultad de Psicología. A través del desarrollo de las tres funciones sustantivas de la Universidad, contribuye a la atención de quienes recurren a sus servicios de psicología y psiquiatría, y aporta como escenario para la formación de estudiantes de pregrado y posgrado en prácticas profesionales a través de actividades asistenciales y académicas, así como al desarrollo de proyectos de investigación producto de la identificación de problemáticas de la zona de influencia. El número de casos atendidos por el Centro de Servicios de Psicología pasó de 634 en 2012 a 816 en 2016. Los detalles al respecto para 2016 se expresan en la tabla 7, según el lugar de procedencia de quien realizó la consulta.

Tabla 7. Número de casos atendidos por el Consultorio Psicológico según el lugar de procedencia de quien realizó la consulta

Lugar de procedencia							
Chía	Cajicá	Bogotá	Sopó	Tabio	Cota	Zipaquirá	Otro
483	163	63	5	15	13	36	38

Fuente: Centro de Servicios Psicológicos.

Consultorio de Familia

El Instituto de La Familia ofrece el servicio de asesoría personal y familiar con un grupo de profesionales expertos en la estructura y dinámica familiar, el cual guía al paciente con estrategias para prevenir y solucionar sus desafíos cotidianos. El número de consultas fue de 359 durante 2016. La tabla 8 presenta los detalles según el tipo de evento.

Tabla 8. Número de consultas atendidas por el Instituto de La Familia

Tipo de evento	2016
Relaciones conyugales	111
Educación de los hijos	76
Sentido de la vida (afectiva, manejo de la ira)	64
Relación con la familia	82
Manejo de duelo (físico, mental)	26
Total	359

Fuente: Instituto de La Familia.

Clínica Universidad de La Sabana

La Clínica Universidad de La Sabana es un centro académico de salud de alta complejidad, dedicado a la asistencia, la formación de personas y la investigación biomédica, en busca de la excelencia, la promoción de la vida y la calidez en el servicio, en el marco de la visión cristiana de la persona humana. En 2016 atendió 414.900 consultas, las cuales se reflejan, según el tipo de servicio prestado, en la tabla 9.

Tabla 9. Número de consultas atendidas por la Clínica Universidad de La Sabana

Servicio	Número de consultas en 2016
Hospitalización General	4498
Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) Neonatal	224
UCI Intermedio	598
Cirugía General	5477
Estudios de Radiología	66.694
Consulta Externa	66.563
Consulta Especializada	130.940
Urgencias	74.654
Exámenes de Laboratorio Clínico	65.252
Total	414.900

Fuente: Jefatura de Gestión de la Calidad, Clínica Universidad de La Sabana.

Algunas actividades de proyección social desarrolladas por las distintas facultades y unidades académicas de la Universidad

Durante 2016 la Universidad, a través de sus distintas facultades y unidades académicas, desarrolló numerosas actividades de proyección social que expresan su compromiso para generar un impacto positivo en su entorno por medio de la docencia y la investigación. La tabla 10 presenta algunos proyectos desarrollados durante el periodo en mención, los cuales se exponen de manera detallada en la *Memoria de Proyección Social 2016*.

Tabla 10. Proyectos desarrollados por facultad o unidad académica durante 2016

Unidad académica	Proyecto
Facultad de Medicina	Beca Rosalynn Carter de Periodismo en Salud Mental para Colombia.
	Tercer Simposio de Interdisciplinariedad en Bioética: Reflexiones bioéticas y manejo del feto con anomalías congénitas como paciente.
	Participación en redes. The Network: Towards Unity for Health.
Facultad de Enfermería y Rehabilitación	Un salto al deporte: habilidades motoras en niños de escuelas de formación deportiva del Instituto Municipal de Recreación y Deportes de Chía.
	Así soy yo por dentro y por fuera: esquema corporal en la población estudiantil en edades de 5 a 12 años de la Institución Educativa Fagua, sede Tíquiza.
Facultad de Psicología	Programa ACT: Educando a Niños en Ambientes Seguros. Programa de Prevención de Violencia Contra los Niños.
	Programa Ser-es.
	Programa de Desarrollo Social para Prevenir el Consumo de Sustancias Psicoactivas y la Conducta Antisocial.
Facultad de Comunicación	Beca 200 años en Paz, Storytelling para el Posconflicto.
	Seminarios optativos.
Facultad de Educación	Sexto Congreso Internacional de Pedagogía e Infancia: Construcción de paz desde la primera infancia.
	Marco Nacional de Cualificaciones para el subsector de la educación inicial. Convenio Universidad de La Sabana y Ministerio de Educación Nacional.
	Premio municipal a la excelencia educativa Maestro Forjador de Cultura del municipio de Cajicá.
Facultad de Derecho	Semillero de justicia transicional: actividades desarrolladas en el ámbito de la implementación de los acuerdos de paz.
	Consultorio Jurídico y Centro de Conciliación.
Facultad de Filosofía	Procesos desde la literatura, la lingüística y la filología. Maestría en Lingüística.
	Otras actividades de participación y difusión.
Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas	Semillero de investigación para calcular el Producto Interno Bruto de Sabana Centro.
	Estrategia pedagógica: aprendizaje por proyectos.
	Actividades de Internacionalización.
Facultad de Ingeniería	Nanoencapsulación y microencapsulación de aceite de palma alto oleico como nuevas tecnologías para el desarrollo del agro.
	Uso de residuos de podas urbanas con fines de generación eléctrica: potencial técnico, económico y pedagógico en Bogotá y Chía.
	Metodología para la asignación y localización de recursos en sistemas logísticos humanitarios en contextos colaborativos bajo condición de incertidumbre por medio de dinámica de proyectos y logística focalizada.

Unidad académica	Proyecto
Instituto de La Familia	El fortalecimiento de la familia desde la asignatura Gestión de Programas para la Familia, de la Maestría en Asesoría Familiar y Gestión de Programas para la Familia.
	Proyectos asociados a la relación familia-escuela, pautas de crianza, educación de la afectividad y la sexualidad, y al mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar social.
	Proyecto Talentos Excepcionales (TExc).
CTA	Capacitación de líderes comunitarios con Argos.
	Congreso Internacional de Tecnologías Educativas Carvajal S. A.
	Capacitación de docentes de SM Editorial.
Departamento de Lenguas y Culturas Extranjeras	Acompañamiento al Programa Integral de Bilingüismo Cajicá Habla Inglés.
	Asesoría en Política de Lenguas en el Colegio San José.
	Programa de Formación Banco de Bogotá.
Inalde	International Family Enterprise Research Academy 2016.
	Centro de Estudios en Dirección del Talento Humano.
Forum	Programa Beca Excelencia.
Alumni	Relación de la Universidad con los graduados de pregrado y posgrado.
Asociación de Amigos	Comité de Integración Territorial.
	Celebración del Día del Maestro en el municipio de Cajicá.
Visión Otri	Convenio de fortalecimiento empresarial entre la Universidad de La Sabana y Finagro.
	Diagnóstico empresarial: Fundación El Golero.
	Observatorio Regional Sabana Centro Cómo Vamos.
Clínica Universidad de La Sabana	Reporte de actividades anual.

Fuente: Memorias de Proyección Social 2016.

Crónica

Sabana Centro Cómo Vamos: un observatorio de la calidad de vida de la provincia

Dentro de los resultados propuestos por el plan de acción del proyecto Sabana Centro Sostenible, entregado por la Universidad en 2015, se reconoció, por parte de todos los actores de la provincia, la dificultad que tienen los municipios para acceder a y gestionar información sistemática y confiable que posibilite el análisis permanente de las problemáticas de la región, así como los procesos de toma de decisiones. Ante esta realidad, y en compañía de varios actores privados que le apuestan a la sostenibilidad y al desarrollo de Sabana Centro, se decidió poner en marcha un observatorio regional que pudiera hacer monitoreo permanente en el territorio, mediante el modelo de seguimiento a la ca-

lidad de vida implementado por varias ciudades en Colombia a través de la metodología Cómo Vamos. Así nació la iniciativa Sabana Centro Cómo Vamos.

La metodología del observatorio comprende la evaluación de diferentes aspectos de la calidad de vida de los habitantes a partir de dos dimensiones: una objetiva y otra subjetiva. Desde la *dimensión objetiva* se hace seguimiento a indicadores de resultados e impacto, relacionados especialmente con la gestión de los actores públicos con información suministrada directamente por estos. De manera complementaria, desde la *dimensión subjetiva* se hace seguimiento a indicadores de percepción, los cuales dan cuenta de la opinión de la comunidad acerca de algunos aspectos de su vida cotidiana, así como de las administraciones públicas que la gobiernan.

