

# PDHD

Programa de Desarrollo de Habilidades Docentes

**Versión 2007**

D.R. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Eugenio Garza Sada 2501, Col. Tecnológico, Monterrey, N.L. México. 2006.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio sin previo y expreso consentimiento por escrito del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey a cualquier persona y actividad que sean ajenas al mismo.

Enero, 2007

## Estimados profesores:

Me es grato presentarles el Programa de Desarrollo de Habilidades Docentes (PDHD) en su versión 2007, que describe el plan de formación para el dominio de las competencias docentes del profesor del Tecnológico de Monterrey.

Este programa se basa en las prácticas docentes exitosas llevadas a cabo por los profesores en etapas anteriores, y se enriquece con otras opciones de formación derivadas de los elementos de la Misión hacia el 2015, como son la formación de personas íntegras, el desarrollo del compromiso social y la responsabilidad ciudadana.

Esta nueva versión del programa mantiene de las versiones anteriores, la implantación de un proceso educativo en el que los alumnos asumen un papel activo y comprometido con su propio aprendizaje, las técnicas didácticas con las que los alumnos investigan, trabajan colaborativamente, adquieren nuevos conocimientos y resuelven problemas complejos del mundo real y del ámbito profesional. Mantiene también el uso de la tecnología de la información y comunicación como apoyo al proceso de enseñanza y al enriquecimiento del aprendizaje.

El contenido del programa seguirá actualizándose y enriqueciéndose en etapas posteriores con base en las experiencias adquiridas y las innovaciones educativas que surjan de los profesores y de otros ámbitos educativos que nos permitan seguir avanzando y estar acordes con las tendencias educativas mundiales.

Espero que este documento les ayude a tener una visión integral de qué se espera de ustedes en su labor docente y sea una guía que les oriente sobre acciones a llevar a cabo para la mejora continua de su práctica.

Les invito a que lo analicen, estudien y se motiven a participar en el programa con el fin de lograr un crecimiento personal y profesional que se manifieste en una docencia efectiva y de calidad que impacte en el logro de una excelente formación de nuestros estudiantes.

Reciban un cordial saludo,

**Dr. Carlos J. Mijares López**  
Vicerrector Académico  
Tecnológico de Monterrey



## Índice

Perfil del profesor y programas que apoyan su desarrollo.....	7
Descripción del PDHD.....	8
Rol del profesor.....	9
Desarrollo de competencias.....	10
Administración del programa.....	13
Modelos de formación.....	15
Normas generales de operación.....	17
Talleres de apoyo al desarrollo de competencias.....	17
Recursos de apoyo.....	24
Glosario de términos.....	26
Bibliografía.....	27

## Introducción

La filosofía de mejoramiento continuo que caracteriza al Tecnológico de Monterrey nos lleva a una reflexión permanente sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje, con el fin de asegurar la aplicación de las mejores prácticas educativas en la formación de nuestros estudiantes.

Con base en esta filosofía, para el desarrollo del PDHD en su versión 2007, se tomaron en cuenta las siguientes fuentes:

- La Misión 2015 y otros documentos institucionales.
- La información sobre las fortalezas y áreas de oportunidad de las experiencias previas, derivada de consultas hechas a profesores de todos los campus, directores de departamento y carrera, directores de desarrollo académico, y directores académicos de zona.
- Los resultados de estudios sobre la implantación del modelo educativo del Tecnológico de Monterrey.
- Referentes teóricos sobre tendencias educativas basadas en competencias y proyectos de Instituciones certificadoras de programas de competencias laborales.
- Experiencias universitarias con programas de formación de profesorado basados en competencias docentes.

Tomando como referencia las premisas anteriores, el PDHD 2007 se conformó de acuerdo a las siguientes características:

- Está orientado a desarrollar en el profesor las competencias requeridas para cumplir con el perfil del docente del Tecnológico de Monterrey, las cuales, a su vez, están en consonancia con las tendencias internacionales de

funciones docentes relevantes en educación superior.

Incorpora nuevas opciones de formación derivadas de la Misión 2015 y de las necesidades presentadas por los profesores avanzados en la implantación del modelo educativo.

- Mantiene de versiones anteriores:

**a** La formación en un modelo educativo activo y centrado en el aprendizaje del estudiante.

**a** La aplicación de las técnicas didácticas de Aprendizaje Basado en Problemas, Aprendizaje Basado en Proyectos; el Método de Casos y la variedad de técnicas de Aprendizaje Colaborativo.

**a** El uso de plataformas tecnológicas Blackboard y WebTec para apoyar la enseñanza y enriquecer el aprendizaje.

**a** El proceso de Inducción al MET y al uso de plataforma tecnológica, como requisito para todos los profesores de nuevo ingreso.

- Está organizado de acuerdo a la metodología de formación docente autogestionada por el propio profesor y ofrece la información y los recursos humanos y académicos necesarios para el logro de los objetivos.

- Es dinámico, no finito, sometido a un proceso de revisión y mejora continua, lo que permite actualización y enriquecimiento de los contenidos de forma permanente.

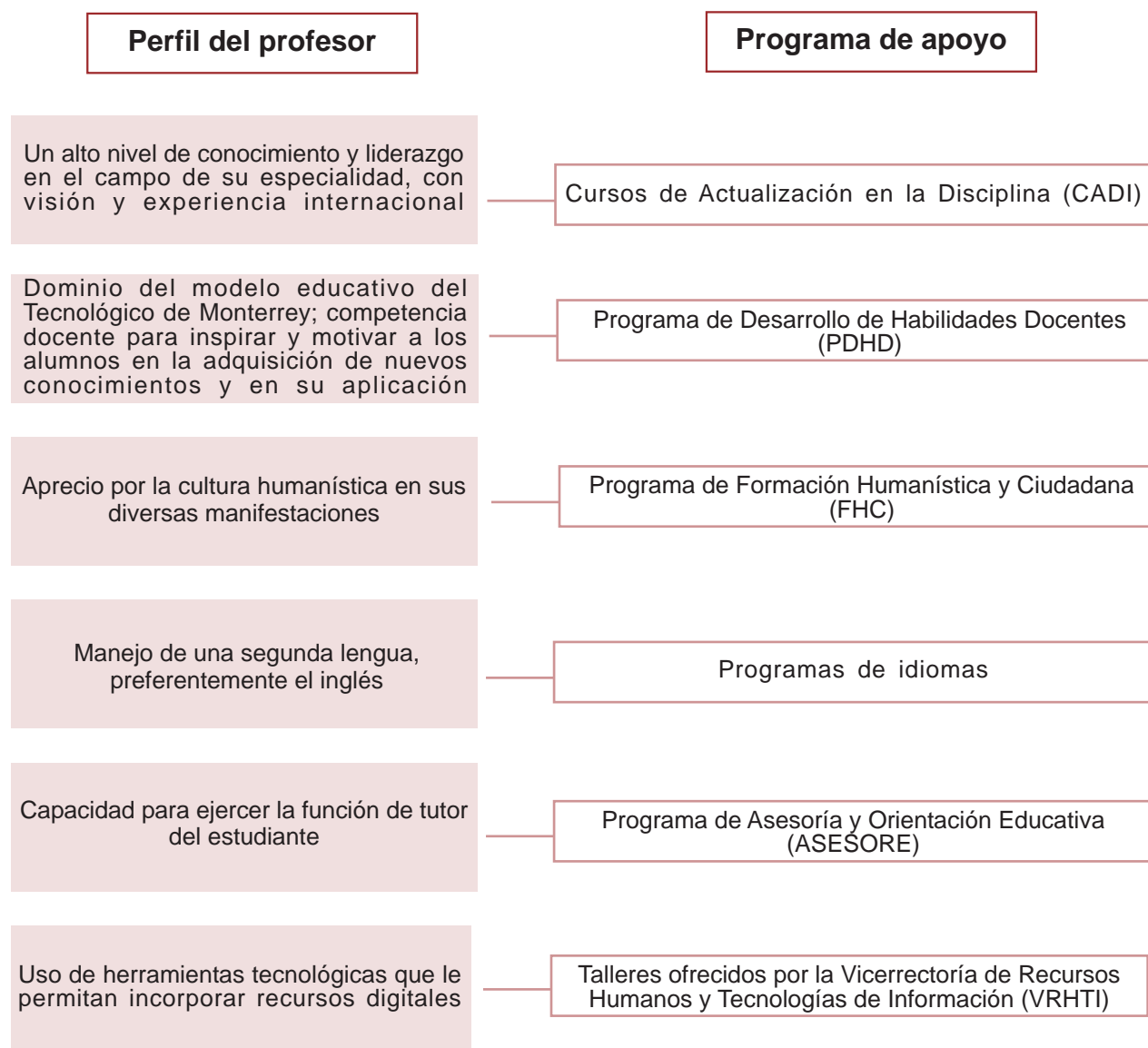
- Reconoce la formación y experiencia previa del profesor mediante equivalencias. (Ver Anexo 1)

## Perfil del profesor y programas que apoyan su desarrollo

La labor educativa en el Tecnológico de Monterrey la realizan profesores de planta y de cátedra, y de ellos se espera que cumplan con el perfil establecido en la Misión y demuestren en su desempeño las competencias profesionales que se

requieren para implantar con éxito el modelo educativo.

