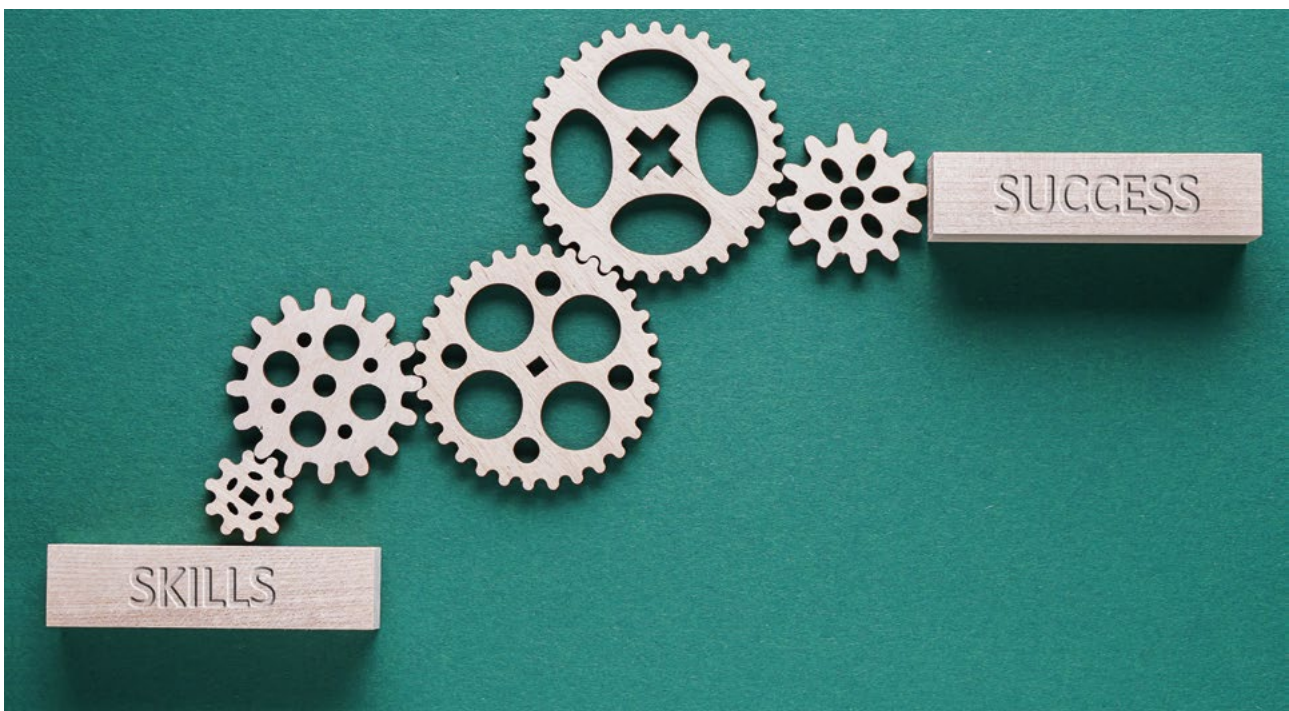




# El *Modelo 9:20* de competencias docentes:

una brújula práctica para el desarrollo profesional



El *Modelo 9:20* concibe la competencia docente como un desempeño profesional en contextos reales, organizando la práctica del profesorado en nueve escenarios y veinte competencias. Cada competencia se formula mediante un indicador claro que la define en acciones concretas y se construye desde conocimientos, destrezas y actitudes que se integran. Su principal potencial reside en ofrecer un lenguaje compartido para la reflexión, la autoevaluación y el diálogo profesional, alineando el desarrollo individual del profesorado con la mejora colectiva de los centros educativos.

