

## HACIA UNA RECONCEPTUALIZACIÓN DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA DOCENTE

**Resumen:** El término de estrategia se ha popularizado y, con ello, ha perdido significado. Retomar el significado original del término y comprender la esencia de la estrategia es importante para tener mejores métodos de enseñanza. En este artículo se explicará qué significa la estrategia y por qué es importante para la educación.

**Palabras clave:** Estrategia, enseñanza, planeación docente, hermenáutica.

## TOWARDS A RECONCEPTUALIZATION OF THE CONCEPT OF TEACHING STRATEGY.

**Abstract:** the term of strategy has become popular and along with it, its meaning has been lost. To take over the original meaning of the term and to understand the essence of the strategy is important to have better teaching methods. In this article it will be explained the meaning of strategy and why it is important for the education.

**Key words:** strategy, teaching, teaching planning, hermeneutics.

**Forma de citar:** Monzón, L, (2016) “Hacia la reconceptualización del concepto de estrategia docente”. *Voces de la educación*. 1 Año () pp. 40 – 47.

**Luis Antonio Monzón Laurencio:** Profesor Investigador, colegio de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Autónoma de la Ciudad de México

**Correo Electrónico:** [profesor.monzon@gmail.com](mailto:profesor.monzon@gmail.com)

**Fecha recepción:** 21 de enero **Fecha aceptación:** 5 de febrero

## HACIA UNA RECONCEPTUALIZACIÓN DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA DOCENTE

### Planteamiento

No es desconocido para nadie que los términos tienen un ciclo de vida. Primero, se gestan en un entorno determinado, salen de él, se dispersan, se modifican y terminan por desaparecer. En nuestro caso, nos interesan los términos que nacen en el medio científico. Estos se crean por una necesidad específica, se crean porque no hay ninguna palabra en el lenguaje ordinario o técnico que exprese lo que se quiere decir y por ello se conforma un neologismo. En este momento, el término es todavía unívoco; su definición o campo de aplicación está limitado por el autor del mismo término y alguno que otro comentarista o seguidor. El término pasa a ser de uso corriente en determinada escuela científica, luego pasa a otras ciencias y termina por utilizarse en el lenguaje ordinario. En todo este proceso, el término cambia de significado, algunas veces para bien, otras, no.

Esto es explicable porque en realidad la escritura científica no es tan neutral, objetiva, anodina como se pensó en el positivismo. Los términos de las ciencias, especialmente los de las ciencias sociales, tienen cargas axiológicas específicas y se utilizan con intenciones retóricas determinadas. Los estudios en Retórica de la ciencia han demostrado esta última cuestión. El lenguaje de la ciencia no está exenta del uso de recursos retóricos para lograr su cometido comunicativo y legitimador (véanse algunos estudios como los de Gómez Ferri, 1995; Restrepo, 2004; Morrison, 2011; o entre muchos otros).

Así, en muchas ocasiones, los términos se cargan con valoraciones para generar una carga desfavorable (como sucede con términos como «neoliberalismo» o «privatización») o para darles una carga favorable, como sucede con el término estrategia, que se utiliza como término de prestigio social y científico.

Los términos de prestigio social son palabras que sustituyen a otras palabras porque son social (o científicamente) mejor aceptadas que las primeras. Así, por ejemplo, son términos de prestigio social el decir «cabello» en lugar de «pelo», «estética» en lugar de «peluquería», «económico» en lugar de «barato», etc. En las ciencias pasa lo mismo, por ejemplo los nombres psicológicos de las fobias. No hay nada de «no-científico» o «anticientífico» en decir «fobia a los payasos», pero el término «coulrofobia» tiene una apariencia más científica. Su invención y uso es estrictamente retórico para generar un lenguaje técnico que diferencia a la ciencia de otros tipos de conocimientos.

Esto es lo que ha sucedido, con los años, con el término «estrategia». *Grosso modo* podemos señalar que el término «estrategia» es un término de prestigio social que sustituye, en discursos políticos, administrativos, educativos y de otras disciplinas, al término «plan» o, incluso al término «acción». Es decir, en muchas ocasiones escuchamos hablar de una «estrategia contra...» o «elige tu estrategia» o «mi estrategia es...», cuando en estos enunciados el término estrategia podría sustituirse por plan sin perder el sentido de lo dicho. Sin embargo, al decir «estrategia» se escucha más profesional, más organizado, más serio. Tener un plan suena a algo que cualquiera puede hacer, pero tener una estrategia, implica que se es un profesional, un político exitoso o cualquier otra referencia al profesionalismo.