Esta labor educativa demanda del profesor una formación continua, para lo cual la institución pone a su servicio diversos programas.



Estos programas impactan en el desarrollo de las competencias del profesor en todas las dimensiones de su ejercicio profesional. (Ver Figura 1)

## Descripción del PDHD

En este marco de competencias del profesor, se encuentran aquellas relacionadas con la docencia, para cuyo desarrollo se ofrece el PDHD, el cual tiene como objetivo lograr que el profesor lleve a cabo una acción docente efectiva y de calidad en la que demuestre conocimientos pedagógicos, habilidades y destrezas didácticas, dominio de recursos tecnológicos y actitud de compromiso con el aprendizaje del estudiante y las metas de la Institución.

El programa está estructurado por competencias directamente vinculadas a las diversas funciones que en su papel como docente realiza el profesor. (Ver Figura 2)

El programa está articulado de forma tal que:

- Responde a las necesidades del perfil del profesor establecido en la Misión.
- Incorpora las funciones que son significativas para el ejercicio de su docencia.
- Hace evidente el desempeño esperado en el ejercicio de la práctica
- Ofrece varias opciones para el desarrollo de las competencias.

La competencia profesional se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar con éxito una ocupación dada en un contexto determinado.

De acuerdo con esta definición, una competencia incluye una serie de cualidades personales, una caracterización de las funciones y de las tareas en las que se pondrán en acción esas cualidades; y una serie de condiciones para su realización.

Figura 1. Competencias del profesor y programas de apoyo para su desarrollo.

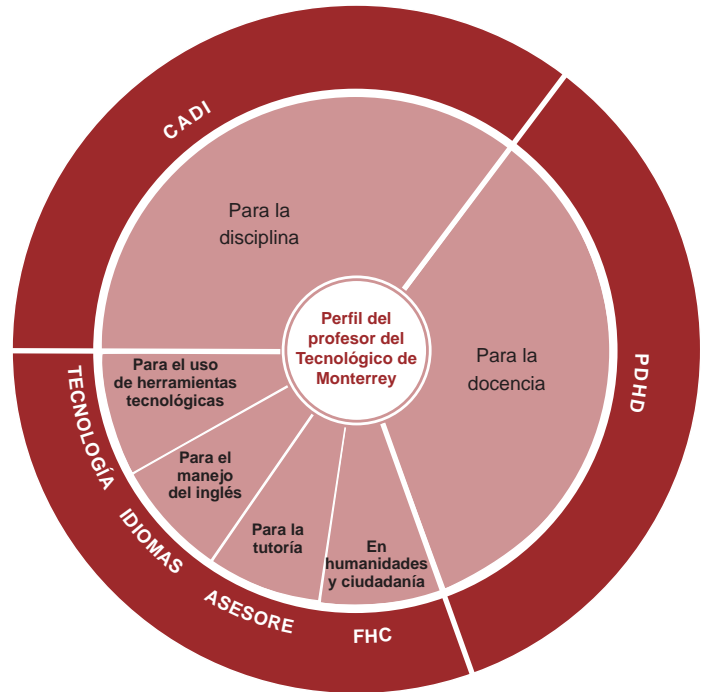


Figura 2. Competencias docentes del profesor.





Desde esta perspectiva, la persona competente se conoce a sí misma, conoce las funciones que tiene que cumplir, las condiciones en las que debe hacerlo en cada caso, y le permite autorregular el proceso de cumplimiento.

Por tanto, el PDHD basado en competencias implica un cambio de paradigma donde el profesor asume un papel activo en su proceso de formación. Este enfoque no significa un cambio total en el proceso de formación que se ha venido utilizando anteriormente, más bien le incorpora un carácter abierto, el cual permite al profesor:

- Reflexionar de forma sistemática sobre sus propias acciones.
- Reinterpretar las situaciones en las que se desempeña como profesor.
- Autoevaluar de forma continua su proceso de formación.
- Mantener una actitud de apertura a diferentes métodos y perspectivas.

- Comprobar la validez de su formación en situaciones prácticas.

El PDHD en consonancia con este paradigma centrado en el profesor ofrece:

- Diversos esquemas de formación que el profesor puede seleccionar en función de sus circunstancias.
- Instrumentos y criterios para que el profesor pueda autoevaluarse y establecer sus propios compromisos de formación.
- Talleres asociados a cada competencia orientados a desarrollar en el profesor las capacidades requeridas para su desempeño.
- Un avance flexible (no lineal) de acuerdo con las necesidades de formación del profesor y en concordancia con el plan de capacitación del departamento.

## Rol del profesor

Un programa autogestionado por el profesor requiere de él una participación activa y comprometida que lleva a cabo a través de las siguientes acciones:

- Autoevalúa el nivel de dominio de sus competencias utilizando el instrumento de autodiagnóstico, documenta los resultados y, con base en ellos, y en coordinación con su director de departamento, establece sus compromisos de formación.
- Se compromete a ir avanzando en el dominio de las competencias requeridas para su desempeño de acuerdo con las políticas de capacitación de su campus.
- Documenta, guarda y administra los resultados y evidencias del avance en su formación en un archivo que funge como un portafolio personal.
- Publica en espacios apropiados sus mejores prácticas para que puedan ser consultadas y/o reutilizadas por colegas y otros profesores.
- Conoce y respeta las normas generales de operación del programa.

## Desarrollo de competencias

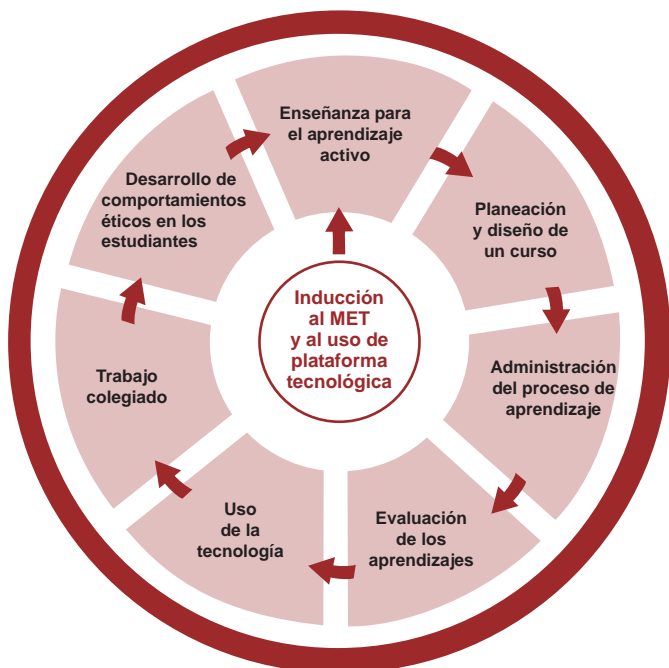
La situación de los profesores en cuanto a su experiencia como docentes y nivel de dominio de competencias es diversa, tomando esto en consideración, se ofrecen las siguientes pautas para su desarrollo:

- a. Los profesores que inician su trabajo docente en la institución, con o sin experiencia, tomarán el taller *Inducción al MET y al uso de plataforma tecnológica*.
- b. Los profesores sin experiencia docente, iniciarán la formación por

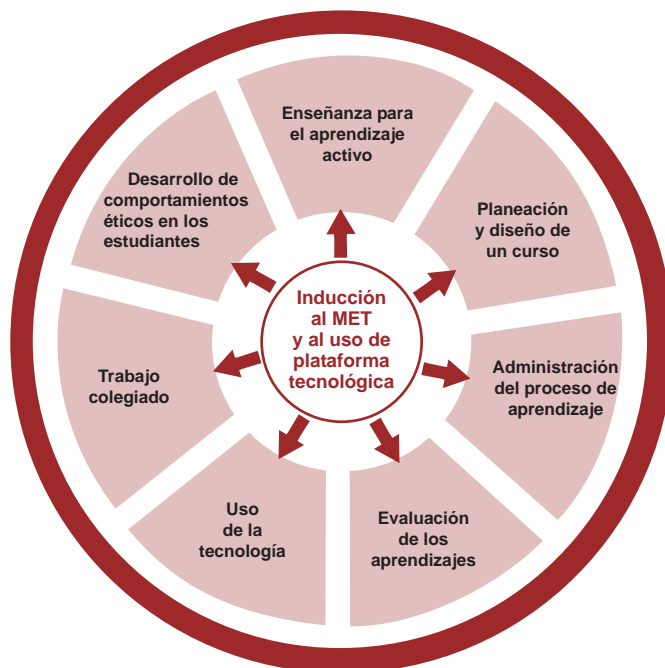
la competencia *Enseñanza para el aprendizaje activo* y seguirán avanzando en el dominio de las demás competencias de acuerdo a la ruta sugerida en la figura 3.

