

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN DOCENCIA SUPERIOR**



**Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Docencia  
Superior**

**Design Thinking en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la  
asignatura Gestión Comercial de un Instituto Superior, Lima-2020**

**Autor: Bach. García Ramírez, Roxana Rosario**

**Asesor: Dr. Aníbal Altamirano Herrera**

**LIMA - PERÚ**

**2021**

## Miembros de jurados

---

Dra.  
Presidente

---

Mg.  
Miembro

---

Mg.  
Miembro

---

Dr. Aníbal Altamirano Herrera  
Asesor

**Lima – Perú**

**2021**

## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado con infinito amor a mi hijo Jesús Miguel por el tiempo que robe de su adolescencia, por su amor e inspiración. A mi madre Teresa Ramírez por su aliento a seguir el camino de la educación y el empoderamiento, fuente de inspiración de mis días. A mi padre Constantino García por proyectarme su fortaleza y su apoyo incondicional. A Dios por regalarme la vida...

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a todas las personas que me apoyaron directa e indirectamente en el desarrollo del presente trabajo de investigación. A todos mis maestros de la maestría de posgrado, por ser fuentes de inspiración y exigencia: Dra. Tessie, Mg. Nario, Mg. Marianella, en especial a mis apreciados maestros Magdalena y Aníbal por su apoyo constante y sobre todo por creer en mí.

## CONTENIDO

CAPÍTULO I .....	15
Planteamiento del problema .....	15
1.1 Descripción del problema .....	15
1.2 Formulación del problema .....	19
1.2.1 Problema general .....	19
1.2.2 Problemas específicos .....	20
1.3 Importancia y justificación del estudio .....	20
1.3.1 Importancia.....	20
1.3.2 Justificación.....	21
1.4 Delimitación del estudio .....	23
1.5 Objetivos de la investigación .....	24
1.5.1 Objetivo general .....	24
1.5.2 Objetivos específicos.....	24
CAPÍTULO II.....	25
Marco teórico.....	25
2.1 Marco histórico .....	25
2.1.1 Marco histórico de la metodología estratégica Design Thinking.....	25
2.1.2 Marco histórico del desarrollo de Competencias .....	27
2.2 Investigaciones relacionadas con el tema .....	29
2.2.1 Design Thinking .....	29
2.2.2 Desarrollo de competencias.....	35
2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio .....	40
2.3.1 Design Thinking .....	40
2.3.2 Desarrollo de competencias: .....	50
2.4 Definición de términos básicos .....	57
2.5 Fundamentos teóricos que sustenta el estudio .....	59

2.6 Hipótesis.....	63
2.6.1 Hipótesis general .....	63
2.6.2 Hipótesis específicas .....	63
2.7 Variables .....	63
2.7.1 Variable independiente: Design Thinking.....	63
2.7.2 Variable dependiente: Desarrollo de Competencias Gerenciales.....	65
CAPÍTULO III.....	71
Marco Metodológico .....	71
3.1 Tipo, método y diseño de la investigación.....	71
3.1.1 Enfoque de investigación .....	71
3.1.2 Tipo de investigación .....	71
3.1.3 Método de investigación .....	71
3.1.4 Diseño de investigación.....	71
3.2 Población y muestra .....	72
3.2.1 Población.....	72
3.2.2 Muestra.....	73
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	74
3.3.1 Cuestionario para el desarrollo de competencias. ....	79
3.3.2 Programa Design Thinking .....	79
3.4 Descripción de procedimientos de análisis .....	80
CAPÍTULO IV .....	81
Resultados y análisis.....	81
4.1 Resultados .....	81
4.2 Análisis de resultados.....	93
CONCLUSIONES .....	97
RECOMENDACIONES.....	98
REFERENCIAS .....	99

ANEXOS .....	106
Anexo 1: Declaración de autenticidad y no plagio .....	106
Anexo 2: Autorización para la elaboración del trabajo de la investigación.....	107
Anexo 3: Matriz de operacional de variables.....	108
Anexo 4: Matriz de consistencia .....	109
Anexo 5: Programa .....	113
Anexo 6: Instrumento.....	117
Anexo 7: Carta del Asesor .....	120
Anexo 8: Certificado de validez .....	121
Anexo 9: Carta de Autorización para la aplicación de instrumento .....	138
Anexo 10: Sesiones de clases.....	139
Anexo 11: Validez y confiabilidad.....	146

## Listado de tablas

Tabla 1.....	51
<i>Componentes estructurales de una competencia</i>	
Tabla 2.....	56
<i>Dimensiones: Seis Competencias Gerenciales</i>	
Tabla 3.....	68
<i>Operacionalización de variable independiente</i>	
Tabla 4.....	70
<i>Operacionalización de variable dependiente</i>	
Tabla 5.....	72
<i>Diseño de investigación</i>	
Tabla 6.....	74
<i>Población y Muestra</i>	
Tabla 7.....	75
<i>Fuente de evidencia de Validez de Contenido por Criterio de Jueces</i>	
Tabla 8.....	76
<i>Resumen de aplicación de V Aiken</i>	
Tabla 9.....	76
<i>Valores de los Niveles de validez.</i>	
Tabla 10.....	77
<i>Validación de los instrumentos.</i>	
Tabla 11.....	78
<i>Baremos de confiabilidad</i>	
Tabla 12.....	79
<i>Confiabilidad del Cuestionario</i>	
Tabla 13.....	81
<i>Distribución de Frecuencia de la Variable Desarrollo de competencias gerenciales</i>	
Tabla 14.....	83



*Distribución de Frecuencia de la Dimensión 1*

Tabla 15.....	84
---------------	----

*Distribución de Frecuencia de la Dimensión 2*

Tabla 16.....	86
---------------	----

*Distribución de Frecuencia de la Dimensión 3*

Tabla 17.....	87
---------------	----

*Distribución de Frecuencia de la Dimensión 4*

Tabla 18.....	88
---------------	----

*Distribución de Medias Pre Test y Pos Test por Dimensiones*

Tabla 19.....	89
---------------	----

*Prueba de hipótesis general*

Tabla 20.....	90
---------------	----

*Prueba de hipótesis específica 1*

Tabla 21.....	91
---------------	----

*Prueba de hipótesis específica 2*

Tabla 22.....	93
---------------	----

*Prueba de hipótesis específica 3*

Tabla 23.....	93
---------------	----

*Prueba de hipótesis específica 4*

## Listado de figuras

Figura 1 .....	46
<i>Etapas: Metodología Design Thinking según IDEO (2012)</i>	
Figura 2 .....	46
<i>Etapas: Metodología Design Thinking según Serrano y Blazquéz (2015)</i>	
Figura 3 .....	47
<i>Etapas: Metodología Design Thinking según la Universidad de Virginia en EEUU</i>	
Figura 4 .....	53
<i>Ejes de las Competencias</i>	
Figura 5 .....	55
<i>Modelos de las Competencias Gerenciales</i>	
Figura 6 .....	62
<i>Mapa conceptual de la teoría que sustenta la investigación</i>	
Figura 7 .....	82
<i>Distribución de Frecuencia de las Competencias Gerenciales</i>	
Figura 8 .....	83
<i>Distribución Porcentual de la Dimensión 1: Competencias para la comunicación</i>	
Figura 9 .....	85
<i>Distribución Porcentual de la Dimensión 2: Competencia para la planeación y gestión</i>	
Figura 10 .....	86
<i>Distribución Porcentual de la Dimensión 3: Competencia para el trabajo en equipo</i>	
Figura 11 .....	87
<i>Distribución Porcentual de la Dimensión 4: Competencia para la acción estratégica</i>	

## RESUMEN

La presente investigación Design Thinking en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura Gestión Comercial de un Instituto Superior, Lima-2020, tuvo como propósito principal determinar si los efectos de la metodología Design Thinking influyen positivamente en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima. El estudio se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, de tipo aplicativo, centrado en un método explicativo con un alcance de investigación acción participativa de diseño preexperimental, en ese sentido la población estuvo conformada por 34 estudiantes, con una muestra de 16 estudiantes del VI semestre del programa de estudio de Administración Industrial.

La muestra fue recogida de toda la sección del turno diurno, siendo esta un total de 16 estudiantes, aplicándose un pre-test y un post-test. Asimismo, en el análisis de los datos se confirma la hipótesis general planteada inicialmente puesto que se evidencian efectos significativos entre la variable Design Thinking y el desarrollo de competencias en la asignatura de Gestión Comercial en estudiantes de VI ciclo del programa de estudio de Administración Industrial. La aplicación del programa se logró ejecutar en 7 sesiones de 4 horas cada una, se logrando fortalecer las competencias gerenciales tales como: competencia para comunicación, competencia para el trabajo en equipo, competencia para la acción estratégica y competencia para la planeación y gestión.

**Palabras clave: Competencias, Design Thinking, ideación, metodología, competencias gerenciales.**

## ABSTRACT

The present research Design Thinking in the Development of Managerial Competencies of the Business Management subject of a Higher Institute, Lima-2020, had as its main purpose to determine if the effects of the Design Thinking methodology positively influence the Development of Managerial Competencies of the subject Commercial Management of a higher institute in Lima. The study was developed under a quantitative approach, of an applicative type, centered on an explanatory method with a scope of participatory action research of pre-experimental design, in that sense the population consisted of 34 students, with a sample of 16 students from the 6th semester of the Industrial Administration study program.

The sample was collected from the entire section of the day shift, this being a total of 16 students, applying a pre-test and a post-test. Likewise, the data analysis confirms the general hypothesis that is found since significant effects are evidenced between the Design Thinking variable and the development of competencies in the Business Management subject in students of the 6th cycle of the Administration study program. Industrial. The application of the program can be carried out in 7 sessions of 4 hours each, achieving the strengthening of managerial skills such as: communication skills, teamwork skills, strategic action skills, and planning and management skills.

**Keywords: Competences, Design Thinking, ideation, methodology, managerial competencies.**

## INTRODUCCIÓN

Actualmente los cambios en las organizaciones se aceleran vertiginosamente, más aún en estos últimos años, transformando rápidamente la sociedad y las organizaciones. En ese sentido las nuevas formas de administrar las organizaciones no escapan de los grandes cambios, así como también las nuevas formas de educar y formar a los futuros profesionales, no son las mismas de años atrás. Desde esa perspectiva los docentes deben buscar constantemente nuevas metodologías que permitan poco a poco adecuarse a las nuevas demandas de los estudiantes en efecto, la presente investigación pretende contribuir con un método innovador de enseñanza, pasando de una metodología pasiva a una metodología totalmente activa aplicando técnicas y métodos totalmente dinámicos e innovadores tal como se puede evidenciar en el presente estudio.

Cabe resaltar que los estudiantes actualmente no solo son receptores de información sino muy por el contrario son forjadores de conocimientos, es por ello la importancia de que el docente aplique metodologías activas en las sesiones de clase en aras de fortalecer diferentes competencias en los estudiantes, así como se demuestra en la presente investigación. Es importante resaltar que dichas competencias serán relevantes para el éxito del futuro profesional en ese sentido el presente estudio pretende aportar en la formación de competencias de los futuros profesionales en administración, básicamente en el curso de Gestión Comercial en una institución de educación superior, para tal efecto se utilizó una metodología activa e innovadora como es el Design Thinking aplicándola a través de un programa de 7 sesiones de clase con una duración de 4 horas, en un total de 7 semanas.

El contenido de la investigación ilustra la forma en que los estudiantes de sexto semestre son sometidos a un programa, el cual consta de un proceso no lineal,

proporciona métodos y procesos que fomentan la proactividad e innovación, animando al estudiante a enfrentar, resolver problemas y desafíos actuales, tal como menciona IDEO en su libro *Design Thinking para educadores*, la presente investigación se enfrentó a un gran reto como es fortalecer las competencias gerenciales de los futuros profesionales en administración. Es por ello que la presente investigación se enmarca en 4 capítulos tales como se detallan a continuación.

Capítulo I denominado planteamiento del problema, describe el contexto de la realidad problemática y formulación del problema. Asimismo, se resalta su importancia y las limitaciones de la investigación.

Capítulo II se centra en el Marco teórico, se desarrolla un recuento de antecedentes de investigaciones que se realizaron a nivel internacional y nacional referido al tema, así como también se fundamentan las bases teóricas y términos básicos.

En el capítulo III se plantea el marco metodológico, la hipótesis, su operacionalidad, así como las variables de estudio, Se explica el enfoque, diseño y método de la investigación. Se describe la población y muestra, instrumento y el programa a utilizar para la recolección de datos.

En efecto en el capítulo IV se presentan resultados obtenidos, los cuales son analizados utilizando el software SPSS, asimismo las conclusiones y recomendaciones correspondiente al trabajo arduo de investigación más aun tratándose de un trabajo preexperimental como tal.

Finalmente, se citan las referencias bibliográficas, anexos correspondientes esperando que la investigación sea el principio de muchas investigaciones más, en aras de seguir aportando en el fortalecimiento de las diferentes competencias de los estudiantes de nivel superior de todas las instituciones educativas del Perú y del mundo.

# CAPÍTULO I

## Planteamiento del problema

### 1.1. Descripción del problema

El desarrollo de competencias en los estudiantes de educación superior, es una variable fundamental en una realidad laboral actual a nivel mundial, en tanto abarcar esta problemática es de interés social y económico. En ese sentido, uno de los actores importantes en este escenario es el docente puesto que su papel es sustancial para fortalecer y fomentar el desarrollo de competencias, ya que será quien facilite y promueva dichas competencias, de tal manera que impregne significativamente en el estudiante y pueda proyectarlo en el ámbito laboral y social.

Según últimas investigaciones de UNESCO (2018) realizadas por el instituto internacional para la educación superior en América Latina y el Caribe, indica que uno de los retos más importantes de la educación es educar ciudadanos competentes, habilidosos altamente responsables con la sociedad y el medio ambiente. Es por ello que los acuerdos internacionales pactados en el Foro Mundial Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI, la Declaración de Bolonia en Berlín 2003, el Proyecto Tuning-América Latina, Visión y Acción, enfatizan en los procesos académicos que permitan fortalecer la innovación tecnológica y la investigación científica en aras de formar mejores personas, mejores seres humanos.

Esta problemática de orden social, el cual tiene en alerta a diversos profesionales, organizaciones privadas y públicas, docentes, directores, gerentes, gobernantes de estados y expertos. Asimismo, Educa Web (2011) menciona que los maestros juegan un papel trascendental en el tema del desarrollo de competencias, ya que al término del curso o carrera profesional estas competencias deberán evidenciarse de tal manera que

el estudiante y/o profesional egresado pueda lograr las competencias que exige el mercado laboral actual.

U-Ranking (2019) en España se aplicó una encuesta a empresas y jóvenes universitarios lo que permitió observar la necesidad de contar con profesionales que proyecten enfáticamente ciertas competencias tales como: a) análisis y resolución de problemas, b) habilidades interpersonales y comunicación, c) trabajo en equipo, d) habilidad para trabajar en entornos multiculturales y multidisciplinarios. e) capacidad de aprendizaje y adaptación al cambio. f) orientación a resultados, g) honestidad y compromiso ético. En ese sentido fortalecer dichas competencias es la razón de ser de este proyecto y la motivación de la investigadora que se logren demostrar resultados positivos.

La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura OEI (2015) reafirma que la educación superior en el Perú y América Latina presenta nuevos desafíos que ya afronta debido a muchos factores siendo alguno de ellos el desarrollo constante de los mercados, las nuevas tecnologías, la globalización, nuevos esquemas de las organizaciones, la gestión del trabajo entre otros. Desde esa perspectiva el sistema demanda un cambio integral del docente, reinventarse, transformarse, renovarse con una visión diferente, lo cual conlleva a reformular los procesos de enseñanza y aprendizaje en aras de fortalecer y promover el desarrollo integral de las competencias profesionales de los estudiantes en este siglo XXI.

La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria SUNEDU (2020), menciona que se debe proteger el derecho de los estudiantes a recibir una educación universitaria de calidad en aras de mejorar las competencias profesionales de los mismos. En efecto esto conlleva a pensar y reformular las metodologías de enseñanza y adaptarlas a los cambios que demanda la sociedad actual en el Perú y en el



mundo es fundamental a fin de contribuir con el fortalecimiento de competencias de los futuros profesionales quienes finalmente se desarrollaran en las organizaciones e instituciones dentro y fuera del país.

En un artículo publicado en el diario Gestión el día 18 de agosto del 2019, muestra que las competencias laborales a las que se deberán enfrentar los profesionales estarán centradas básicamente en dos variables, tales como el trabajo colaborativo con un 72% y la innovación con un 66% de aceptación, en tanto esto permite enfocarse en el desarrollo y fortalecimiento de capacidades profesionales que aporten en la adaptación a un mundo que no deja de cambiar y cada vez mucho más rápido, diario. En relación a lo indicado IDEO (2012) indica que la aplicación de la metodología Design Thinking DT en el aula de clase sería una de las mejores opciones, puesto que dicha metodología es netamente activa, colaborativa, participativa, creativa y sobre todo innovadora.

La presente investigación propone soluciones al problema detectado en una institución educativa superior de Lima, aplicando una nueva metodología que fortalece el desarrollo de competencias en los estudiantes. En efecto la investigación parte del problema detectado en estudiantes de la carrera de Administración Industrial en un instituto de educación superior tecnológico público de Lima en el distrito de Chorrillos, donde existe deficiencias en las competencias, tal es así que presentan dificultades para el trabajo en equipo, para la comunicación entre pares, así como dificultades con la planeación y gestión de proyectos en equipo, deficiencias para adaptarse a los cambios, finalmente presentan también dificultades con el desarrollo y aplicación de estrategias en equipo. En efecto el trabajo de investigación se centra en los estudiantes de VI ciclo del curso de Gestión Comercial. Cabe recalcar que dichas deficiencias es preocupación para los docentes, jefes de unidad académica y coordinadores de la carrera, es por ello

que nace la necesidad de plantear una solución sostenible, creativa e innovadora que fortalezca las competencias profesionales de los estudiantes de administración, a fin de contribuir con el desarrollo de dichas competencias las cuales se deben lograr al terminar la carrera profesional en aras de enfrentar de manera positiva la inserción en el ámbito laboral, siendo empleables en un mercado laboral tan competitivo como en el que vivimos actualmente.

Las causas que originan la problemática en la institución educativa mencionada son diversas, desde un mal diseño del sílabo, problemáticas familiares y personales que presentan de manera particular cada estudiante. Asimismo, la deficiente infraestructura de la institución que limita el desarrollo de competencias, otra de las causas son las metodologías tradicionalistas y aburridas aplicadas por algunos docentes, lo cual ocasiona que los estudiantes no logren motivarse y por ende alcanzar las competencias requeridas. En este caso la causa elegida por la investigadora es la metodología tradicional aburrida e inactiva que se aplican en esta institución pública por algunos docentes, lo indicado se puede verificar en las encuestas anuales que realiza la institución educativa, las cuales son dirigidas a los estudiantes de los diferentes programas de estudio.

Las consecuencias de las deficientes competencias son diversas, tales como la baja empleabilidad, la deficiente adaptabilidad de los estudiantes en el campo laboral, conflictos laborales, deficientes conocimientos en los cargos asignados, poco compromiso con el trabajo, entre otras consecuencias.

Partiendo desde la problemática de las metodologías tradicionales e inactivas, la investigación aplica una metodología totalmente activa e innovadora, como lo es la metodología Design Thinking la cual se presenta como una opción precisa para mejorar las competencias gerenciales que necesitan los estudiantes de administración.

La presente investigación aplica la metodología DT mencionada, en las sesiones de clase del curso de Gestión comercial con el objetivo de fortalecer el desarrollo de competencias gerenciales que requiere el estudiante, futuro profesional, que le permita enfrentar el mercado competitivo en el que vivimos actualmente.

En un artículo del diario Gestión (2016), se publicó que la metodología DT permite visionar la solución a la problemática, puesto que al ser un método activo, innovador, colaborativo, creativo que se centra en el estudiante, permite conocer a fondo la problemática y buscar alternativas de solución en aras que se consiga alcanzar las competencias tanto humanas como las competencias exigidas por el mercado.