La tesis central del presente texto es que el término «estrategia», en su significación original, tiene matices que lo distinguen del plan o de la acción y que se han perdido, pero que vale la pena recuperar para cambiar la forma de hacer las cosas en educación.

### **El concepto de estrategia en el lenguaje de la educación**

Voy a comenzar por mostrar algunos usos del término «estrategia» en el lenguaje de la educación.

Díaz Barriga y Hernández (2002) señalan, en un afamado texto, para utilizar un ejemplo de las situaciones de aprendizaje de Ausubel, lo siguiente «puede promoverse mediante estrategias apropiadas (por ejemplo, los organizadores convenciones, algoritmos anticipados y los mapas conceptuales)». La primera parte del enunciado no es problemática, pero el enunciado entre paréntesis sí lo es. Señala como estrategias, por ejemplo, a los mapas conceptuales. Sin lugar a dudas los mapas conceptuales son útiles, provechosos para el aprendizaje. Pero ¿en realidad son una «estrategia»? No lo son. El término «técnica» o «herramienta» son más adecuados para ella. De hecho, como se verá más adelante, se puede hacer un uso estratégico de una técnica, pero esta, por sí misma, no es una estrategia.

Más adelante, los mismos autores señalan que «(...) las estrategias de enseñanza que presentamos en el capítulo son *procedimientos que el agente de enseñanza utiliza en forma reflexiva y flexible para promover el logro de aprendizajes significativos en los alumnos*» (p. 141). Más adelante señalan que «consideramos que el docente debe poseer un bagaje amplio de estrategias (...)» (ídem). Como veremos, en realidad, no se puede tener muchas estrategias. La estrategia es un tipo de pensamiento. Lo que un docente tiene son herramientas, técnicas, materiales, protocolos, algoritmos, etc.

Cázares (2011) dice: «la estrategia constituye un proceso, es una serie ordenada de pasos que describen acciones y que integra actividades o técnicas educativas preconcebidas, enmarcadas en un escenario de aprendizaje» (p. 20). Esta definición, aunque mejor que las anteriores, sigue haciendo un uso sustituable. Si cambiamos «estrategia» por «plan» en este enunciado, el significado se mantiene, pues un plan es una serie ordenada de pasos.

Como podemos observar, en la mayoría de los casos el concepto de estrategia no va más allá del de plan, en otros, se confunde la estrategia con acciones específicas orientadas a un fin determinado, es decir, son técnicas de enseñanza, no más.

Esto se debe, básicamente, a que todavía estamos en un modelo mental (véase Senge) que privilegia lo técnico, vivimos en la tecnología educativa aunque digamos que ya la superamos, en donde prevalece el uso instrumental de la razón.

Lo que libros como el de Cázares (2011) u otros libros sobre estrategias docentes buscan es proveernos de técnicas de enseñanza. Sin Esto es razonable, los profesores siempre necesitamos técnicas, dinámicas, apoyos con los que poder dar mejor nuestra clase. Esa necesidad es real y debe ser atendida. El problema no radica en ello, sino en llamar (erróneamente) estrategias a estos apoyos.

Y es que hay un cambio profundo que no se ha dado para pasar de la tecnología educativa al pensamiento estratégico. De eso hablaré en el siguiente apartado.

## Del plan a la estrategia

Según la RAE (2016), un plan es:

- (...) 3. m. Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.
4. m. Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra. (...)

Hacer un plan es, simplemente, tomar decisiones *a priori* sobre lo que queremos hacer. Por ejemplo, puedo planear mi casa, es decir, decidir, antes de construirla, dónde irán las habitaciones, qué tamaño tendrá la sala, etc. Puedo planear mis finanzas, decidir, incluso antes de tener el dinero, cuánto voy a gastar en comida, cuánto en diversión, cuánto ahorraré, etc.