- c. Los profesores con experiencia docente, podrán seleccionar la competencia que necesiten desarrollar o en la que desean profundizar, de acuerdo con los resultados de su autodiagnóstico y con las políticas del departamento. (Ver Figura 4)

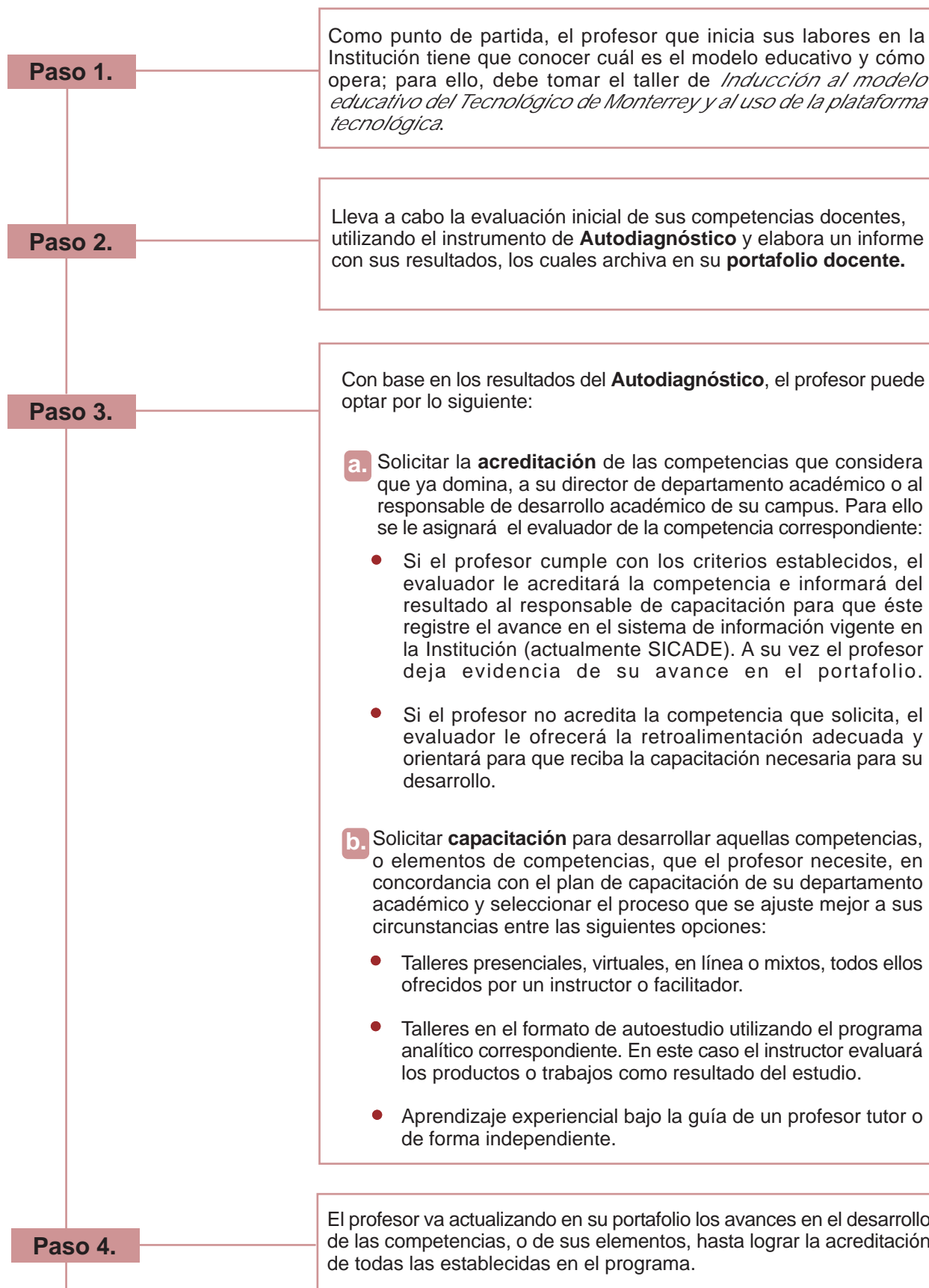
**Figura 3.** Ruta sugerida para el desarrollo de competencias en un profesor sin experiencia.



**Figura 4.** Desarrollo de competencias docentes en un profesor con experiencia.



Para la gestión del programa el profesor sigue los pasos del proceso que se indican a continuación.



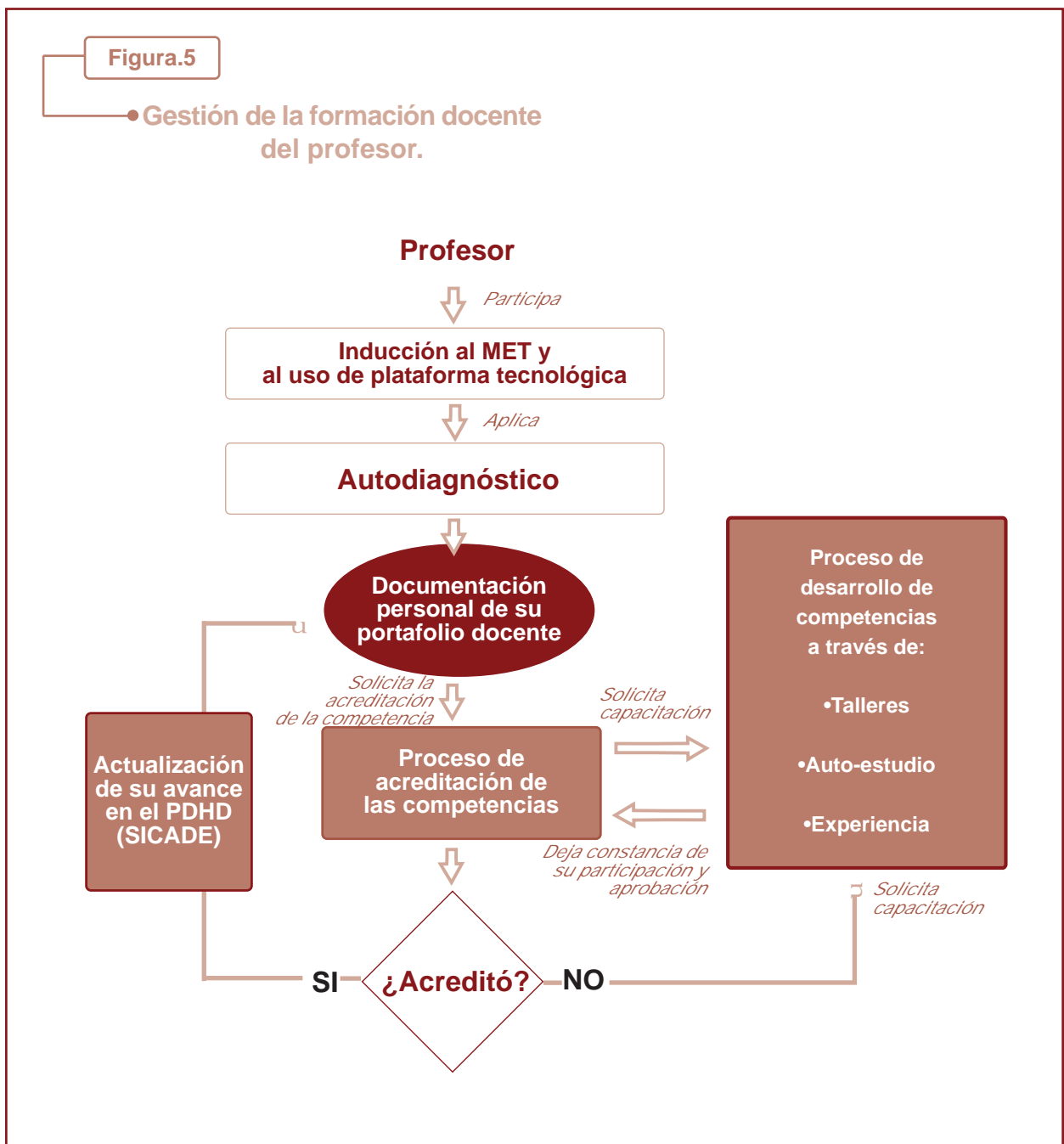
**Paso 5.**

Al finalizar la acreditación de todas las competencias, se le entregará al profesor un certificado donde conste oficialmente que ha logrado el perfil docente esperado.

**Paso 6.**

Certificarse en todas las competencias no implica que el profesor ha finalizado su formación docente. El profesor debe mantenerse abierto a la mejora continua, a profundizar en aquellas competencias en las que se sienta más interesado y a incorporar innovaciones. Para ello, el programa ofrecerá versiones actualizadas con nuevas experiencias de formación.