DOI: 10.14422/pym.i406.y2026.003



Javier  
M. Valle



Grupo de investigación sobre  
Políticas Educativas Supranacionales (GIPES)  
Universidad Autónoma de Madrid

[jm.valle@uam.es](mailto:jm.valle@uam.es)

<https://www.gipes-uam.com/>



<https://www.linkedin.com/in/javier-m-valle-32994237>



### El reto de definir la competencia docente hoy

El paradigma del aprendizaje competencial apareció en el mundo educativo en los años 70 del pasado siglo. Desde hace casi 20 años hablar de competencias docentes se ha vuelto habitual en los documentos internacionales sobre profesorado. Las competencias docentes se hacen presentes ya hoy con naturalidad en las leyes educativas, en los currículos nacionales, en los planes de formación del profesorado y en los proyectos de centro.

Sin embargo, esta presencia constante no siempre va acompañada de una comprensión clara y compartida de qué significa realmente ser un docente competente ni de cómo se pueden desarrollar esas competencias de forma práctica y contextualizada. En muchos casos, las competencias se presentan como listas extensas y abstractas, difíciles de relacio-

nar con la práctica cotidiana. Otras veces se reducen exclusivamente a lo que ocurre dentro del aula, olvidando que la labor docente se despliega en múltiples espacios: el trabajo en equipo, la relación con las familias, la participación en la vida del centro, la interacción con la administración o el compromiso con la sociedad.

Resultaba, pues, necesario, contar con algún modelo de competencias docentes que partiendo de la realidad profesional y reconociendo la complejidad del trabajo educativo sirva como un marco práctico, claro y sencillo, que ofrezca herramientas para la reflexión, el diálogo y la mejora de la acción docente y promueva una mejora real del trabajo de maestros y profesores, no como mecanismos de control externo sino como palanca de un desarrollo profesional docente con sentido. Dicho de otro modo, hablar de competencias docentes no debería servir solo para describir o valorar la acción del profesorado, sino para pensar mejor cómo se forma, se acompaña y se hace crecer profesionalmente a quienes enseñan.

Ese es, precisamente, el propósito con el que se presentó en el año 2023 el *Modelo 9:20 de Competencias Profesionales Docentes*, elaborado en el seno de GIPES por Javier M. Valle, Jesús Manso y Lucía Sánchez-Tarazaga.

### Génesis del Modelo 9:20. Una construcción desde la práctica

El *Modelo 9:20* es una propuesta elaborada desde la práctica de las escuelas, contando con el concurso de los profesores y con un solvente soporte teórico. Se construyó, por un lado, a partir de la trayectoria de GIPES, que durante décadas habían desarrollado investigaciones y tesis doctorales sobre la cuestión; y, por otro, a partir de un amplio proceso de trabajo con docentes, en el marco de un proyecto de desarrollo profesional (CEPEDEX) que, junto con la organización ATLÁNTIDA, implicó a numerosos centros educativos y a más de mil profesores y profesoras.

Desde su origen, el modelo se apoyó en una idea clave: la competencia docente no puede entenderse como una cualidad indi-



vidual aislada, sino como un desempeño profesional situado, que cobra sentido en contextos concretos y dentro de organizaciones educativas reales. Por ello, el *Modelo 9:20* se inserta dentro de una concepción más amplia del desarrollo profesional docente, que entiende que la calidad educativa depende tanto del crecimiento individual del profesorado como de la capacidad profesional del centro educativo en su conjunto (idea central del proyecto CEPEDEx). Desde esa perspectiva, el modelo no nace como instrumento de control, sino con vocación de ayudar a ordenar la formación inicial, la inducción profesional, la mentoría y la formación permanente.

### **Una idea central: la competencia como desempeño en contexto**

El núcleo del *Modelo 9:20* es una definición clara y operativa de competencia docente, derivada de la trayectoria de sus creadores en el estudio del paradigma de aprendizaje competencial. Para ellos, una competencia es, ante todo, un desempeño, esto es, una resolución de una tarea con eficacia en un contexto de realidad. Así, en el *Modelo 9:20* las competencias

**El Modelo 9:20 es una propuesta elaborada desde la práctica de las escuelas. La competencia docente no puede entenderse como una cualidad individual aislada, sino como un desempeño profesional situado, que cobra sentido en contextos concretos y dentro de organizaciones educativas reales**

profesionales docentes son los desempeños del profesorado que conducen a una actuación eficaz, ética y profesional en un contexto concreto de su práctica.