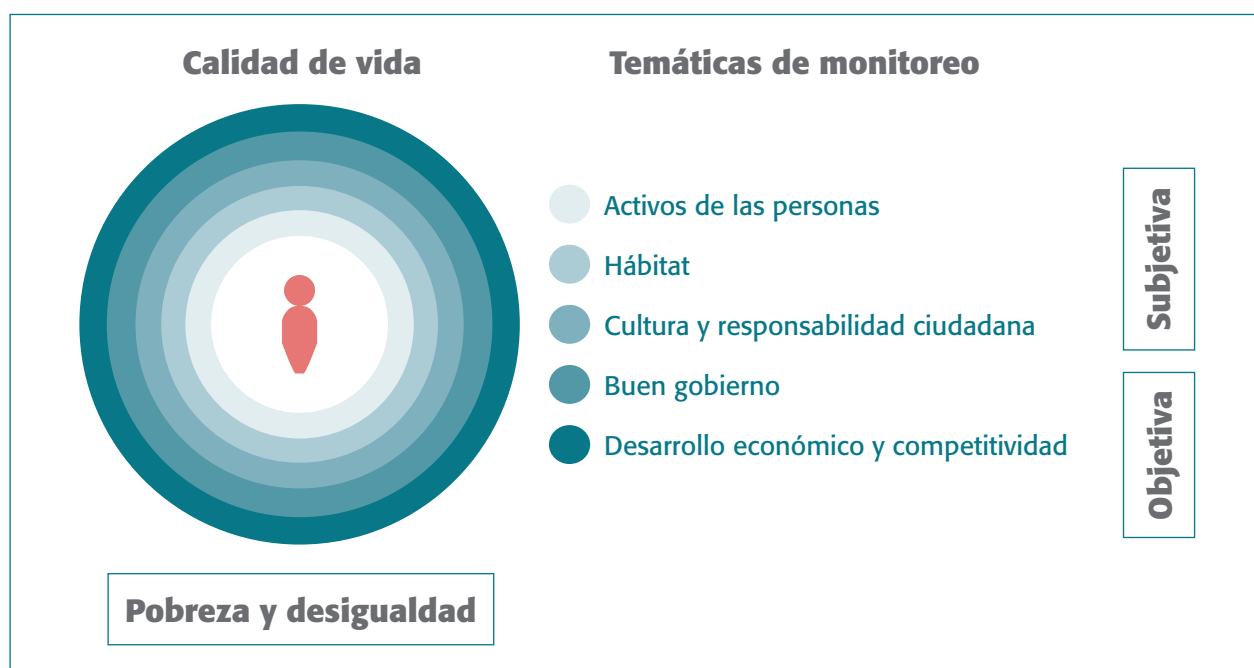


Figura 1. Modelo de Seguimiento Sabana Centro Cómo Vamos

Fuente: Observatorio Sabana Centro Cómo Vamos.

Los grandes factores que se monitorean con este modelo tienen que ver con los activos de las personas, el hábitat, la cultura, la responsabilidad ciudadana, el buen gobierno, el desarrollo económico y la competitividad. Sobre estos se han obtenido en 2016 más de 120 indicadores para ser usados por la comunidad universitaria, el sector público y privado de la región y la comunidad en general. El trabajo inicial del observatorio fue levantar una línea base para 2014 y 2015 de indicadores objetivos, los cuales empiezan a ser de gran utilidad para que los municipios de la región planifiquen su desarrollo y reconozcan la diversidad y heterogeneidad de este territorio.

Después de una rigurosa labor de recolección de información, que incluyó fuentes nacionales y departamentales, así como el desarrollo de mesas técnicas de validación de información con los diferentes actores involucrados en las áreas de estudio, se publicó el primer informe estadístico para la provincia Sabana Centro, que incluyó la identificación de los principales retos para las administraciones municipales.



Figura 2. Retos regionales identificados por el Observatorio Sabana Centro Cómo Vamos

Fuente: Observatorio Sabana Centro Cómo Vamos.

Este primer informe fue entregado a la Gobernación de Cundinamarca, a las alcaldías municipales, al empresariado de la provincia y a la comunidad en general, para ser utilizado a conveniencia y como una muestra del compromiso que tiene la Universidad con el desarrollo sostenible de nuestra zona de influencia. Asimismo, constituye un insumo importante para la comunidad académica, porque posibilitará la vinculación de las actividades de docencia e investigación en el entorno y mejorará el impacto de nuestras acciones sobre el territorio.





**Capítulo 6.
Una universidad
sostenible, con alto sentido
de responsabilidad social**

Sostenibilidad social, económica y ambiental de la Universidad para reafirmar su compromiso y responsabilidad con la sociedad

La Universidad de La Sabana, como institución socialmente responsable, promueve la realización de acciones que contribuyan al mejoramiento social, económico y ambiental, orientadas hacia el bien de la persona, la familia y la sociedad. Para lograr este fin, busca un balance positivo entre las expectativas y necesidades propias, y aquellas de las comunidades con las cuales se interrelaciona.

Por otra parte, La Sabana favorece el perfeccionamiento integral de todos los miembros de la comunidad universitaria, en un ambiente orientado por la cordialidad, el buen trato y el respeto de las ideas de los demás. Esto genera un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas. Además, se declara una empresa familiarmente responsable, por lo cual procura armonizar la vida laboral y familiar de sus empleados mediante políticas y programas institucionales.

De otra parte, la institución asegura su solidez y estabilidad financiera, así como el crecimiento de su patrimonio institucional, mediante la adecuada gestión financiera y la inversión responsable de sus recursos económicos.

Apoyos económicos a estudiantes

La Universidad de La Sabana continúa apoyando a estudiantes de escasos recursos económicos. El Programa de Becas y Ayudas Económicas tiene como misión valorar la excelencia académica de los estudiantes y facilitar su acceso a la Universidad y su permanencia.

En la tabla 1 se muestra el comparativo de las becas otorgadas por la Universidad en 2010 y en 2016. El número de becas otorgadas aumentó de 4517, en 2010, a 6004, en 2016, y el monto otorgado a las becas pasó de 8054 a 16.854 millones, respectivamente.

Tabla 1. Comparativo de becas otorgadas por la Universidad en el periodo 2010-2016

	2010	2016
Número de becas otorgadas (pregrado y posgrado)	4.517	6.004
Monto otorgado (en millones de pesos)	8.054	16.854

Durante 2016, los 16.854 millones de pesos otorgados en becas por el programa beneficiaron a 3675 estudiantes de pregrado y posgrado. Así, 12.963 millones de pesos fueron destinados al apoyo del 18 % de la población activa de pregrado, de la cual el 63 % pertenece a estratos 1, 2 y 3. Además, se brindaron becas y descuentos a estudiantes de posgrado por un monto de 3891 millones pesos. Las tablas 2 y 3 muestran la distribución de becas y ayudas económicas para estudiantes de pregrado y posgrado en 2016.

Tabla 2. Distribución de becas de pregrado en 2016

Tipo de ayuda	N.º de ayudas	Valor
Ayuda económica a empleados de la Clínica	3	16.524.038,00
Ayuda Sabana Empleado	207	997.163.467,00
Ayuda Sabana Empresarial	71	327.376.353,00
Ayuda Sabana Familiar	473	597.063.670,00
Beca Excelencia Emprendimiento	39	236.949.520,00
Beca Excelencia Aleno	58	486.139.416,00
Beca Excelencia Icfes	16	82.704.327,00
Beca Excelencia Ingenios	134	879.942.311,00
Beca Excelencia Iuris	75	454.855.769,00
Beca Excelencia Meritorio	93	836.005.000,00
Beca Préstamo	218	624.786.404,00
Beca Sabana Convenio - Municipio de Chía	64	253.275.000,00
Beca Sabana Convenio Ocmaes	39	191.730.000,00
Beca Sabana Excelencia - Gastronomía	24	183.134.612,00
Beca Sabana Excelencia Gutenberg	41	270.423.079,00
Beca Sabana Excelencia - Hospitality Management	15	100.973.558,00
Beca Sabana Excelencia Kinesis	2	10.557.692,00
Beca Sabana Excelencia Logos	15	64.591.345,00
Beca Sabana Excelencia - Mercadeo y Logística	29	215.028.843,00
Beca Sabana Excelencia - Negocios Internacionales	35	248.466.341,00
Beca Sabana Excelencia - Pedagogía Infantil	16	75.670.674,00
Beca Sabana Excelencia Politeia	23	156.884.619,00
Beca Sabana Excelencia Prisma	25	164.100.964,00
Beca Sabana Excelencia Psique	26	169.942.308,00
Beca Sabana Excelencia Valores	23	170.274.036,00
Grupo Representativo	2	1.933.050,00
Otros Convenios	241	1.401.121.933,00
Sabana Ictetex	771	1.804.772.500,00
Sabana Solidaridad	482	1.940.986.923,00
Total General	3260	12.963.377.752,00

Fuente: Jefatura de Becas y Ayudas Económicas.

Tabla 3. Distribución de becas de posgrado en 2016

Tipo de beca	Número de beneficiarios en posgrado
Ayuda Económica Convenio Aspaen	32
Ayuda Económica Promocional	1024
Ayuda Sabana Empleado General	10
Ayuda Sabana Empresarial	275
Ayuda Sabana Familiar	121
Beca Excelencia Meritorio	5
Beca Sabana Convenio	1274
Beca Sabana Convenio Aspaen	3
Total	2744

Fuente: Jefatura de Becas y Ayudas Económicas.

Por su parte, los convenios con Icetex y otras entidades financieras permitieron la financiación de matrículas o apoyos económicos a nuestros estudiantes por un total de 8383 créditos, lo que representa un valor total de 59.256 millones de pesos. El detalle de los apoyos económicos otorgados por entidades externas se presenta en la tabla 4.

Tabla 4. Ayudas económicas en 2016

Alternativas de financiación	Sublínea	N.º de créditos	Monto (en millones de pesos)
Icetex	Acces, País Mediano Plazo y SED	6224	46.357
Entidades financieras	Banco Pichincha, Fincomercio, Sufi Una Marca de Bancolombia, Helm Bank, Banco de Bogotá, entre otras.	1653	10.701
Créditos convenio con entidades financieras	Banco Pichincha y Fincomercio	112	740
Créditos directos a largo plazo	Beca Préstamo y Financiación Especial	305	963
Créditos directos a corto plazo	Créditos directos a corto plazo	89	495
Total		8383	59.256

Fuente: Jefatura de Financiación Universitaria.

Fondo patrimonial

El Fondo Patrimonial Especial representa uno de los medios más importantes para el logro de los fines de la institución. Creado en 1993, ha permitido la conformación de un fondo económico con el 5 % de los ingresos netos anuales de la Universidad. Sus rendimientos se destinan a becas para estudiantes de alto rendimiento y bajos recursos económicos (33 %), investigación (27 %) y desarrollo de la carrera profesoral en estudios avanzados de maestría y doctorado (39 %). La tabla 5 expone el comparativo de la aplicación del Fondo Patrimonial Especial en 2009 y 2016.