Ahora, el término estrategia se ha utilizado para distinguir los planes bien hechos de los planes mal hechos. Muchos promotores de la planeación estratégica llaman estrategia a un plan que tiene todos los componentes para ser hecho.

Sin embargo, podemos observar que esto no es suficiente para justificar un nuevo término. Dado que podemos denominar a algo un «buen plan» o «un mal plan» o «un plan completo» o similares, no es necesario cambiar de término. Este intento de utilizar el término «estrategia» para señalar un buen plan y diferenciarlo de los planes mal hechos tiene una función retórica, pero no se justifica científicamente.

No importa cuán elaborado y complejo sea un plan, no deja por ello de ser un plan. No es necesario, entonces, llamarlo estrategia.

Ahora, el plan funciona cuando la realidad es estable. Por ejemplo, hacer un plan de viaje que incluya qué ruta tomar, dónde detenerse, cuánto tiempo tomará el viaje, qué recursos necesito (combustible principalmente), etc., funciona porque las variables a considerar son estables.

Pero las personas, con las que trabajamos en educación, no somos estables ni plenamente predecibles. De hecho, el proyecto moderno de control de la naturaleza gracias a la ciencia ha venido derrumbándose poco a poco. En realidad, hemos entrado en una época de incertidumbres y del riesgo (véase Wallerstein, 1999; Driebe, 2000, Beck, 2013). Cuando nos enfrentamos a personas, los planes pueden fallar. Por ejemplo, yo planeo saludar a una persona y, cuando ella me responda, preguntarle cómo está y cuando me responda que está bien, le voy a demostrar que no es verdad y que su vida no es tan buena. Pero resulta que al saludar a la persona, ella no me responde el saludo o que al preguntarle cómo está, ella me responde que muy mal y que su vida no es tan buena.

Cuando tratamos con objetos mutables, cambiantes, impredecibles, los planes no son suficientes. Necesitamos un cambio en nuestra forma de pensar, que se adapte a estas incertidumbres. La estrategia cumple estos requisitos, pues es, precisamente, una forma de acercarnos a la incertidumbre. La estrategia existe para lidiar con lo indeterminado, con lo incierto, con lo mutable.

No quiere decir que no haga uso de técnicas específicas, tampoco quiere decir que se encuentre completamente abandonado al momento. Al contrario, para ser un buen estratega necesitamos conocer muchas técnicas, tácticas, herramientas y estar muy bien entrenado en el uso de ellas. Sólo así podemos responder estratégicamente. Los libros de «estrategias» docentes son buenos, porque dan muchas herramientas, pero no fomentan el pensamiento estratégico.

## ¿Qué es, entonces, la estrategia?

El término «estrategia» viene del griego *estratego* que significa General. La estrategia es el arte militar por excelencia y si queremos aprender del pensamiento estratégico hay que aprender a pensar militarmente. Esto, por supuesto, no quiere decir que haya que formarse una mentalidad bélica o beligerante, lo que sí quiere decir es que tenemos que aprender a pensar como quien se enfrenta a un enemigo. Dixit y Nalebuff inician su maravilloso texto sobre estrategia diciendo que «pensar estratégicamente es el arte de superar a un adversario a sabiendas de que el adversario está intentando hacer lo mismo con uno»<sup>1</sup>. Para enfrentarse a un enemigo no basta un plan, simple y sencillamente *porque el enemigo también responde y también tiene un plan*. De tal manera que nuestro plan tiene que modificarse, adecuarse, al plan de la otra persona.

El arte de la estrategia es el arte de *adaptarnos* a las otras personas.

Veamos algunos casos para ejemplificar esto. Pensando militarmente, es evidente que los militares tienen un conjunto de acciones bien determinadas, bien ensayadas. Los soldados aprenden estas acciones en entrenamientos rigurosos. Ninguna de estas acciones implica una estrategia en sí, como los mapas conceptuales o los juegos didácticos, tampoco. La estrategia consiste en el uso de estas tácticas o técnicas. Así, por ejemplo, la estrategia consiste en saber cuándo usar una formación y cuándo romperla o cambiar a otra, implica pensar cuándo atacar, cuándo retroceder, por dónde ir, por dónde no ir, etc. El general no ataca simplemente, piensa su ataque *con base en las reacciones del oponente*. Así, por ejemplo, en términos simplistas, si el lado fuerte del enemigo es el derecho, atacará por el izquierdo; si el enemigo es muy fuerte en ataque cuerpo a cuerpo, se le atacará a distancia; etc.