Esta definición tiene una consecuencia y es que la competencia es vista no solo como un conjunto de conocimientos teóricos o de prácticas educativas, sino que —aplicada a la profesión docente— es una forma de actuar en escenarios reales en los que tiene lugar el quehacer cotidiano del profesorado.

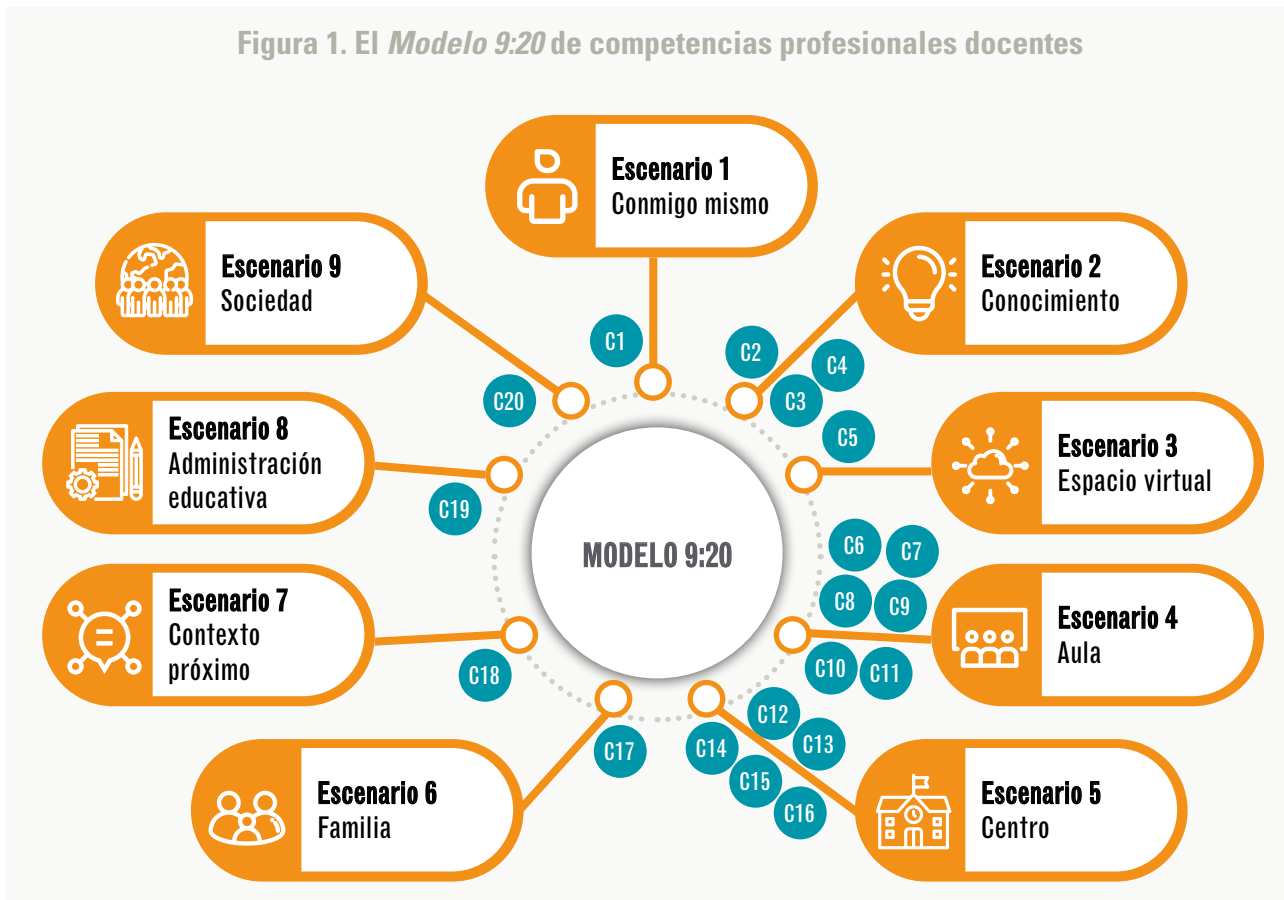
En este modelo se enfatiza que toda competencia docente integra siempre tres dimensiones inseparables: la cognitiva (los conocimientos que el docente