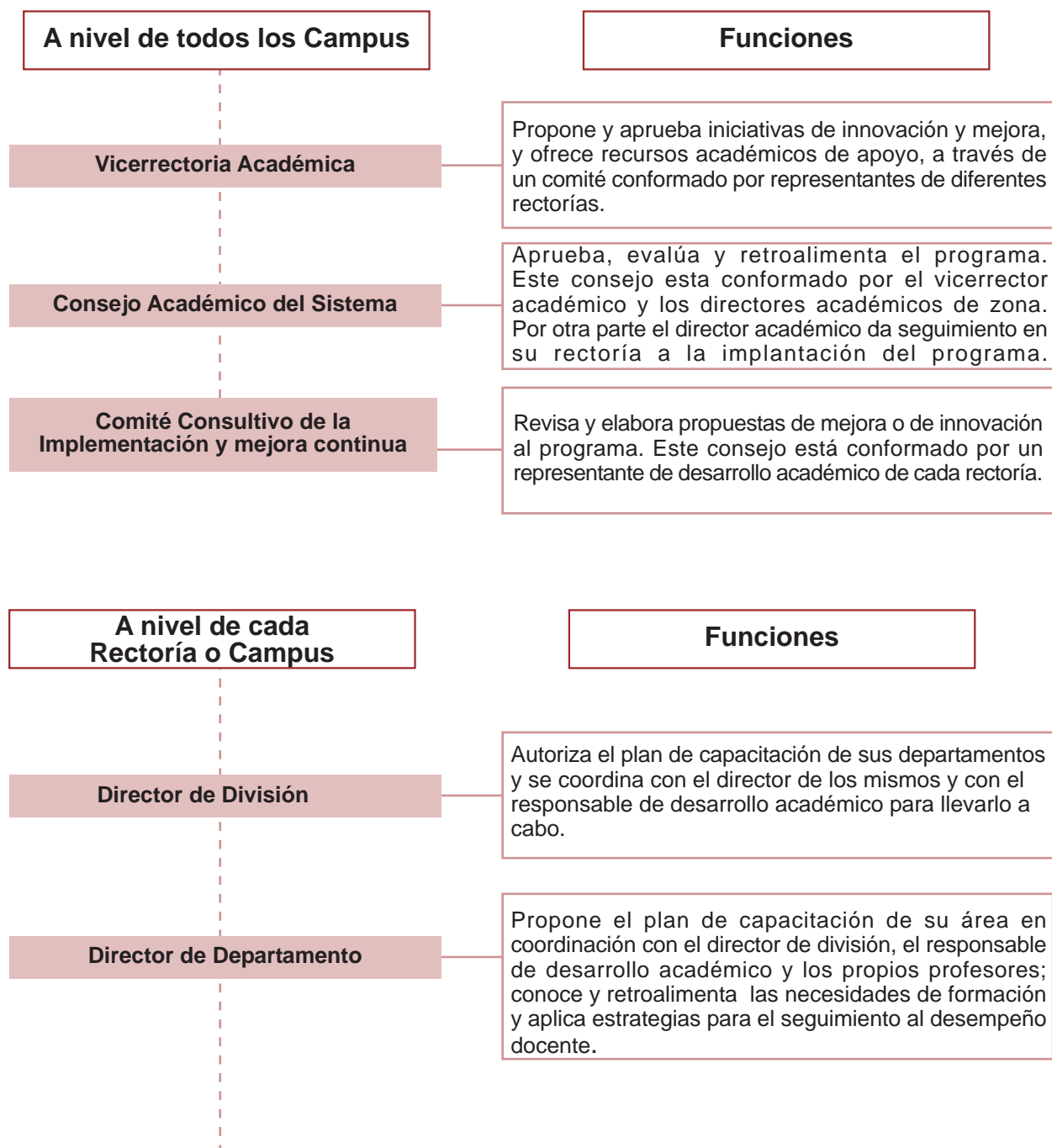
(Ver Figura 5.)

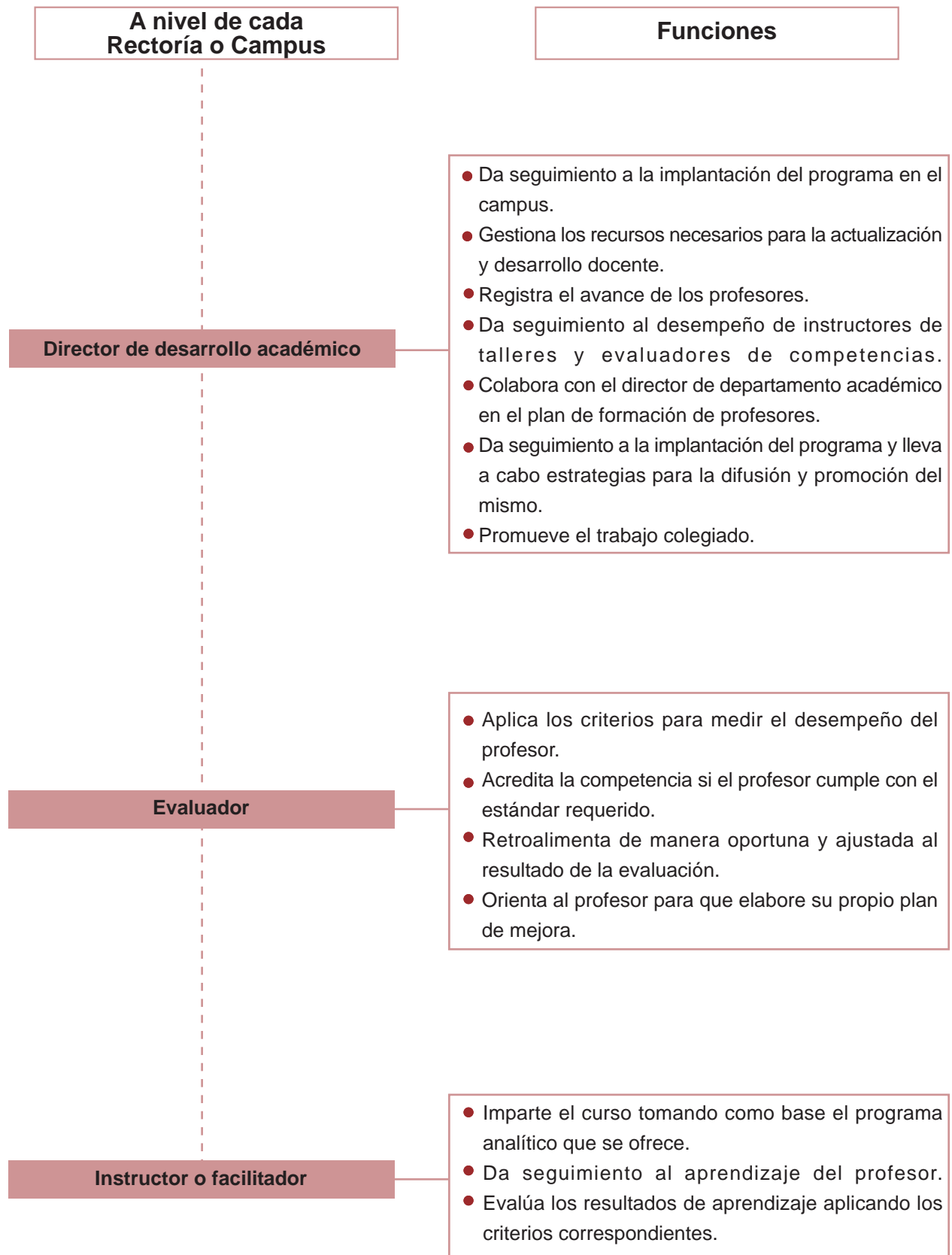


## Administración del Programa

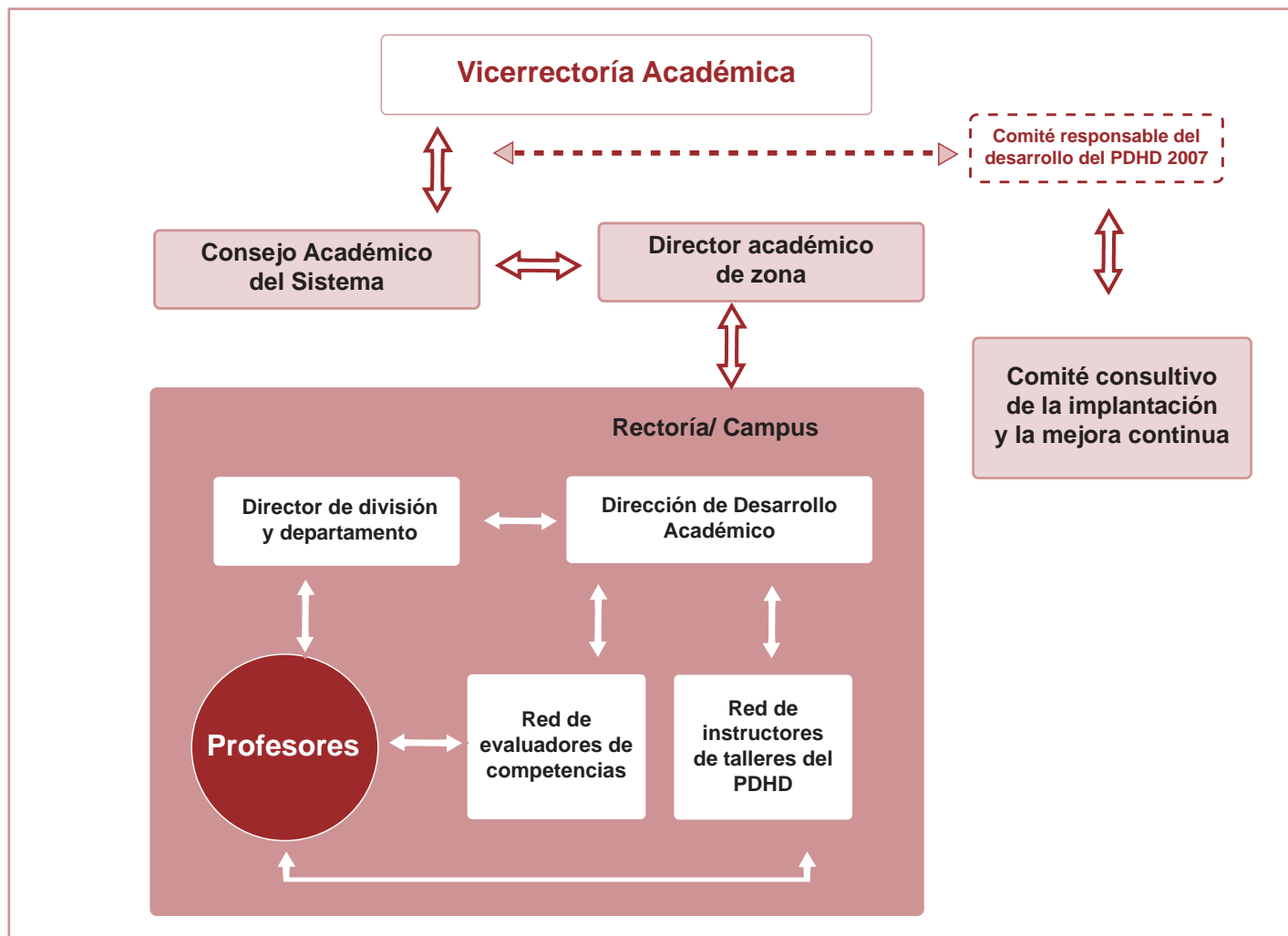
El profesor cuenta con el apoyo de diferentes personas e instancias para llevar a cabo su plan de formación, las cuales operan a nivel de todos los