Tabla 5. Comparativo de la aplicación de los rendimientos del Fondo Patrimonial Especial en 2009 y 2016 (millones de pesos)

Objetivo	2009	2016
Capacitación	1.560.695	1.635.756
Investigación	627.276	1.141.870
Créditos a estudiantes	293.619	1.380.108
Total	2.481.590	4.157.734

Fuente: Dirección Financiera.

Bienestar de empleados

La Universidad otorgó 824 millones de pesos a 951 empleados, distribuidos en beneficios de alimentación, educación, nacimiento y matrimonio (tabla 6).

Tabla 6. Beneficios económicos otorgados a empleados en 2016

Auxilios otorgados a empleados	Número de empleados beneficiados	944
	Monto otorgado en auxilios (en pesos)	824.823.586

Fuente: Dirección de Desarrollo Humano.

En 2016, además, se otorgaron 43 reconocimientos a empleados que cumplieron 15, 20, 25 y 30 años de labor continua con la Universidad (tabla 7).

Tabla 7. Reconocimientos por antigüedad otorgados a empleados de la Universidad

Tipo de reconocimiento (años cumplidos)	N.º de beneficiados (empleados)
15	16
20	22
25	2
30	3

Fuente: Dirección de Desarrollo Humano.

Donaciones de la Asociación de Amigos

La Asociación de Amigos, unidad gestora y ejecutora de proyectos de carácter social, recibió donaciones por 3514 millones de pesos, y Alimentemos un Sueño, campaña que apoya a estudiantes con dificultades económicas, cerró el año con 108 donantes y 25 millones de pesos. La tabla 8 presenta el detalle de las donaciones recibidas gracias a la gestión de la Asociación de Amigos en 2016.

Tabla 8. Número de donantes y monto de donaciones por gestión de la Asociación de Amigos en 2016

Donaciones amigos Unisabana	Total de donaciones	3514 millones de pesos
	Activos totales	92
	Activos recibidos	8
	Recaudo para Forjando Caminos	17 millones de pesos
	Alimentemos un Sueño (Sabana-Inalde)	108 donantes 25 millones de pesos

Fuente: Asociación de Amigos.

Reputación en el *ranking* de Monitor Empresarial de Reputación Corporativa

Durante 2016, la Universidad de La Sabana se ubicó en el puesto 33 entre las empresas con mejor reputación en Colombia según el *ranking* de Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco). Además, obtuvo el segundo lugar entre las cinco universidades incluidas en dicho *ranking* (figura 1).



Figura 1. Posición de La Sabana en el *ranking* de Monitor Empresarial de Reputación (Merco)

Fuente: Dirección de Planeación.

Nombramientos de directivos

En 2016 se realizaron los siguientes nombramientos:



Armando Gómez Correa
Director General
Administrativo



**Manuel Ignacio
González Bernal**
Decano de la Facultad de
Comunicación



Adriana Sacipa Gómez
Directora General de
Visión Otri Consultoría
y Tránsito de
Comunicación



**Edna Liliana
Hurtado Mejía**
Directora Central de
Estudiantes



**Adriana Guzmán
de Reyes**
Directora de Comunicación
Institucional



Elyn Solano Charris
Directora de Profesores e
Investigación de la Eicea



Gloria Carvajal Carrascal
Directora de Profesores
e Investigación de la
Facultad de Enfermería y
Rehabilitación



**Carlos Alberto
Jiménez Junca**
Director de Profesores e
Investigación de la Facultad
de Ingeniería



**Martha Rocío
González Bernal**
Directora de Profesores e
Investigación de la Facultad
de Psicología



**Jermaine Sylvester
McDougald**
Director de Profesores
e Investigación del
Departamento de Lenguas
y Culturas Extranjeras



Óscar Boude Figueredo
Director de Profesores e
Investigación del Centro
de Tecnologías para la
Academia



**Amanda Janneth
Rodríguez López**
Directora de Profesores e
Investigación del Instituto
de La Familia



Juana Inés Acosta López
Directora de Profesores e
Investigación de la Facultad
de Derecho y Ciencias
Políticas



**Sandra Milena
Toro Herrera**
Directora de Estudiantes de
la Facultad de Medicina



**Cristian Rodríguez
Chávez**
Director de Estudiantes de
la Facultad de Ingeniería



Anyerly Murcia Jiménez
Directora de Estudiantes de
la Facultad de Psicología



Olga Lucía Pardo Vargas
Directora de Estudiantes de
la Facultad de Filosofía y
Ciencias Humanas



**Juan Carlos
Malagón Cajiao**
Director de Estudiantes de
la Facultad de Derecho y
Ciencias Políticas



Ivón Rodríguez Carillo
Directora de Estudiantes de
la Facultad de Enfermería y
Rehabilitación



Daniel Prada Granada
Director del programa de
Gastronomía



**Edgar Hernán
Alfonso Lizarazo**
Director de programa de
Ingeniería Industrial
(Fotografía archivo personal)



**Pablo Enrique
Moreno Alemy**
Director del programa
de Administración de
Empresas



**Camila María
Nassar Pinzón**
Directora del programa de
Psicología



Anne Marie Zwerg
Directora del programa
de Maestría en Gerencia
Internacional



**Neila Stella
Díaz Bahamón**
Directora del programa
de Especialización en
Psicología Educativa



Jaime Rincón Almanza
Director de Operaciones y
Logística Forum



**Maritza Johana
Romero Porras**
Directora de la
Especialización en
Psicología Clínica de la
Niñez y la Adolescencia



Sergio Llano Aristizábal
Director de la Maestría en
Comunicación Estratégica,
adscrita a la Facultad de
Comunicación



**Giovanni Hernández
Salazar**
Director de la Maestría en
Gerencia de Inversión



**Ana Ximena
Halabi Echeverry**
Directora del programa de
Maestría en Gerencia de
Operaciones



**María del Carmen
Docal Millán**

Directora de Postgrados del
Instituto de La Familia



**María Eugenia
Serrano Gómez**

Directora de Posgrados de
la Facultad de Enfermería y
Rehabilitación



Sonia Cediél Fresneda

Jefe Administrativa de la
Facultad de Psicología



Gysel Guevara Barrera

Jefe Administrativa de la
Eicea



**Rosa Elena
Criollo Cortés**

Jefe Administrativa de la
Facultad de Enfermería y
Rehabilitación

Crónica

Campus a Escala Humana

Son las 6:00 a. m. y Santiago acaba de entrar. Hace frío, está muy nublado y medio lluvioso. Hoy prefirió madrugar y unirse a su “combo” para repasar una hora. Tiene parcial de cálculo y no puede permitirse llegar tarde. Lugar de encuentro: Punto Chimenea. Se come un pandebono, una almojábana y un buen chocolate —aliados perfectos, típicos de la región— para empezar uno de sus días, que suelen ser como de doce horas. Aquí estudia, trabaja, hace deporte, disfruta de la música y hasta dedica una hora diaria en la Createca para escribir su cómic: “Cómo aprender matemáticas sin que te devoren las neuronas”. Así será la vida para un alumno, entre otras muchas cosas, con la puesta en marcha de Ad Portas, un proyecto que va más allá de los 32.000 metros que se construyen actualmente y que hará de la Universidad de La Sabana un espacio para soñar, pensar, crear, disfrutar, respirar, caminar... Ah sí, y un espacio para estudiar y trabajar, con olor a hogar. Campus presenta hoy a la comunidad universitaria uno de los proyectos más ambiciosos de los últimos años. Aquí lo primero es cada una de las personas que hace parte de nuestra Institución. Seguimos forjando una Universidad a escala humana.

No es fácil entender como una construcción de madera, ladrillo, cemento o adobe pueda responder más a una lógica centrada en la persona que a un concepto arquitectónico o a las necesidades de espacio que puede llegar a tener una institución como la Universidad de La Sabana. No obstante, es así, como lo sostiene categóricamente el Rector, Obdulio Velásquez Posada, quien cambia incluso de tono de voz cuando se refiere a Ad Portas: “El edificio no se construye para solucionar necesidades, sino para satisfacer aspiraciones. Se levanta como un elemento muy importante del Plan Maestro de Construcción, de lo que proyecta ser la Universidad a futuro y responde a las premisas fundamentales para que la Universidad siga siendo una institución de calidad”.

Tras haber obtenido la renovación de la acreditación por ocho años, las prioridades se funden en tres pilares sobre los que se construye, no solo Ad Portas, sino todo el Plan de Desarrollo al 2029 (año en el que la institución cumplirá sus 50 años) en lo relacionado con el ofrecimiento de propuestas académicas serias y sostenibles: coherencia curricular, relevancia práctica e internacionalización. Tres términos que constituyen un reto que implica asuntos vinculados al quehacer educativo mediado por innovaciones que se desplegarán, primero, en Ad Portas y, con el tiempo, en muchos rincones del campus. La enseñanza de cualquier disciplina no es la misma de antes. Se está transformando todos los días.

Por eso, para consolidar estos tres pilares se requerirá una buena dosis de innovación, de pensar distinto y hacer distinto. Así, nacerán la Central de Recursos Especiales para la Academia de Tecnología y Emprendimiento para la Cocreación Avanzada (*Createca*, un término largo para lo que significa, pero corto para lo que representa) y la Estudio-teca (que complementa a la ya tradicional Biblioteca), además de conjuntos de salas de estudio grupales, salas privadas, mesas individuales, sofás y zonas de estar. En la Createca —como su nombre lo indica— los estudiantes tendrán espacios para crear, inspirarse, hacer propuestas y arriesgarse: escribir un libro, hacer un programa de informática o

componer una canción; cada cual en su mundo. Estos serán unos laboratorios de uso amplio, interdisciplinarios; a diferencia de los específicos, abarcarán temas generales que convoquen a toda la Universidad. Ese será el inicio de una serie de clubes académicos que generen comunidad dentro de los estudiantes.