Tabla 1. Escenarios y competencias en el *Modelo 9:20 de Competencias Profesionales Docentes*

9 ESCENARIOS	20 COMPETENCIAS INDIVIDUALES
<b>E.1.-Conmigo mismo</b> El docente es el primer escenario profesional: toma decisiones con impacto educativo, personal y social.	<b>C.1.-Compromiso ético personal/profesional</b> Actuar con responsabilidad, justicia y coherencia, considerando el impacto de las propias decisiones.
<b>E.2.-Conocimiento</b> La docencia integra saber disciplinar y pedagógico, en actualización continua.	<b>C.2.-Dominio de los saberes propios de mi(s) disciplina(s)</b> Conocer a fondo los contenidos que se enseñan y mantenerlos actualizados.
	<b>C.3.-Dominio de los saberes pedagógicos</b> Comprender cómo aprenden los alumnos y cómo diseñar, adaptar y acompañar la enseñanza.
	<b>C.4.-Actualización y aprendizaje permanente</b> Mantener una actitud de formación continua y mejora profesional.
<b>E.3.-Espacio virtual</b> La tecnología forma parte del entorno de enseñanza y debe usarse con sentido pedagógico.	<b>C.5.-Aprovechamiento tecnológico</b> Integrar recursos digitales de forma crítica, ética y orientada al aprendizaje.
	<b>C.6.-Planificación docente (diseño, programación)</b> Diseñar propuestas coherentes que articulen currículo, competencias y evaluación.
<b>E.4.-Aula</b> El aula es un espacio pedagógico complejo donde se planifica, se acompaña y se evalúa.	<b>C.7.-Gestión de experiencias de aprendizaje</b> Desarrollar metodologías activas y ajustadas al alumnado desde un enfoque competencial e inclusivo.
	<b>C.8.-Apreciación del progreso de los estudiantes (evaluación y calificación)</b> Valorar el aprendizaje con criterios claros, instrumentos variados y finalidad formativa.
	<b>C.9.-Cuidado del clima del aula</b> Generar un clima de respeto, confianza y bienestar.
	<b>C.10.-Acompañamiento (tutoría y orientación)</b> Orientar el desarrollo académico y personal del alumnado.
	<b>C.11.-Inclusión de la diversidad</b> Responder a la diversidad con equidad e inclusión.
<b>E.5.-Centro</b> El profesorado forma parte de una organización que aprende y mejora colectivamente.	<b>C.12.-Trabajo en equipo</b> Colaborar con otros docentes y construir proyectos comunes.
	<b>C.13.-Liderazgo pedagógico</b> Promover mejora e innovación desde una perspectiva compartida.
	<b>C.14.-Participación institucional</b> Implicarse en los órganos y espacios de decisión del centro.
	<b>C.15.-Relación interpersonal</b> Mantener relaciones profesionales respetuosas, empáticas y constructivas.
<b>E.6.-Familia</b> La relación con las familias favorece la coherencia y la eficacia del proceso educativo.	<b>C.16.-Optimización educativa</b> Aprovechar espacios, tiempos y recursos del centro con finalidad educativa.
	<b>C.17.-Relación familiar</b> Mantener una comunicación fluida, respetuosa y orientada al bien del alumno.
<b>E.7.-Contexto próximo del centro</b> La enseñanza gana sentido cuando conecta con el entorno social, cultural y natural.	<b>C.18.-Integración contextual</b> Incorporar recursos comunitarios y proyectos vinculados al contexto.
<b>E.8.-Administración educativa</b> La labor docente exige conocer el marco normativo y aplicarlo con criterio.	<b>C.19.-Responsabilidad administrativa</b> Cumplir procedimientos y relacionarse con la administración de forma profesional y crítica.
<b>E.9.-Sociedad</b> La educación se vincula a los grandes retos sociales y a una ciudadanía local y global.	<b>C.20.-Implicación social</b> Conectar la educación con la sostenibilidad, la justicia social, la igualdad y la ciudadanía democrática.