campus, y a nivel de cada rectoría o campus, ejerciendo diferentes funciones como se indica a continuación.





**Figura 6.** Esquema de la organización operativa del programa.



## Modelos de formación

El profesor que participa en las actividades de apoyo al desarrollo de competencias, puede optar por alguno de los modelos que se ofrecen a continuación.

1. Participación en talleres de alguna de las siguientes opciones:

**a.** Conducidos por un instructor o facilitador, quien tomará como referencia el programa analítico y el curso semilla publicado en una plataforma. Estos talleres se pueden ofrecer en alguno de los formatos siguientes: presencial, en línea, semipresencial o mixto, decisión

que depende de cada campus. (Ver Figura 7)

**b.** A través de aprendizaje autodirigido (autoaprendizaje). En este caso, el profesor tomará como referencia el programa analítico y el curso semilla publicado en una plataforma, y de manera autónoma, regula su proceso de aprendizaje utilizando los recursos de apoyo disponibles y avanzando a su propio ritmo.

Al finalizar su proceso, el profesor solicita la aprobación del taller el cual se evaluará

a través de los productos elaborados y utilizando los criterios establecidos.

2. Por medio del aprendizaje experiencial. En este caso, el profesor aprende a partir de las propias experiencias y de la reflexión sobre las mismas. Para ello, necesita documentar la experiencia didáctica que sirva como evidencia para la acreditación de las competencias

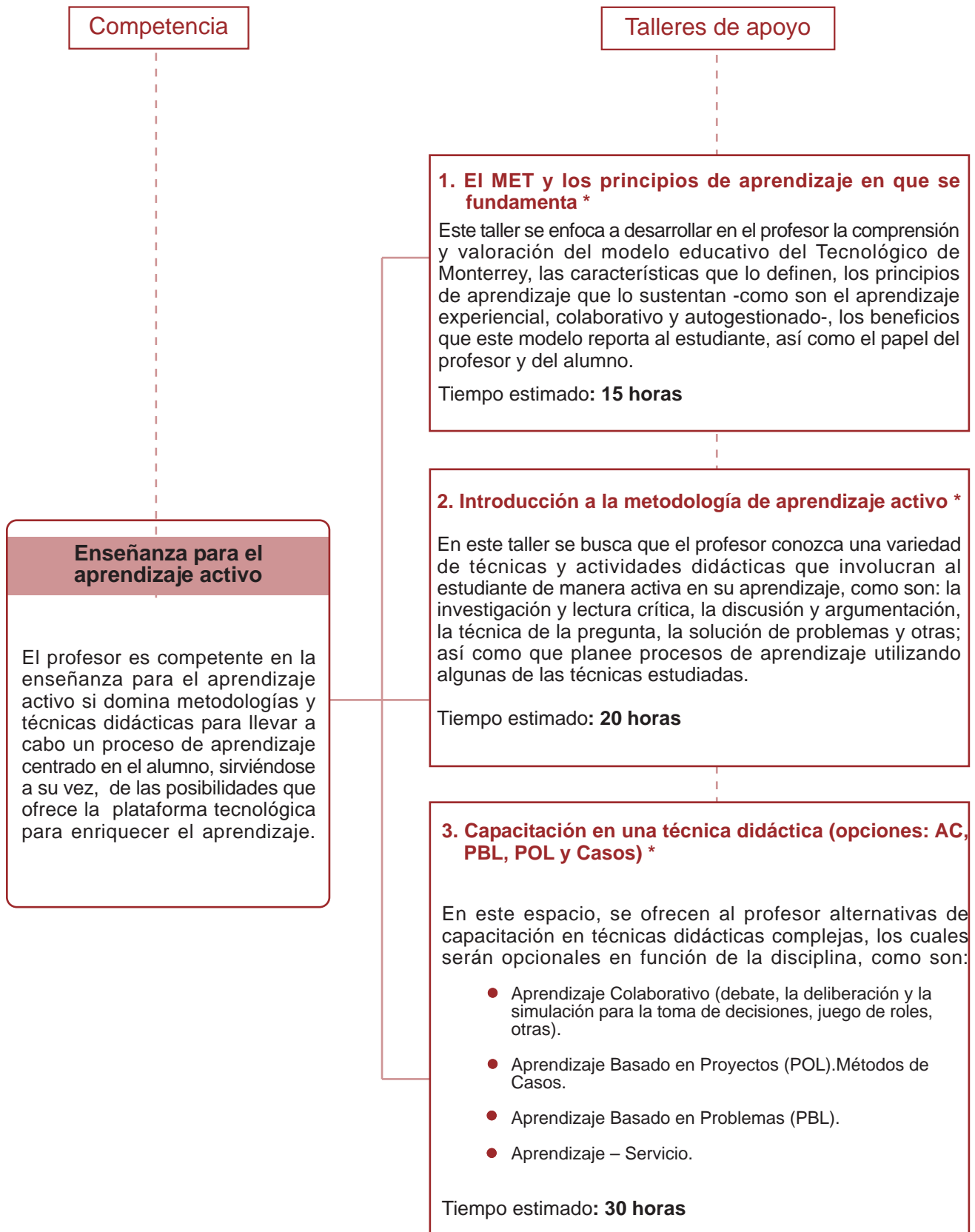
respectivas. En este esquema de formación, el profesor puede optar por:

- a.** Aprendizaje basado en la experiencia bajo la guía de un tutor o colega con más experiencia y con autoridad moral entre los profesores.
- b.** Aprendizaje basado en la experiencia, de manera autónoma y autodirigida.

**Figura 7.** Descripción de los formatos en los que se pueden llevar a cabo los talleres.

<p><b>Presencial</b></p> <p>El taller está publicado en plataforma y las actividades se llevan a cabo en sesiones presenciales en el propio campus conducidas por el instructor o el facilitador del taller.</p> 	<p><b>En línea</b></p> <p>El taller está publicado en plataforma y el medio de comunicación e interacción del instructor con los participantes del taller y las actividades son en la plataforma tecnológica en la que está ubicado el curso.</p> 	<p><b>Semipresencial</b></p> <p>El taller está publicado en plataforma; las actividades y la comunicación e interacción se combinan en línea y con sesiones presenciales.</p> 	<p><b>Mixto</b></p> <p>El taller está publicado en plataforma y se combinan sesiones en vivo a distancia, transmitidas por satélite, incluyendo actividades del curso en línea, reforzadas con actividades presenciales en el campus, bajo la guía de un tutor.</p> 
--	---	--	---





## Competencia

## Planeación y diseño de un curso

El profesor es competente para la planeación y diseño de un curso si organiza un plan de acción estructurado y coherente con los principios educativos en que se fundamenta, si todos los elementos están articulados entre sí, enriquecidos con recursos tecnológicos y organizados de forma tal que facilita al estudiante la comprensión del curso y su aplicación.

## Administración del proceso de aprendizaje

El profesor es competente en la administración del proceso de aprendizaje si cumple con el plan establecido del curso, aprovecha adecuadamente los recursos disponibles, y balancea su propia carga de trabajo y la del alumno.

## Talleres de apoyo

## 4. Planeación y diseño de un curso\*

En este taller, el profesor establecerá un plan de acción que incluye los aprendizajes que deseará lograr en sus estudiantes, a través de qué procesos y actividades, y con qué recursos. Además, incluye el plan de evaluación y los criterios a utilizar para conocer los resultados de aprendizaje previstos.