Capítulo 7. Una universidad con cultura de innovación en modelos de gestión



Implementación de nuevos modelos de gestión universitaria para apalancar el desarrollo institucional

La Universidad de La Sabana se propone innovar en la generación y administración de recursos para el cumplimiento de sus fines, en respuesta a los retos y complejidades que plantea un mundo en constante cambio. Asimismo, pretende transformar su forma de organización a través de la creación de estructuras y procesos adaptables y flexibles, en correspondencia con la dinámica interna y las tendencias del entorno.

La Universidad proyecta la expansión de su campus y de sus alrededores en perfecta armonía con el medio; por ello, cuenta con iniciativas de crecimiento y modernización de la infraestructura física, teniendo en cuenta el desarrollo del entorno. Adicionalmente, trabaja por una mejora constante en los modelos de operación de la infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones, así como en los sistemas de información para la gestión académica y administrativa.

Comunicación interna

La tabla 1 presenta el número de publicaciones de las últimas noticias en medios institucionales internos como *Campus*, *Campus Boletín Virtual*, carteleras físicas y digitales, entre otros.

Tabla 1. Número de publicaciones del *Periódico Campus* en 2016, según sus ediciones

Tipo de publicación	No. de publicaciones
Empleados	29
Estudiantes	14
Posgrados	5
Edición especial	6
Especial de elecciones	1
Sin titulación (sumario)	15
Total de periódicos publicados en 2016	70

Fuente: Dirección de Comunicación Institucional.

Como se puede observar en la tabla 1, el *Periódico Campus* publicó un total de setenta ediciones durante 2016, dirigidas a empleados y estudiantes de pregrado y posgrado, además de ediciones especiales. Esta cifra indica un aumento del 35 % desde 2009, año en el que se publicaron 52 ediciones del periódico. Por otra parte, se registró la publicación de 1591 noticias entre el *Campus* para estudiantes y el *Campus* para empleados (518 y 1073, respectivamente).

Además, se publicaron 326 ediciones de *Campus Boletín Virtual*; se contó también con 14 carteleras físicas —que se actualizaron 38 veces— y con 20 carteleras digitales, en

las que se publicaron 312 contenidos. Por último, 14 portapendones fueron distribuidos alrededor del campus, y en ellos se promovieron 50 campañas distintas.

Comunicación en la red

La página web de la Universidad, a 2016, estaba en proceso de renovación. Al terminar el año, contaba con 27.000 páginas —de las cuales 10.000 estaban activas—, 400 subsitios y un promedio mensual de 400.000 visitas. Tenía aproximadamente 160 editores. El siguiente es un recuento de la actividad en las redes sociales de la Universidad.

Tabla 2. Actividad de La Sabana en redes sociales

Twitter	39.396 seguidores a noviembre de 2015, y 43.270 a noviembre de 2016. Ha conseguido alrededor de 19 seguidores por día
Facebook	28.139 <i>likes</i> a noviembre de 2015, y 35.823 a junio de 2016
Instagram	4325 seguidores a noviembre de 2015; 6213 seguidores a 2016, y 1033 publicaciones al finalizar el año

Comunicación externa

En total, entre el 1.º de enero de 2016 y el 31 de diciembre del mismo año, se generaron 4383 publicaciones relacionadas con la Universidad de La Sabana: el 86,31 % de estas publicaciones fueron valoradas como positivas; el 12,98 %, catalogadas como neutras, y el 0,71 %, como negativas. Del total de estas valoraciones, los sectores que más publicaciones positivas asociadas tuvieron fueron el institucional, con 909; la Facultad de Derecho, con 619; la Facultad de Comunicación, con 372, y la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas, con 314. A estos les sigue la Alumni Sabana, con 297 valoraciones positivas; el Instituto de La Familia, con 293, y el Inalde, con 212. Los cinco medios que más publicaron acerca de La Sabana fueron los siguientes:

Medios impresos

Periódicos

1. *La República* (178 publicaciones)
2. *El Colombiano* (137 publicaciones)
3. *La República – Suplemento de Asuntos Legales* (123 publicaciones)
4. *El Tiempo* (112 publicaciones)
5. *El Nuevo Siglo* (93 publicaciones)

Revistas

1. *Semana* (20 publicaciones)
2. *Gerente* (19 publicaciones)
3. *Dinero* (14 publicaciones)

4. *Caras* (6 publicaciones)
5. *La Barra* (5 publicaciones)

Medios radiales

1. Caracol Radio - Hoy por Hoy (62 menciones)
2. Blu Radio - Mañanas Blu (32 menciones)
3. Radio Melodía (Bogotá) - Últimas Noticias (21 menciones)
4. RCN Radio (Bogotá) - Radio Sucesos (Enlaces) (18 menciones)
5. Blu Radio - Vive Bogotá (14 menciones)

Medios de televisión

1. RCN TV - Noticias RCN (42 apariciones)
2. Caracol TV - Noticias Caracol (26 apariciones)
3. Canal Capital - Corte Informativo (17 apariciones)
4. Canal Día TV - Noticiero RED + (9 apariciones)
5. Canal ET - ET Noticias (9 apariciones)

Medios electrónicos

1. *El Colombiano* (396 publicaciones)
2. *El Tiempo* (294 publicaciones)
3. *La República* (196 publicaciones)
4. *El Espectador* (108 publicaciones)
5. HSB Noticias (76 publicaciones)

Desarrollo tecnológico

La Dirección de Sistemas de la Universidad trabajó arduamente para implementar nuevas tecnologías que posibilitaran el desarrollo institucional en sus diferentes frentes. A continuación se presentan los resultados del desarrollo tecnológico de la Universidad en 2016 y los nuevos modelos y soluciones de gestión académicos y administrativos que se implementaron:

- Se terminó de implementar el sistema de información SIGA Académico de manera exitosa.
- Se implementó la solución financiera Hyperion Planning, con la que se permite el control presupuestal de la Universidad.
- Se efectuó el sistema Project Costing para el control de proyectos institucionales.
- Se estabilizaron las plataformas SIGA ERP y SIGA HCM.
- Se implementó la solución Disaster and Recovery Plan (DRP) sobre la plataforma PeopleSoft, para garantizar la continuidad del negocio.
- Se realizó la ampliación de la red WiFi, con la cual se logró conectividad en todo el campus, incluyendo las zonas verdes.

- Se implementó la solución Hosvital para el manejo de historia clínica electrónica en el Centro Médico de la Universidad.
- Se estableció la plataforma de *streaming* institucional a través de la solución Planet Streaming.

Desarrollo de la planta física

La Universidad de La Sabana llevó a cabo diferentes proyectos de desarrollo de la planta física para garantizar espacios adecuados a las necesidades de los estudiantes y los empleados en las distintas actividades académicas y administrativas que se realizan dentro del campus. La tabla 2 presenta los proyectos realizados en 2016.

Tabla 3. Proyectos de desarrollo de la planta física

Nombre del proyecto	Descripción
Edificio Ad Portas	Obras preliminares.
	Cimentación.
	Estructura.
Sede Pardilla	Adecuación de oficinas y salas de juntas para la Dirección de Alumni y la Facultad de Comunicación.
Laboratorio de Ingeniería Fab Lab	Construcción de tres laboratorios para la Facultad de Ingeniería, dos aulas de clase, una sala de juntas y diez oficinas para profesores. Además, batería de baños para hombres y mujeres, adecuación de parqueaderos y del área de enfermería.
Puestos de estudio en el Edificio D	Presentación del prototipo de puestos de estudio y del presupuesto para su ejecución en 2017.
Pérgola Bienestar Tenis de Mesa	Construcción de salones de música, un espacio para artes, zona de baile, zona de juegos, zona de deportes, bodega y amueblamiento exterior; instalación de torre de una iluminación y construcción de una plazoleta en piedra para eventos de bienestar.
Bienestar de los estudiantes	Se instalaron dos canchas de fútbol tenis.
Plan de mejoramiento de las Aulas Atelier	Se construyeron ocho aulas en el segundo piso y cinco salas de estudio en el primer piso, dos baterías de baño, amueblamiento exterior y paisajismo.
Plan de mejoramiento del Mesón	Se construyó la pérgola exterior con mobiliario y conectividad eléctrica, senderos peatonales, paisajismo, se realizó una adecuación interna para acomodar más líneas de servicio, se construyó el mesoncito para funcionarios y estudiantes con mobiliario.
Mejoramiento de la plazoleta del Edificio O	Construcción de la plazoleta en piedra, de la pérgola metálica y de puestos de estudio y paisajismo.
Atelier Bienestar	Construcción del Atelier Bienestar y remodelación de los baños y vestidores de hombres y mujeres en el primer piso.