Figura 1. El Modelo 9:20 de competencias profesionales docentes



necesita saber), la instrumental (las destrezas y habilidades que necesita operar y la actitudinal (las actitudes, los principios y los valores que deben guiar todas sus actuaciones).

Esta visión evita separar artificialmente el saber del hacer y del ser, y permite comprender la docencia como una profesión compleja, que exige decisiones constantes en escenarios diversos. En concreto, se definen 9 escenarios en los que se despliegan un total de 20 competencias. De ahí su nombre *Modelo 9:20*.

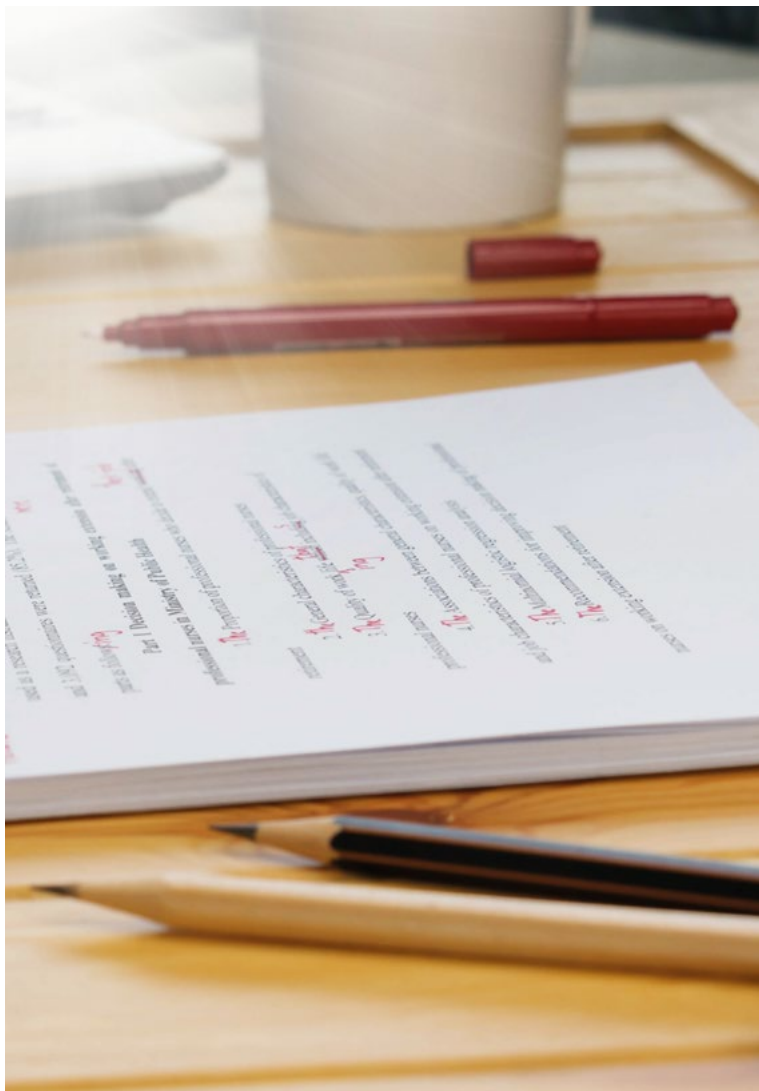
### Los nueve escenarios de la práctica docente y sus 20 competencias

Una de las aportaciones más originales de este modelo es su organización en torno a escenarios de práctica profesional. El modelo se pregunta en qué escenarios actúa el profesorado en su trabajo cotidiano y trata de desbrozar los desempeños más eficientes que se precisan en esos escenarios para ser un *buen docente*. En la tabla 1, se describen de forma sintética los 9 escenarios y las competencias asociadas a cada uno de ellos.