La metodología mencionada a diferencia de otras, impregna una gama de actividades de innovación con un espíritu de diseño orientado a los estudiantes.

Finalmente en cuanto al fortalecimiento de las competencias profesionales el diario el Comercio (2016) menciona la importancia de fortalecer dicha variable al momento de la formación de los futuros profesionales, las cuales debidamente logradas pueden impactar de manera positiva en el estudiante, ofreciendo resultados acertados tales como, profesionales competitivos, habilidosos, innovadores, creativos, responsables socialmente y sobre todo con gran sentido humano, de tal manera que puedan enfrentar los desafíos y retos de los próximos años en todos los ámbitos.

En consecuencia, por lo expuesto líneas arriba, se procede a formular el problema general y específico de la siguiente manera:

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Los efectos de la metodología Design Thinking influyen positivamente en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿La metodología Design Thinking, influyen positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Comunicación de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima?

¿La metodología Design Thinking, influyen positivamente en el Desarrollo de Competencia para la Planeación y Gestión de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima?

¿La metodología Design Thinking, influyen positivamente en el desarrollo de Competencia para el Trabajo en Equipo de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima?

¿La metodología Design Thinking, influyen positivamente en el desarrollo de Competencia para la Acción Estratégica de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima?

## **1.3 Importancia y justificación del estudio**

### **1.3.1 Importancia**

La presente investigación se torna importante y fundamental puesto que el mercado actual demanda profesionales competentes, que se adapten a las nuevas exigencias de las organizaciones en aras de contribuir con el crecimiento económico del país de una manera sostenible, creativa e innovadora, tal como se menciona en un artículo del diario Gestión (2018), “Los profesionales competentes serán requeridos con mayor intensidad en las empresas y organizaciones en los próximos años”. Por ello, es necesario analizar y enfocar el fortalecimiento de las competencias en los estudiantes. En tal sentido, el docente también deberá adaptarse a dichos cambios, aplicar nuevas estrategias metodológicas sostenibles, creativas e innovadoras que fortalezcan el desarrollo de competencias en los estudiantes a fin de enfrentar un mercado exigente y

cambiante. Desde esa perspectiva la presente investigación resuelve una situación problemática de la institución tal como es la aplicación de metodologías pasivas y aburridas por parte de los docentes. En tal sentido los maestros de la mencionada institución deberán estar más preparados y en constante capacitación. Asimismo, la presente investigación se torna importantísimo puesto que pensar, crear y fortalecer las competencias es propia de estos últimos ciclos, es por ello que deben ser fomentadas, desarrolladas desde edades muy tempranas.

Ideo (2012) manifiesta que actualmente “Existen diversos problemas en el ámbito de la educación, más aún en la educación estatal, sin embargo, esto se puede convertir en una oportunidad para poder diseñar nuevas y mejores soluciones”. En este caso la aplicación de una metodología activa como lo es el Design Thinking permita generar aprendizajes significativos los cuales conllevan a fortalecer dichas competencias.

Finalmente, es importancia de fortalecer las competencias de los estudiantes de administracion en aras de enfrentar las nuevas formas de administrar las organizaciones, tal como menciona Hellriegel (2008), “La enseñanza desde un enfoque basado en competencias, el cual esta diseñado principalenmte para vincular al estudiante con un aprendizaje activo, adapatado a las nuevas exigencias organizacionales”.

### **1.3.2.Justificación**

En cuanto a la justificación teórica el estudio comparo métodos tradicionales de enseñanzas con un nuevo método creativo e innovador, desde esa perspectiva se aplicó una metodología diferente, activa e innovadora, tal como indica IDEO (2012), “Se aplica de forma no lineal en cinco dimensiones: descubrimiento, interpretación, ideación, experimentación y evolución, lo que hace que los estudiante no sean simples receptores de información sino que pasen a ser forjadores de sus propios conocimientos”. En ese

sentido la investigación fortalece el desarrollo de competencias específicas en el curso de Gestión comercial. Tal como menciona Tobón (2005), “Las competencias tienen un alto grado de especialización que forman para la vida laboral”.

En efecto con la metodología activa, participativa e innovadora como lo es el Design Thinking, se contribuye con la formación y el desarrollo competitivo del estudiante, empoderándolos profesionalmente, asimismo aporta en el crecimiento de la institución como la del país, así como servir de motivación para que otros maestros apliquen dicha metodología.

Se debe considerar que en cuanto a la justificación metodología según Sampieri (2018), la presente investigación califica como un diseño de investigación preexperimental en ese sentido, en relación al control del cual depende este tipo de diseño, no se puede totalmente controlar las condiciones en la que se implantará el programa Design Thinking, y tampoco se asignará de forma aleatoria a los participantes.

El grupo de estudiantes en este caso fueron de la carrera de Administración Industrial del VI ciclo, de un instituto superior técnico de Lima. Cabe mencionar que la investigación busco cuantificar a través de un pre test y un post test logrando el objetivo general de la investigación, determinando que la metodología Design Thinking contribuye al fortalecimiento significativo de las competencias gerenciales de los estudiantes de administración industrial.

Finalmente, si se fomenta a pensar, a resolver problemas, incentivar a la creatividad aceptando condiciones de trabajo del aula, la participación, la cooperación, el trabajo colaborativo, la comunicación y la empatía, tal como menciona Serrano y Blasquez (2015), “Se logra una educación personalizada y completa con resultados óptimos que aportaran asertivamente al estudiante y a la sociedad”.

En cuanto a la justificación práctica de la investigación se resalta que gracias a la aplicación de la metodología DT se logra un aporte significativo que va contribuir con el fortalecimiento de las competencias profesionales de los estudiantes en el curso de Gestión Comercial, asimismo contribuir con el desarrollo del futuro profesional en administración de tal manera que pueda salir a competir en un mercado laboral altamente volátil, y competitivo, que exige cada vez más el desarrollo de competencia. Adicionalmente contribuir con la especialización del docente, finalmente el crecimiento de la institución y el desarrollo constante del país.

#### **1.4 Delimitación del estudio**

La presente investigación se realizó en un instituto Superior Tecnológico de Lima con estudiantes de VI ciclo del turno diurno, enmarcada dentro del programa de estudios de la carrera de Administración Industrial, en el módulo de comercialización, en la unidad didáctica de Gestión Comercial, el cual tuvo por objetivo probar que utilizando una metodología innovadora, activa, creativa y colaborativa no tradicional, como lo es el DT en el proceso de enseñanza, fortaleció el desarrollo de competencias gerenciales de los estudiantes mencionados.

Considerando que la investigación es de tipo preexperimental y debido a la coyuntura actual, se procedió a utilizar la plataforma Meet, classroom institucional, así como los utilitarios de Google lo cual permitió grabar todas las sesiones de clases y manejar el aula de manera efectiva y activa.

Finalmente, se resalta que la investigación se enmarcó para su aplicación en el segundo semestre del año 2020, en estudiantes de VI ciclo turno diurno de la carrera de administración.

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar que los efectos de la metodología Design Thinking influyen positivamente en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

Determinar que la metodología Design Thinking influyen positivamente en el desarrollo de Competencias para la Comunicación de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

Determinar que la metodología Design Thinking influyen positivamente en el desarrollo de Competencias para la Planeación y Gestión de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

Determinar que la metodología Design Thinking influyen positivamente en el desarrollo de Competencias para el Trabajo en Equipo de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

Determinar que la metodología Design Thinking influyen positivamente en el desarrollo de Competencias para la Acción Estratégica de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.



## CAPÍTULO II

### Marco teórico

#### 2.1 Marco histórico

##### 2.1.1 Marco histórico de la metodología estratégica Design Thinking

A continuación, se describe como a través de la historia el Design Thinking se ha utilizado como una metodología activa e innovadora.

El Design Thinking tiene sus inicios entre guerras desde mediados del siglo XIX el cual nace como una necesidad de desarrollar técnicas creativas, ya que luego de las guerras que marcaban cierta desazón en el mundo entero era importante el surgimiento de nuevas formas de dar soluciones a diferentes problemas. En EEUU se observa una revolución cultural la cual fue impulsada por un acelerado desarrollo industrial, tal es así que en el año 1960 se desarrollan nuevos métodos de diseño considerándose como lo considera Fuller (1946), “Un enfoque particular para dar soluciones a problemas y/o necesidades, utilizando una forma diferente e innovadora de plantear soluciones, nace en consecuencia el pensamiento de diseño o también llamado Design Thinking” (p. 238). Desarrollando algo similar a lo que hoy se conoce como Design Thinking DT, muchos expertos en diferentes áreas lo ayudaron al desarrollo de la misma tal como menciona Rounded (2012).

Los primeros representantes de esta nueva forma de diseñar soluciones fueron propuestas John E. Arnold en 1959 en su libro "Creative Engineering", y L. Bruce Acher en 1965 con el libro "Systematic Method for Designers".

Jhon E. Arnold (1959) es uno de los primeros autores que indica en su libro: "Creative Engineering", cuatro etapas fundamentales: “La funcionalidad novedosa, es decir dar soluciones novedosas a necesidades novedosas, de una manera completamente

diferente. Mayor rendimiento de una solución. Menores costes de producción. Mayor capacidad de ventas” (p.113).

En consecuencia, a través de dicha definición se lanza el primer concepto de “Pensamiento de Diseño o Design Thinking”, donde claramente se promueve el desarrollo productos novedosos de manera innovadora.

En ese sentido J.E. Arnold (1959) menciona:

Es bastante interesante mirar el historial de desarrollo de cualquier producto o familia de productos y tratar de clasificar los cambios en una de las cuatro áreas... El equipo puede haber entrado en una rutina aplicando involuntariamente el "pensamiento de diseño" en un solo campo desperdiciando buenas oportunidades en otras áreas. (p.116)

Con lo indicado por Arnold se fortalece la idea de que la presente metodología se adapte a cualquier área de la organización, lo que quiere decir que todos los docentes pueden disponer de la aplicación de la metodología en relación a su especialidad.

Asimismo, L. Bruce Archer (1965), indica que es un:

Proceso sistemático de diseño el cual busca alcanzar un diseño no convencional a necesidades” ya que al ser un proceso se han tenido que encontrar formas de incorporar el conocimiento de la ergonomía, la cibernética, el marketing y la ciencia de la gestión en el "pensamiento de diseño". (p. 47)

Archer muestra la importancia de la aplicación de la metodología a fin de satisfacer necesidades identificadas.

Cross (1982), en su libro: "Designerly ways of knowing", publica que se desarrollan:

Cualidades y habilidades intrínsecas en el Design Thinking la cual es relevante para la educación en general, adicionalmente el enfoque es para un público más amplio. En 1991 en los Países Bajos en una de las universidades técnicas más importantes de Europa y del mundo como Universidad Técnica de Delft, se desarrolló una gama de seminarios de investigación sobre el Design Thinking. (p. 97)

Cross recalca que las cualidades y habilidades son propias del Design Thinking lo que hace que sea relevante en todos los niveles de la educación.

Rounded (2012), indica que:

La universidad de Stanford en EEUU entre el año 1980 y 1990, impartió clases de Design Thinking como un procedimiento de acción creativo e innovador. Esta estrategia fue adaptada por David Kelley a fines comerciales empresariales a través de la consultoría IDEO. (p. 38)

A inicios del siglo XXI se observa un incremento significativo en el interés por el Design Thinking, este término se va popularizando de tal manera que en los medios de comunicación del mundo de las empresas y en rubro de la educación cada vez más se va fortaleciendo entre sus principales exponentes tenemos a Richard Florida (2002), Daniel Pink (2006), Roger Martin (2007), Tim Brown (2009), Thomas Lockwood (2010), Vijay Kumar (2012), entre otros, escribieron como crear lugares en la empresas donde la innovación pueda surgir con un enfoque diferente centrado básicamente en el diseño y en las necesidades de las personas.

Desde el 2015 en Stanford se enseña Design Thinking a todos los jóvenes de estados unidos. Jenna Leonardo, Katie Kirsch, Rachel H. Chung y Natalya Thakur de stanford fundaron “Girls Driving for a Difference”.

El diario Gestion (2018) en una entrevista al MBA Andy García Peña indico:

El Design Thinking puede ayudar mucho tanto al docente, como a los coordinadores, directores de centros de educación básica, así como en la educación técnica y universitaria...Existen diferentes modelos de la metodología Design Thinking en el mercado local e internacional, y esto es algo que me gusta enseñar porque lo que busco es que cada participante comprenda que esta metodología es flexible y se puede adaptar al contexto particular de cada institución educativa, lo que explica que existan varios modelos aunque en esencia mantienen los siguientes elementos en común: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar y una constante que la mayoría de los modelos que se comparten es que con fines didácticos se plasman en una línea, aunque la realidad no es lineal sino es la siguiente: es no lineal. (p. 7)

### **2.1.2 Marco histórico del desarrollo de Competencias**

A continuación, se describe como a través de la historia el Desarrollo de Competencias ha trascendido en el tiempo y como en la actualidad es una variable que

va tomando fuerza, convirtiéndose en un valor fundamental para el profesional asimismo para las empresas competitivas y sostenibles.

A finales de la década de los años setenta, fruto de las transformaciones socioeconómicas se empieza a desarrollar el concepto de competencias profesionales, iniciándose la formación profesional basado en competencias en tanto la enseñanza y aprendizaje en los conceptos de competencia y el desarrollo de las mismas representa una alternativa de solución a las nuevas exigencias de la época actual. En un primer concepto significa un intento a la adaptación a los objetivos derivados de las nuevas formas de organización del trabajo.

Alaluf (1994), menciona lo siguiente en relación a las competencias y la importancia en las organizaciones:

Los yacimientos de creatividad obrera, que antes se utilizaban sin decirlo y sin saberlo, se explotan activamente. Así se transforma también el estatuto de los conocimientos, todos los recursos humanos pueden utilizarse. De este modo, la “competencia literal” de los trabajadores puede transformarse en competencia profesional. (p. 46)

En el año 1974 se menciona el término competencia como parte de la evaluación objetiva de los aprendizajes. Dicho término “competencia” es más que conocimientos y habilidades, implica comprender el problema, accionar racionalmente y éticamente resolverlo.

Según Goñi Zabala (2014) indica que:

Las competencias son conocimientos especializado, integrado y aplicado a las situaciones y contextos sociales, teniendo en cuenta que determinada competencia permitirá actuar en diferentes contextos, es decir, una competencia es específica, por lo que no puede servir de manera unívoca en cualquier contexto, se trata de buscar la especificidad de la actividad. (p. 182).

Desde esa perspectiva las competencias digamos que son una interacción con el entorno y el contexto desde la reflexión crítica, la participación colaborativa y la integración compleja y creativa de conocimientos que dan lugar a acciones de

innovación que transforman intencionadamente la manera como el estudiante interactúa con sus contextos en cual se relaciona.

Tobón (2005), en su libro *Formación basada en competencias* indica “Las competencias específicas son aquellas competencias propias de una determinada profesión u ocupación. Tienen alto grado de especialización, así también incluyen procesos educativos específicos, generalmente llevados en programas técnicos, de formación para el trabajo y en la educación superior” (p. 93).

Según Benavides (2002), define a las competencias como:

El conjunto de atributos personales visibles que aportan al trabajo, o comportamientos a fin de lograr un desempeño asertivo y eficiente. Dichas competencias integran elementos característicos del ser humano, tales como: conocimientos; habilidades, destrezas; auto concepto; rasgos y temperamento; motivaciones y necesidades propias de cada individuo. (p. 78)

## **2.2 Investigaciones relacionadas con el tema**

Las investigaciones que mencionan ambas variables en estudio son nulas, en la presente investigación, se están tomando en consideración aquellos que se relacionan con la Metodología Design Thinking y el desarrollo de competencias a fin de analizar y referenciar los estudios previos al desarrollo de la presente investigación.

### **2.2.1 Design Thinking**

A nivel nacional tenemos las siguientes tres investigaciones en relación al Design Thinking.

Bazán (2021), desarrollaron el siguiente estudio: “Design Thinking para el desarrollo del pensamiento creativo en los adolescentes internados en el instituto nacional de enfermedades neoplásicas en lima”. Tesis desarrollada por la Universidad San Martín de Porras, para optar el grado de Maestro en Educación. El objetivo del estudio fue “Determinar de qué manera la aplicación de la metodología Design Thinking influye en el desarrollo del pensamiento creativo en los adolescentes

internados en el Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas -INEN”, La población total de estudio fueron los adolescentes internados en el INEN, siendo un total de 38 estudiantes internados en la ciudad de Lima- Perú, recogiendo una muestra del 22% de los mismos, los cuales suman un total de (4) estudiantes para el grupo experimental y cuatro (4) estudiantes para el grupo control con el objetivo de evaluar si el Design thinking, influye en el desarrollo del pensamiento creativo de los estudiantes. Se utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo experimental con un nivel cuasi experimental. Se concluyó que el Design Thinking, influyó significativamente en el desarrollo del pensamiento creativo. En ese sentido el estudio en mención abre una oportunidad para confirmar que dicha metodología podría ser usada dentro de la institución, ya que se centra en las necesidades de las personas, tal como se presenta en esta tesis debemos centrarnos en las necesidades de los estudiantes.

Llerena y Terrones (2018), desarrollaron la siguiente investigación: “El Design Thinking aplicado en el desarrollo de un Sistema de Información, permite incrementar la satisfacción de los operarios al reducir los tiempos de atención de Capital Humano”. Estudio aplicado a los empleados de la empresa Arca Continental Lindley Perú, en el diseño de un sistema de información (SI). Tesis desarrollada para optar el grado de Maestro en Administración de empresas por estudiantes de la Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas. Objetivo de estudio; Incrementar la satisfacción de los operarios al reducir los tiempos de atención de Capital Humano. Enfoque mixto que comprende lo cualitativo al utilizar las técnicas como la entrevistas en profundidad y para el enfoque cuantitativo, se aplicó encuestas y pruebas de percepción. En cuanto a la población y muestra: Los empleados de la parte administrativa más los operarios de las plantas de Callao, Pucusana y Zárate Suman en total 1733, que equivale al 71.6% del personal de Lima, para la muestra se tomó el 5% de personal por cada planta (Callao, Pucusana y

Zárate). Se concluyó: que la aplicación del Design Thinking en el SI incrementó la satisfacción de los colaboradores del 51.5% al 79.4%. Por lo tanto el Design Thinking incrementó la satisfacción de los trabajadores y mejoró la productividad de Capital Humano al priorizar la interacción humana. Asimismo, propició espacios de cocreación y vectores de cambio que aceleraron la creación de valor.

Lau (2019), desarrollo la siguiente investigación: “El Design Thinking y la creatividad en los estudiantes del curso taller de diseño III de la carrera de diseño de interiores en una escuela superior técnica de lima, 2018”. tesis propuesta en la Universidad Tecnológica del Perú. El objetivo de la indicada investigación es describir de qué manera se desarrolla el Design Thinking y la creatividad en los estudiantes del curso Taller de Diseño III en la carrera de Diseño de Interiores en una escuela superior técnica de Lima, en el periodo 2018-II. Investigación cualitativa de tipo descriptivo. Población de estudio conformada por estudiantes de diseño siendo un total de 120. La muestra fue de 15 estudiantes es una parte de toda la población, es no probabilística, es intencional o por conveniencia, homogénea. Se concluyó el Design Thinking como una herramienta eficiente para fomentar no solo un proceso más ordenado de diseñar sino a su vez conseguir que la creatividad esté presente desde el inicio del proceso del aprendizaje con sus fases no lineales muy bien estructuradas que ordenan y establecen un procedimiento modelo a seguir para conseguir resultados eficientes y creativos en las propuestas de los estudiantes. En síntesis, dicha investigación alienta a confirmar que la metodología propuesta promueve la creatividad en los estudiantes lo cual implicaría un gran aporte al presente estudio ya que se busca utilizar dicha metodología para fortalecer las competencias de los estudiantes de una manera creativa e innovadora. Asimismo, a nivel internacional tenemos las siguientes cuatro investigaciones:

Estudio presentado por Castillo (2016): “Design Thinking Aplicado a Procesos de Investigación Cualitativa”, en la Universidad Anglo Español en Durango México, para optar el grado de doctor en Ciencia de la educación. Tiene como objetivo aplicar la metodología de Design Thinking: empatizar, definir, idear, prototipar y testear, como herramienta de apoyo en procesos de investigación cualitativa en la formación metodológica de estudiantes de Doctorado en Ciencias de la Educación. La metodología se aplicó con una muestra 15 estudiantes de doctorado, de los cuales el 50% de los participantes están en etapa de inicio de su tesis doctoral (Seminario de Investigación 1) y el resto en etapa intermedia (Seminario de Investigación 2), en consecuencia, todos los participantes debieron tener, así fuera en etapas iniciales, su proyecto de investigación de tesis al menos conceptualizado. Instrumento Round Robin, entre otros. Tipo de investigación cualitativa. Se concluyó que: el manejo de la metodología de Design Thinking ofrece a los tesisistas de doctorado una perspectiva diferente y/o complementaria de sus problemas de investigación permitiéndoles corregir errores que no se habían detectado o detalles no considerados inicialmente, además explicar de mejor manera la investigación y darle giros que permiten agregarle calidad, novedad y pertinencia a su trabajo de tesis. La presente investigación no reafirma que dicha metodología servirá de herramienta fundamental para los procesos de aprendizaje del curso de Gestión Comercial, curso en el cual se aplicó la mencionada metodología.

