

# Prospectiva y divergencia: elementos del pensamiento estratégico para la educación ambiental. Enseñanzas del Dr. Ciro en dirección estratégica

Jefferson Galeano Martínez

<https://orcid.org/0000-0003-2306-1183>  
Universidad de La Sabana, Colombia  
jeffersongama@unisabana.edu.co

## Resumen

*La inclusión de procesos de formación proambiental en la institución universitaria todavía es incipiente y el reto no es menor, pues la educación ambiental es un campo interdisciplinario, transversal y complejo que en ocasiones riñe con la estructura universitaria tradicional. En este ensayo analizaremos cómo, con una gestión directiva estratégica y asertiva de una facultad de educación, se logra permear la institución universitaria con procesos en formación proambiental. Se profundiza asimismo en las características de liderazgo y del pensamiento estratégico que fueron claves para lograr avances en diferentes ámbitos de la vida universitaria.*

## Palabras clave

*Educación ambiental; gestión; pensamiento crítico; prospectiva.*

*No han pasado más de seis meses desde que el campus de la Universidad de La Sabana fue titular en los principales medios de comunicación colombianos. El fuerte invierno en abril de 2011 inundó varias zonas de la Sabana de Bogotá, y el campus no fue la excepción. Gracias al arduo trabajo de la comunidad universitaria, una vez más, se visibiliza que en los pequeños detalles está la excelencia. En agosto del mismo año, regresamos a las aulas del alma mater y comenzó un camino de formación, investigación y gestión que trascendió la institución desde la educación ambiental.*

Ciro Parra Moreno

Con esta antesala, y en una presentación excepcional ante un grupo de estudiantes de posgrado de la Maestría en Educación, cohorte 2011, el Dr. Ciro Parra Moreno, decano de la Facultad de Educación, iniciaba su intervención con un particular saludo, para después compartir una preocupación: “el río Bogotá no está presente en las aulas”. Aficionado por la formación de la persona humana y por diseñar proyectos de vida autónomos, solidarios, felices y trascendentes, realizaba así una elocuente exposición para dar apertura a un proyecto de investigación en el cual se descubriera la presencia pedagógica del río Bogotá.

En este episodio es posible identificar varios elementos sobre los que quiero profundizar en este ensayo. Se analizará para ello cómo la dirección estratégica permite configurar un campo interdisciplinario, transversal y complejo, como es la educación ambiental, dentro de una institución universitaria con más de 30 años de experiencia, con resultados visibles y trascendentes. El primer elemento es el pensamiento estratégico, que se hace visible al dar inicio a un proyecto de gran envergadura; el segundo es el pensamiento divergente, que está presente al abordar un campo como es la educación ambiental, y el último, la prospectiva, entendida como capacidad para visualizar diferentes escenarios futuros que permitan tomar decisiones estratégicas.

La educación ambiental en las últimas tres décadas ha tenido un avance significativo; sin embargo, en el ámbito universitario la realidad es otra. Au-

tores como Vera (2022) y Scarff-Seatter y Ceulemans (2017) mencionan las debilidades y las dificultades existentes para implementar procesos de educación ambiental en programas de formación profesional, donde la rigidez de los currículos y un enfoque transmisivo, impulsado por clases magistrales, son una fuerte barrera para un área que exige nuevas racionalidades prácticas.

Integrar procesos de educación ambiental en la institución universitaria requiere oportunidad, sin duda, pero también un ejercicio directivo organizado, con un enfoque centrado en las personas y con la habilidad suficiente en gestión administrativa y de gobierno para buscar y asignar recursos pertinentes para el diseño de estructuras que faciliten la toma de decisiones, en un entorno competitivo y cambiante (Gómez, 2022), características que se observan en el liderazgo del Dr. Ciro para configurar una línea de trabajo en educación ambiental en la Universidad de La Sabana.