Pero estas decisiones *no están preestablecidas*, sino que *obedece a la circunstancia, a la ocasión* y, sobre todo, *a las acciones del enemigo*. El general no hace un plan que sigue ciegamente, sino que, si el enemigo cambia sus acciones, el general se adapta a ellas.

Otro ejemplo son las artes marciales. De origen igualmente militar, las artes marciales actuales, convertidas casi todas en deportes, también son estratégicas en el mismo sentido. Tomaré el caso del box ya que es de los más conocidos. En el boxeo existen, fundamentalmente, cuatro golpes. Con ellos se logra toda una cantidad gigantesca de combinaciones. Pero el boxeo no sólo son golpes, es estrategia. Por ejemplo, la condición física del oponente y su fuerza son determinantes. Si voy a enfrentar a un peleador con baja condición física, mi mejor estrategia es cansarlo y no cansarme yo. Por otro lado, si el contrincante es muy fuerte, no dejaré que me golpee, porque un golpe puede bastar para derribarme.

Así, el boxeador, que está limitado a sus cuatro movimientos, tiene otras acciones posibles: avanzar, retroceder, abrazar, etc. Él tiene que elegir qué hacer en qué momento *y dependiendo de con quién se enfrente*.

Pero, como no todos estamos vinculados al mundo de las artes marciales, vayamos a otro ejemplo, el juego de ajedrez, considerado como el juego de estrategia por excelencia. En el ajedrez observamos las mismas propiedades que en los casos anteriores: el jugador tiene un número limitado de piezas, con movimientos limitados cada una de ellas. Estas piezas y estos movimientos no son estrategias. Incluso, cuenta con un acervo de movimientos *prefabricados* que puede utilizar. La estrategia radica en la forma en que los jugadores utilizan las piezas y las combinaciones, pensando en qué va a hacer el otro competidor y cómo logramos que haga lo que

---

<sup>1</sup> Este texto representa uno de los mejores trabajos sobre pensamiento estratégico que se ha escrito. Quien quiera dedicarse a la estrategia, especialmente educativa, debería revisar este texto. Gran parte de mi exposición se basará en este texto, incluso aunque no lo cite expresamente. De igual manera, el contenido de este artículo se debe a las discusiones producto del seminario de teoría de juegos que se llevó a cabo en la UNAM desde el año 2001, del cual fui asistente regular.

nosotros queremos. El jugador no sólo planea lo que va a mover sino que está dispuesto a cambiar entre un plan y otro *dependiendo de las acciones del otro jugador* y, más importante, *piensa cada jugada en función de lo que el otro jugador puede hacer y no puede hacer* para que así, él termine haciendo lo que yo quiero que haga.

Este es, pues, la esencia de la estrategia: hacer las cosas de tal manera que controlemos los movimientos de la otra persona para que termine haciendo lo que queremos sin obligarlo a ello, simplemente limitando sus posibilidades.

Por eso en publicidad, política, negocios y *educación* requieren de la estrategia, porque buscan lograr que la otra persona, tomando elecciones libres, termine por hacer lo que nosotros queremos que haga.

Para lograr una buena estrategia lo más importante es siempre el conocimiento de las propias capacidades pero, sobre todo, de las capacidades del otro. Un general necesita recaudar la mayor cantidad de información sobre el enemigo. ¿Cuántos efectivos tiene?, ¿cuál es su potencial de fuego?, ¿tiene provisiones para cuántos días?, ¿cuál es su fuerte o debilidad?, ¿cómo ha actuado en otras ocasiones?, etc.

De igual manera los artistas y deportistas marciales. Es común que los entrenadores vean videos de los partidos de sus oponentes para ver cómo juegan, qué decisiones toman, en qué fallan, etc. Lo mismo con los publicistas y políticos, de ahí la necesidad de estudios de mercado, encuestas de opinión política, etc. Todo esto genera información bajo la cual el estratega toma sus decisiones.