Otro de los estudios relacionados al tema es el de Ruiz (2015): “Propuesta de un modelo metodológico para el diseño de servicios innovadores en pymes. Estudio de caso en una pyme del sector servicios.”. Tesis presentada en la Universidad Murcia, en España, para optar el grado de doctor. El Objetivo del estudio propone y explora un modelo metodológico que permita diseñar servicios innovadores en pymes, que surge de la combinación de metodologías y herramientas de Design Thinking con



metodologías y herramientas de estrategia empresarial, cabe resaltar que el estudio pretende desarrollar un método creativo e innovador en la creación de productos y servicios de una pyme, asimismo proponer un modelo metodológico que permita diseñar servicios innovadores en pymes, y que surge de la combinación de metodologías y herramientas de Design Thinking con metodologías y herramientas de estrategia empresarial. Metodología cualitativa, estudio se aplica en una empresa real, una pequeña empresa del sector servicios, de manera que se desarrolla un único estudio de caso que permite explorar y profundizar en los aspectos enumerados en los objetivos. edad. Se concluyó que gracias al estudio se muestra la capacidad para generar el diseño de un servicio diferenciado para la empresa, dando como resultado final un diseño del servicio, de manera que la pyme puede contar con una relación pormenorizada de todos los elementos que requiere para la implementación del servicio, asimismo el estudio ofrece enormes posibilidades para nuevas vías de investigación, tanto exploratorias como descriptivas y experimentales. Se puede identificar que la metodología en el estudio indicado se centra en las necesidades y/o deseos de los clientes lo cual amerita el uso de herramientas que aporten a identificar productos y/o servicios que se adapten, en ese sentido la metodología Design Thinking se adapta bien al estudio ya que por su naturaleza las etapas contribuyen a objetivo de la investigación.

Adicionalmente un estudio de Conde (2016): “El diseño y la creatividad: heurística y técnicas de creatividad en la generación de ideas para el proyecto de diseño gráfico: la praxis en el aula en el contexto de la Escuela Superior de Diseño de Madrid”. Tesis desarrollada para lograr el grado de doctor, en la universidad complutense de Madrid, facultad de bellas artes, en España. Tiene como objetivo valorar la presencia e incorporación de la creatividad en los contenidos didácticos de las enseñanzas de grado, en diseño, evaluar cómo se utiliza la creatividad en la praxis en el aula de proyectos de

diseño gráfico, adicionalmente considerar la pertinencia de proponer una integración mayor de la creatividad en las actividades programadas para la enseñanza del proyecto de diseño gráfico en estudios de grado en diseño. Población de 700 estudiantes distribuidos entre las cuatro especialidades de grado en diseño que se imparten en el centro (diseño de interiores, diseño gráfico, diseño de moda y diseño de producto). La investigación se realizó con el grupo del tercer curso de diseño gráfico que tiene 25 alumnos matriculados. Investigación-Acción, tipo de metodología cualitativa. Finalmente se concluyó en dicha investigación que las estrategias didácticas creativas aplicadas al proceso de enseñanza-aprendizaje en el proyecto de diseño gráfico fomentan la capacidad de aprendizaje significativo de los alumnos, puesto que este aprendizaje se produce con un nivel de implicación muy alto y una gran motivación intrínseca favorecida por la progresiva evolución en la aplicación de contenidos teóricos que muestran sus beneficios, y permiten consolidar el aprendizaje del proceso realizado con una fuerte implicación emocional. En la mencionada investigación se reafirma nuevamente el impacto positivo de las metodologías activas, siendo una de ellas el Design Thinking, tal como lo menciona el autor en la página 402 de la tesis en mención. Finalmente se recalca que el uso de las metodologías activas en el proceso enseñanza aprendizaje en el aula son fundamentales a fin de lograr el desarrollo de competencias en los estudiantes.

Finalmente, Quijano (2015), desarrollaron la siguiente investigación: "Design Thinking" (pensamiento de diseño) y su aplicación en el Diseño Mecánico". Tesis presentada en la Universidad Nacional Autónoma de México, para optar el grado de Maestro en Ingeniería. El Objetivo es desarrollar proyectos ingenieriles, utilizando el paradigma de trabajo "Design Thinking", para entender su aplicación en la Ingeniería de Diseño, así como desarrollar herramientas para la evaluación y verificación de

proyectos de diseño en la Facultad de Ingeniería de la UNAM. Estudio de tipo investigación acción, donde los sujetos de estudio fueron estudiantes y académicos de la universidad UNAM de la facultad de Ingeniería Mecánica, Se utilizaron técnicas de investigación tales como la observación, entrevistas, grupos de discusión, investigación mediática, adicionalmente se recurrió a métodos como el exploratorio, descriptivo y explicativo, asimismo se aplicó instrumentos de investigación como encuestas y entrevista dirigidas. Se concluye que existe un impacto positivo que genera el uso del paradigma del Pensamiento de Diseño en los procesos de diseño de los proyectos ingenieriles. La tesis indicada finalmente confirma que dicha metodología se presenta como una propuesta diferente e innovadora que aportar en la planificación y desarrollo de proyectos de ingeniería mecánica, en ese sentido reafirma que es una excelente metodología que aporta grandes beneficios a quien lo usa.

### **2.2.2 Desarrollo de competencias**

A nivel nacional tenemos las siguientes cinco investigaciones en relación al Desarrollo de Competencias.

Paredes (2017), presenta el siguiente estudio: “Aplicación de los medios tecnológicos y el fortalecimiento de las competencias profesionales en los estudiantes de la Escuela Profesional de Turismo en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2016”. Tesis presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, investigación desarrollada para obtener el grado de Doctor en Educación. El objetivo de la investigación es la aplicación de los medios tecnológicos en el fortalecimiento de las competencias profesionales en los estudiantes de la escuela profesional de turismo. La población en estudio se realizó con dos grupos, un grupo de control con 12 estudiantes y otro grupo experimental de 10 estudiantes de la escuela profesional de turismo, para el tratamiento estadístico de la prueba de

hipótesis se utilizó los métodos no paramétricos con la prueba de Wilcoxon, posterior a ver la diferencia de medias entre el pre y pos test de ambos grupos de estudio. Dicha investigación corresponde básicamente en un enfoque cuantitativo, diseño cuasi experimental. Se concluyó que los resultados hallados confirman que entre las variables aplicación de los medios tecnológicos y el fortalecimiento de las competencias profesionales, se consiguió un mejoramiento en el fortalecimiento de las competencias profesionales en los estudiantes de la escuela profesional de turismo, con una diferencia de medias de 2.05 en el post test entre el grupo de control y el grupo experimental. Por lo que se pudo determinar que la aplicación de los medios tecnológicos incrementa el fortalecimiento de las competencias profesionales de los estudiantes de la escuela profesional de turismo. Dicha investigación ayuda a determinar que la metodología del presente estudio es de tipo preexperimental ya que se desea tener la certeza que la metodología que se aplicó, influyo en los estudiantes, en este caso se puede confirmar tal igual que en el presente estudio el desarrollo de competencias son base importante para enfrentar los retos de los mercados actuales.

Avidon (2019), presenta el siguiente estudio: "Estrategias metodológicas de la docencia universitaria en el desarrollo de las competencias de la carrera profesional Administración Bancaria en los estudiantes del Instituto Superior Tecnológico Privado Blaise Pascal del distrito de Tarapoto. "Tesis presentada en la Universidad Nacional de Educación para optar el grado de Maestro en ciencias de la Educación con mención en docencia Universitaria. El objetivo fue determinar la incidencia de las estrategias metodológicas de la docencia universitaria en el desarrollo de las competencias de la carrera profesional administración bancaria en los estudiantes del Instituto en cuestión. Dicho estudio se realizó teniendo en cuenta a una población de 291 alumnos con una muestra de 163 estudiantes; el instrumento empleado para la recolección de la data fue

el cuestionario, obteniendo como resultado que la diferencia de medias es de 32,00613 puntos, posteriormente luego de realizar el análisis de igualdad de medias se muestran una probabilidad de error del 0.0080, aplicando la prueba estadística (T-Student). La metodología desarrollada es de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y con un diseño preexperimental. Se concluyó que: “Existe una incidencia significativa de las “Estrategias metodológicas de la docencia universitaria en el desarrollo de las competencias de la carrera profesional administración bancaria en los estudiantes del Instituto Superior Tecnológico Privado Blaise Pascal del Distrito de Tarapoto”. De la mencionada investigación se recoge que la aplicación de metodologías activas para el desarrollo de competencias es fundamental para los futuros profesionales de las diversas carreras, en ese sentido la presente investigación justamente busca el fortalecimiento de competencias en estudiantes de administración con una metodología totalmente activa, creativa e innovadora.

Arévalo (2017) presenta el siguiente estudio: “La inteligencia emocional y las competencias genéricas de los estudiantes del VII ciclo de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – 2017”. Tesis presentada en la universidad Mayor de San Marcos, investigación presentada para obtener el grado académico de Magister en Educación. El objetivo de dicha investigación fue determinar la relación de la inteligencia emocional y las competencias genéricas de los estudiantes. La muestra estuvo compuesta por alumnos del VII ciclo de la facultad de Educación de la Universidad de San Marcos. Metodología con enfoque cuantitativo, tipo de investigación sustantiva, con el método hipotético deductivo, diseño de investigación no experimental, correlacional. Se concluyó que existe relación entre la inteligencia interpersonal y las competencias genéricas de los estudiantes del VII ciclo de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, 2017.

Del mencionado estudio se recoge la importancia del desarrollo de competencias de los estudiantes, capacidades que le permitirá al estudiante adaptarse al ámbito y contexto actual de los mercados laborales tan exigentes, en ese sentido se reafirma la importancia del desarrollo de competencias de los estudiantes en las diversas carreras profesionales.

Asimismo, Alvarado (2018) presenta el siguiente estudio: “El método de aprendizaje basado en problemas y las competencias profesionales de la asignatura de Contabilidad Financiera I en estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Continental de Huancayo”. Tesis desarrollada en la Universidad Nacional de Educación, investigación desarrollada para alcanzar el grado de Maestro en Ciencia de la Educación con Mención en Docencia Universitaria. El objetivo de dicha investigación es saber si existe relación entre el método de Aprendizaje Basado en Problemas y las competencias profesionales de los estudiantes de la asignatura de Contabilidad Financiera. La población de estudio estuvo constituida por 150 estudiantes matriculados en la asignatura de Contabilidad Financiera I de la Facultad de Ciencias, la muestra fue tomada de 30 estudiantes, muestra no probabilística intencionada. Investigación de enfoque cuantitativo y de diseño descriptivo correlacional. Se concluye que existe relación significativa entre el método de aprendizaje basado en problemas y las competencias profesionales. La indicada investigación muestra un panorama claro de la relación que existe entre la metodología utilizada con el docente y el desarrollo de competencia de los estudiantes, en tal sentido esto es un motivador para confirmar el logro de la presente investigación.

Otra de las investigaciones es de Flores (2018): “Aprendizaje cooperativo y desarrollo de competencias en estudiantes del tercer año de enfermería, de la Universidad Nacional del Callao-Filial Cañete, año 2017”. Tesis desarrollada, en la Universidad Nacional de Educación para obtener el grado de maestro en docencia

superior. Tiene por objetivo correlacionar el Aprendizaje cooperativo y desarrollo de competencias en estudiantes del tercer año de enfermería, de la Universidad Nacional del Callao-Filial Cañete, año 2017. La población en estudio fue de 50 estudiantes del tercer año de enfermería durante el año 2017, La muestra es igual a la población. La investigación es de tipo descriptiva que utilizó diseño correlacional. De acuerdo a los resultados analizados y contrastados se concluye que el método de aprendizaje cooperativo se relaciona significativamente con el desarrollo de competencias en estudiantes del tercer año de enfermería, de la Universidad Nacional del Callao-Filial Cañete, año 2017. Finalmente es esta última investigación se puede reafirmar la importancia del desarrollo de competencias en los estudiantes, donde las estrategias que desarrolla el docente es fundamental para obtener resultados positivos y sostenibles.

A nivel internacional tenemos la siguiente investigación en relación al Desarrollo de Competencias.

Monzó (2011) en su estudio: “Formación basada en competencias. El caso de los estudios de la Escuela de Administración de Instituciones, de la Universidad Panamericana en México”. Estudio desarrollado en la universidad Internacional de Catalunya para obtener el grado de maestro. El objetivo de la investigación fue analizar las competencias desarrolladas en el plan de estudios cursado en la escuela de administración de la institución ESDAI, de la universidad Panamericana a fin de definir el perfil profesional a través de la aplicación de estrategias metodológicas basadas en el proyecto Tuning, y de esta forma se obtenga la propuesta de competencias que será necesario reforzar e implementar en un nuevo plan de estudios que se realizara en el futuro. La metodología empleada en esta investigación es un estudio empírico e investigación de campo, investigación mixta. La población de estudio fue la comunidad estudiantil: alumnos, docentes, egresados, empleadores, la muestra real fue tomada a

3.442 de las cuales el 92.47% pertenece a los alumnos. Del mencionado estudio se concluye que las competencias que actualmente se desarrollan en la ESDAI difieren de las competencias demandadas por el mercado laboral lo que llevo a comprobar la hipótesis inicial de estudio. Del analisis de esta presente investigacion, permite tener en cuenta la importancia del desarrollo de competencias en los estudiantes a fin de contribuir con el mercado laboral actual.

## **2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio**

### **2.3.1 Design Thinking**

#### **Definición:**

IDEO (2012), define al Design Thinking como:

El Design Thinking, a veces traducido como Pensamiento de diseño, es creer que se puede hacer una diferencia y que se puede hacer un proceso proactivo con el fin de llegar a nuevas soluciones pertinentes que generen un impacto positivo.

El Design Thinking te da confianza en tu capacidad creativa para transformar difíciles desafíos en oportunidades para el diseño.

El “Proceso de diseño” es lo que el Design Thinking pone en acción. Es un enfoque estructurado para la generación y la evolución de las ideas. Tiene cinco fases que te ayudan a conducir el desarrollo, desde la identificación de un reto de diseño hasta la búsqueda y la construcción de una solución. (p. 11).

Esto indica claramente que se trata de una metodología el cual pondrá en acción a los estudiantes a fin de mantenerlos activos, con el objetivo de ir fortaleciendo sus habilidades y destrezas.

Manuel Serrano Ortega, Pilar Blázquez Ceballos (2015), indica sobre el Design Thinking:



El Design Thinking es una metodología para la resolución de problemas que usa diferentes tipos de inteligencia: Inteligencia Integral, Inteligencia Emocional, Inteligencia Experimental". "El Design Thinking es una manera de resolver problemas reduciendo riesgos y aumentando las posibilidades de éxito. Empieza centrándose en las necesidades humanas y a partir de ahí, observa, crea prototipos y los prueba, consigue conectar conocimientos de diversas disciplinas (psicología, sociología, marketing, ingeniería...) para llegar a una solución humanamente deseable, técnicamente viable y económicamente rentable. (p.17)

El Design Thinking empezó a desarrollarse de forma teórica en la Universidad de Stanford en California (EEUU) a partir de los años 70, y su primera aplicabilidad con fines de lucro como "Design Thinking" se llevó a cabo con la consultoría de diseño IDEO, siendo hoy vistos como los pioneros del Design Thinking.

Tim Brown, es CEO y presidente y fundador de IDEO, dicha compañía de diseño, Tim (2005), define el Design Thinking como una "Metodología de diseño centrada en el ser humano, colaborativa, que se basa en la empatía, que propone la elaboración de prototipos para contrastar su efectividad, no sigue un proceso lineal de pensamiento y que propugna la colaboración de diversos ámbitos". Justamente con el fin de encontrar la mejor solución orientada a la innovación de productos, servicios y espacios mediante la creatividad.

Brown (2009) define que:

El Design Thinking es una metodología que impregna en el espectro de las actividades de innovación con un espíritu de diseño orientado en la persona. Se le considera como una metodología etnocentrista aplicada a la solución de problemas complejos y cuya aplicación involucra el pensamiento divergente, la

interdisciplinaria y la necesidad de pasos como el análisis, la asimilación, la propuesta de ideas, el prototipado y el testeado de estas; y que a su vez busca la realización y el concretar de dichas ideas. (p. 22)

Brown es uno de los teóricos máximo en la presente investigación y con lo indicado líneas arriba se puede confirmar que la variable independiente es quien influye positivamente en la segunda dependiente tal como lo es en las competencias de los estudiantes, justamente por el proceso no lineal que se utiliza en esta metodología.

### **Dimensiones**

IDEO (2012) en su libro *Design Thinking para educadores*, menciona 5 etapas de esta metodología enfocada directamente al ámbito de la educación:

a) Descubrimiento: esta etapa básicamente es para cimentar una base sólida para las ideas, construir soluciones significativas para dar solución a problemas o satisfacer necesidades, etapa de inspiración y revelación. Tomando en cuenta el problema o el desafío se deberá formar equipos, se plantean objetivos individuales y en equipo, definir la audiencia, refinar el plan, reformular el desafío, revisar las limitaciones.

b) Interpretación: en esta etapa se deben dejar fluir ideas a fin de identificar la más inspiradora la cual brindará soluciones concretas para dar solución al desafío. La idea es ordenar y condensar pensamientos hasta encontrar un punto de vista convincente y una clara orientación para la ideación o generación de ideas. Narrar historias, compartir experiencias a fin de encontrar y reformular una posible solución al problema. Se debe tener en claro que dicha solución deberá ser razonable y realizable.

c) Ideación: Lluvia de ideas que permitan pensar expansivamente y sin limitaciones. Normalmente son las ideas extravagantes las que permiten

pensamientos visionarios, tomando en cuenta que se deben seguir ciertas reglas claras. Una sesión con lluvia de ideas puede generar ciento de ideas más. El fin es ir construyendo una nueva idea en relación a las diversas ideas del equipo.

d) Experimentación: esta etapa se dará vida a las ideas, se construyen prototipos, es decir se hace tangible las ideas con el objetivo de aprender mientras se construyen y se comparten con el equipo. Incluso con prototipos temporales, ya que recibir ideas que puedan mejorar a fin de refinar la solución (retroalimentación). En esta etapa el equipo presenta la temática, presenta esquemas, promueve la participación de todos, se genera un aprendizaje colaborativo, la participación es totalmente activa.

e) Evolución: en esta etapa se realiza el seguimiento a lo aprendido y se avanza a fin de mejorar, refinar, alinear los nuevos conocimientos y/o ideas. En esta etapa dependiendo del reto el docente deberá evaluar los resultados y facilitará a los estudiantes la información necesaria para seguir mejorando. (p.16)

Serrano y Blazquéz (2015) en su libro Design Thinking, menciona 7 etapas para la metodología en mención enfocando su posición al ámbito empresarial:

a) Comprender: en esta etapa de debe comprender y definir el problema o desafío lo mejor posible. Se debe analizar, pero sobre todo hacerse preguntas. Se busca comprender en profundidad lo que hacen las personas necesitan o cual es el reto por resolver. Lo principal es juntarse con personas que tenga la necesidad y prestarles total atención. Se forman equipos, el cual podría estar formado por diversas áreas de una organización si fuera el caso, asimismo es importante que el equipo se integre por directivos, mandos intermedios, asistentes o incluso personas fuera de la empresa. Tener en cuenta que el objetivo es hacer o conseguir solucionar algo de manera positiva, integradora que aporte un valor

excepcional para el cliente que no se podría conseguir si se trabajara de manera individual. Se debe realizar pequeñas encuestas cualitativas que permitan conocer mejor a las personas que se entrevistara e identificar su necesidad o problema.

b) Observar+ Empatizar: en esta etapa se debe conseguir empatizar con el usuario y con su entorno principalmente basándose en la observación de los mismos y las circunstancias alrededor la finalidad es determinar necesidades humanas.