Tiempo estimado: **40 horas**

## 5. Diseño de objetos de aprendizaje\*\*

El taller tiene como finalidad desarrollar en los profesores el interés y la capacidad por publicar objetos de aprendizaje (unidades instructivas documentadas en espacios digitales), que incorporan la experiencia docente ya validada y que contribuyen a enriquecer la base de conocimientos de las prácticas docentes que se van generando en la Institución.

Tiempo estimado: **10 horas**

## 6. Administración de un proceso de aprendizaje activo \*\*

En este taller, el profesor analizará los componentes de una práctica docente que favorece el aprendizaje activo como son:

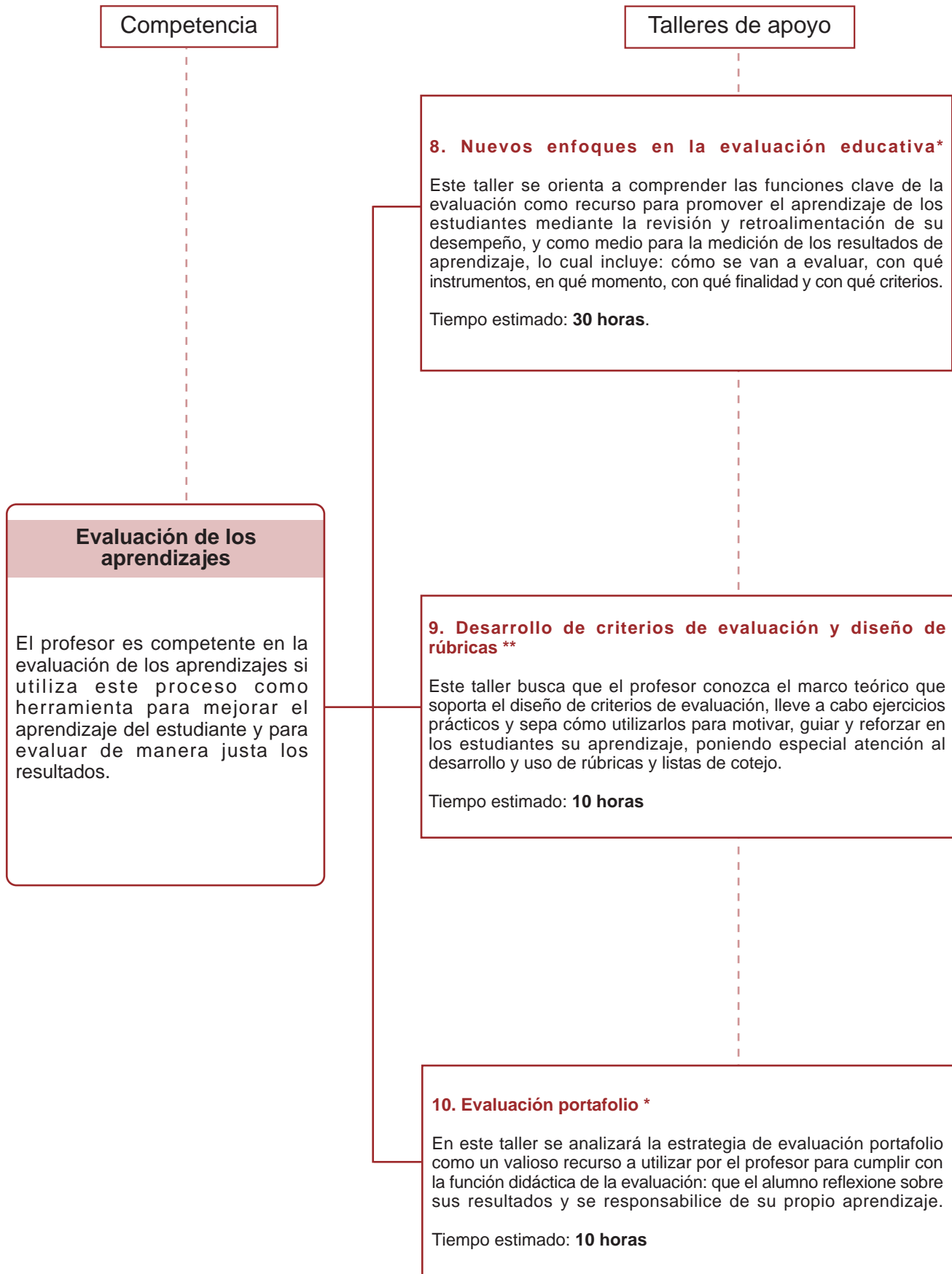
Actividades retadoras que propicien el interés y la participación del alumno; asesoría y reflexión del alumno para mejorar su proceso de aprendizaje; distribución adecuada del tiempo; normas de conducta necesarias para una relación armoniosa y justa; administración de la plataforma y de las herramientas tecnológicas integradas en el curso.

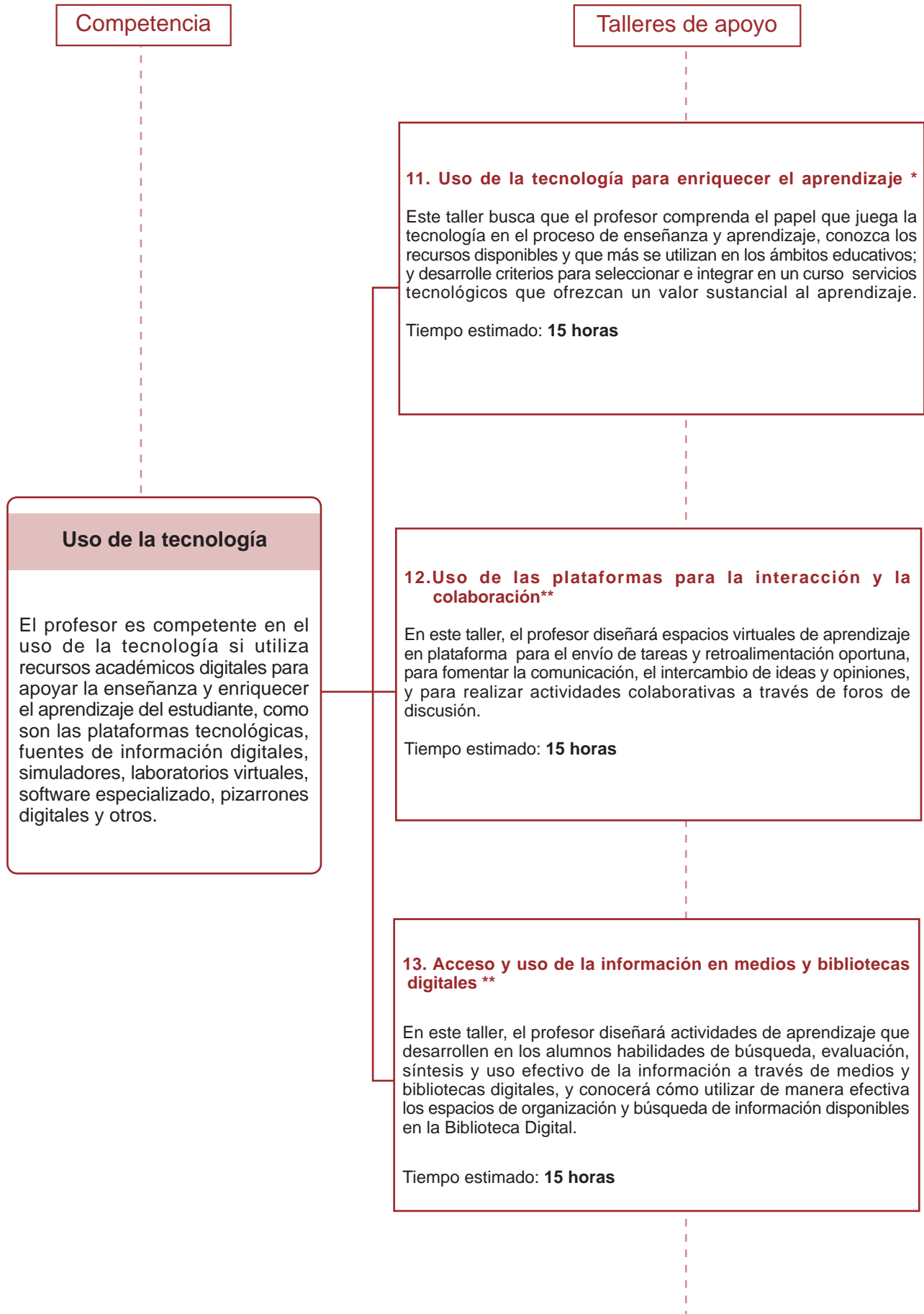
Tiempo estimado: **25 horas distribuidas durante el semestre.**