Se empieza a comprender ya la importancia de la estrategia en la acción docente. El docente autoritario que ordena al estudiante qué hacer y cómo comportarse está cayendo en desuso. Se necesitan docentes estratégicos que sepan colocar las situaciones de cierta manera que generen en el estudiante la necesidad de aprender. Esto es lo que se conoce como «situaciones de aprendizaje». Las pedagogías liberales así deben funcionar y por eso muchos están en contra de ellas. Eso de dejar al niño hacer lo que quiera suena absurdo para un educador, porque lo es. Lo que sucede es que se deja hacer al niño lo que quiera cuando se han creado las circunstancias adecuadas para que él, libremente y por elección propia, haga lo que debe.

Como vemos, la estrategia no son las técnicas que usamos, sino la *forma* en que las utilizamos. Un mapa mental no es una estrategia, pero el docente puede utilizarla de forma estratégica (en realidad, el término correcto sería *de forma táctica*) o puede generar condiciones (estratégicas) para que el estudiante desee, por sí mismo, aprender a usar mapas mentales.

### **Un acercamiento a la noción de «estrategia docente»**

¿Qué es, entonces, una «estrategia docente»? Una estrategia docente es un plan general de acción que se desarrolla de acuerdo a las posibilidades y capacidades del estudiante y del docente, a sus gustos y disgustos, a sus intenciones, creencias y demás. Es una línea general de acción que puede y debe cambiar conforme cambian las circunstancias y que pretende lograr que el estudiante haga, por decisión propia y de manera libre, lo que el docentes desea que haga o aprenda.

No hay nada más antiestratégico que solicitar a un profesor que entregue una planeación anual detallada antes de conocer siquiera a su grupo. Este es un vestigio de la tecnología educativa y un abuso de la racionalidad instrumental, que considera a los estudiantes como *máquinas de aprender*. La modernidad tenía la pretensión de identidad de los seres humanos, bajo este paradigma, todos somos igualmente racionales. Por ello, el uso de técnicas racionales para enseñar objetos racionales (producto de las ciencias) con métodos racionales (productos también

de las ciencias de la educación) a personas racionales debe dar como resultado el éxito total de la enseñanza.

La tecnología educativa es el modelo mental (véase Senge) que nos impide avanzar a un verdadero docente estratégico, es decir, adaptativo, que cambia su plan de acuerdo a las circunstancias, que modifica su conducta de acuerdo a la conducta de los demás. El docente estratégico es aquél que se comporta con cada grupo de la mejor manera posible y no aquél que hace lo mismo siempre.

Enseñar estrategia no es enseñar técnicas, error fundamental de todos los cursos y libros de estrategia, sino enseñar cómo conocer al otro y cómo adaptar esas técnicas que ya sé a un contexto específico.

El docente estratégico es aquél que, dado su conocimiento actual de un grupo específica y sus circunstancias particulares, elige entre una serie de técnicas a su disposición, cuál es la que dará mejor resultado *en ese lugar, momento y población* en particular.

### **El concepto de estrategia en el marco de las «nuevas pedagogías»**

Se comprenderá ahora por qué el concepto de «estrategia» ha tomado centralidad en la actualidad de las nuevas pedagogías que, como señala Giry (2002) «en estas nuevas pedagogías, *se aprende primeramente a aprender, o a pensar, y para ello es necesario concentrarse en el alumno*» (p. 15), aunque se le entienda mal. Se intuye que la estrategia es necesaria, aunque todavía no se entiende bien por qué.

Si las «nuevas pedagogías» están centradas en el estudiante, entonces es evidente que se trata de *pedagogías estratégicas*, donde los docentes actúan en función del estudiante, como los comerciantes actúan en función de sus clientes, los políticos en función de sus electores, los militares en función de sus enemigos y los deportistas en función de sus oponentes.

La planeación docente se torna *estratégica*: no se trata ya de que el docente decida qué hacer basado en su gran y erudito conocimiento de las técnicas didácticas, tanto de actualidad como tradicionales. No se trata de planear su clase utilizando las mejores tecnologías de la información. No se trata de planear una clase utilizando innovaciones constantes. No se trata de diseñar mecánicamente una misión y una visión para su clase. No se trata de hacer análisis FODA. No.