Se observa lo que hace el consumidor y no lo que dice, Serrano y Blazquéz, (2015) plantean el siguiente ejemplo: grabar en video a los usuarios del producto, hacer fotos de su vida diaria y reflejar imágenes que muestren qué es lo que ven. Preguntando, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué? Esto aportará información que servirá para definir el problema y ofrecer soluciones. La empatía es un punto central en el pensamiento de diseño. Con el fin de desarrollar la empatía y conocer al cliente o el entorno se realizarán entrevistas a posibles personas que compren dichos productos o servicios. Para ello se debe pensar en las preguntas o áreas de conversación para la entrevista. Sugerimos que se entreviste a cinco o más personas y que se seleccione una entrevista para seguir adelante. Se puede emplear una herramienta muy interesante para esta etapa como es el Mapa de empatía permite obtener de forma gráfica la entrevista realizada a los clientes. Observa, interactúa con los entrevistados

c) Definir: en esta etapa lleva a considerar todas las posibles alternativas de solución al problema o desafío, desde las más obvias hasta las más descabelladas, sin definir una exactamente. En esta etapa se pueden utilizar diversas herramientas: mapas mentales, mapas conceptuales, narrar historias.

d) Idear: Se trata de imaginar el futuro, lo que viene no lo que existe. En esta etapa se define y estructura el problema con el fin de aclarar y centrar el reto planteado. Lluvia de ideas o brainstorming excelente herramienta para generar un sin fin de ideas. Al final de esta etapa es necesario recurrir al pensamiento con herramientas visuales como, bocetos, diagramas, fotos, notas movibles para aclarar conceptos entre otros.

e) Prototipar: en esta etapa se va construir lo más rápido posible el producto o servicio realizando bocetos, maquetas, modelos de espuma entre otros. La experimentación es base principal de un grupo creativo y el prototipo es la mejor herramienta de venta y comunicación del proyecto, además de ser un buen proceso de aprendizaje. David Kelly cofundador de Ideo llama a esta etapa: “pensar con las manos”.

f) Testear: en esta etapa se repite el ciclo hasta tener más información del usuario, usando el prototipo plasmado, modificándolo, volviéndolo a probar con más personas, y mejorándolo hasta llegar al prototipo ideal. Esta etapa es primordial ya que los cambios se realizan directamente sobre objetos plasmados.

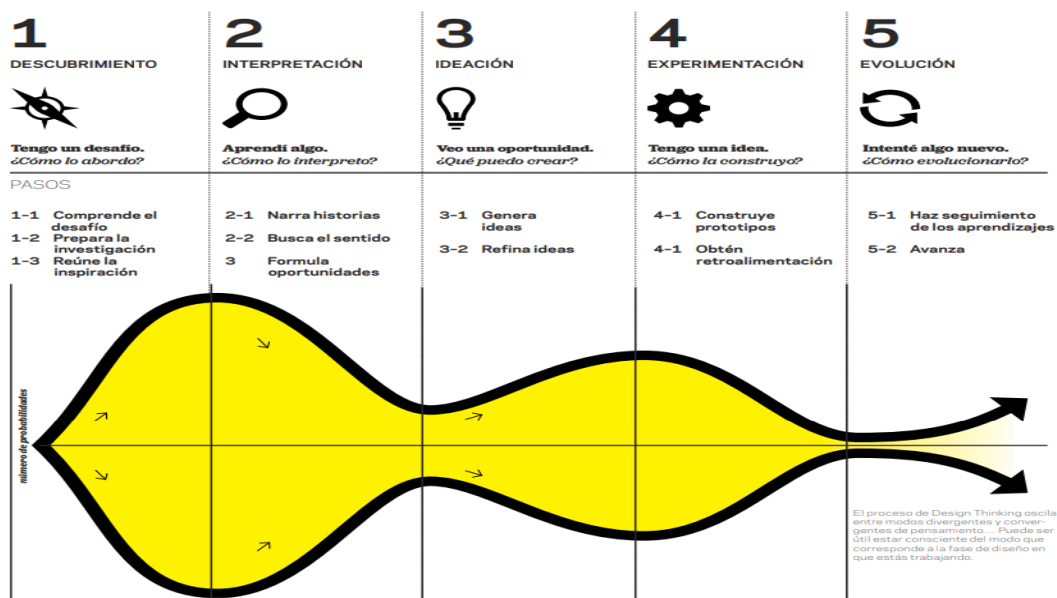
g) Implementar: escoger la mejor opción con fundamento, de debe hacer lo necesario para producirlo e implementarlo con éxito en el lugar o escenario donde se supone deberá funcionar el producto o servicio, el cual estará en contacto con los usuarios. Este es el último paso, se realizará las siguientes preguntas: ¿Que he aprendido? aprender y obtener información (feedback). Este paso consiste en saber si la solución logró sus metas, ver qué se puede mejorar y qué hemos aprendido durante el proyecto. (p. 76)

**Modelos teóricos**

IDEO (2012, p.15) en su libro Design Thinking plantea el siguiente esquema para el desarrollo de la metodología mencionada:

Figura 1

*Etapas: Metodología Design Thinking según IDEO (2012)*



Fuente: IDEO (2012, p.15)

Serrano y Blazquéz (2015, p. 72) en su libro Design Thinking, muestra las 7 etapas para dicha metodología de la siguiente manera:

Figura 2

*Etapas: Metodología Design Thinking según Serrano y Blazquéz (2015)*

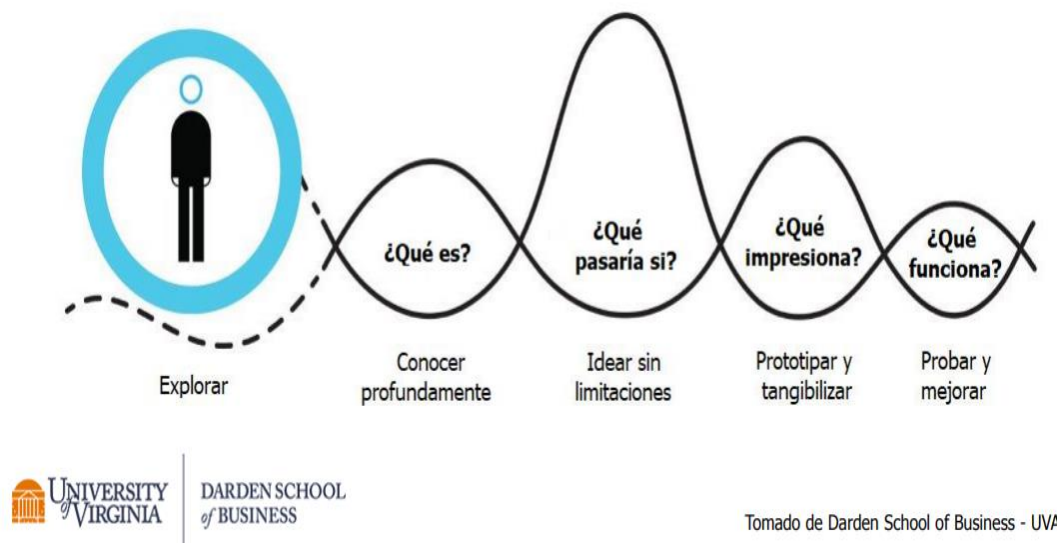


Fuente: Serrano y Blazquéz (2015, p.72)

Por otro lado, la Universidad de VIRGINIA en EE.UU. presenta el modelo con 5 etapas: explorar, conocer profundamente (¿qué es?), idear sin limitaciones (¿Qué pasaría si?), prototipar y Tangibilidad (¿Qué impresiona?), probar y mejorar (¿Qué funciona?).

Figura 3

*Etapas: Metodología Design Thinking según la Universidad de Virginia en EEUU.*



*Fuente:* Universidad de Virginia en EEUU

## Importancia

Según Kelley, la idea de un Design Thinking enfocado en el ámbito cognitivo es importante, sin embargo, para él y para el equipo de IDEO, es en el ámbito metodológico donde realmente podemos apreciar las fortalezas del Design Thinking, tal como menciona Brown (2009):

Es una metodología que imbuye el espectro completo de actividades innovadoras con un ethos centrado en el ser humano. Con esto me refiero a que la innovación está accionada por el completo entendimiento, a través de la observación completa, de lo que la gente quiere y necesita en sus vidas y lo que les gusta o disgusta de la forma particular en que los productos están hechos,

empacados, vendidos, ofertados y solventados”. Design Thinking es imprescindible la actitud, a adoptar se denomina “Actitud del Diseñador”.

Fomentar la curiosidad y la observación, puesto que en cualquier detalle puede encontrarse una información trascendente. (p.27)

Fomentar la empatía, tanto con las personas como con sus circunstancias; ser capaces de ponernos en la posición de lo demás. Ser optimistas y positivos. Perder el miedo al error y fracaso, por el contrario, considerar los errores como oportunidades de mejora.

Tim Brown (2009), CEO de IDEO, dice que “pensar como un diseñador puede transformar la forma en que se desarrollan los productos, servicios, procesos y hasta la estrategia”.

Goleman (1996) en su libro inteligencia emocional respecto a la creatividad el cual está relacionada con el pensamiento de diseño indica: “Fe en la creatividad: el primer paso es saber que eres creativo”.

En tanto Goleman (1996) indica claramente que es:

Condición indispensable para poder crear. Ausencia de crítica: durante el proceso creativo es necesario aplazar el juicio. No juzgues tus propias ideas, simplemente genera más. Si ves pegas a una idea, plantéate ¿cómo podría hacer que esa pega no estuviese en la ecuación? Observación precisa: mirar el mundo con el asombro de un niño y la precisión de un científico es clave para mejorar la creatividad. Preguntas incisivas: a través de las preguntas, los replanteamientos y los cambios de enfoque es cuando podemos llegar a las soluciones más creativas. (p. 28)

Finalmente cabe resaltar lo mencionado por Buchanan (1992), quien está de acuerdo con la idea de que el Design Thinking puede ser aprendido, y de hecho



considera que es importante y debe ser fomentado como una herramienta aprovechable, sin importar la especialidad a la que se aplique pues su flexibilidad es la misma que la del diseño en sí, tal como menciona “el diseño elude la reducción y permanece como una actividad sorprendentemente flexible. Para él la influencia del diseño se extiende de las ciencias, a las artes, actividades políticas, prácticas, educación y demás”.

### Beneficios

El Design Thinking dentro del aula trae múltiples beneficios Gardner (2007), expresa: “nuestra inicial ola de estudios documenta mejoras claras en la empatía de los estudiantes y ostenta desafíos para perfeccionar las destrezas de solución de problema”.

Maulén director de la revista Magazine AMDD de Chile, realiza diferentes entrevistas a estudiosos de la materia, en dicha publicación Maulén (2016), menciona que “Design Thinking tiene que ver con el desarrollo de una manera de abordar un problema, desde la observación y no desde una idea, para poder así darse cuenta de cuáles, realmente, la necesidad a resolver y proponer “. En consecuencia, diferentes puntos de vista desde los cuales abordar una gama de soluciones posibles. Aporta grandes beneficios como nuevos conceptos, además de legitimar y sistematizar medios básicos y avanzados de expresión y comunicación, se podrán utilizar una amplia gama de herramientas para la generación de ideas, de prototipado de conceptos, o construcción de escenarios, lo cual permite aumentar el potencial de innovación y hacer mucho más efectivos los tiempos de desarrollo para soluciones de productos, servicios o interacciones.

Serrano y Blázquez (2014) en su libro Design Thinking lidera el presente y crea el futuro menciona que:

El pensamiento de diseño imagina el futuro y explora posibilidades de lo podría ser a través de la observación y empatía, visualiza ideas, experiencias con

prototipos, para recoger feedback antes que se empleen muchos recursos en su desarrollo y por último implantando las soluciones mejores. (p.11)

Así mismo, Serrano y Blázquez (2016), argumentan que “las mentes creativas y el trabajo colaborativo marcará una antes y después en las organizaciones”.

Por otro lado, Brown (2008) indica que “es un modelo que permite a los equipos creativos desarrollar y evaluar los componentes de una estrategia donde el beneficio es que “se piensa el diseño” no solo como producto, sino que también en el servicio de diseño que presta”.

Por último, Brown (2008) manifiesta que Design Thinking es:

El Proceso de Diseño especifica procedimientos que buscan el éxito creativo a través de proporcionar a un cliente soluciones de diseño innovadoras y únicas para un proyecto definido, hecho sobre bases racionales, a través de un proceso acordado... Design Thinking implica construir cosas. Es muy práctico y pragmático y puede ser utilizado en problemas creativos de todo tipo. Design Thinking ha recibido interés corporativo y académico porque se reconoce como motor de la innovación. (p. 52)

### **2.3.2 Desarrollo de competencias:**

#### **Definición de competencias:**

Tobón (2005) define a las competencias como “procesos generales contextualizados, los cuales se refieren al desempeño de la persona dentro de una determinada área del desarrollo humano”. Asimismo, indica que son las orientaciones del desempeño humano hacia la idoneidad de actividades y la resolución de problemas.

Asimismo, Lévy-Leboyer (1997) indica que “Las competencias son “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”.

**Componentes:**

La descripción correcta de una competencia deberá tener básicamente los siguientes componentes estructurales: identificación de la competencia, criterios de desempeños, rango de aplicación, problemas, elementos de competencia, saberes esenciales, evidencias requeridas, caos e incertidumbre.

Tabla 1

*Componentes estructurales de una competencia*

Dimensión del desarrollo humano: Se indican los ámbitos generales de la formación humana en los cuales se inscriben las competencias

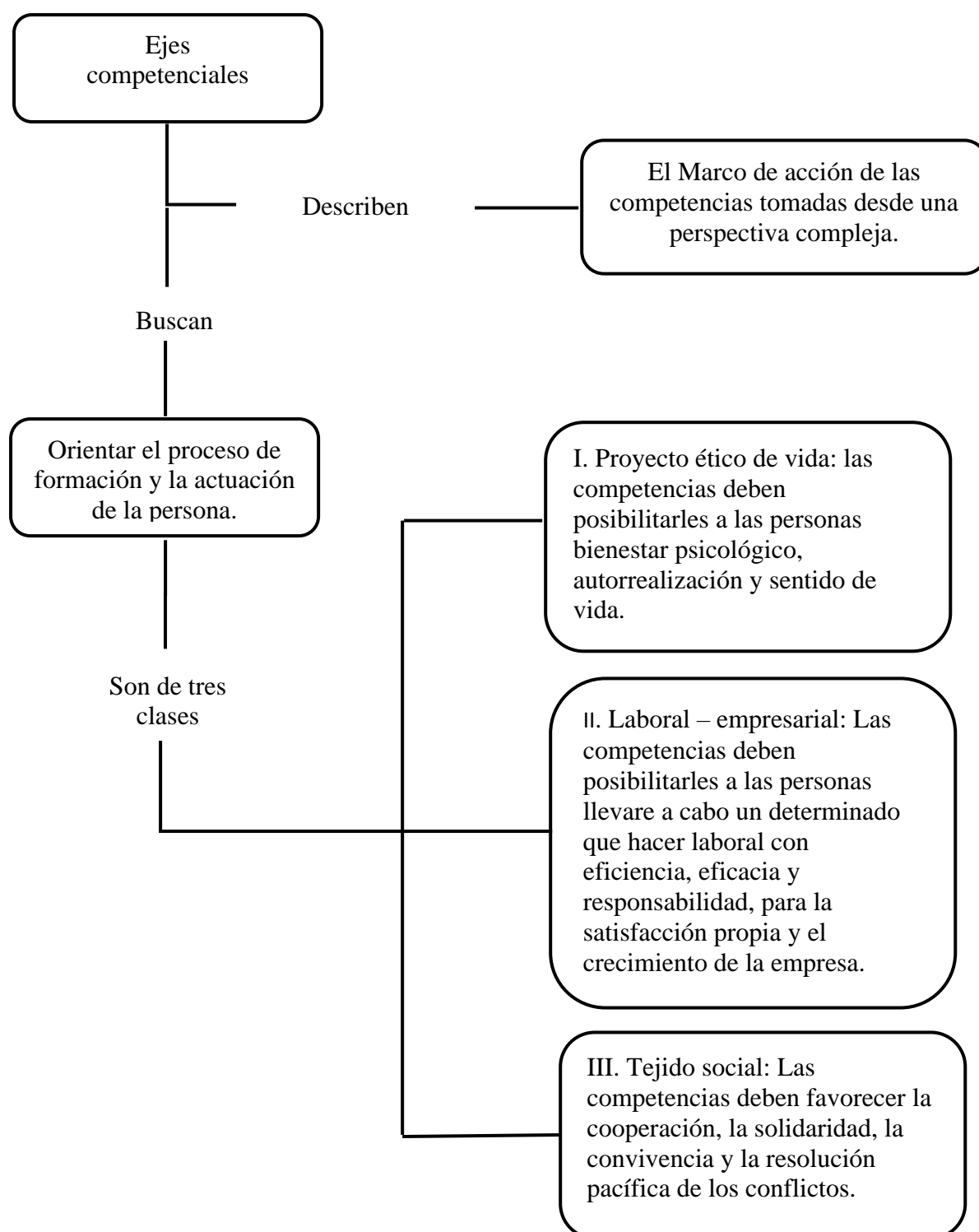
<b>Identificación de la competencia:</b>	<b>Elementos de la competencia:</b>
Nombre y descripción de la competencia mediante un verbo en infinitivo un objeto sobre el cual recae la acción y una condición de calidad.	Desempeños específicos que componen la competencia identificada.
<b>Criterios de Desempeño:</b>	<b>Saberes esenciales:</b>
Son los resultados que una persona debe demostrar en situaciones reales del trabajo, del ejercicio profesional o de la vida social, teniendo como base unos determinados requisitos de calidad con el fin de que el desempeño sea idóneo.	Son los saberes requeridos para que la persona pueda lograr los resultados descritos en cada uno de los criterios de desempeño, los cuales se clasifican en saber ser, saber conocer y saber hacer.
<b>Rango de aplicación:</b>	<b>Evidencias requeridas:</b>
Son las diferentes clases tipos y naturalezas en las cuales se aplican los elementos de competencia y los criterios de desempeño, lo	Son las pruebas necesarias para juzgar y evaluar la competencia de una persona, acorde con los criterios de desempeño,

cual tiene como condición que tales clases impliquen variantes en las competencias.	los saberes esenciales y el rango de aplicación de la competencia.
<b>Problemas:</b>	<b>Caos e incertidumbre:</b>
Son los problemas que la persona debe resolver de forma adecuada mediante la competencia.	Es la descripción de las situaciones de incertidumbre asociadas generalmente al desempeño de la competencia, las cuales deber ser afrontadas mediante estrategias.

*Fuente:* Tobón (2005, p. 72)

Los componentes de una competencia específica deberán poseer como mínimo: proyecto ético de vida, laboral empresarial y tejido social, tal como se muestra en el siguiente esquema que presenta Tobón (2005), donde claramente se expresa a la competencia en síntesis el saber hacer con el fin de abarcar el mayor grado del desempeño humano en su integridad sabiendo manejar las situaciones de incertidumbre que se pueda presentar en cualquier ámbito. Finalmente, Tobón resalta que el termino competencia no se trata del acto de competir, tampoco se trata de la competitividad en el mercado, sino por el contrario se trata de saber ser, saber conocer, saber hacer.