Nombre del proyecto	Descripción
Remodelación de baños	Edificio G, segundo piso: remodelación de baños de hombres y mujeres con ampliación de baterías.
	Edificio E1, primer piso: remodelación de baños de hombres y mujeres con ampliación de baterías.
	Casa Administrativa: se remodelaron los baños de hombres y mujeres.
Remodelación de edificios	Edificio H: cambio de piso en el segundo y en el tercer piso. Facultad de Educación: cambio de piso en el primer y en el segundo piso. Facultad de Ingeniería: adecuación de la sala de profesores, secretarías y coordinaciones en el primer piso. EICEA: remodelación de la sala de profesores, direcciones y baños en el segundo piso. Facultad de Psicología: remodelación de la sala de juntas, la decanatura y las coordinaciones en el primer piso. Edificio K, primer piso: adecuación de tres salones. Dirección Central de Estudiantes: remodelación de las oficinas. Edificio Ágora: remodelación de las oficinas de mantenimiento.
Remodelación de puntos de venta de comida	Remodelación de Punto Verde, Punto Café, Punto Wok y Embarcadero. Adicionalmente, construcción de la terraza de Embarcadero, la cual contempla una línea de cafetería, y acondicionamiento de muebles y paisajismo.
Transporte	Puesta en marcha del proyecto del tren de la Sabana como alternativa de movilidad para los estudiantes y los profesores.
Parqueadero Puente Madera	Construcción del Parqueadero Puente Madera, con capacidad para 560 vehículos.
Senderos peatonales	Construcción del sendero peatonal de Casa Sauco para atender la movilidad del tren; asimismo, del sendero peatonal al Fab Lab en el predio Villa Mercedes, para los estudiantes de la Facultad de Ingeniería.

Fuente: Dirección de Operaciones.

Por su parte, la Clínica Universidad de La Sabana registró los siguientes desarrollos en la planta física:

- Remodelación de cuatro habitaciones tipo suite.
- Nueva central de esterilización.
- Nueva sala de espera para el área de cirugía.
- Construcción de consultorios para consulta externa.
- Nueva área de recuperación en salas de cirugía.
- Oficinas administrativas.
- Construcción de oficinas de direcciones.
- Remodelación de los consultorios de ecografía.
- Construcción de una nueva área de hospitalización con capacidad para 36 camas.
- Construcción de cuatro nuevos consultorios.
- Remodelación de dos consultorios de rehabilitación.

Crónica

El tren de la Sabana mueve a La Sabana

La Universidad de La Sabana, pensando en el bienestar de la comunidad universitaria, y con el propósito de brindar soluciones que faciliten su movilidad, durante 2016 puso en marcha el novedoso proyecto de movilidad hacia el campus a través del tren de la Sabana. Hoy, estudiantes y empleados viajan cómodos, seguros y puntuales hacia su destino, mientras participan en un proyecto de responsabilidad social y ambiental.

Desde el 25 de julio de 2016, el tren de la Sabana transporta a la comunidad universitaria; el servicio consta de dos autoferos de tres vagones, cada uno con capacidad para 330 personas (660 personas en total). Se realizan dos viajes durante el día: uno en la mañana, con llegada a las 7:00 a. m. a la estación de La Caro; este recorrido inicia desde Gran Estación e incluye paradas en la carrera 30 con calle 66, en la estación Usaquén avenida 9.^a con calle 110 y en la calle 170 con avenida 9.^a. El recorrido de la tarde parte a las 5:54 p. m. de la estación de La Caro y realiza paradas en la calle 170 con avenida 9.^a, en la estación de Usaquén avenida 9.^a con calle 110, en la carrera 30 con calle 66, y finaliza en Gran Estación.

Las paradas del tren duran aproximadamente un minuto, y los recorridos tienen una duración de 26 minutos; esto garantiza la puntualidad del servicio para los usuarios, quienes, sin duda, han disminuido sus tiempos de desplazamiento hacia y desde el campus de la Universidad. El servicio, además, maneja una tarifa competitiva de 3900 pesos por trayecto frente a los otros medios de transporte público que se desplazan hacia Chía.

Es importante resaltar que esta opción de movilidad causa menor contaminación al medio ambiente que otros medios de transporte, y su uso se considera un acto de responsabilidad social y ambiental. La Universidad, en coherencia con su vocación de dinamizadora social de la zona de influencia, espera servir como referente para otras organizaciones e instituciones académicas a través de la implementación de este proyecto.



Capítulo 8. Acto de Apertura del Año Académico 2016



Palabras del señor Rector de la Universidad de La Sabana, doctor Obdulio Velásquez Posada, en el Acto de Apertura del Año Académico 2016

Tenía el propósito de dejarlos descansar del profesor Sofanor, me parecía que el esquema ya estaba agotado para mis intervenciones de apertura de año. No obstante, vi que este recurso literario podría ayudarme una vez más en este acto académico, así que decidí invitarlo nuevamente a nuestros diálogos universitarios.

—Profesor Sofanor, ¿qué hace usted aquí en el Restaurante Escuela? Lo veo con la mirada perdida en el horizonte, lo noto algo nostálgico.

—Rector, ¡el verde!, ¡el verde! —respondió.

—Profesor, ¿qué pasa con el verde? ¿Acaso usted es hincha del Atlético Nacional y le ha dado alguna desilusión?

—Para nada, Rector, sabe usted que soy de clásico abolengo santafereño y poco seguidor de las ligas de fútbol. ¿Es que no ve? —me replicó.

—¿Que no veo qué? ¿a qué se refiere usted? —le contesté con cara de indiferencia.

—Mire el paisaje —me dijo, señalando con una mano.

Miré desde la amplia terraza al horizonte. Se veían las obras del nuevo edificio, las torres de las piloteadoras, las volquetas, los obreros. Al fondo, el paisaje de siempre, los cerros, el Puente del Común, el castillo Marroquín...

—¡Ha desaparecido el verde de nuestro Campus! —exclamó—. ¿Es que no se da cuenta?

Lo miré y vi que hablaba con sinceridad, y no percibí ninguna guasa en sus palabras. Amablemente le dije:

—Sofanor, déjeme explicarle —pero me interrumpió inmediatamente.

—¿Acaso hay alguna explicación racional para eso que estamos viendo?

—Bueno, Sofanor, si me da la oportunidad, podré aclararle de qué se trata y, quizás así, tanto usted como otros puedan disipar sus inquietudes.

—Veo, Rector, que tendrá que hacer un gran esfuerzo para hacernos ver algo diferente a lo que los ojos nos muestran.

—Efectivamente, Sofanor, hoy vemos hormigón, pilotajes, volquetas, estructuras. En breve veremos cómo se educa una nueva edificación.

—Entiendo que es muy grande —interpeló mi colega.

—Así es, la construcción es grande. Pero lo que sí debo decirle es que debe aprender a mirar.

—El edificio *Ad Portas* es una obra que emprende la Universidad por las naturales exigencias del crecimiento de nuestra *alma mater*, fue prevista dentro de nuestro plan maestro. La comunidad universitaria ha crecido significativamente en los últimos años. Desde 2011 no se hace una nueva construcción, que fue la de los edificios K y L, y, como sabe, las demandas de espacios académicos y bienestar son crecientes.

El edificio hace parte de un plan más amplio e integral de Bienestar Universitario. Como ve, se ha construido un nuevo parqueadero para empleados, el cual tendrá un acogedor punto de café; se mejoró la zona del Mesón, se han ampliado las canchas de fútbol.

bol y toda la zona de Bienestar Universitario. El campus incorpora en su vida cotidiana el bosque que está a la entrada del Inalde; Ingeniería estrena laboratorios de Ingeniería Civil y Mecánica en la zona oriental, colindante con la carrera séptima. A partir de este año se da un paso de expansión, al incorporar zonas que antes no aprovechábamos.

Querido profesor, como recordará, el arquitecto Felipe Uribe de Bedout fue seleccionado por el jurado, precisamente porque su proyecto daba respuesta a las necesidades de espacio, a la conservación de la identidad del campus ecológico y a la protección de la vida apacible ante la inminente invasión urbana que sufrirán los alrededores en los próximos años.

Nuestro campus debe ser siempre, como diría el filósofo Guardini, un espacio para formar en las virtudes y hacer crecer el alma, a saber: el silencio, la soledad, el descanso y el aprender a esperar.

—Perdón, Rector, ¿qué es eso del silencio, la soledad, el descanso y el esperar que acaba de mencionar?

—Romano Guardini enseña que hay algunas virtudes en las que la fuerza del alma se revela de modo especial, y el alma misma crece y se fortalece, las cuales, diría, son propias del universitario: el silencio, la soledad, el descanso y la espera.

1. El silencio consiste en algo más que en no hablar. Es una cierta plenitud en sí mismo. Quien habla, gasta. Da de lo que ha conocido, de lo que ha experimentado. La fuerza de su corazón se vierte en la palabra. Quien calla, guarda. La fuerza vital que fluye en nuestro interior vuelve a acumularse. El conocimiento se hace más claro; las imágenes interiores, más fuertes.

Cuando hablamos no escuchamos, no miramos, sino que estamos metidos en la tarea de bregar y dar forma. En cambio, quien calla tiene los ojos abiertos y el oído a la escucha, y su corazón se ensancha. Puede mirar, notar, percibir.

Solo el silencio nos abre el oído para el sonido interior de todas las cosas, del animal, del árbol, de la montaña y de la nube. La naturaleza se torna aburrida para el que siempre está hablando. Y solo el silencioso puede oír en las palabras de las demás personas lo que verdaderamente importa. Y lo más importante, solo quien sabe callar oye a Dios.

Callar no significa estar mudo, desde luego que no. El recto callar es el contrapunto vivo del recto hablar. Hablar degenera en parlotear cuando no le acompaña el silencio. Solo quien sabe callar rectamente sabe hablar rectamente. La palabra solo llega a ser plena y clara cuando procede del silencio.

2. Tener un espacio donde podamos experimentar y aprender a vivir la soledad. Ella es algo más que el mero hecho de no estar con nadie. Es una plenitud en sí misma. Quien sale hacia los demás se aparta de sí mismo. Se dirige a lo que tiene ahí delante. Mira al mundo de lo distinto de él, se introduce en ese mundo mediante la vista y el oído. En cambio, quien está solo se recoge, “vuelve en sí” y le permite poseerse.

De esta manera, la soledad significa, sin duda, estar solo exteriormente, pero sobre todo estar interiormente en sí. Las personas solitarias pueden estar rodeadas de las demás, en el ruido de la calle, en el ajetreo del trabajo.