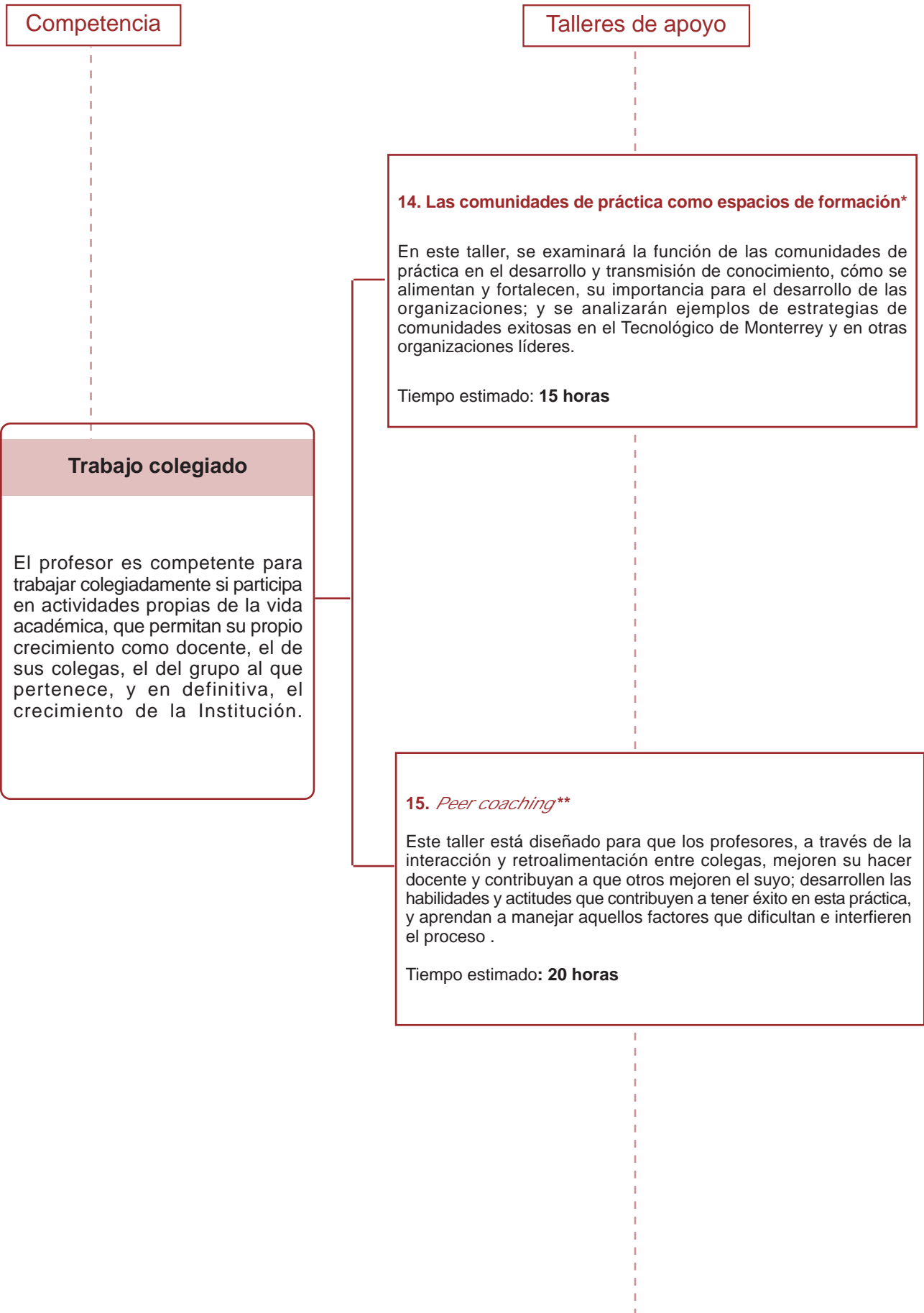
## 7. Seminario de investigación educativa para la innovación\*\*

Este seminario tiene la finalidad de proveer de herramientas metodológicas de investigación educativa sobre la práctica docente a profesores involucrados en proyectos de innovación educativa, o que desean incorporar la mejora a sus cursos a través de la reflexión de su propia docencia.

Tiempo estimado: **40 horas distribuidas durante el semestre.**







Competencia

Talleres de apoyo

**Trabajo colegiado**

El profesor es competente para trabajar colegiadamente si participa en actividades propias de la vida académica, que permitan su propio crecimiento como docente, el de sus colegas, el del grupo al que pertenece, y en definitiva, el crecimiento de la Institución.

**14. Las comunidades de práctica como espacios de formación\***

En este taller, se examinará la función de las comunidades de práctica en el desarrollo y transmisión de conocimiento, cómo se alimentan y fortalecen, su importancia para el desarrollo de las organizaciones; y se analizarán ejemplos de estrategias de comunidades exitosas en el Tecnológico de Monterrey y en otras organizaciones líderes.

Tiempo estimado: **15 horas**

**15. Peer coaching\*\***

Este taller está diseñado para que los profesores, a través de la interacción y retroalimentación entre colegas, mejoren su hacer docente y contribuyan a que otros mejoren el suyo; desarrollen las habilidades y actitudes que contribuyen a tener éxito en esta práctica, y aprendan a manejar aquellos factores que dificultan e interfieren el proceso .

Tiempo estimado: **20 horas**

## Competencia

## Talleres de apoyo

## Enfoque ético de la didáctica

Un profesor es competente para fomentar comportamientos éticos en los estudiantes, si considera al alumno como persona, le sitúa como centro del proceso de enseñanza y aprendizaje, y comprende que este proceso conlleva una dimensión ética que impregna todas las actividades y formas de relación.

**16. Las competencias docentes desde una perspectiva ética\***

En este taller, se llevará a cabo el análisis, la reflexión y la reconstrucción de todos los componentes de la actividad docente desde una perspectiva ética y se analizará, así mismo, la contribución social de esta dimensión docente y el compromiso implícito en ella.

Tiempo estimado: **20 horas.**

**17. Técnicas didácticas para fomentar comportamientos éticos en el estudiante\*\***

En este taller, se buscará que el profesor identifique los componentes éticos implícitos en las técnicas didácticas que emplea en su práctica docente y amplíe esta oferta con otras técnicas que pueden ser utilizadas en un curso para incorporar el componente ético en la toma de decisiones de los alumnos.

Tiempo estimado: **15 horas**

**18. Técnica de la negociación para la solución de conflictos\*\***

En este taller, se estudiará en qué consiste esta técnica, los elementos que la componen, las principales teorías de negociación, así como sus fortalezas y debilidades; y se analizarán los retos para una implementación de la negociación basada en principios.

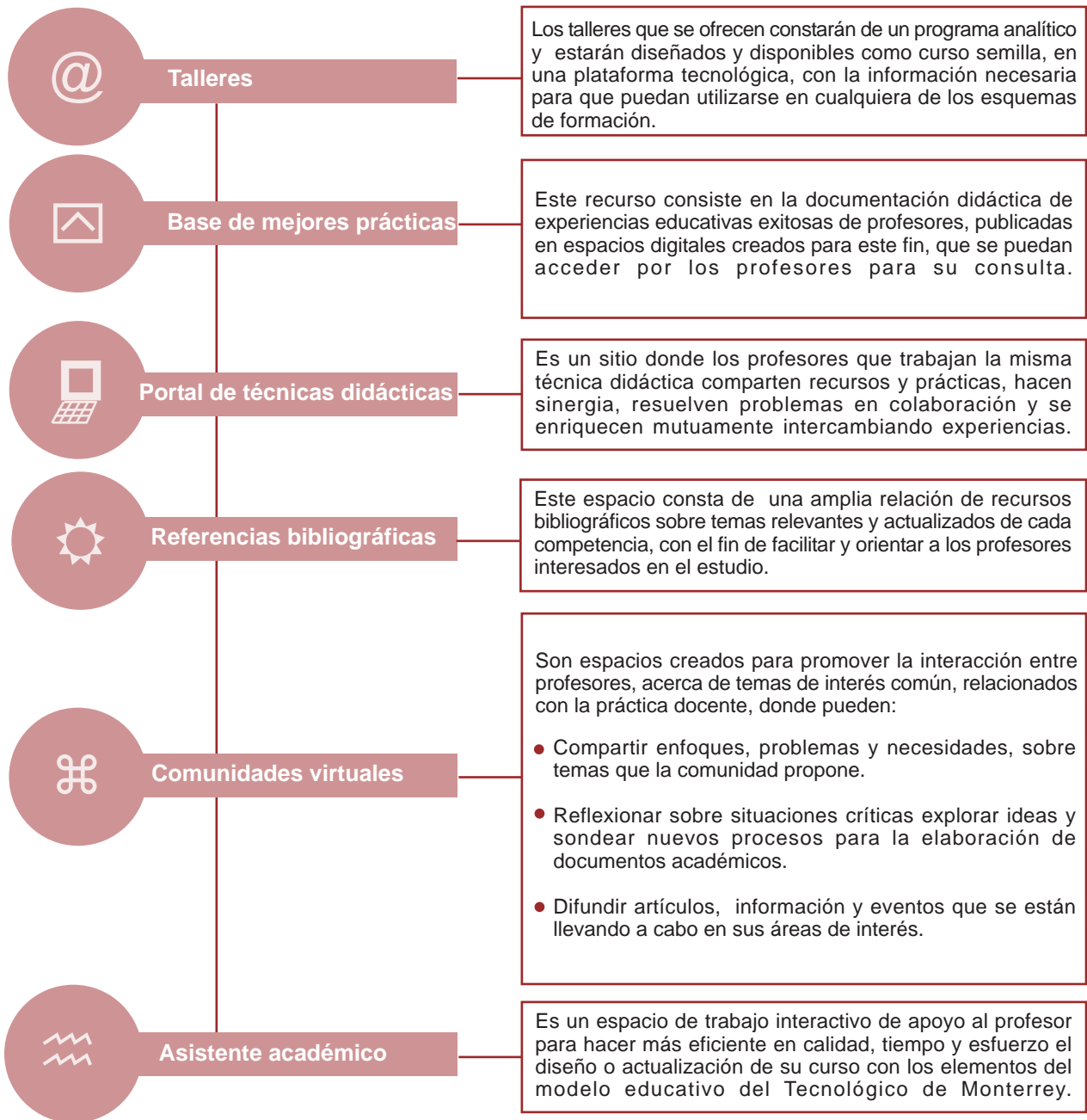
Tiempo estimado: **15 horas**

**19. Manejo de la controversia\*\***

En este taller, el profesor tendrá oportunidad de conocer la controversia como una técnica didáctica que se puede utilizar en la solución de problemas de situaciones de la vida profesional, donde existen conflictos de interés que requieren de un pensamiento sistémico para su solución.