Figura 4

*Ejes de las Competencias*

*Fuente:* Tobón (2005, p. 71)

## **Competencias gerenciales**

Según, Don Hellriegel (2008), “Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones”

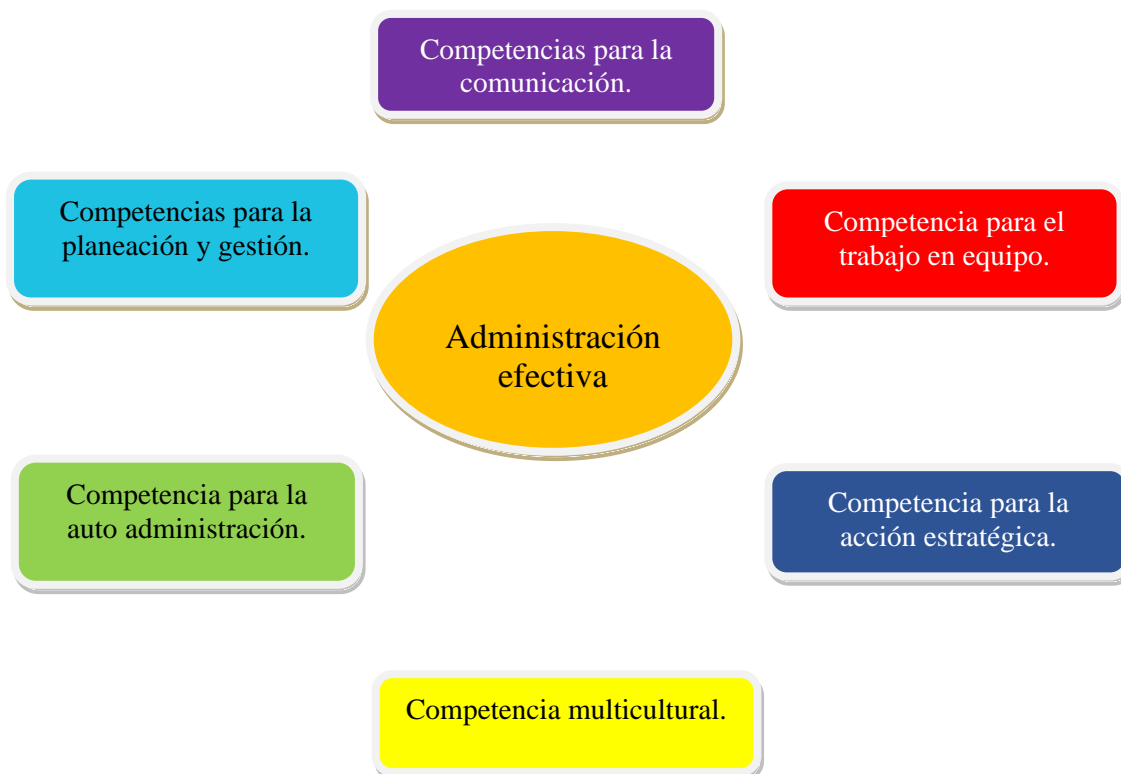
En efecto es fundamental como docentes fomentar el desarrollo de dichas competencias a fin de ofrecer al mercado laboral personas con mayor grado de especialización que promuevan el desarrollo sostenible de dichas organizaciones cabe resaltar que actualmente no sólo se juzga a una persona por su inteligencia, sino también por el grado de capacidad que tiene para manejarse y administrar a otros.

### **Tipos de competencias gerenciales**

Don Hellriegel (2008) en su libro Administración un enfoque basado en competencias presenta 6 dimensiones marcadas de las competencias gerenciales tales como: competencia para la comunicación, competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo, competencia para la acción estratégica, competencia multicultural, competencia para la autoadministración. Tener en cuenta que todo estudiante deberá desarrollar dichas competencias al largo de su preparación.

Cabe resaltar que para el presente estudio se tomaron en cuenta cuatro de dichas dimensiones tales como: las competencias para la comunicación, competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo, competencia para la acción estratégica, dichas competencia están relacionadas directamente con la naturaleza del curso de Gestión Comercial es por ello que se tomaron dichas dimensiones. Finalmente, se logró el impacto positivo de la metodología DT en las competencias de los estudiantes de VI semestre de administración.

Figura 5

*Modelos de las Competencias Gerenciales*

*Fuente:* Hellriegel (2008, p. 5)

**Dimensiones de las competencias gerenciales:**

Dimensiones de la competencia para el trabajo en equipo: diseño de equipos, creación de un entorno de apoyo, administración de la dinámica del equipo.

Dimensiones de la competencia para la acción estratégica: el conocimiento de la industria, el conocimiento de la organización, emprender acciones estratégicas.

Dimensiones de la competencia para la planeación y gestión: acopio de información, análisis y solución de problemas, planeación y organización de proyectos, administración del tiempo, elaboración de presupuestos y administración financiera.

Asimismo Hellriegel (2008), menciona sub dimensiones para cada dimensión antes mencionada en ese sentido en el siguiente cuadro se presenta cada una de ellas.

Tabla 2

*Dimensiones: Seis Competencias Gerenciales*

---

**COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN**

Comunicación Formal

Comunicación Informal

Negociación

**COMPETENCIA PARA LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN**

Recolección de información, análisis y solución de problemas.

Planeación y organización de proyectos

Administración del tiempo.

Elaboración de presupuestos y administración financiera.

**COMPETENCIA PARA EL TRABAJO EN EQUIPO**

Diseño de equipos.

Creación de un ambiente de apoyo.

Administración de la dinámica equipo.

**COMPETENCIA PARA LA ACCION ESTRATÉGICA**

Conocimiento de la industria.

Conocimiento de la organización.

Aplicación de acciones estratégicas.

**COMPETENCIA MULTICULTURAL**

Conocimiento y comprensión de las culturas

Apertura y sensibilidad culturales.

**COMPETENCIA PARA LA AUTOADMINISTRACIÓN**

Integridad y conducta ética

Ímpetu y entrega personales.

Equilibrio de la vida laboral y personal.

Conciencia de sí mismo y desarrollo.

---

*Fuente: Hellriegel (2008, p. 6)*

En el presente estudio se tomará solo cuatro de las competencias gerenciales mencionadas por Hellriegel (2008), tales como: Competencias para la comunicación, Competencias para la Planeación y Gestión, Competencias para el trabajo en equipo, Competencia para la acción estratégica. Asimismo, Hellriegel (2008) menciona sub dimensiones para cada una de las competencias mencionadas, tal como se visualiza en el la tabla 1. En tal sentido para el presente estudio se tomará en cuenta las siguientes



sub dimensiones: para el desarrollo de Competencias para la Comunicación: Comunicación informal y Negociación. Para las Competencias para la Planeación y Gestión: Acopio de información, análisis y solución de problemas, Planeación y organización de proyectos, Administración del tiempo. Asimismo, la competencia para el trabajo en equipo el presente estudio se centrará en las siguientes sub dimensiones: Diseño de equipos, Creación de un entorno de apoyo, Administración de la dinámica del equipo. Finalmente, para la Competencia para la gestión estratégica para el presente estudio se tomará en cuenta las siguientes sub dimensiones: Conocimiento de la organización, emprender acciones estratégicas.

#### **2.4 Definición de términos básicos**

##### **a) Descubrimiento:**

Según, IDEO (2012) define al Descubrimiento como una “etapa que se abre a nuevas oportunidades y sirve de inspiración para crear nuevas ideas”. Con la correcta preparación, esta etapa servirá de revelación y servirá de comprensión para revelar el desafío del diseño.

##### **b) Interpretación:**

La interpretación según IDEO (2012), se define como: “la etapa de la transformación de ideas en conocimientos significativos”. En dicha etapa se deberán ordenar y procesar pensamientos hasta encontrar un punto de vista convincente orientándose generación de ideas.

##### **c) Ideación:**

La ideación supone generar muchas ideas tal como menciona IDEO (2012), “la “lluvia de ideas” incentivara a pensar expansivamente y sin limitaciones”. En esta etapa es bastante importante dejar que fluyan las ideas de tal manera que se pueda diversificar los pensamientos de todos los integrantes del equipo y no hay espacios para las críticas.

**d) Experimentación:**

IDEO (2012), lo define como la “etapa donde se debe construir prototipos,” es decir que se de construir las ideas y aprender mientras las construyes y las compartes con otras personas, es decir materializar la mejor idea.

**e) Evolución:**

Se define según IDEO (2012), a la “evolución como un concepto en el tiempo”. Es decir, a la planificación de los próximos pasos, la comunicación de la idea a quienes pueden ayudarte a ponerla en práctica. La idea es mejorar afinando el prototipo inicial.

**f) Competencias para la comunicación:**

Según Hellriegel (2008), las competencias para la comunicación son las “Capacidades para transferir e intercambiar información de manera efectiva que todos en el equipo puedan entenderse”. Es por ello la comunicación es esencial para el buen desempeño de un administrador. Asimismo, en esta competencia incluye a la comunicación informal y la negociación.

**g) Competencia para la planeación y gestión:**

Según Hellriegel (2008), “contienen las actividades que deberán desempeñar, como se realizaran”, asimismo como se asignaran los recursos y finalmente monitoreas el avance para asegurar de que realicen todas las actividades planificadas inicialmente. Según Hellriegel esto será lo primero que llega a la mente de muchas personas cuando piensan en los gerentes y la administración.

**h) Competencia para el trabajo en equipo:**

Para esta competencia Hellriegel (2008), indica que “los grupos deberán trabajar de manera coordinada y en conjunto de tal manera que todo el equipo es responsable de los resultados”. Asimismo, según el autor en esta competencia se hace referencia al

diseño de equipos de forma correcta, se crea un entorno que apoye a los equipos y se administra correctamente la dinámica de los equipos.

**i) Competencia para la acción estratégica:**

Hellriegel (2008), indica que consiste básicamente en “comprender la misión general y los valores de la organización, asimismo debe garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos”. La competencia para la acción estratégica incluye: el conocimiento de la industria, el conocimiento de la organización y finalmente la acción estratégica.

## **2.5 Fundamentos teóricos que sustenta el estudio**

La presente investigación se desarrolla desde un enfoque constructivista ya que el aprendizaje se construye a través de los saberes previos y experiencia, los estudiantes irán construyendo nuevos aprendizajes. El profesor, maestro es un moderador, en tal sentido cabe tener en cuenta que el constructivismo en pedagogía se aplica como concepto didáctico, en la enseñanza está orientada a la acción.

El constructivismo postula la necesidad de entregar al estudiante las herramientas necesarias (generar andamiajes) que le permitan construir sus propios procedimientos para resolver una situación problemática, lo que implica que sus ideas puedan verse modificadas y siga aprendiendo. El constructivismo considera holísticamente al ser humano, partiendo desde ese punto de vista, las teorías de aprendizaje que sustentan la presente investigación son:

Teoría del aprendizaje por descubrimiento, Jerome Bruner (1915 - 2016) es uno de los grandes representantes de esta teoría, sustenta que el aprendizaje se logra a través del descubrimiento, el estudiante busca hacer lo que le gusta hacer, ser auto reforzador (auto evaluación, hetero evaluación), el rol del docente es guiar para lograr el objetivo. Bruner aplica el método de andamiaje (ajustable, temporal y explícito). Tener en cuenta

que esta teoría se centra en 3 fases muy importantes tal como lo menciona Bruner (1995), “ENACTIVA, se aprende haciendo, imitando, actuando y manipulando cosas, los niños aprenden jugando. ICONICA, usando representaciones gráficas, ejemplo: se dibuja y se expresa según lo que representa para cada niño. SIMBOLICA, se hace uso de la palabra escrita y hablada”

Teoría del aprendizaje significativo, máximos representantes para esta teoría son: David Ausubel (1918 - 2008) y Joseph Donald Novak (1930). Esta teoría se centra en las bases de la teoría cognitivista, el aprendizaje parte desde los conocimientos previos como punto de apoyo hasta lograr una nueva adquisición de conocimientos. La teoría del aprendizaje significativo a través del enfoque cognitivo hace que el aprendizaje se fije en el hipotálamo. Palmero (2010), indica que esta teoría presenta un aprendizaje significativo fomentando actitud crítica y reflexiva, contribuyendo en una retención duradera de información, esto quiere decir que la nueva información se adiciona a la antigua información resultando un almacenamiento a largo plazo.

Teoría del aprendizaje del enfoque sociocultural o teoría del andamiaje: Vygotsky (1896 – 1934) uno de los mayores representantes indica que esta teoría de aprendizaje se logra en base a la interiorización del mismo estudiante, desde lo interpersonal hasta lo intrapersonal (andamiaje alguien orienta y guía para desarrollar el potencial del estudiante), en tal sentido el proceso interpersonal al proceso intrapersonal constituye el andamiaje: medio por el cual el estudiante toma la ayuda del guía para construir nuevos conocimientos. Se utiliza el método genético (filogenético, histórico, sociocultural, ontogenético, micro genético). Adicionalmente es importante resaltar que Rodríguez, D' Antoni (2016), indica que el lenguaje es gracias a la interacción social.

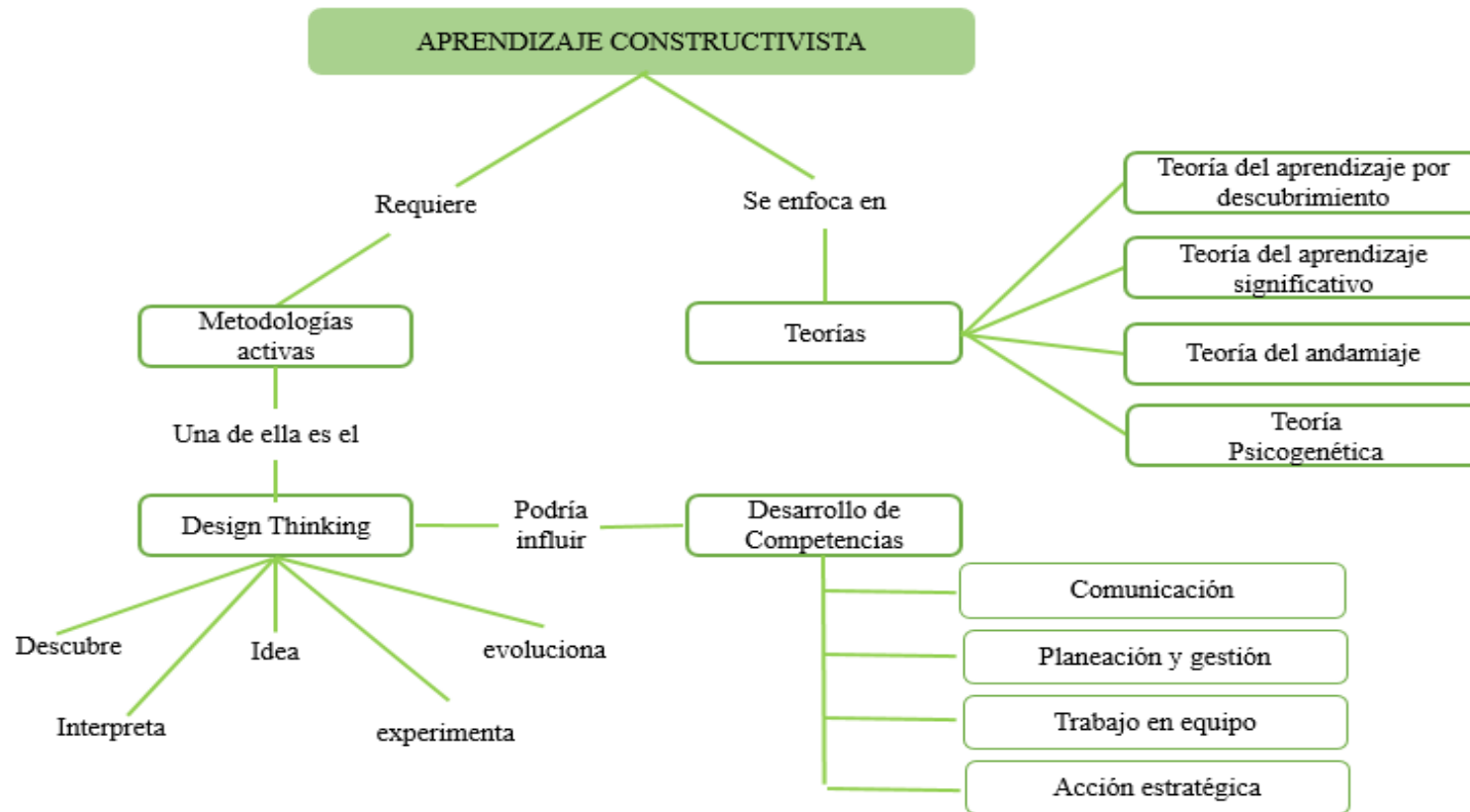
Teoría Psicogenética, uno de sus máximos exponentes es Jean Piaget (1986 - 1980). Dicha teoría se centra en la adaptación y aprendizaje a través del desarrollo

humano, este aprende según su etapa evolutiva. El aprendizaje se logra a través de las asimilaciones (sinapsis), acomodación, esquema e inteligencia las cuales se relacionan con las cuatro etapas: sensorio motriz, pre operacional, operaciones concretas, operaciones abstractas. El aporte de Piaget es entender el desarrollo humano y lo importante que es para el aprendizaje significativo. Piaget (1978), centra su estudio en las cuatro etapas sensorio motriz, pre operacional, operaciones concretas, operaciones abstractas.

En el siguiente mapa conceptual se visualiza las teorías que sustentan el presente estudio de investigación:

Figura 6

Mapa conceptual de la teoría que sustenta la investigación.



Fuente: Elaboración propia

## **2.6 Hipótesis**

### **2.6.1 Hipótesis general**

La metodología Design Thinking influyen positivamente en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

### **2.6.2 Hipótesis específicas**

La metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Comunicación de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

La metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Planeación y Gestión de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

La metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para el Trabajo en Equipo de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

La metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Acción Estratégica de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

## **2.7 Variables**

### **2.7.1 Variable independiente: Design Thinking**

X: metodología Design Thinking

El Design Thinking, a veces traducido como pensamiento de diseño, es creer que se puede hacer una diferencia y que se puede hacer un proceso proactivo con el fin de llegar a nuevas soluciones pertinentes que generen un impacto positivo. El Design Thinking te da confianza en tu capacidad creativa para transformar

difíciles desafíos en oportunidades para el diseño. Proceso de diseño es lo que el Design Thinking pone en acción. IDEO (2012), “es un enfoque estructurado para la generación y la evolución de las ideas. Tiene cinco fases que te ayudan a conducir el desarrollo, desde la identificación de un reto de diseño hasta la búsqueda y la construcción de una solución”.

### **Dimensiones de la variable X:**

#### a) Descubrimiento

Prepara la investigación a través de la entrevista.

Emplea la empatía para entender cómo el usuario afronta la situación problemática.

#### b) Interpretación

Expresa de forma explícita el problema que se está tratando de resolver.

Enfoca y enmarca el problema y centra el objetivo de la investigación.

#### c) Ideación

Genera diversas ideas de solución con toda la información y experiencia recogida.

Selecciona las mejores ideas de solución a prototipar a fin de plantear la mejor alternativa de solución a la problemática planteada.

Aplica la técnica de brainstorming a fin de pensar de forma expansiva en la solución al problema de investigación.

Define la idea más idónea de solución, aplicando matriz de decisión.

#### d) Experimentación

Elaborar un prototipo de la idea definida a fin de observar cómo responde el usuario.



Probar el prototipo construido a fin de definir aquello que funciona y lo que no funciona.

e) Evolución

Mejorar el prototipo a fin de satisfacer al usuario.

### **2.7.2 Variable dependiente: Desarrollo de Competencias Gerenciales**

Y: Desarrollo de Competencias Gerenciales, según Hellriegel (2008) indica que “Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones”.

#### **Dimensiones de la variable Y:**

a) Competencias para la comunicación:

Según (Hellriegel), menciona que la:

Comunicación informal: Promueve la comunicación bilateral solicitando retroalimentación, escuchando y creando una conversación de tomar y dar.