La planeación estratégica, que puede hacer uso de esas herramientas, no consiste en eso. Consiste en hacer su plan basándose en lo que sus estudiantes quieren, esperan, anhelan, desean, pueden hacer y no pueden hacer, saben y desconocen, etc. La estrategia docente consiste en que éste, con su repertorio de técnicas y métodos, utilice estos en el momento justo, en la circunstancia específica, en el contexto adecuado. Esto es sumamente hermenéutico, pues recordemos que la hermenéutica busca la comprensión y ésta es, fundamentalmente, poner un texto en su contexto (Beuchot, 2002). El docente estratégico debe ser un gran hermeneuta que *interprete* la situación, la comprenda y se adapte a ella.

El docente estratégico no busca que el estudiante se adapte a él, busca que el estudiante, de manera libre, haga lo que él espera. Porque la educación es, a fin de cuentas, el fomento de la personalidad, promover un estado de personalidad que se considera valioso (véase Brezinka). Es decir, el docente busca que el estudiante sea de cierta manera. Esto es válido para cualquier educación, incluso para aquellos que dicen no querer influir en sus hijos, pues ellos también desean que sus hijos sean un cierto tipo de persona.

Las pedagogías centradas en el estudiante son el marco exacto para cambiar el modelo mental (Senge) del docente y empezar a volverse estratégico. ¿Qué quiere el estudiante?, ¿qué le gusta?, ¿qué le disgusta?, ¿qué espera?, y, finalmente, ¿cómo puedo aprovechar todo esto para que aprenda lo que tengo que enseñarle?

Esta es la razón por la que el concepto de estrategia se ha popularizado en las últimas décadas, aunque aún no sabemos cómo implementar el modelo estratégico. Seguimos en un modelo mental en el que el docente es responsable total y absoluto del aprendizaje.

El estudiante es el elemento central del sistema educativo y por ello el docente tiene que pensar estratégicamente, diseñar técnicas de aprendizaje que le den una ventaja táctica a la hora de estar en el aula y que permitan al estudiante construir su aprendizaje.

Mientras sigamos en el modelo mental anterior, no comprenderemos la esencia e importancia de la estrategia, del pensamiento estratégico en el docente y seguiremos dando cursos de recetas o vendiendo libros con compilaciones de acciones que, no son malos y pueden llegar a ser muy útiles; pero que no son estrategias.

Es por ello que el término «estrategia» tiene que ser repensado y volver a su origen, a ese origen militar, ciertamente, pero claro en su concepción, pues sólo el hecho de decir que usamos estrategias, no significa que realmente las usemos.

### **Bibliografía**

Beck, Ulrich (2013). *La sociedad del riesgo*. Planeta.

Beuchot, Mauricio (2002). *Tratado de hermenéutica analógica*. Ítaca, México.

Brezinka, Wolfgang (1990). *Conceptos básicos de la ciencia de la educación*. Herder, España.

Cázares, Leslie (2011). *Estrategias educativas para formar competencias*. México, Trillas.

Díaz Barriga Arceo; Frida y Hernández Rojas, Gerardo (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*, Mc Graw Hill, México.

Dixit , Avinash K. y Nalebuff, Barry J. (1999). *Pensar estratégicamente: un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria*. Antoni Bosch editor, Barcelona.

Driebe, Dean (2000). *La sabiduría de la incertidumbre*. UNAM, México.

Giry, Marcel (2002). *Aprender a pensar, aprender a razonar*. México: Siglo XXI.

Gómez Ferri, Javier (1995). «La retórica de la ciencia, orígenes y perspectivas de un proyecto de estudio de la ciencia», en *Éndoxa: Series Filosóficas*, No. 5, UNED, Madrid.

Morrison, Rodolfo (2011). «La retórica de la ciencia. Descripciones y reflexión crítica respecto a la conformación del conocimiento. Aportes para la Terapia Ocupacional», en *Revista Chilena de Terapia Ocupacional*, Vol. 11, No. 1.

Restrepo, Olga (2004). «Retórica de la ciencia sin 'retórica': Sobre autores, comunidades y contextos», en *Revista Colombiana de Sociología*, Bogotá, No. 23, pp. 251-268.

Senge, Peter (1990). *La quinta disciplina*. Granica, Madrid.

Wallerstein, Immanuel. (1999). *El fin de las certidumbres en ciencias sociales*. UNAM, México.