Tiempo estimado: **20 horas**

## Recursos de apoyo

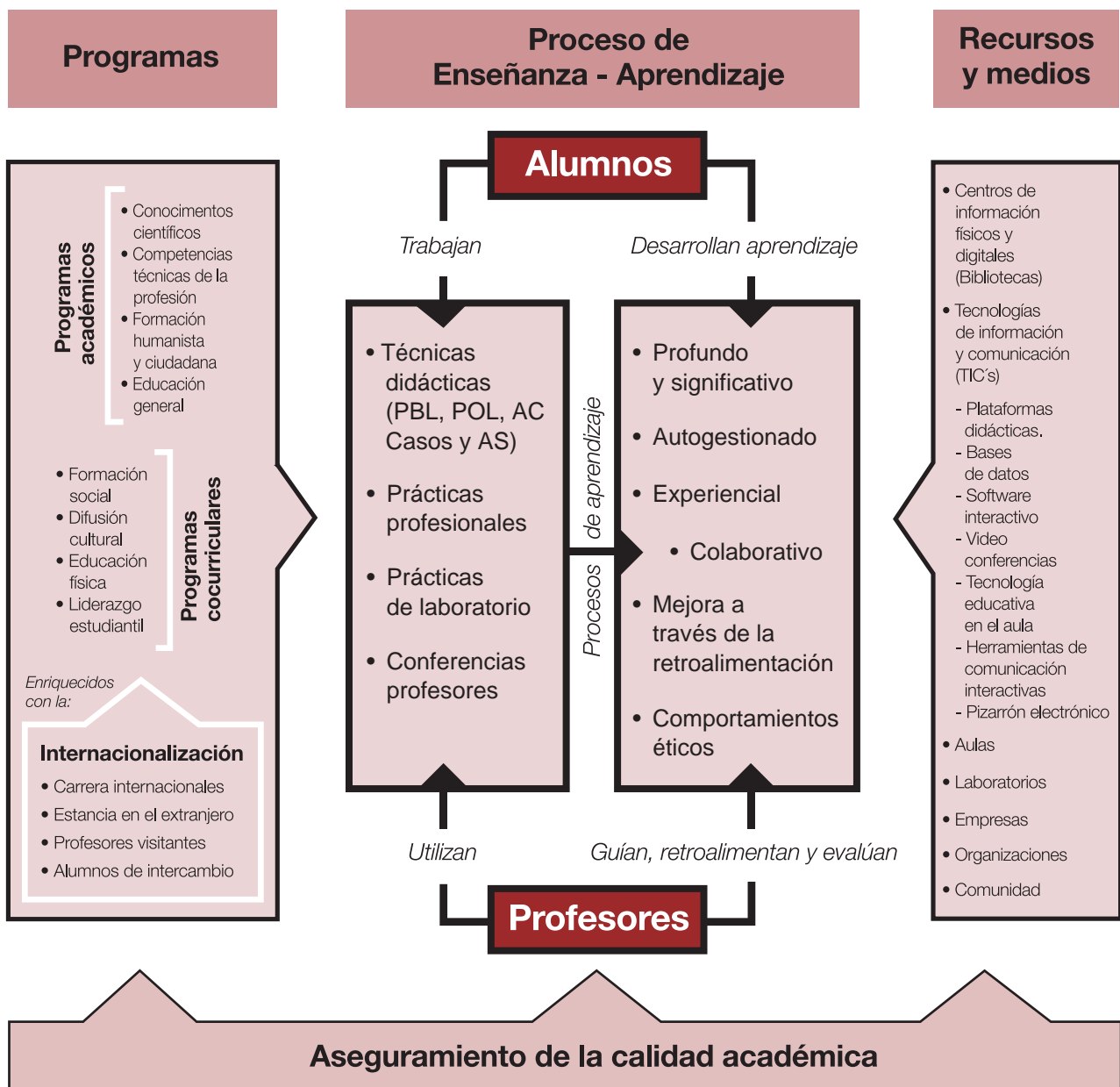


\*Estos recursos se encuentran disponibles en el **portal del PDHD**, al cual se puede tener acceso desde: [www.academia.itesm.mx](http://www.academia.itesm.mx)

# Esquema modelo educativo del Tecnológico de Monterrey

## Anexo I

El siguiente esquema integra y relaciona todos los elementos del modelo educativo.





## Glosario

26

### **Acreditación de las competencias**

Proceso a través del cual el evaluador mide el nivel que demuestra el profesor en el dominio de una competencia con relación a los criterios establecidos, para asignarle la calificación correspondiente, que será de acreditado (A) o No acreditado (NA).

### **Aprobación de talleres (y otras experiencias de aprendizaje)**

Proceso a través del cual el instructor o facilitador mide los resultados del aprendizaje del profesor en los talleres, aplicando los criterios establecidos a su desempeño.

### **Autodiagnóstico**

Es el proceso de autoevaluación que el profesor lleva a cabo para conocer el nivel en que se encuentra con relación a las competencias docentes establecidas en el Programa.

### **Aprendizaje autodirigido**

Es el proceso de aprendizaje a través del cual el profesor, a partir del programa analítico, y de manera individual, autogestiona su aprendizaje y ajusta el proceso a sus circunstancias y a su propio ritmo.

### **Competencia**

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

### **Desempeño**

Expresión concreta de los recursos que pone en juego el profesor cuando lleva a cabo su actividad docente, en la que demuestra el dominio de los diferentes saberes.

### **Elementos de competencia**

Son los componentes, expresados en términos de acción, que conforman la unidad de competencia.

### **Evidencia**

Es un producto o desempeño que contiene los indicadores que permiten inferir el nivel de las habilidades, conocimientos y actitudes que el profesor demuestra para evaluar el dominio de una competencia o de algún elemento de la misma.

### **Portafolio**

Es un conjunto de documentos o “dossier” del profesor que incluye diplomas, constancias, certificados y otras evidencias significativas, las cuales permiten evaluar el avance del profesor en su desempeño profesional. Estos documentos son administrados por el mismo profesor.

### **SICADE**

Es el Sistema de Información Institucional de Capacitación y Desarrollo del personal docente, a través del cual se lleva el registro de avances en la formación de los profesores del Tecnológico de Monterrey.

## Bibliografía

- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT). Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2005) Obtenido en Uruguay).
- "Competencia Laboral". (2005). Organización Internacional del Trabajo. CINTERFOR: Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre formación profesional. DACUM. (2006): An online resource for Occupational Analysis. Obtenido en <http://www.dacum.org/>
- Dunn, Lee; Chris Morgan, Meg O'Really & Sharon Parry. (2004). The Student Assessment Handbook. New Directions in Tradicional & Online Assessment. Londres: Routledge Falmer, p. 149.
- El modelo educativo del Tecnológico de Monterrey. (2006) México: Tecnológico de Monterrey.
- Echeverría, B. (2005): Els aprenentatges de l'alumnat universitari en un model basat en competències. European Comisión.
- Harden, R.M. (2002): "Developments in outcome-based education". Medical Teacher, Vol. 24, No.2. Dundee, U.K: Centre for Medical Education, pp. 117-120.
- Harden, R.M. (2002): "Learning outcomes and instructional objectives: is there a difference?" Medical Teacher, Vol. 24, No. 2, Dundee, U.K: Centre for Medical Education, pp. 151-155.
- Martín, M. (2002): El modelo educativo del Tecnológico de Monterrey. México: Tecnológico de Monterrey.
- Misión 2005 y Misión 2015. (2005). México: Tecnológico de Monterrey.
- Normas y políticas académicas (2003). México: Tecnológico de Monterrey.
- TUNING EDUCATIONAL STRUCTURES IN EUROPE. Mertens, L. (1997): "La transferibilidad de las nuevas competencias en empresas innovadoras". Revisión de modelos basados en competencias y su propuesta para abordar la capacitación de profesores del Tecnológico de Monterrey. México: CONOCER/ OIT.
- Zabalza Miguel. (2003): Competencias docentes del profesorado universitario. Madrid: Ediciones Narcea.

Elaborado por:  
División de Investigación e Innovación Educativa  
Vicerrectoría Académica del Tecnológico de Monterrey  
Se imprimieron 10,000 ejemplares  
Diciembre 2006  
<http://www.itesm.mx/va/dide>