Tiene conciencia de los sentimientos de otros. Crea relaciones interpersonales sólidas

Negociación: Negocia con efectividad, a nombre de un equipo, cuestiones relacionadas con roles y recursos. Tiene habilidad para desarrollar relaciones y ejercer influencia hacia arriba en los superiores. Aplica acciones contundentes y justas cuando maneja a subordinados problemáticos. (p. 4)

b) Competencias para la Planeación y Gestión:

En cuanto a las competencias para la Planeación y Gestión Hellriegel (2008), indica que se trata de:

Acopio de información, análisis y solución de problemas: Observa la información y la utiliza para identificar síntomas, problemas y alternativas

para las soluciones. Toma decisiones oportunas. Asume riesgos calculados y anticipa las consecuencias.

Planeación y organización de proyectos: Prepara planes y calendarios para alcanzar las metas con eficiencia. Clasifica las tareas por orden de prioridad y delega responsabilidad. Determina, obtiene y organiza los recursos necesarios para desempeñar la tarea.

Administración del tiempo: Maneja varios asuntos y proyectos al mismo tiempo, pero no se dispersa demasiado. Monitorea y se ciñe a un programa o lo modifica si fuera necesario. Trabaja con efectividad a pesar de la presión del tiempo. (p. 4)

c) Competencias para el trabajo en equipo:

Así también para las competencias para el trabajo en equipo Hellriegel (2008) menciona:

Diseño de equipos: Formula objetivos claros que inspiran el desempeño de los miembros del equipo. Asigna el personal correcto para el equipo, tomando en cuenta el valor de las ideas diversas y las habilidades técnicas que se necesitan. Define las responsabilidades del equipo completo y asigna las tareas y responsabilidades de forma adecuada a cada miembro del equipo.

Creación de un entorno de apoyo: Crea un entorno en el que se espera un trabajo en equipo efectivo y en el cual se brindan reconocimientos, elogios y recompensas. Ayuda al equipo a identificar y adquirir los recursos que necesita para alcanzar sus metas. Actúa como entrenador, consejero y mentor, mostrando paciencia con los miembros del equipo mientras aprenden.

Administración de la dinámica del equipo: Conoce las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo y emplea sus fortalezas propias para que las tareas se cumplan como equipo. Saca a la luz los conflictos y las

discrepancias y las utiliza para mejorar el desempeño. Comparte los méritos con otros. (p. 4)

d) Competencia para la acción estratégica:

Finalmente, Hellriegel (2008), manifiesta que las Competencia para la acción estratégica el cual trata de:

Conocimiento de la organización: Conoce las preocupaciones de los grupos de interés. Conoce las fortalezas y las limitaciones de distintas estrategias de negocios. Conoce las competencias que distinguen a la organización.

Emprender acciones estratégicas: Asigna prioridades y toma decisiones congruentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa. Reconoce y aborda los desafíos que las estrategias alternativas plantean para la administración. Establece metas tácticas y operativas que facilitan la ejecución de las estrategias. (p. 4)

De lo indicado en cuanto a las variables X Y, se muestran las siguientes tablas 3 y 4.

Tabla 3

Operacionalización de variable independiente:

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	FASES	PROGRAMA
METODOLOGIA DESING THINKING (VARIABLE INDEPENDIENTE)	"...El Design Thinking, a veces traducido como Pensamiento de diseño, es creer que se puede hacer una diferencia y que se puede hacer un proceso proactivo con el fin de llegar a nuevas soluciones pertinentes que generen un impacto positivo. El Design Thinking te da confianza en tu capacidad creativa para transformar difíciles desafíos en oportunidades. Es un enfoque estructurado para la generación y la evolución de las ideas. Tiene cinco fases que te ayudan a	Descubrimiento	<p><b>Docente:</b> Planteara el desafío a los estudiantes el cual deberán resolver en equipos.</p> <p><b>Estudiantes:</b> Comprenderán los desafíos a los cuales se enfrentan. Sera indispensable tanto la empatía del docente hacia el grupo, como entre los propios compañeros.</p> <p><b>Herramientas:</b> El brainstorming, mapa de empatía. /<b>Tiempo:</b> 1 sesión</p>
		Interpretación	<p><b>Estudiantes:</b> En esta fase, los estudiantes, seleccionaran los datos que les sirva para resolver el problema. Requiere discernir sobre la pertinencia de los materiales y su relevancia en relación al problema. Tornándose una etapa de discusión.</p> <p><b>Docente:</b> El papel del docente será de facilitador: Se formar equipos voluntarios. Asimismo, los estudiantes seleccionen los materiales de estudio más adecuados para la resolución del problema.</p> <p><b>Estudiantes:</b> Comparten en equipos y discuten la información investigada harán uso de diferentes fuentes de información, analizan información para resolver el problema.</p> <p><b>Herramientas:</b> El brainstorming /<b>Tiempo:</b> 2 sesiones</p>
		Ideación	<p><b>Estudiantes:</b> Elaboran una lista con las diferentes soluciones.</p> <p><b>Estudiantes:</b> Deberán idear un plan de acción en base a las opciones que manejan, en orden de prioridad y siempre en un contexto colaborativo y en</p>

conducir el desarrollo, desde la identificación de un reto de diseño hasta la búsqueda y la construcción de una solución...” (IDEO, 2012)

#### Experimentación

equipo.

**Docente:** Deberá interactuar con cada equipo de trabajo a fin de asegurar que las ideas estén orientadas a la solución del problema planteado inicialmente. (Monitoreo).

**Tiempo:** 2 sesiones / **Herramientas:** mind maps, conceptual maps, mood boards o story telling.

**Docente:** Solicito a los equipos la presentación de la solución del problema a través de prototipos. Aclara términos e interactúa con estudiantes.

**Estudiantes:** Presentan y exponen los prototipos de la resolución al desafío planteado. Realizaran reflexiones en cuanto a las posibles soluciones que rezagaron en el paso anterior. El objetivo es un aprendizaje sobre el error para fomentar la búsqueda de alternativas.

**Tiempo:** 1 sesión / **Herramientas:** dibujos, mapas, espacios para explorar, prototipar.

**Estudiantes:** Evolucionaron hacia la solución natural del problema, partiendo de la innovación. Se sentirán motivados a encontrar otros caminos, se plantearán preguntas como: ¿Que MÁS pueden lograr? Compartirán sus hallazgos con la sociedad.

#### Evolución

**Docente:** Evalúa a los equipos de trabajo, asimismo se realizará una evaluación entre pares a fin de identificar puntos de mejora.

El objetivo es Aprender y obtener información. Se genera debate entre equipos.

**Tiempo:** 1 sesión - **Herramientas:** Lista de cotejo, rubricas.

Tabla 4

Operacionalización de variable dependiente:

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES (VARIABLE DEPENDIENTE)	“...Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones...” (Hellriegel, 2008)	Competencia para la comunicación	Comunicación Informal. Negociación efectiva Identificar información asertiva	1. 2. 3. 4. 5. 6.
		Competencia para la planeación y gestión	Análisis soluciones Decisiones oportunas Planeación eficiente Organización de recursos	7. 8. 9. 10. 11. 12. 13 14. 15.
		Competencia para el trabajo en equipo	Administración del tiempo Diseño de equipos Entorno de apoyo Administración del equipo	16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24.
		Competencia para la acción estratégica	Conocimiento de la organización Acciones estratégicas.	25. 26. 27. 28. 29. 30.

Fuente: Elaboración propia del investigador

## CAPÍTULO III

### Marco Metodológico

#### 3.1 Tipo, método y diseño de la investigación

##### 3.1.1 Enfoque de investigación

En cuanto al enfoque, la presente investigación obedece a uno cuantitativo, puesto que la variable medida permitió obtener resultados en valores numéricos o en cantidades permitiendo un análisis estadístico de los resultados a fin de extraer conclusiones. Hernández, Fernández & Baptista (2014), confirma lo mencionando.

##### 3.1.2 Tipo de investigación

El presente estudio se enmarca en una investigación aplicada ya que utilizo los conocimientos y los pone en práctica en provecho de la sociedad. Según Tamayo (2000) indica que se le denomina también “activa o dinámica puesto que confrontar la teoría con la realidad”.

##### 3.1.3 Método de investigación

La presente investigación es de tipo explicativo, el cual busca responder a una relación entre un efecto y sus posibles causas, según lo confirmado por Ander y Egg (1994). El objetivo de este tipo de investigación fue explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiestan. El método corresponde básicamente es analítico deductivo.

##### 3.1.4 Diseño de investigación

La investigación es preexperimental tal como indica Hernández, Fernández y Baptista (2014), puesto que indica “en el estudio se manipula la variable independiente, formulando un programa o algún sistema para que actúen sobre dicha variable dependiente produciendo efectos”. En efecto en este diseño no se puede totalmente controlar las condiciones en la que se implantará el programa Design Thinking,

asimismo tampoco se asignará de forma aleatoria ya que se tomará el grupo completo de estudio. Según Sánchez y Reyes (2015), este tipo de diseño se diagrama de la siguiente manera:

**O1 X O2**

Dónde:

O1: representa el pre-test del grupo experimental.

X: representa el programa aplicado al grupo experimental.

O2: representa el post-test del grupo experimental.

Cabe recalcar que la investigación se realizara en base a un solo grupo de estudiantes del VI ciclo del programa de estudio de Administración Industrial, ha dicho grupo se le aplicara una prueba antes del tratamiento experimental, luego se le administrara el programa y finalmente se le aplica una prueba posterior al estímulo, tener en cuenta que la prueba será la misma que se aplicara al principio y al final de la investigación.

Tabla 5

*Diseño de investigación*

<b>Grupo</b>	<b>Secuencia del registro</b>
Grupo Experimental	O1 X O2

*Fuente:* Sánchez, H. y Reyes, C. (2015).

## **3.2 Población y muestra**

### **3.2.1 Población**

La población estuvo conformada por estudiantes de dos aulas del VI ciclo del programa de estudios de Administración Industrial de un Instituto Superior de Lima del



año 2020, una de las aulas cuenta con 18 estudiantes los cuales pertenecieron al turno nocturno, asimismo 16 estudiantes pertenecieron al turno diurno haciendo un total de 34 estudiantes, para este estudio se tomara la muestra del aula del turno diurno, el cual cuenta con 16 estudiantes, en tal sentido la muestra representa el 47% de la población total. La aplicación del programa se realizó en el segundo semestre del año 2020, a través de la plataforma Meet. Cabe resaltar que dicha plataforma fue otorgada por la misma institución educativa el cual incluye grabaciones de todas las sesiones, así como las aplicaciones y herramientas de Google utilizadas, las cuales facilitaron al desarrollo del programa planificado para la presente investigación.

Existe un punto de referencia inicial tal como indica Sampieri (2018), para ver qué nivel tiene el grupo en las variables dependientes antes del estímulo; es decir, hay un seguimiento del grupo.

### **3.2.2 Muestra**

En cuanto a la muestra los sujetos en estudios no se asignaron al azar al grupo, sino que dichos grupos ya estuvieron formados antes del experimento: son grupos intactos. Asimismo, la muestra es no probabilista, por conveniencia, por los siguientes motivos:

El aula del turno diurno elegida está asignada a mi cargo como docente de la especialidad y habiendo ganado la plaza publicada en los concursos públicos para el estado en el año 2020.

Cabe resaltar también que dicha aula estuvo conformada por estudiantes que están en el último ciclo VI de la carrera de Administración Industrial y que han permanecido juntos dentro de la institución desde el primer semestre. En tal sentido la población y muestra se expresan en la siguiente tabla nro.6:

Tabla 6:  
*Población y Muestra*

Programa académico Administración	Población	
	F	%
Aula VI ciclo nocturno	18	0.53%
Aula VI ciclo diurno	16	0.47%
Total	34	100%

muestra

*Fuente:* Elaboración propia

Como se observa en la tabla 6, la muestra es representativa porque representa el 47% de la población total de estudio, puesto que  $16 \cdot 100 / 34 = 47\%$ .

### 3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos (validez y confiabilidad)

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó la técnica del cuestionario con 30 ítems, para la variable dependiente: Desarrollo de Competencias Gerenciales. Dicho instrumento se aplicó antes y después de aplicado el programa Design Thinking.

Prueba: pre test y post test el objetivo con esto fue medir las Competencias Gerenciales que muestran en el momento los estudiantes (antes del programa), luego se aplicara el programa con la metodología Design Thinking, para finalmente la misma prueba, es decir el cuestionario de 30 ítems fueron tomadas luego de la intervención del programa, dicho sea de paso que la encuesta se encuentra en formato Likert con puntajes en el rango de 1 a 5 (nunca 1; casi nunca 2; con frecuencia 3; casi siempre 4; siempre 5), será aplicada nuevamente para medir que tanto influencio dicho programa en el desarrollo de Competencias Gerenciales del programa de estudio de Administración Industrial.

En cuanto a la validez Hernández (2014) señala que: “se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir”. En efecto, se certifica

que el instrumento elaborado para la investigación fue de gran utilidad para cuantificar la variable dependiente, considerándose la opinión de seis expertos, tal como se indica en la siguiente tabla nro.7, así también se puede evidenciar en el anexo Nro. 10 del presente estudio.

**Tabla 7**

*Fuente de evidencia de Validez de Contenido por Criterio de Jueces*

Instrumento	Opinión de aplicabilidad					
	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Juez 6
Cuestionario para la evaluación de competencias	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable

*Fuente:* Certificado de validez de contenido de cuestionario.

Para cuantificar la relevancia de los ítems respecto a un dominio de contenido a partir de las valoraciones de los seis jueces, se muestra el resultado de la aplicación de V Aiken:

**Tabla 8**

*Resumen de aplicación de V Aiken*

Ítem	Expertos	V AIKEN
1	Mg. Cesar Alejos Villanueva.	1.25
2	Mg. Cesar Trujillo Hinojosa.	1.25
3	Mg. Gloria Quiroz Noriega.	1.24
4	Mg. Leonardo Huertas Mantilla.	1.25
5	Mg. Magdalena Cruz Herrera.	1.25
6	Doc. Marco Polido Masías.	1.244
	Promedio	1.247

*Fuente:* Elaboración propia

En el cuadro se muestran los resultados aplicados a la siguiente formula:

$$\frac{S}{n(c-1)}$$

Donde:

S= suma de los valores de las preguntas de cada experto.

n= número de preguntas.

c= cantidad de niveles

El detalle de la formula aplicada para cada nivel y por cada experto se encuentra detallado en el anexo Nro.10: Validación de instrumentos.

Cabe resaltar que la validez del instrumento fue sometido a juicio de expertos de tres magister en especialidades vinculadas al área de Gestión en Educación - Metodólogos y dos magister especialistas en Administración y un doctor en administración de la Educación-Metodólogo especialista en Administración. Dichos especialistas evaluaron el instrumento tomando en cuenta los criterios de pertinencia, relevancia y claridad de cada uno de los indicadores.

**Tabla 9**

*Valores de los Niveles de validez.*

Ítem	Valores %	Niveles de validez.
5	81 - 100	Excelente
4	61 - 80	Muy Buena
3	41 - 60	Buena
2	21 - 40	Regular
1	00 - 20	Deficiente

*Fuente:* Tomado de Ficha de Validación de la UNE

Cabe resaltar que a los expertos se les proporcionó de manera formal los documentos pertinentes, tales como la matriz de consistencia, la matriz de operacionalización de las variables, el programa educativo, el instrumento (cuestionario con 30 ítems) y las fichas de validación.

Los expertos consideraron la existencia de una estrecha relación entre los criterios y objetivos del estudio y los ítems constitutivos del instrumento de recopilación de información. El rango de los valores osciló de 0 a 100% siendo los resultados tal como se indica en la siguiente tabla:

**Tabla 10**  
*Validación de los instrumentos.*

Ítem	Expertos	Cuestionario para la evaluación de competencias en estudiantes de Administración.
1	Mg. Cesar Alejos Villanueva.	100%
2	Mg. Cesar Trujillo Hinojosa.	100%
3	Mg. Gloria Quiroz Noriega.	99.3%
4	Mg. Leonardo Huertas Mantilla.	100%
5	Mg. Magdalena Cruz Herrera.	98.7%
6	Doc. Marco Polido Masías.	100%
	Promedio	99.8%

*Fuente:* Elaboración propia

Verificada la validez de los instrumentos por juicio de expertos, donde el cuestionario para la evaluación de competencias en estudiantes de administración obtuvo un valor de 99.8%, en tanto podemos deducir que dichos instrumentos tienen un nivel de validez excelente con base a los indicadores de relevancia, claridad, pertinencia, la correspondencia entre los indicadores señalados por los criterios, los objetivos e ítems y la calidad técnica de representatividad de lenguaje. Los expertos evidenciaron la existencia de una relación entre criterios y objetivos de la investigación y los ítems diseñados para la toma de la información.

Por otro lado, en cuanto a la confiabilidad del instrumento, Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan: “se refiere en que su aplicación de un instrumento repetida al mismo sujeto produce iguales resultados. Un instrumento es confiable si sus mediciones reflejan exactamente los valores verdaderos del atributo que se investiga”.

Para determinar el grado de confiabilidad, se recurrió al coeficiente del Alfa de Cronbach. Cabe resaltar que el Alfa de Cronbach es un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, sean confiables. Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1,

mejor es la confiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80, tal como se muestra en la tabla 11.

**Tabla 11**  
*Baremos de confiabilidad*

Baremos	Nivel de confiabilidad
-1 a 0	No es confiable
0 a 0.49	Baja confiabilidad
0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 a 1	Alta confiabilidad
1	Perfecta confiabilidad

*Fuente:* Mejía, Novoa, Villagómez & Ñaupas (2013, p.217)

La fórmula de Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K: El número de ítems

$S_i^2$ : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

$S_T^2$ : Varianza de la suma de los Ítems

$\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Para obtener la confiabilidad del instrumento “Cuestionario para la evaluación de competencias en estudiantes de Administración”:

Se determinó una muestra piloto de 10 estudiantes del v semestre noche del programa de estudio de Administración.

Se aplicó el cuestionario validado por juicio de expertos a la muestra del estudio.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Software estadístico SPSS, ayudaron al siguiente análisis de confiabilidad:

**Tabla 12**  
*Confiabilidad del Cuestionario*

Alfa de Cronbach 0,995	N° de elementos 30
---------------------------	-----------------------

*Fuente:* Elaboración propia

Dicho formula fue aplicando al cuestionario de 30 ítems a una muestra piloto de 10 estudiantes del V semestre del programa de estudio de Administración, del instituto Superior Tecnológico Antenor, Orrego Espinoza, año 2020. Obteniéndose un valor de alfa de 0,995, este valor indica que el test tiene alta consistencia interna.

Respecto al programa, los expertos opinaron que existe alta viabilidad para la ejecución del mismo. Se considero para el presente estudio 7 semanas con 4 horas académicas los cuales suman 28 horas, cabe resaltar que se aplicó el programa de la forma más innovadora y creativa orientado a la educación superior.

### **3.3.1 Cuestionario para el desarrollo de competencias.**

Para la variable dependiente se aplicó la técnica del cuestionario, el cual consta de 30 ítems en la escala de Likert (ver anexo N°1), en relación al Desarrollo de Competencias en el curso de Gestión Comercial, tales como la competencia para la comunicación, competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo y la competencia para la acción estratégica. En tal sentido dicho cuestionario se procedió aplicar antes de ejecutar el programa Design Thinking, luego de la ejecución del mencionado programa se procedió nuevamente aplicar de dicha prueba. En consecuencia, se buscó evaluar dichas competencias antes y después de la aplicación del programa y determinar la influencia de del programa Design Thinking sobre las competencias gerenciales en el curso de Gestión comercial.

### **3.3.2 Programa Design Thinking**

Para la variable impediende se diseñó un programa con la metodología Design Thinking, el cual se aplicará en 7 sesiones de clases de 4 horas académicas, lo que da un

total de 28 horas académicas, cabe resaltar que dicho programa se aplicó en el curso de Gestión Comercial en estudiantes del VI ciclo de un aula completa del turno diurno de un instituto superior de Lima en el año 2020.