Todo esto no quiere decir en modo alguno que debamos huir de las personas, o que nos sea lícito no alegrarnos de su compañía. La soledad no es miedo a la gente ni desam-

paro. Necesitamos a los demás, pero no debemos correr siempre a sumarnos al rebaño. El espacio ampliado de nuestro campus permitirá el encuentro y, a la vez, nos dará la oportunidad de reconocernos a nosotros mismos en nuestro interior.

3. El campus debe ser también un espacio para aprender a descansar, que es más que el mero no trabajar o no estudiar, es una plenitud en sí mismo. Descansar significa dejar de ir a la caza de nuevas metas, de pasar a toda prisa por el instante. Detenerse y permanecer. Aprender a contemplar y tener presente.

Quien sabe descansar, alcanza el sosiego. En su alma se hace la calma, no como una mera interrupción del trabajo, sino como un tono interior que lo atraviesa todo. Como una armonía que todo lo llena.

Descansar no significa estar ocioso. Tanto es así que solo del descanso procede la verdadera actividad, pues esta tiene su origen en la contemplación de lo eterno, en el contacto con lo que permanece. El descanso es para un universitario, profesor o estudiante, lo que la tierra callada para la planta, le da fuerza, plenitud y duración. Es el alma de la actividad, nos hace ricos y fecundos. Y de esa actividad vuelve el alma en busca de descanso. Descansar y actuar, también de una a otra de estas dos cosas van los movimientos respiratorios de la vida.

4. Estas ideas nos llevan, según Guardini, a la cuarta virtud, a la espera. También ella es una plenitud en sí misma, y no meramente el hecho de que alguien todavía no haya entrado en actividad. Hay personas que no son capaces de percibir la ley profunda conforme a la cual va surgiendo todo lo que es auténtico. Piensan que se puede hacer todo, que se puede decir todo, leer todo, disfrutar de todo. Y que cada uno puede hacerlo en todo momento.

Las personas que esperan conocer la profunda verdad de que todo tiene “su tiempo”, como dice el libro del Eclesiastés. “Hay tiempo de nacer y tiempo de morir; tiempo de plantar y tiempo de arrancar lo plantado... Tiempo de llorar y tiempo de reír... Tiempo de buscar y tiempo de perder... Tiempo de guardar y tiempo de tirar... Tiempo de callar y tiempo de hablar”. ¡Todo!

El campus, el nuevo edificio, el Core Curriculum Persona & Cultura, que empezó con este curso, nos invitan a que todos en la Universidad volvamos al libro, a que redescubramos el libro, la lectura en todas sus formas.

Cuando se lee un libro, profesor, se aprende a aprovechar el silencio, a estar en soledad interior, que nos interpela; se descansa y también se vive la espera para saber cuál será su final.

Tenemos que adquirir la sensibilidad que nos permita saber cuándo es el momento de leer y cuándo el de escribir, el de hablar, el de trabajar o el de alegrarnos; cuándo debemos estar solos y cuándo debemos buscar la compañía de otras personas. Sensibilidad para saber cuándo algo perjudica y cuándo aprovecha, cuándo es suficiente y cuándo demasiado. La sensibilidad para el “ahora”.

Ya ve, profesor, una vez más, que saber esperar y la acción decidida son dos caras de la misma moneda. La espera permite que la acción venga en el momento correcto, que esté rodeada del entorno adecuado, que despliegue toda su fuerza y alcance su meta.

Profesor Sofanor, la expansión de nuestro campus hacia el costado oriental de la autopista y de la carrera séptima, las reformas en el campus, los nuevos edificios, buscan darnos a todos esa libertad, esa dimensión de crecer, de educar y de educarnos. Y esto se logrará si usted, yo, cada profesor, cada estudiante, dedica más horas al estudio y a la lectura, que, como saben, son dos de los pilares de nuestra formación.

El edificio contará con cerca de mil puestos de estudio, un oratorio y muchos espacios para el encuentro. En pocas palabras, se busca desarrollar la infraestructura para facilitar el trabajo bien hecho, perfeccionarnos con el trabajo y ayudar a los demás con nuestro trabajo.

El proyecto parte de la base de que el campus puede ser invadido por el ruido, la urbanización de los vecinos, el crecimiento del tráfico en la vía paralela... El edificio se constituye así en una protección. En palabras del arquitecto, es un abrazo acogedor que protege nuestro lago y el verde. Una vez terminado, permitirá a la comunidad universitaria disfrutar del campus, de amplias zonas verdes que miran al lago; se podrá aprovechar para leer, caminar, navegar, contemplar la naturaleza en sus riveras. Supongo, Sofanor, que ya observó los patos canadienses al cruzar el puente de madera sobre el río Bogotá, y que ya ha disfrutado del bosque de eucalipto de la entrada vehicular del nuevo parqueadero...

—Rector, y con un edificio tan grande en la antigua zona de parqueaderos, ¿cómo favorece el verde que estaba allí?

—Precisamente por su forma, permitirá que en la fachada que da al lago se forme lo que el arquitecto llama “el Teatro del Agua”, con capacidad para cerca de 5000 personas. Allí, en un ambiente sereno, y en contacto visual con lo verde y el agua, podremos disfrutar de ese lago que hoy poco aprovechamos. Se hará un camino peatonal a sus orillas, un paseo. La gente podrá recorrer sus riveras. Desde el edificio se podrá contemplar todo el campus, siempre con la mirada al lago, la Plaza de los Balcones y la Plaza de los Arcos.

—¡Ah, bueno! —exclamó Sofanor—, eso sí me parece estupendo. Así que, si entiendo, ¿hay como una especie de parque que va hacia el lago que permitirá que todos disfrutemos de la lectura, del verde y el agua?

—Así es. Le agregaría, además, que se tiene el verde de dos nuevas canchas de fútbol. El parqueadero que hoy es invasivo del verde queda subterráneo. El verde que tendremos será nuestro, es decir, integrado a la vida de la comunidad académica, y no solo un paisaje a lo lejos.

—Hombre y naturaleza —replicó Sofanor—, un lugar para contemplar la naturaleza, leer y estudiar. Espacios para estar en silencio, para disfrutar la soledad, para descansar y aprender a esperar, y con espacio para el encuentro académico, cultural y espiritual.

A esa descripción del colega le afirmé:

—Profesor, yo no hubiera podido expresarlo de mejor manera. Una naturaleza viva, en armonía con la vida del hombre en su relación con la búsqueda de la verdad, del otro y de Dios.

En dos años veremos como se convierte en una obra de arquitectura y de arte; que no lo dude, Sofanor, será orgullo de todas las futuras generaciones de esta *alma mater*. Un ícono arquitectónico a la altura de una Universidad de alta calidad y con un inequívoco sentido de respeto por la persona, la naturaleza y el estudio. Solo le pido paciencia y que aproveche este ejercicio para que usted también crezca como universitario.

Pero como sabe, Sofanor, el proyecto general de Bienestar Universitario tiene varias facetas, una de las cuales es el edificio, que debe terminar en dos años; hay otras intermedias que ya están en proceso de ejecución.

Sofanor sonrió y apuntó:

—Son muchos los cambios en nuestra Universidad. Me alegra escucharlo, Rector, con tanto entusiasmo y convicción. Así que cuente con mi apoyo.

—Gracias, Sofanor, dígame a todos que precisamente en el Atelier que se construyó, todos podemos ir a preguntar cómo van las obras, conocer el proyecto, hacer sugerencias... es un aula formativa abierta a todos.

Pero, Sofanor, no quisiera hablar más del edificio, porque precisamente la Universidad es más que un campus universitario.

—Efectivamente, Rector, tengo otra pregunta, y es sobre todos los cambios que se avecinan este año: mire no más el Proyecto Siga, que ha empezado su fase de salida a producción en alguno de sus módulos; la renovación de la Acreditación Institucional, la puesta en marcha del Programa Persona y Cultura. Estamos en toda una transformación institucional.

—Efectivamente, Sofanor, eso es precisamente lo que quiero contarle. No solo la Universidad se está transformando, ¡es el mundo! Colombia misma está entrando en una nueva dinámica. El siglo XXI ya ha destapado sus cartas, el contexto y el marco cultural, económico y político es nuevo, y el universitario debe comprenderlo para contribuir en ese proceso y, por qué no, ser uno de sus protagonistas.

—En pocos minutos nuestro invitado especial, el doctor Juan Manuel Mora, dará la lección magistral y tendrá oportunidad de transmitirnos una perspectiva del cambio del marco cultural del mundo con su intervención “La comunicación de ideas y valores en una sociedad pluralista”.

El proyecto Siga es una transformación instrumental, de procesos, tecnológica, que pone a la Universidad en las condiciones de operación y funcionalidad que la sociedad de la información reclama para una institución del actual tamaño y su futuro desarrollo.

A todos los que han trabajado con gran esfuerzo y compromiso, con horas extra de labores, nuestro agradecimiento y reconocimiento. Su trabajo silencioso, bien hecho, nos permitirá contar con unos sistemas robustos.

Ahí, Sofanor, hay un cambio: a todos nos costará aprender a hacer de una manera diferente lo que ya hacíamos de modo rutinario. Pero usted lo sabe, la actitud del hombre es la de estar en aprendizaje, y más en una universidad cuya misión es buscar, descubrir, conservar y comunicar la verdad.