### **Táctica y estrategia: pequeñas acciones con sentido estratégico**

Como bien menciona Gómez (2022), los resultados positivos dependen de la acción colectiva eficaz. Al respecto, Drucker (2016) dice que la tarea más importante del directivo es multiplicar la capacidad creadora del conjunto para sacar el mejor partido de la fuerza, la salud y las aspiraciones de cada persona en la organización. y cuando el decano de la Facultad de Educación de la Universidad de La Sabana planteaba su iniciativa lo hacía pensando en un ejercicio propio de la institución: la investigación, pero con un enfoque divergente, un pensamiento que elabora criterios de originalidad, inventiva y flexibilidad (Álvarez, 2010), que son características necesarias para generar transformaciones que se inserten en la cultura institucional, en un entorno de crecimiento acelerado, alta demanda de recursos e incertidumbre.

Sabiendo que el ejercicio investigativo en un programa de posgrado se centra en la creación de

conocimiento valioso, con el proyecto del río Bogotá<sup>1</sup> no solo se generó conocimiento, sino que se logró abrir nuevas líneas de trabajo, como un nuevo programa de pregrado en conjunto con la Facultad de Ingeniería, e iniciar discusiones para configurar un plan ambiental universitario con la Dirección de Operaciones y la participación activa en medios de comunicación nacionales, como autoridad académica en educación ambiental, entre otros resultados. Todo ello fue posible gracias a que el criterio de trabajo que movilizó el proyecto no fue exclusivo del rigor científico académico y se implementaron acciones de mercadeo y de gestión estratégica, lo que se convirtió en un catalizador para proyectos de mayor envergadura.

El pensamiento estratégico del Dr. Ciro se reflejaba en dos frases que usualmente utilizaba. “recuerda que vamos como con un armatodo: se forman pequeños bloques, unidades independientes enlazadas a un eje, y despues unimos” y “cada pollito en su cajita”. En estas expresiones coloquiales notamos la capacidad estratégica de nuestro protagonista y su habilidad para desarrollar estructuras que generen resultados trascendentes. Revisémoslo.

La mayor capacidad con la que debe contar un directivo es tomar decisiones que aseguren la sostenibilidad y continuidad en el largo plazo del proyecto y, por ello, su decisión no es operativa o táctica, lo que corresponde a su equipo de trabajo. El directivo por naturaleza se debe enfocar en la elección de futuro, en el objeto de la institución y en las personas. En ese futuro al que se proyectó el Dr. Ciro la Universidad de La Sabana contaba con procesos de educación ambiental que permeaban toda su estructura. Propuestas curriculares formales con nuevos programas académicos, estrategias académicas más flexibles, como cursos libres, diplomados y activida-

des extracurriculares, y un trabajo integrado entre academia y administración. Primera estructura que da fundamento científico a los procesos de gestión propios de cualquier empresa, como el Programa de Gestión Ambiental, y da visibilidad e interrelacionamiento institucional, factores muy necesarios en la vida universitaria.

Con este diseño, los resultados de los procesos de investigación y proyección social otorgaban identidad a las políticas de sostenibilidad dentro de la Universidad y hacían de ella un referente en procesos de gestión y educación ambiental. Así, la estrategia constituía un diseño intangible, estructurado con un sistema de valores que estaba conectado por un propósito definido y comunicado de manera asertiva.

### **La prospectiva: un acto de fe que se multiplica**

El pensamiento prospectivo es la habilidad que tiene el directivo de proyectar distintos escenarios futuros, seleccionar uno de ellos y tomar decisiones para encaminar una organización hasta lograr ese fin deseado. En ese ejercicio, dos retos emergen: lograr que cada integrante comprenda el escenario futuro y decida poner a disposición todo su potencial personal y profesional, y tener una estructura de valores que garantice que esa comunidad se autogestionará. Un líder con pensamiento prospectivo supera la reflexión, actúa con base en la esperanza y abre el camino para que su comunidad profesional construya una nueva racionalidad práctica, fundamentada en la visión holística, la creatividad, la participación, la preeminencia del proceso sobre el producto y la dialéctica entre convergencia y divergencia, viendo que se mantenga una misión constructiva (Tréllez, 2002).