### **3.4 Descripción de procedimientos de análisis**

Para el siguiente proyecto de investigación se ha solicitado el permiso a los responsables del Instituto Superior Tecnológico de Lima, donde se procederá con la aplicación de la investigación. Asimismo, la investigadora se compromete a entregar dicha investigación culminada a la institución. Se adjunta el permiso de la institución emitida. (Ver Anexo 7).

Para el análisis estadístico se empleará el programa informático Excel para determinar los valores estadísticos, asimismo dicho programa también se usará para el procesamiento de la validez de expertos V de Aiken. Por último, cabe mencionar que para la aplicación del programa Design Thinking y debido a la coyuntura actual se hará de manera remota de manera sincrónica y asincrónica en la plataforma Meet y Classroom, herramientas asignadas por la institución educativa, cabe recalcar que todas las sesiones fueron grabadas.



## CAPÍTULO IV

### Resultados y análisis

#### 4.1 Resultados

Los resultados serán mostrados en forma de tablas y gráficos, registrando las distribuciones de frecuencias correspondientes a las variables y dimensiones de la investigación, en forma comparativa; es decir, se puede visualizar los puntajes tanto en el pre test como en el pos test. Se debe tener en cuenta que el pre test fue aplicado antes de la aplicación del programa Design Thinking, el cual se desarrolló en 7 semana de sesiones de cuatro horas cada sesión. En ese sentido se puede evidenciar que luego de la aplicación de dicho programa, las competencias en los estudiantes de administración mejoraron significativamente lo que se evidencia luego de aplicación del mismo test, cabe resaltar que por la coyuntura el presente trabajo fue aplicado en plataforma classroom, herramientas como el DRIVE, utilitarios digitales compartidos, aplicaciones digitales, asimismo cabe resaltar que todas sesiones fueron grabadas en video conferencia a través de MEET (ver en anexo 9). A continuación, se detallan los resultados.

**Tabla 13**

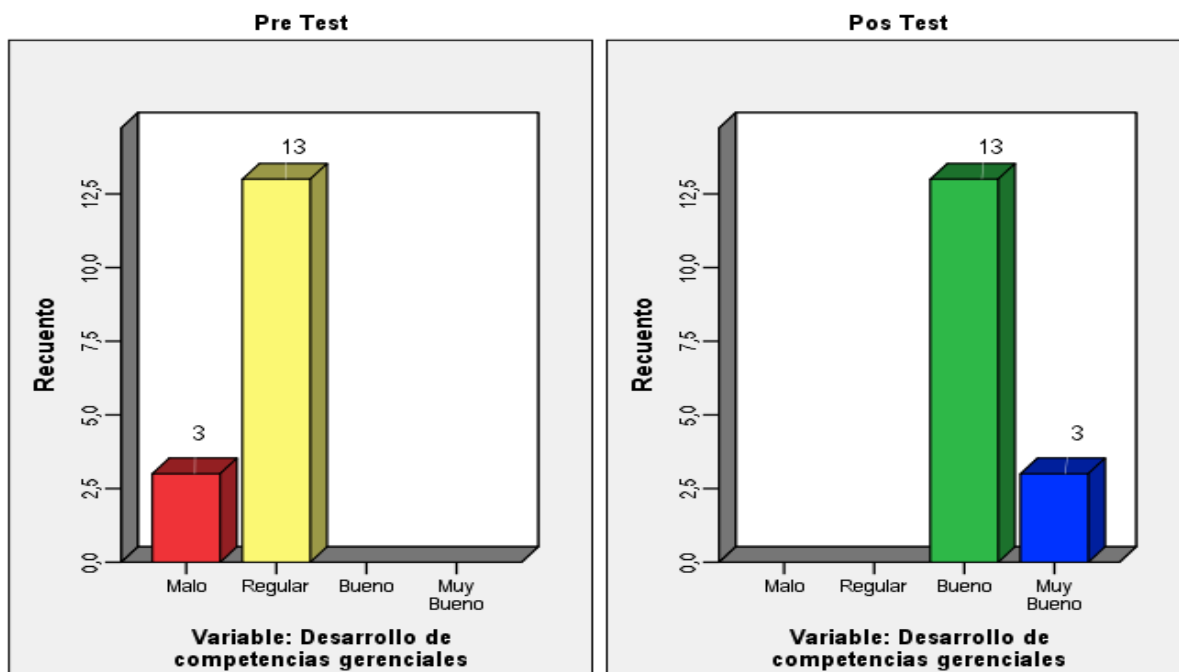
*Distribución de Frecuencia de la Variable Desarrollo de competencias gerenciales*

		Grupo			
		Pre Test		Pos Test	
		Recuento	%	Recuento	%
Variable:	Muy malo	0	0	0	0
Desarrollo de competencias gerenciales	Malo	3	18.75%	0	0
	Regular	13	81.25%	0	0
	Bueno	0	0	13	81.25%
	Muy Bueno	0	0	3	18.75%
	Total	16	100%	16	100%

*Fuente:* Elaboración propia

**Figura 7**

*Distribución Porcentual de la Variable Desarrollo de competencias gerenciales*



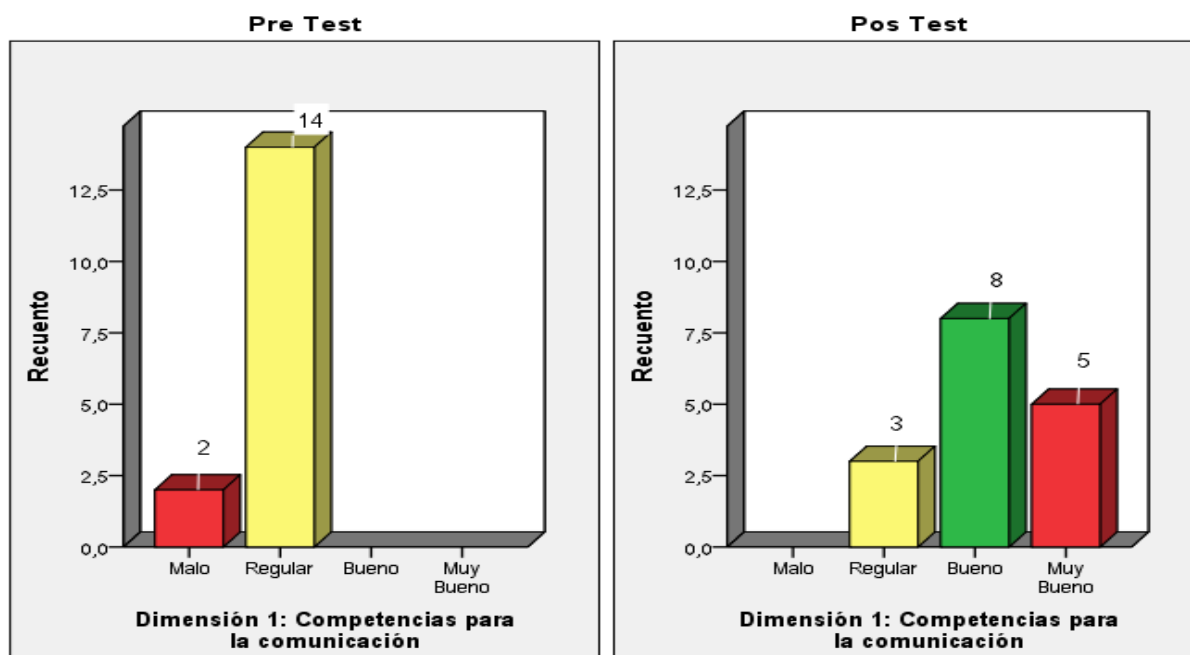
*Fuente:* Elaboración propia

### **Descripción:**

De acuerdo al análisis de la tabla 12, se observa que el 100% de encuestados el cual equivalente a 16 estudiantes se verifico que el 81.25% (13 estudiantes) califican el desarrollo de competencias gerenciales con un nivel “Regular” en el pre test y 18.75% (3 estudiantes) lo califican como “Malo”. Por otro lado, en el pos test el 81.25% (13 estudiantes) califican tener el desarrollo de competencias gerenciales con un nivel “Bueno” y 18.75% (3 estudiantes) con un calificativo de “Muy bueno”. En ese sentido se evidencia que los efectos de la metodología Design Thinking influyeron positivamente en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020.

**Tabla 14***Distribución de Frecuencia de la Dimensión 1: Competencias para la comunicación*

		Grupo			
		Pre Test		Pos Test	
		Recuento	%	Recuento	%
Dimensión 1: Competencias para la comunicación	Muy malo	0	0	0	0
	Malo	2	12.5%	0	0
	Regular	14	87.5%	3	18.75%
	Bueno	0	0	8	50.00%
	Muy Bueno	0	0	5	31.25%
	Total	16	100%	16	100%

*Fuente:* Elaboración propia**Figura 8***Distribución Porcentual de la Dimensión 1: Competencias para la comunicación**Fuente:* Elaboración propia**Descripción:**

De acuerdo al análisis de la tabla 13, se observa que del 100% de encuestados equivalentes a 16 estudiantes, el 87.5% (14 estudiantes) califican el desarrollo de

competencias para la comunicación con un nivel “Regular”, asimismo como el 12.5% (2 estudiantes) de los estudiantes encuestados califican el desarrollo de competencias para la comunicación con un nivel “Malo” en el pre test. Veamos ahora que en el post test el 50% (8 estudiantes) lo califican como “Bueno” el desarrollo de competencias para la comunicación, además el 31.25% (5 estudiantes) tiene un calificativo de “muy bueno” el desarrollo de competencias para la comunicación, asimismo el 18.7% (3 estudiantes) en el pos test califican de “Regular” el desarrollo de competencias para la comunicación. En tal sentido podemos determinar que la Metodología Design Thinking influyó positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Comunicación de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020.

**Tabla 15**

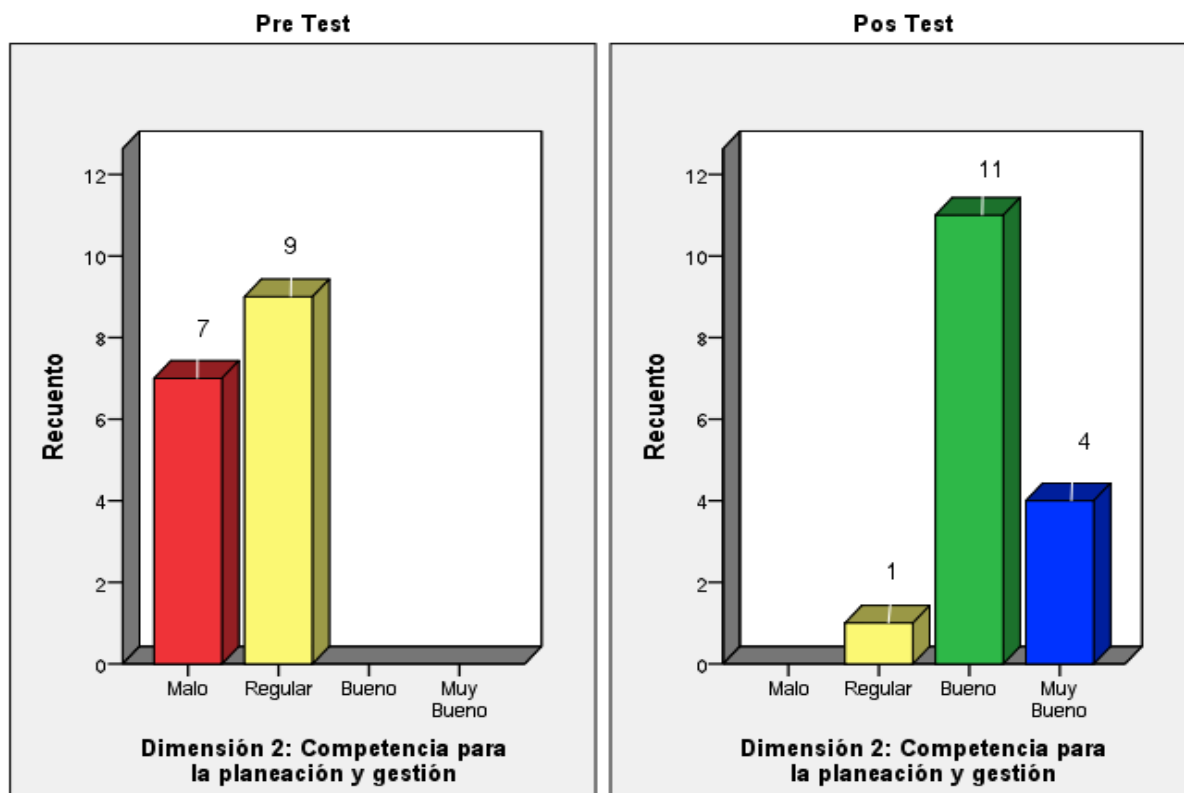
*Distribución de Frecuencia de la Dimensión 2: Competencia para la planeación y gestión*

		Grupo			
		Pre Test		Pos Test	
		Recuento	%	Recuento	%
Dimensión 2:	Muy malo	0	0	0	0
Competencia para la planeación y gestión	Malo	7	43.75%	0	0
	Regular	9	56.25%	1	6.25%
	Bueno	0	0	11	68.75%
	Muy Bueno	0	0	4	25.00%
	Total	16	100%	16	100%

*Fuente:* Elaboración propia

**Figura 9**

*Distribución Porcentual de la Dimensión 2: Competencia para la planeación y gestión.*



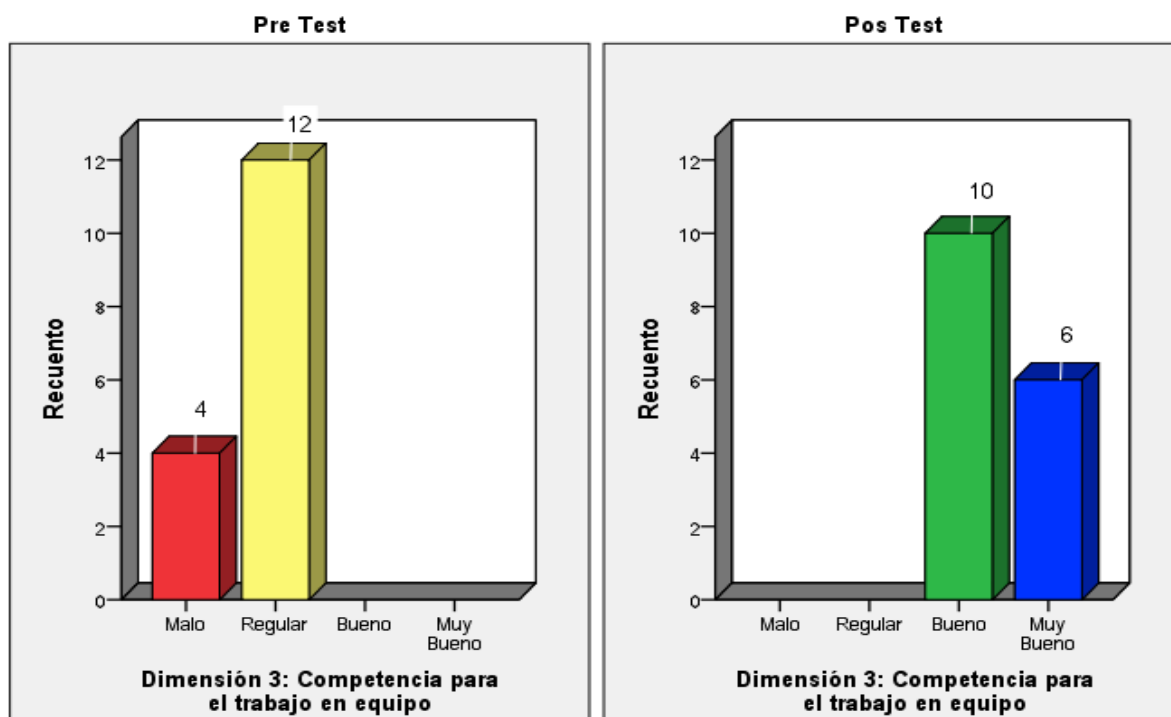
Fuente: Elaboración propia

### Descripción:

De acuerdo al análisis de la tabla 14, se observa que del 100% de encuestados equivalentes a 16 estudiantes el 56.25% (9 estudiantes) califican el desarrollo de competencia para la planeación y gestión con un nivel “Regular”, así como también el 43.75% (7 estudiantes) en el pre test lo califican con un nivel de “Malo”. En efecto en el post test el 68.75% (11 estudiantes) lo califican como “Bueno”, así como el 25% (4 estudiantes) tiene un calificativo de “Muy bueno” en la competencia para la planeación y Gestión. En ese sentido se determina que la Metodología Design Thinking influyó positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Planeación y Gestión de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020.

**Tabla 16***Distribución de Frecuencia de la Dimensión 3: Competencia para el trabajo en equipo*

		Grupo			
		Pre Test		Pos Test	
		Recuento	%	Recuento	%
Dimensión 3:	Muy malo	0	0	0	0
Competencia para el trabajo en equipo	Malo	4	25.0%	0	0
	Regular	12	75.0%	0	0
	Bueno	0	0	10	62.5%
	Muy Bueno	0	0	6	37.5%
Total		16	100%	16	100%

*Fuente:* Elaboración propia**Figura 10***Distribución Porcentual de la Dimensión 3: Competencia para el trabajo en equipo.**Fuente:* Elaboración propia**Descripción:**

De acuerdo al análisis de la tabla 15, se observa del 100% de encuestados, el 75% (12 estudiantes) califican el desarrollo de competencia para el trabajo en equipo con un nivel regular, así como también el 25% (4) lo califican como: “Malo” en el pre

test. En efecto luego de aplicada la Metodología Design Thinking el 62.5% (10 estudiantes) lo califican como “Bueno”, asimismo el 37.5% (6 estudiantes) tiene un calificativo de muy bueno en el pos test. En ese sentido se determina que la Metodología Design Thinking influyó positivamente en el Desarrollo de Competencias para el Trabajo en Equipo de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020.

**Tabla 17**

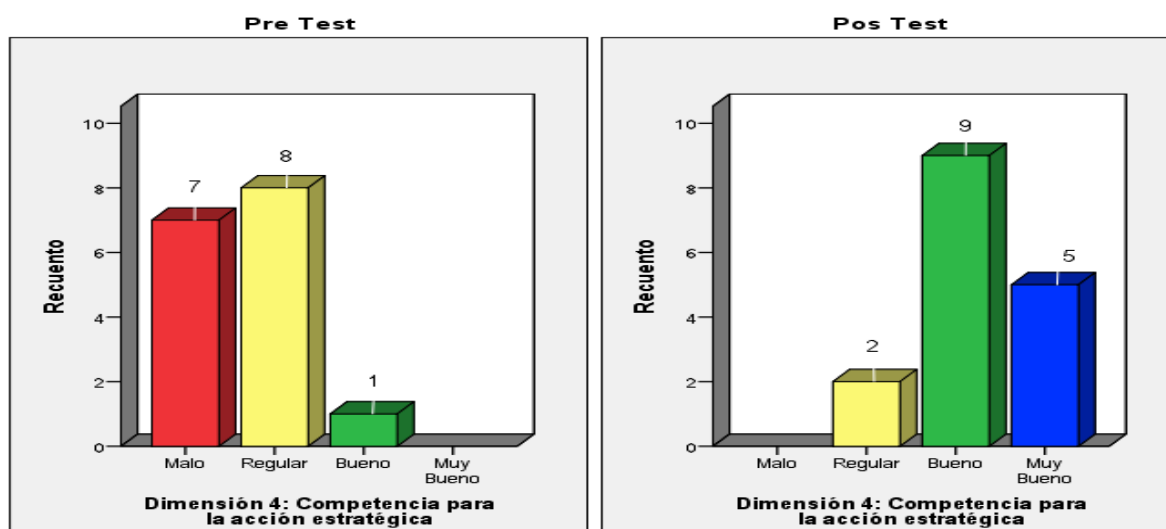
*Distribución de Frecuencia de la Dimensión 4: Competencia para la acción estratégica*

		Grupo			
		Pre Test		Pos Test	
		Recuento	%	Recuento	%
Dimensión 4:	Muy malo	0	0	0	0
Competencia para la acción estratégica	Malo	7	43.75%	0	0
	Regular	8	50.00%	2	12.50%
	Bueno	1	6.25%	9	56.25%
	Muy Bueno	0	0	5	31.25%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia

**Figura 11**

*Distribución Porcentual de la Dimensión 4: Competencia para la acción estratégica.*



*Fuente:* Elaboración propia

**Descripción:**

De acuerdo al análisis de la tabla 16, se observa que del 100% de encuestados, el 50% (8 estudiantes) califican el desarrollo de competencia para la acción estratégica con un nivel “Regular”, así también el 43.75 (7 estudiantes) califica de “Malo” en el pre tes. En efecto el 56.25% (9 estudiantes) lo califican como “Bueno” además el 31.25% (5 estudiantes) tiene un calificativo de “Muy bueno”, adicionalmente el .12.50% (2 estudiantes) califican de “Regular” en el pos test. En ese sentido se determinó que la Metodología Design Thinking influyó positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Acción Estratégica de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020.