Mencionaba usted también, querido profesor, la renovación de la acreditación institucional. Efectivamente hemos terminado la fase más importante: la autoevaluación. Este año esperamos la visita de los pares. Llevamos una década desde la primera acreditación, en el año 2006. ¿Se acuerda, Sofanor? Cuantos cambios en estos dos lustros. Hoy los avances son grandes, pero más grandes aún los retos. Solo para mencionar algunos, quisiera contarle lo siguiente:

La Universidad ha experimentado un crecimiento en la formación de profesores con doctorado; en la producción intelectual, con artículos en revistas indexadas, patentes y libros; en la clasificación de los grupos de investigación; en los programas académicos de

pregrado y posgrado. Además, La Sabana viene liderando importantes proyectos de proyección social en el área de influencia. Toda esta información la conoceremos de manera detallada en la presentación de la *Memoria Académica*, por parte de la Secretaria General.

Se preguntará, profesor: ¿cómo se ha logrado todo esto en 37 años?

Queridos amigos, colega profesor: para terminar esta intervención, permítanme una anécdota para ilustrar la respuesta:

Cuando conocí al Rector Octavio Arizmendi Posada, le escuché una frase que luego supe que era de san Josemaría Escrivá, fundador del Opus Dei e inspirador de la Universidad de La Sabana, y que aplicaba al nacimiento y desarrollo del Opus Dei: “La historia del Opus Dei es la historia de las misericordias de Dios”.

Octavio repetía esta frase aplicada a los rápidos crecimientos de La Sabana. Y también otra: “La historia de la Universidad de La Sabana es la historia de la intervención descarada de la Providencia”.

En estos últimos años, la comunidad universitaria y la sociedad colombiana han percibido como el influjo del espíritu del Opus Dei, la búsqueda de la santidad en medio del trabajo, de las cosas ordinarias, van transformando la Universidad en una institución de alta calidad académica, con inequívoca identidad cristiana, para construir una sociedad más justa, pacífica y solidaria.

Dificultades en el camino quizá no nos faltarán, pero fieles a nuestra identidad, deseosos de hacer un trabajo bien hecho, y gracias a la unidad entre todos, la Universidad, es decir, todos nosotros, veremos como el Señor nos preparará y conservará un camino seguro, hará las cosas, antes, más y mejor.

Muchas gracias.

Lección magistral: “Claves para la comunicación de ideas y valores”, por el doctor Juan Manuel Mora, Vicerrector de Comunicación de la Universidad de Navarra

Excelentísimo señor Rector, excelentísimas e ilustrísimas autoridades, profesores del claustro, estudiantes, señoras y señores:

Comienzo agradeciendo el honor y la oportunidad de compartir con ustedes este momento solemne de la apertura de curso, en el que se hace memoria de los hitos del curso pasado y se recomienza con brío el año académico en esta Universidad joven, pujante, situada en este hermoso campus.

Es para mí algo muy especial hablar en este auditorio. Tuve la suerte de conocer y admirar a David Mejía, allá por los años noventa, cuando compartimos algunos proyectos de comunicación. Algunas de las reflexiones que hoy compartiremos las aprendimos juntos.

Hoy me han invitado a hablar sobre “La comunicación de ideas y valores en una sociedad pluralista”. En el origen de los argumentos que expondré se encuentran dos percepciones que considero muy extendidas.

La primera es la creciente importancia de la comunicación pública, esa que se produce en el escenario de los viejos y nuevos medios, y que se sustancia en una opinión pública de ámbito local, nacional o internacional. En el planeta interconectado que habitamos tiene lugar una gran conversación en la que participan ciudadanos e instituciones, y en la que se crean tendencias y opiniones compartidas.

La segunda percepción es que ese mundo de la comunicación pública es una realidad compleja, como un mar proceloso, lleno de peligros. Junto a la frivolidad y ligereza aparentemente inocuas que muchas veces lo caracterizan, se producen crisis de gran dureza, donde entran en conflicto ideas y valores que ocupan un lugar principal en nuestras convicciones más íntimas. Asistimos todos los días a debates sobre la vida, la familia, la educación, la justicia, la economía, las costumbres, la religión, la pobreza, la violencia, la política y sobre todos los temas que más nos interesan y nos afectan.

Con esas percepciones como fondo, en los minutos que siguen intentaré responder brevemente a esta pregunta: ¿es posible comunicar ideas y valores en una sociedad pluralista, global, relativista y compleja? ¿Es posible no ya transmitir esas ideas y valores, sino argumentarlos de forma que posean alguna capacidad de convicción?

La pregunta es particularmente pertinente para quienes nos dedicamos a la universidad, es decir, a la generación y transmisión de conocimientos. Pero lo es también para muchas otras personas que tienen convicciones arraigadas y sienten deseos de armonía.

Adelanto la tesis principal de mi intervención. En mi opinión, la comunicación de ideas y valores tiene dos requisitos. Para comunicar bien es necesario, en primer lugar, tener claros los mensajes que deseamos difundir y, en segundo término, tener claras las reglas de la comunicación.

Existen leyes de la economía o de la construcción que se aplican de forma universal: por la Ley de la Gravedad, si golpeo este vaso, caerá seguro. De modo análogo, existen reglas de la comunicación pública que se aplican independientemente de la validez intrínseca de los mensajes que deseo transmitir.

A lo largo de esta exposición les propondré nueve principios de la actividad de comunicación. Tres se refieren al *mensaje* que se quiere difundir; tres, a la *persona* que comunica, y tres, al *modo* de transmitir ese mensaje en la opinión pública.

I. Veamos primero los que se refieren al mensaje

En primer lugar, *el mensaje ha de ser positivo*. Somos propensos a seguir las banderas que levantan las personas que desean promover proyectos, personas que hacen realidad el conocido principio: “Es mejor encender una lumbre que maldecir la oscuridad”.

Quizá tiene que ver con la virtud de la esperanza y con el deseo de superación. El caso es que aceptamos el liderazgo de quienes proponen soluciones y no se limitan a señalar problemas. En cierto modo, un promotor de valores ha de tener el espíritu del emprendedor, de quien desea sacar adelante una empresa con la ayuda de otros, no con el espíritu negativo del que siempre encuentra defectos en las propuestas ajenas.

Ciertamente, no es solo cuestión de comunicación, sino de algo más profundo: de entender y formular de forma positiva los propios valores. Con alguna frecuencia, personas que pretenden defender ideas intervienen solamente para criticar a aquellos que

postulan las ideas contrarias. Adoptan una actitud reactiva, quejumbrosa, que llega incluso a modelar la propia visión del mundo en función del paradigma que critican, no en función de su propia propuesta positiva. No proponemos valores con el fin de criticar, denunciar, prohibir, sino con afán de aportar, construir, mejorar. Así, en positivo, se ganan seguidores.

En segundo lugar, *el mensaje ha de ser relevante*. La comunicación no es sobre todo lo que yo digo, sino sobre lo que el otro entiende. Y los procesos de difusión de ideas se producen en un mundo saturado de información, de propuestas políticas (vótame) y de ofertas comerciales (cómprame).

Los ciudadanos son como esos pobres conductores que sufren los trancones de las grandes ciudades, aturdidos por el ruido ensordecedor de las bocinas. En esa atmósfera saturada tiene que abrirse paso nuestro mensaje, no a base de ruido, sino a base de sentido.

Podemos recordar en este punto una distinción de Tomás de Aquino. En el contexto de la comunicación que se produce entre los ángeles, él dice que hay dos tipos de comunicación: la primera es la *locutio*, que consiste en ese fluir monótono de palabras acerca de cuestiones que no interesan en absoluto al interlocutor (como si ahora comenzara a contarles los detalles insignificantes de mi vuelo Madrid-Bogotá: qué sirvieron para el almuerzo, qué decía mi vecina rusa... hablo de cosas que no interesan a nadie). La segunda es la *illuminatio*, que consiste en arrojar alguna luz sobre la inteligencia del interlocutor. Que le ayude a entender mejor el complejo mundo donde vive, o a comprender mejor su misterioso corazón.

La relevancia implica el arte de encontrar aquello que realmente preocupa al otro. De ahí la importancia de la escucha. Se ha dicho que la prudencia a la hora de tomar decisiones presupone “una silenciosa escucha de la realidad”. Podríamos decir que eso implica una atenta escucha de las personas.

En ese sentido, comunicar no es discutir para vencer, sino dialogar para convencer. Pensemos en el caso del aborto. El esfuerzo de comunicación se encamina a intentar que quien hoy lo defiende llegue por su propia convicción y con su propia libertad a la conclusión de que lo mejor que puede hacer en este mundo es defender la vida, gracias a la luz que ha recibido en el diálogo. La búsqueda de la relevancia, el deseo de iluminar, de convencer sin derrotar marca profundamente la actitud de quien comunica.

En tercer lugar, *el mensaje ha de ser claro*. La claridad es necesaria siempre, pero de modo particular, cuando se trata de dialogar acerca de cuestiones complejas. Es una cualidad relevante, por ejemplo, en el trabajo de divulgación que se realiza desde una universidad; implica transformar el conocimiento erudito, el fruto de años de investigación en un mensaje comprensible para el común de los mortales.

La comunicación no es compatible con la oscuridad del lenguaje: hay que buscar palabras sencillas y claras, aun sabiendo que no se trata de transmitir de modo banal argumentos difíciles. De ahí el valor de la retórica, la literatura, las metáforas, las imágenes, los símbolos, para transmitir ideas y valores.

Ya saben que el ritmo de las noticias de la televisión se va volviendo cada día más rápido. En algunos países, los espectadores no toleran un plano que dura más de nueve segundos sin hacer *zapping*. Es muy difícil decir algo relevante en ese tiempo.

Recuerdo la rapidez de un ministro italiano al que le preguntaron ante las cámaras y los micrófonos si su gobierno estaba en crisis: “Mi gobierno es como la torre de Pisa. Siempre inclinada, nunca se cae”. El esfuerzo por la claridad ha de ser un esfuerzo permanente. A veces, cuando no somos bien entendidos o bien interpretados, nos justificamos echando la culpa a los demás: “El otro no me entiende por su ignorancia”. Quizá es verdad, pero trasladar la responsabilidad al receptor es la mejor forma de bloquear la comunicación.