Por supuesto, estos escenarios y sus correspondientes competencias no son independientes. Todos ellos están íntimamente conectados. Cada uno de ellos está interconectado con los demás y en conjunto constituyen una parte integral de un rendimiento global (Competencia Docente Global, podríamos llamarlo) que correspondería a ser un "buen profesor". La figura 1 refleja de alguna manera esta idea interdependiente de los 9 escenarios, con sus 20 competencias completamente conectadas entre ellos.

### El cuestionario del Modelo 9:20: instrumento práctico de reflexión, formación y desarrollo profesional

La aplicación práctica del *Modelo 9:20* se materializa en un cuestionario con una definición muy concreta de cada una de las 20 competencias. En el desarrollo completo del modelo, los autores han descrito con detalle qué significan cada uno de los escenarios, han justificado la incorporación de las competencias que integra, las han definido concretamente con un indicador para cada competencia



**El objetivo del cuestionario no es calificar, sino tomar conciencia del propio perfil competencial, identificar fortalezas y detectar ámbitos de mejora. Es un dispositivo para promover una reflexión muy situada sobre la acción docente**

de acompañamiento, diseñar itinerarios de mejora y vincular la reflexión individual con las prioridades formativas del centro.

Pero el modelo no se detiene en el cuestionario. Es bueno complementar la autoevaluación de cada docente (que es perceptiva) con otras evidencias más objetivas de su desempeño, tales como portafolios o materiales del docente; también tener experiencias de coevaluación entre pares; y hacer un trabajo de claustro con los autores del modelo, con dinámicas de intercambio y debate para ajustar los resultados y ofrecer una interpretación de forma global y contextualizada, no aislada. Visto así, el cuestionario deja de ser solo un instrumento de valoración y pasa a ser, primero, un dispositivo para promover una reflexión muy situada sobre la acción docente; y, más importante, una palanca para detectar necesidades de formación, planificar cómo cubririrlas y promover el desarrollo profesional de forma efectiva.

y también han desarrollado una explicación detallada de las diferentes dimensiones de cada una de ellas (contenidos cognitivos que requieren, destrezas que deben desplegarse y actitudes y principios que debe incorporar su ejercicio).

Cada competencia debe valorarse desde una percepción de su desempeño que se rubrica en 6 niveles de logro, donde el "0" indica un desempeño inexistente o muy deficiente y el "5" representa un desempeño profesional altamente consolidado, capaz de inspirar a otros formativamente.

El objetivo del cuestionario no es calificar, sino tomar conciencia del propio perfil competencial, identificar fortalezas y detectar ámbitos de mejora. En esa medida, se convierte en una herramienta especialmente valiosa para la formación docente: permite iniciar procesos de autoevaluación, orientar conversaciones



▲  
Cuestionario y rúbrica

Fuente: Valle, J. M., Manso, J. y Sánchez-Tarazaga, L. (2023). *Las competencias profesionales docentes: El Modelo 9:20*. Narcea.

### Usos potenciales y limitaciones del Modelo 9:20

Las potencialidades del modelo son múltiples. Por supuesto, la más evidente es que permite, de forma rápida y sencilla, una autoevaluación reflexiva para una planificación individualizada de las necesidades formativas y el desarrollo profesional personalizado. Ofrece, pues, una base firme y concreta para planificar la formación a partir de las necesidades reales de los docentes y de los centros.

Pero también puede utilizarse como herramienta para todo un centro para perfilar y planificar la mejora alineada de su claustro o para diseñar rutas para la for-