El Dr. Ciro dedicaba gran parte de su agenda a escuchar a las personas y considero que fue una de sus grandes habilidades y una ventaja competitiva de gran valor. Cada conversación le daba acceso a información suficiente con distintas perspectivas, con

---

<sup>1</sup> Es un proyecto de investigación en el marco de la Maestría en Educación que tenía como objetivo analizar la presencia pedagógica del río en instituciones educativas presente en su cuenca alta. Los resultados fueron que el río como ecosistema estratégico de desarrollo, su presencia era mínima en los currículos institucionales.

lo cual se generaba un diagnóstico completo, lo que facilitaba identificar con precisión quirúrgica las debilidades y las fortalezas, para prestarles atención y potencializarlas, respectivamente.

El mayor resultado fue que varias unidades académicas y administrativas incluyeron dentro de su agenda temas relacionados con el ámbito proambiental. Desde Casa de Gobierno, fue más visible el interés, y en el día a día de la comunidad universitaria los temas ambientales empezaron a tener mayor relevancia. Y si bien todos los créditos no son del profesor protagonista, su visión de la educación ambiental superó el ámbito pedagógico y lo trasladó a otras dimensiones, hasta abrir líneas de trabajo en los ámbitos teológico, político, económico, comercial y, su mayor legado, de la formación humana.

## Conclusiones

El directivo está atento a las oportunidades y reconoce que las crisis son eventos necesarios para que los sistemas evolucionen. Recuperar la línea de educación ambiental dentro de la Universidad fue el resultado de un proceso de reflexión sobre un evento en particular que se convirtió en una visión de largo plazo. El resultado fueron acciones específicas en diferentes ámbitos de la vida universitaria. Si bien hoy las tareas pendientes son muchas, los resultados obtenidos son buen fundamento para continuar con el proceso.

El fin último de la educación ambiental es lograr territorios sostenibles, que las comunida-

des vivan de manera armónica con los ecosistemas, una meta difusa, compleja y algo relativa. Y la mejor manera de mantener vigentes estos procesos de formación proambiental dentro de la institución universitaria es valorar los pequeños resultados, tener disciplina en la reflexión científica, mantener un pensamiento divergente y creativo y lograr pensamiento colectivo respetando las individualidades.

Con la experiencia que se vivió entre los años 2011 y 2019, con la dirección del Dr. Ciro en el desarrollo de la educación ambiental desde la Facultad de Educación, se aprendió que: la virtud de la excelencia está en el rigor al cuidar el detalle en la acción, encontrar la belleza en el otro, para encontrar la felicidad forjando comunidad. Este pilar se refleja en los resultados obtenidos: un programa de formación en pregrado; formación de muchos profesionales en el nivel de magíster, con enfoque en educación ambiental; inclusión de asignaturas en formación proambiental en el currículo universitario; dos libros: uno sobre educación ambiental en primera infancia y un compilado de aves del campus, más una cartilla en formación en educación ambiental para la primera infancia; además de múltiples proyectos de investigación, presencia en discusiones nacionales sobre temas proambientales y vinculación con diferentes entidades nacionales, como el Ministerio de Educación Nacional, la Policía Nacional y entidades territoriales de la sabana de Bogotá. Su mayor legado está en la comunidad científica que se forjó.

## Referencias

Álvarez, E. (2010). *Creatividad y pensamiento divergente*. InterAC.

Drucker, P. (2016). *El ejecutivo eficaz*. Penguin Random House.

Gómez Osorio, J. (2022). *Guía para ser un CEO exitoso*. Universidad de La Sabana.

Scarff-Seatter, C. y Ceulemans, K. (2017). Teaching sustainability in higher education: Pedagogical styles that make a difference. *Canadian Journal of Higher Education*, 7(2), 47-70. <https://doi.org/10.47678/cjhe.v47i2.186284>

Tréllez Solís, E. (2002). La educación ambiental comunitaria y la retrospectiva. Una alianza de futuro. *Tópico de Educación Ambiental*, 4(10), 7-21. <https://www.temaiken.org.ar/imagenes/archivos/2019-05/343-pagina07-21.pdf>

Vera, F. (2022). La perspectiva de docentes sobre la infusión de la sostenibilidad en el currículo de la educación superior. *Transformar*, 3(2), 17-37.