La respuesta correcta es más bien: “Si no me han entendido, lo más probable es que yo no me haya explicado con claridad”. Además de ser lo más probable, es lo más práctico, porque de esa manera estaré haciendo siempre un esfuerzo por mejorar.

II. Pasamos al segundo grupo de principios de la comunicación, que se refieren a la persona que comunica

En primer lugar, *la comunicación se basa en la credibilidad*. Para que un destinatario acepte un mensaje, la persona o la organización que lo propone ha de ser creíble. La credibilidad se merece cuando se dice la verdad y se actúa con integridad.

Por el contrario, la mentira y la incoherencia anulan el proceso de comunicación. Cuando no creemos en una persona —porque dudamos de su veracidad o su honradez—, tampoco creemos en lo que dice, diga lo que diga. Podemos afirmar de la credibilidad lo que se dice de la reputación: cuesta años construirla y se puede perder en pocos minutos.

Por otra parte, en comunicación, como en economía, cuentan mucho los avales. Nadie se otorga credibilidad a sí mismo. Una institución, como una persona, no se dota de credibilidad: tiene que merecerla, con sus acciones socialmente responsables y hacer lo posible para le sea concedida por terceros. Si yo les digo que soy un ciclista extraordinario, ustedes pueden pensar, con razón, que tengo un problema de exceso de autoestima. Si lo dice Nayro Quintana, ustedes le creerían.

El aval de un experto, de una autoridad en la materia, de un observador imparcial, representa una garantía para la opinión pública. En cada campo existen instancias que ejercen esa función evaluadora. En el mundo de la comunicación, son los periodistas. Quizá este periodista o este medio no están a la altura de su misión, pero la profesión como tal es depositaria de esa misión.

Por eso, quien desea difundir ideas y valores no tiene que tratar a los periodistas como enemigos, sino como aliados, como profesionales independientes a los que hay que respetar, por su importante responsabilidad pública. Hay que informar al mediador para que haga su trabajo con profundidad.

En segundo lugar, *se requiere empatía*. La comunicación es en el fondo una relación que se establece entre personas. No estamos ante mecanismos automáticos y anónimos de difusión de ideas que se producen en un ambiente aséptico; intervienen personas, cada una con sus puntos de vista, sus circunstancias y sus sentimientos.

De nuevo aparece la importancia de escuchar y de hacerse cargo de las preguntas del otro. Cuando se habla de modo frío, se amplía la distancia que separa del interlocutor. Dice una escritora africana que una persona llega a su madurez cuando toma conciencia

de su capacidad de “herir” a los demás y cuando obra en consecuencia. Esto es especialmente delicado en casos de comunicación de crisis, cuando se han producido víctimas y daños. En mi país tenemos en este momento cuatro millones de personas sin trabajo —un 20 % de la población activa, un 50 % de los jóvenes—. En estas circunstancias, si una empresa tiene que presentar una cuenta de resultados con abultados beneficios, tiene que hacerlo de forma sensible; no puede dirigirse a los inversores con el mismo lenguaje con que se dirige al público general.

Nuestro mundo está superpoblado de corazones rotos y de inteligencias perplejas. Las propuestas de valores no pueden ser agresivas ni arrogantes. Es preciso aproximarse con delicadeza al dolor físico y al dolor moral. “Cada persona que ves está luchando una batalla de la que tú no sabes nada”. Empatía no significa renunciar a las propias convicciones, sino ponerse en el lugar del otro. En la sociedad de la comunicación, convencen las propuestas llenas de sentido y llenas de humanidad.

En tercer lugar, *se requiere cortesía*. No sé qué sucede aquí, pero en muchos países, los debates que tienen lugar en los medios de comunicación están plagados de insultos personales y descalificaciones mutuas. En ese ambiente, quien tiene convicciones firmes puede caer en la tentación de defender su postura de forma radical, como lo hacen muchos otros. Aun a riesgo de parecer ingenuo, pienso que hay que desmarcarse de este planteamiento.

Ya los griegos distinguían dos tipos de diálogo: el que se establece entre dos interlocutores sin testigos y el que tiene lugar ante la mirada de un tercero. En el segundo caso, el espectador no solo escucha lo que dicen los que dialogan; observa cómo son, a través de sus gestos y actitudes.

Muchos siglos después, un profesional de la comunicación norteamericano resume esa idea en el título de un libro: *Tú eres el mensaje*. Si uno se expresa de forma violenta, el espectador sacará sus conclusiones. La verdad no se lleva bien con la agresividad. La claridad no es incompatible con la amabilidad. La cortesía ayuda a eludir la trampa de la violencia verbal. Cuestión distinta es el derecho a contradecir ideas con serenidad, de modo firme.

Recuerdo un cartel situado a la entrada de un *pub* británico, cerca del castillo de Windsor. Decía: “En este local son bienvenidos los caballeros. Recuerde que un caballero lo es antes y después de beber cerveza...”. Un caballero lo es en una conversación pausada y en una discusión apasionada. Lo es cuando le dan la razón y cuando le llevan la contraria.

III. Vayamos al tercer y último grupo de requisitos de la comunicación, que están relacionados con el modo de comunicar

El primero es *el profesionalismo*. Incluso en el Reino Unido, las discusiones pueden tener un tono apasionado, y no solo a causa de la cerveza. Sucede especialmente cuando pesan los argumentos o valores religiosos. Basta pensar en la fuerza que tiene en estos momentos el laicismo en algunos países, o la que ha tenido el clericalismo en tiempos pasados. Se corre el riesgo de que las discusiones acerca de ideas, valores y opiniones se planteen como “guerras de religión”. Por eso es importante mantenerse en el plano

argumentativo profesional: si se habla de leyes, en el ámbito jurídico; de medicina, en el médico, y así sucesivamente.

Un parlamentario creyente (de cualquier religión) que quiera rebatir una propuesta de ley sobre un tema con serias implicaciones morales no lo logrará evocando argumentos religiosos, sino exponiendo razones de legislación comparada, de filosofía del derecho, o de otro tipo, siempre que puedan ser compartidos por parlamentarios de cualquier otra religión.

El profesionalismo lleva a respetar la metodología, los argumentos y la terminología propios de cada tema de debate. Por lo que se refiere a la comunicación, el profesionalismo lleva a respetar —en la medida de lo posible— los tiempos y otros requisitos.

Un artículo de opinión tiene que llegar el día en que el tema resulta oportuno, antes de la hora de cierre, y con la extensión apropiada. En estos detalles formales y en otros más de fondo se expresa el profesionalismo.

El segundo es *la transversalidad*. Hemos hablado de profesionalismo a propósito de las discusiones en las que pesan motivaciones religiosas. Mencionamos ahora la importancia de la transversalidad en los debates influidos por motivaciones políticas.

En algunas ocasiones, los debates sobre valores están muy ligados a las discusiones políticas, de manera que se adoptan posiciones rígidas, casi irreconciliables: se pasa de la dialógica a la dialéctica. Por eso, quienes proponen valores como la vida, potencialmente universales por ser concordes con la naturaleza humana, han de intentar eludir esos condicionantes, han de eludir el riesgo de que la propuesta sea rechazada de antemano, no por su debilidad racional objetiva, sino por posicionamientos políticos tomados *a priori*.

Pienso que todos tenemos experiencia de la imperiosa necesidad de este principio de la transversalidad: muchos debates sociales se vuelven desoladoramente pobres cuando se convierten en mera confrontación entre políticos que, casi por definición, no pueden ponerse de acuerdo, y se vuelven así incapaces de resolver los problemas reales de la gente.

Y el tercero es *la gradualidad*. Las ideas dominantes y las tendencias sociales tienen una vida compleja: nacen, crecen, se desarrollan, cambian y mueren siguiendo unos procesos difíciles de conocer e interpretar. La comunicación de ideas tiene mucho que ver con el “cultivo”: sembrar, regar, podar, limpiar, esperar, antes de cosechar.

Se ha dicho que nuestra visión del mundo suele seguir un “paradigma masculino”, donde lo importante es la acción, la técnica, la eficacia y la rapidez. Haría falta aplicar también el “paradigma femenino”, porque la mujer sabe bien que todo lo que tiene que ver con la vida tiene su propio ritmo, requiere espera, reclama paciencia.

La comunicación de ideas y valores afecta a convicciones y comportamientos, que no cambian de la noche a la mañana y tienen tiempos largos de maduración intelectual y existencial. Lo contrario de este principio de la gradualidad es la prisa y el cortoplacismo, que llevan a la impaciencia y, muchas veces también, al desánimo, porque es imposible lograr grandes objetivos en plazos cortos.

Estos son los nueve principios que deseaba repasar con ustedes. Pienso que en estas condiciones —con mensajes positivos, relevantes y claros; transmitidos por personas creíbles, empáticas y amables; de forma profesional, transversal y gradual—, la comunicación de ideas y valores alcanza buenos resultados, y pienso también que las mejores ideas merecen la mejor comunicación. En tiempos de crisis y en tiempos de normalidad.

Podríamos añadir un décimo requisito: *la brevedad*, auténtica regla de oro de la comunicación. Decía Shakespeare que la brevedad es el alma del ingenio. Parafraseándolo, cabe decir que la brevedad es el alma de la comunicación. Siendo breves, se nos perdona más fácilmente la ausencia de alguno de los nueve requisitos mencionados.

Termino con la esperanza de que mi brevedad merezca su comprensión y agradeciéndoles a ustedes su atención y su paciencia.

Muchas gracias.

Este libro se terminó de
imprimir en junio de 2018
en Panamericana Formas
e Impresos S.A.