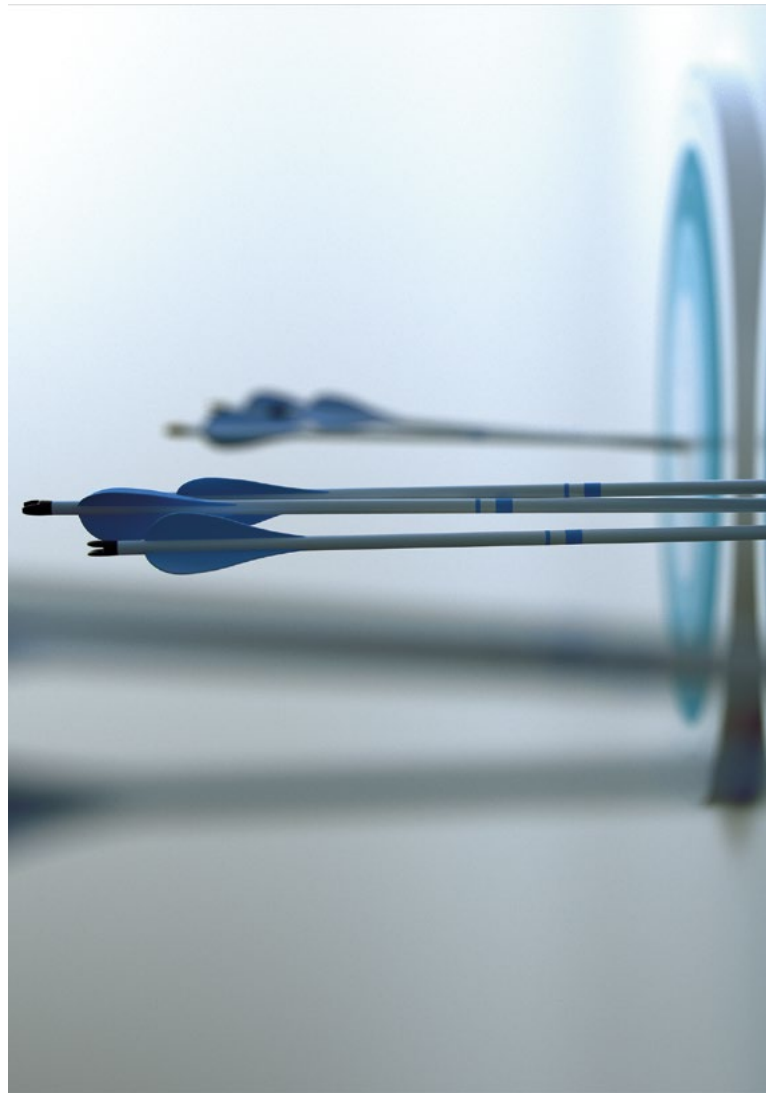


mación permanente de un grupo de profesores de escuelas que pertenezcan a una misma institución. La evaluación entre pares y la coevaluación (incluyendo análisis de lecciones grabadas y diálogo mentor-novato) utilizando este modelo puede ofrecer una fuente de información muy poderosa. De hecho, puede utilizarse para perspectivas de evaluación 360°, con un lenguaje adaptado para estudiantes y partes interesadas. También puede resultar útil en la formación inicial del profesorado y en los primeros años de ejercicio, porque ofrece un lenguaje común para observar la práctica, orientar la mentoría y acompañar la transición desde la universidad al aula.

Un uso muy interesante es alinear el desempeño docente con los descriptores de la etapa profesional (estudiante, novato, experimentado, experto) escalando el rendimiento según los grados propuestos en el modelo para cada uno de los indicadores.

Los autores del *Modelo 9:20* recomiendan priorizar usos formativos del modelo sobre usos sumativos, especialmente para evitar cualquier atisbo de competición entre docentes en la cultura de las escuelas. Es necesario asegurar la adaptación contextual (administración, etapa educativa, roles) y hacer una interpretación holística de la información personal (dadas las interconexiones de escenarios), y planificar el tiempo y la capacidad de facilitación para la reflexión en toda la escuela. La práctica ideal se basa en la transparencia y el diálogo con el claustro como parte esencial de un proceso que busca la mejora docente.

No obstante, el *Modelo 9:20* tiene límites como cualquier instrumento basado en la autoevaluación. Los autores hacen notar que las percepciones personales pueden verse influidas por el contexto, la cultura del centro o las expectativas del grupo. Por ello, el propio modelo insiste en: evitar usos punitivos o sancionadores, priorizar siempre el sentido formativo, complementar la información con evidencias y diálogo y adaptar el modelo a las características de cada centro.



### Conclusión: una brújula para la formación y la profesión docente

El *Modelo 9:20* no pretende definir al "docente ideal" ni imponer un perfil único. Su valor reside en ofrecer una brújula profesional, esto es, un marco compartido para pensar la práctica docente, dialogar sobre ella y mejorarla. Su mayor aportación, por tanto, no está solo en ayudar a identificar competencias, sino en ofrecer criterios para una formación docente más completa, situada y compartida.

Lo que presenta es un marco de competencias profesionales basado en escenarios, construido desde la participación de los propios profesores. Al organizar la competencia docente en escenarios reales, el modelo reconoce la complejidad de la profesión y dignifica el trabajo del profesorado como una actividad intelectual, ética y socialmente relevante. Esa información (por escenarios y compe-



## ¡AHORA DE PROFESORES

Presentamos una propuesta de aplicación del *Modelo 9:20*

### 1. De manera colegiada o por parte del equipo directivo:

En el claustro (o un equipo de profesores o el equipo directivo) podéis repasar la definición de las competencias y ver el grado de ajuste con la manera en la que esa competencia es percibida por el conjunto del profesorado. Es una buena oportunidad para adaptar la competencia al ideario propio del centro, si es el caso.

También se puede tratar de llegar a un consenso sobre el valor que en cada competencia creéis que está el conjunto del profesorado del centro.

### 2. De manera individual:

Valórate mediante el cuestionario del *Modelo 9:20*. Trata de obtener los valores medios para cada escenario.

Reflexiona después: ¿en qué escenario estás más fuerte? ¿Cuál necesitas reforzar más? ¿Qué formación te vendría bien realizar para reforzar esas competencias o áreas de mejora?

Pide a un colega de tu confianza que rellene el cuestionario pensando en ti... ¿Coincide?

### 3. Con tus alumnos:

Pide a tus alumnos que te valoren mediante el cuestionario del *Modelo 9:20*...

¿Coincide con tu propia valoración? ¿En qué más y en qué menos? ¿Qué medidas concretas debes tomar para la mejora?

Una vez se ha realizado todo esto, mantén una conversación con la dirección, un profesor "mentor" o un referente para compartir tus fortalezas y tus áreas de mejora, así como las acciones, formativas o no, que puedes desarrollar (plan de acción).



## PARA SABER MÁS

VALLE, J. M., MANSO, J. y SÁNCHEZ-TARAZAGA, L. (2023). *El Modelo 9:20 de Competencias profesionales Docentes*. Narcea.

VALLE, J. M. y MATARRANZ, M. (coords.). (2023). *Discursos supranacionales y estudios comparados sobre la profesionalización docente*. Dykinson E-Books.

VALLE, J. M. (2025). Nuevo Magisterio para un mundo nuevo: la formación de maestros locales. *Cuadernos de Pedagogía*, (565), 93-99.

El *Modelo 9:20* puede contribuir de manera decisiva a fortalecer una formación docente capaz de acompañar al profesorado desde la etapa inicial hasta la formación permanente y de mejorar la calidad de la educación desde dentro de los centros

tencias) permite una interpretación muy contextualizada y un mapa matizado de la situación para planificar el desarrollo profesional, mientras que sus indicadores validados crean un lenguaje común para la mentoría, la revisión por pares y la mejora escolar. Utilizado de forma formativa y en combinación con portafolios y perspectivas de 360°, el modelo alinea el crecimiento personal con las prioridades organizativas en la búsqueda de un aprendizaje equitativo y de alta calidad para todos los estudiantes.

El modelo está intencionadamente abierto a la revisión: los descriptores pueden articularse por etapa de carrera, traducirse entre sectores escolares y transferirse a marcos administrativos.

En un contexto educativo cambiante, disponer de herramientas como el *Modelo 9:20* puede contribuir de manera decisiva a fortalecer una formación docente más coherente, reflexiva y situada, capaz de acompañar al profesorado desde la etapa inicial hasta la formación permanente y de mejorar la calidad de la educación desde dentro de los centros •



## HEMOS HABLADO DE

**Competencias docentes; formación docente; desarrollo profesional docente; autoevaluación docente; calidad educativa.**

Este artículo fue solicitado por PADRES Y MAESTROS en enero de 2026, revisado y aceptado en abril de 2026.