**Tabla 18**  
*Distribución de Medias Pre Test y Pos Test por Dimensiones*

Grupo	Variable: Desarrollo de competencias gerenciales	Dimensión 1: Competencias para la comunicación	Dimensión 2: Competencia para la planeación y gestión	Dimensión 3: Competencia para el trabajo en equipo	Dimensión 4: Competencia para la acción estratégica	
Pre	Media	2,81	2,88	2,56	2,75	2,63
Test	N	16	16	16	16	16
Pos	Media	4,19	4,13	4,19	4,38	4,19
Test	N	16	16	16	16	16
	Dif	1,38	1,25	1,63	1,63	1,56
	<b>Incr %</b>	<b>49,1%</b>	<b>43,4%</b>	<b>63,7%</b>	<b>59,3%</b>	<b>59,3%</b>

*Fuente:* Elaboración propia

**Descripción:**

De acuerdo a la tabla 17 los resultados muestran que, en todos los casos, los promedios son mayores en la prueba pos test con respecto a la prueba pre test. Se reafirma de esta manera que los efectos de la metodología Design Thinking influyeron significativamente en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020.



### Prueba de la Hipótesis General

Formulación de hipótesis:

Ho:  $\mu_1 = \mu_2$ . La metodología Design Thinking no influye positivamente en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020.

Hi:  $\mu_1 \neq \mu_2$ . La metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020.

**Tabla 19**  
*Prueba de hipótesis general*

Prueba de muestras independientes							
prueba t para la igualdad de medias							
Variable: Desarrollo de competencias gerenciales	t	gl.	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
						Inferior	Superior
Se asumen varianzas iguales	-9,648	30	,000	-1,375	,143	-1,666	-1,084
No se asumen varianzas iguales	-9,648	30,000	,000	-1,375	,143	-1,666	-1,084

*Fuente:* Elaboración propia

### Interpretación:

De acuerdo a la tabla 18, el valor t es -9.648, con 30 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.000 menor al establecido de 0.05; entonces rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por tanto, la metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

### Prueba de la Hipótesis Específica 1

Formulación de hipótesis:

Ho:  $\mu_1 = \mu_2$ . La Metodología Design Thinking no influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Comunicación de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

Hi:  $\mu_1 \neq \mu_2$ . La Metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Comunicación de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

**Tabla 20**  
*Prueba de hipótesis específica 1*

Prueba de muestras independientes							
prueba t para la igualdad de medias							
Dimensión 1: Competencias para la comunicación	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
						Inferior	Superior
Se asumen varianzas iguales	-6,283	30	,000	-1,250	,199	-1,656	-,844
No se asumen varianzas iguales	-6,283	21,446	,000	-1,250	,199	-1,663	-,837

*Fuente:* Elaboración propia

### **Interpretación:**

De acuerdo a la tabla 8, el valor t es -6.283, con 30 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.000 menor al establecido de 0.05; entonces rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por tanto, la metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Comunicación de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

### **Prueba de la Hipótesis Específica 2**

Formulación de hipótesis:

Ho:  $\mu_1 = \mu_2$ . La Metodología Design Thinking no influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Planeación y Gestión de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

Hi:  $\mu_1 \neq \mu_2$ . La Metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Planeación y Gestión de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

**Tabla 21**  
*Prueba de hipótesis específica 2*

Prueba de muestras independientes							
prueba t para la igualdad de medias							
Dimensión 2: Competencia para la planeación y gestión	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
						Inferior	Superior
Se asumen varianzas iguales	-8,699	30	,000	-1,625	,187	-2,007	-1,243
No se asumen varianzas iguales	-8,699	29,893	,000	-1,625	,187	-2,007	-1,243

*Fuente:* Elaboración propia

### **Interpretación:**

De acuerdo a la tabla 9, el valor t es -8.699, con 30 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.000 menor al establecido de 0.05; entonces rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por tanto, la metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Planeación y Gestión de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

### **Prueba de la Hipótesis Específica 3**

Formulación de hipótesis:

Ho:  $\mu_1 = \mu_2$ . La Metodología Design Thinking no influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para el Trabajo en Equipo de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

Hi:  $\mu_1 \neq \mu_2$ . La Metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para el Trabajo en Equipo de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

**Tabla 22**  
*Prueba de hipótesis específica 3*

Prueba de muestras independientes								
prueba t para la igualdad de medias								
Dimensión 3: Competencia para el trabajo en equipo		t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
							Inferior	Superior
Se asumen varianzas iguales		-9,690	30	,000	-1,625	,168	-1,967	-1,283
No se asumen varianzas iguales		-9,690	29,634	,000	-1,625	,168	-1,968	-1,282

*Fuente:* Elaboración propia

### **Interpretación:**

De acuerdo a la tabla 10, el valor t es -8.960, con 30 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.000 menor al establecido de 0.05; entonces rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por tanto, la metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para el Trabajo en Equipo de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

### **Prueba de la Hipótesis Específica 4**

Formulación de hipótesis:

Ho:  $\mu_1 = \mu_2$ . La Metodología Design Thinking no influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Acción Estratégica de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

Hi:  $\mu_1 \neq \mu_2$ . La Metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Acción Estratégica de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

**Tabla 23**  
*Prueba de hipótesis específica 4*

Prueba de muestras independientes							
prueba t para la igualdad de medias							
Dimensión 4: Competencia para la acción estratégica	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferen cia de medias	Diferenci a de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
						Inferior	Superior
Se asumen varianzas iguales	-6,934	30	,000	-1,563	,225	-2,023	-1,102
No se asumen varianzas iguales	-6,934	29,905	,000	-1,563	,225	-2,023	-1,102

*Fuente:* Elaboración propia

### **Interpretación:**

De acuerdo a la tabla 11, el valor t es -6.934, con 30 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.000 menor al establecido de 0.05; entonces rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por tanto, la metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Acción Estratégica de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

### **4.2 Análisis de resultados**

Analizando los resultados obtenidos en la presente investigación y en relación a las conclusiones de las investigaciones citadas y los fundamentos teóricos presentados en el capítulo dos. El investigador afirma que la metodología Design Thinking influyó positivamente en las competencias gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020. En efecto se debe tener en cuenta que las competencias se definen como procesos generales contextualizados, los cuales se refieren al desempeño de la persona dentro de una determinada área del desarrollo humano tal como menciona Tobón (2005). Así también Lévy & Leboyer, (1997) indica que las competencias son “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”. En tal

sentido la metodología Design Thinking aporta al fortalecimiento de competencias tal como se evidencia en el presente estudio con un 49,1% de efectividad. Luego de la aplicación del mencionado programa Design Thinking, metodología que consta de 5 etapas no lineales: descubrimiento, interpretación, ideación, experimentación, evolución en el ámbito educacional tal como menciona IDEO (2012). Dicha metodología "Pensamiento de diseño" tal como menciona IDEO (2012), se centra en el estudiante, la cual imbuye en actividades innovadoras accionando por completo el entendimiento, empatía, creatividad a través de la observación completa, de lo que la gente quiere y necesita en sus vidas y lo que les gusta o disgusta de la forma particular Brown (2009). En tal efecto la metodología Design Thinking actuó positivamente sobre las competencias gerenciales, las cuales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones tal como menciona Hellriegel (2008), dichas competencias como la Competencias para la comunicación, Competencia para la planeación y gestión, Competencia para el trabajo en equipo y la Competencia para la acción estratégica, son importantes y primordiales así lo reafirman las investigaciones realizadas por Paredes (2017), Avidon (2019), Arévalo (2017), Alvarado (2018), Flores (2018) así como Monzó (2011), donde se evidencia que el fortalecimiento de las competencias de los estudiantes, son influenciadas por las metodologías que aplican los docentes en cada una de las sesiones impartidas. En ese sentido en la asignatura de Gestión Comercial el desarrollo de las competencias elegidas en la presente investigación son base fundamental, puesto que los estudiantes deben resolver situaciones adversas, planificar, trabajar en equipo, negociar, tomar acciones estratégicas, administrar el tiempo, administrar los recursos así como proponer, elaborar, y gestionar, productos y/o servicios al mercado que realmente cubran y

satisfagan necesidades y/o deseos de los clientes, superando inclusive las expectativas de los mismos. Desde esa perspectiva la metodología Design Thinking actuó de manera significativa en las competencias de los estudiantes las cuales están direccionadas al curso de Gestión comercial. Cabe resaltar en este punto el estudio realizado por Bazán en el 2021 en cual se concluyó que la metodología Design Thinking influye significativamente en el proceso creativo, el producto creativo y la actitud creativa en el internado del INEN. Asimismo, investigaciones de Llerena (2018), Castillo (2016), Conde (2016), Ruiz (2015) y Quijano (2015), reafirman que la aplicación de la metodología Design Thinking influye significativamente en las diferentes investigación realizadas, aportando de esta manera soluciones innovadoras a las problemáticas presentadas.

En la investigación se evidencia también que las Competencias Gerenciales tales como las Competencias para la comunicación se fortalecieron en un 43,4%, en el caso de la Competencia para la planeación y gestión se fortaleció significativamente en un 63,7%, asimismo en cuanto a la Competencia para el trabajo en equipo se fortaleció en un 59,3% mostrando un indicador significativo en las competencias de los estudiantes. Finalmente, en el caso de la Competencia para la acción estratégica mejoro significativamente en un 59,3% en comparación al pre test.

Asimismo, el presente estudio se enmarca en un enfoque constructivista, tal como lo demuestran Jerome (2016), Ausubel (2008) y Novak, (1930) ya que el aprendizaje se construye a través de los saberes previos y experiencia, en ese sentido la metodología influye de manera positiva en los estudiantes, los cuales irán construyendo su aprendizaje. El profesor, maestro es un moderador, en tal sentido cabe tener en cuenta que el constructivismo en pedagogía se aplica como concepto didáctico, en la enseñanza está orientada a la acción. Adicional a ello el constructivismo postula la

necesidad de entregar al estudiante las herramientas necesarias (generar andamiajes) que le permitan construir sus propios procedimientos para resolver situaciones problemáticas Jerome (2016).

Para realizar la contrastación de hipótesis se realizó el siguiente procedimiento: Se determinó el nivel de significancia ( $\alpha = 5\%$ ), que corresponde al riesgo al rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ), cuando es cierta. Se eligió el estadístico de prueba, en este caso la prueba T de Student, porque las poblaciones del estudio son consideradas independientes y fueron seleccionadas en forma aleatoria.



## CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos en la presente investigación se determina que la prueba de hipótesis donde el estadístico t-Student tiene una significancia de 0.00, así como el incremento de la media de la prueba de pos test con respecto a la prueba de pre test, el cual se detalla a continuación:

La metodología Design Thinking influyó positivamente en el desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, considerando el incremento en la media es de 49.1% de la prueba pos test con respecto a la prueba pre test.

La metodología Design Thinking influyó positivamente en el desarrollo de Competencias para la Comunicación de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, considerando el incremento en la media es de 43.4% de la prueba pos test con respecto a la prueba pre test.

La Metodología Design Thinking influyó positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Planeación y Gestión de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, considerando el incremento en la media es de 63.7% de la prueba pos test con respecto a la prueba pre test.

La Metodología Design Thinking influyó positivamente en el Desarrollo de Competencias para el Trabajo en Equipo de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, considerando el incremento en la media es de 59.3% de la prueba pos test con respecto a la prueba pre test.

La Metodología Design Thinking influyó positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Acción Estratégica de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, considerando el incremento en la media es de 59.3% de la prueba pos test con respecto a la prueba pre test.

## RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones considerando las conclusiones, son las siguientes:

Capacitar a los docentes de la carrera profesional de Administración industrial que tengan a cargo la unidad didáctica de Gestión Comercial en la metodología Design Thinking, dado que influye positivamente en las competencias que requieren los estudiantes del programa de estudio de administración.

Capacitar a los docentes de las diferentes carreras profesionales en la metodología Design Thinking, dado que influye positivamente en las competencias que requieren los estudiantes de los institutos de educación superior.

Realizar mayores investigaciones con respecto a la metodología Design Thinking como estrategia de enseñanza en otras instituciones de educación superior en el Perú y en otros lugares del mundo.

Realizar nuevas investigaciones con respecto a las competencias gerenciales y la importancia de proponer estrategias y técnicas a fin de fortalecer habilidades y destrezas de los estudiantes de los diversos programas de estudio en aras de aportar al mercado estudiantes capaces de enfrentar las nuevas formas de administrar las organizaciones.

## REFERENCIAS

- Aiken, L. (1980). Content Validity and Reliability of Single Items or Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement* 40, 955- 959.
- Aiken, L. (1985). Three Coeficients for Analyzing the Reliability and Validity of Ralings. *Educatlonai and Psychological Measurement* 45, 131-142
- Alaluf, M. y. (1994). ¿Moviliza la competencia al obrero?. *Formación Profesional. R. Revista Europea*, 46-55.
- Alvarado. (2018). *"El método de aprendizaje basado en problemas y las competencias profesionales de la asignatura de Contabilidad Financiera I en estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Continental de Huancayo"*. Lima , Lima , Perú.
- Arévalo. (2017). *"La inteligencia emocional y las competencias genéricas de los estudiantes del VII ciclo de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – 2017 "*. Lima , Lima, Peru.
- Arévalo Gómez, G. R. (2017). *Cibertesis*. Obtenido de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6573>
- Arévalo, R. M. (27 de 03 de 2012). *TDX*. Obtenido de TDX: <https://www.tdx.cat/handle/10803/79177#page=1>
- Arranz, L. C. (2016). *El diseño y la creatividad: heurística y técnicas de creatividad en la generación de ideas para el proyecto de diseño gráfico: la praxis en el aula en el contexto de la Escuela Superior de Diseño de Madrid*. Madrid, Madrid, España.
- Avidon. (2019). *"Estrategias metodológicas de la docencia universitaria en el desarrollo de las competencias de la carrera profesional Administración"*

*Bancaria en los estudiantes del Instituto Superior Tecnológico Privado Blaise Pascal del distrito de Tarapoto.*". Lima, Lima, Peru.

Bazán (2021), "*Design Thinking para el desarrollo del pensamiento creativo en los adolescentes internados en el instituto nacional de enfermedades neoplásicas en lima*". Universidad San Martín de Porras.

Benavides. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones.* Colombia. : Editorial Mc Graw Hill.

Brown, T. (2008). Design thinking. Harvard Business Review. En T. Brown. EEUU.

Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation.* New York City, New York City, United States: HarperBusiness.

Brown, T. (31 de Julio de 2018). *Harvard Business Review Home.* Obtenido de [www.hbr.org](http://www.hbr.org)

Brown, T. (2009). *Change by design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation.* Recuperado de <http://bit.ly/2KVCYdU> [Consulta: 18 de agosto de 2017].

Brown, T. (junio, 2008). Design thinking. Harvard Business Review, 886(6) 4-92. Recuperado de <https://bit.ly/2lsW3U0> [Consulta: 24 de junio de 2017].

Bruner, J. (1995). *Desarrollo Cognitivo y educación, "La disponibilidad para aprender"*. España, Palencia: Morata S.L.

Buchanan, R. (1992). *Wicked Problems in Design Thinking. Design Issues.* En R. Buchanan.

Buckminster Fuller, R. (1946). *Buckminster Fuller, R. (1946). "Wichita House", en Designing a New Industry.* EEUU: Lars Müller Publishers.

- Cantos Intrigado Clara Inés, M. Y. (Julio de 2018). "Design Thinking En El Proceso Enseñanza Aprendizaje.". Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Cárdenas Paz, C. E. (03 de Octubre de 2016). "Diseño y evaluación de una propuesta de startup, basada en la aplicación del Design Thinking, orientada a brindar una mejor experiencia en el almuerzo a los miembros de una institución educativa: Piloto aplicado a la PUCP". Lima, Lima, Lima.
- Ceballos, S. O. (2015). *Design Thinking lidera el presente. Crea el futuro*. España: Editorial ESIC.
- Comercio, E. (02 de 11 de 2015). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/hablar-design-thinking-empresario-fundamental-237216-noticia/>
- Comercio, E. (04 de 05 de 2016). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/innovacion-funciona-design-thinking-199295-noticia/>
- Concha, H. G. (2015). "Design Thinking: Innovación Educativa Para Adultos". *Design Thinking: Innovación Educativa Para Adultos*". Bogotá, Bogotá, Colombia.
- Cross, N. (1982). *Design Cognition: Results from Protocol and other Empirical Studies of Design Activity* .
- Cross, Nigel (2001). *Design Cognition: Results from Protocol and other Empirical Studies of Design Activity* (en inglés). pp. 79-103.
- Díaz, R. C. (25 de Octubre de 2016). "Design Thinking Aplicado a Procesos de Investigación Cualitativa". *Design Thinking Aplicado a Procesos de Investigación Cualitativa*". *Experiencia con una tesis doctoral*. Bucaramanga, Bucaramanga, Colombia.

- Don Hellriegel, S. E. (2008). *Un enfoque basado en competencias*. Mexico: D.R. 2009 por Cengage Learning Editores, S.A.
- Dra. Wanda Rodríguez Arocho, D. M. (2016). *Vygotski: su Legado en la investigación, en América Latina*. San Jose, Costa Rica: D' Antoni.
- EDUCAWEB. (28 de 03 de 2011). *EDUCAWEB*. Obtenido de <https://www.educaweb.com/noticia/2011/03/28/competencias-profesionales-mercado-laboral-4698/>
- Escurre, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista De Psicología*, 6(1-2), 103-111. Recuperado a partir de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/4555>
- Flores. (2018). *"Aprendizaje cooperativo y desarrollo de competencias en estudiantes del tercer año de enfermería, de la Universidad Nacional del Callao-Filial Cañete, año 2017"*. Lima, Lima, Perú.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Londres, Inglaterra: Fontana.
- Gardner, H. (2007). *Five minds for the future*. New York, United States: Mc Graw Hill.
- Gestión. (02 de 04 de 2013). *Gestión*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/impresia/educacion-llega-superior-35172-noticia/>
- Gestión. (21 de 10 de 2016). Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/alumno-formado-metodologias-2-0-convierte-pieza-clave-organizacion-118603-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (21 de 10 de 2016). *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/alumno-formado-metodologias-2-0-convierte-pieza-clave-organizacion-118603-noticia/>
- Gestión. (2018). *Obtenido de Diario gestión*: <http://blogs.gestion.pe/innovar-o-ser-cambiado/tag/andy-garcia-pena>

- Gestión. (20 de 12 de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/empleabilidad-peru-son-retos-2019-253406-noticia/>
- Gestión. (19 de 03 de 2019). Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/charla-design-thinking-innovar-crear-organizaciones-261790-noticia/>
- Gestión. (19 de 08 de 2019). *Diario Gestión*. Obtenido de [gestion.pe/economia/management-empleo/cuales-son-las-cuatro-competencias-laborales-para-sobrevivir-a-la-transformacion-digital-noticia/](https://gestion.pe/economia/management-empleo/cuales-son-las-cuatro-competencias-laborales-para-sobrevivir-a-la-transformacion-digital-noticia/)
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. España: Kairós.
- Goñi Zabala, J. M. (2014). *Hacia un currículum guiado por las competencias*. Pamplona:: Universidad Pública de Navarra.
- Hasso Plattner, C. M. (2014). *Design Thinking Research*. Alemania.
- IDEO. (2012). *Design Thinking para educadores*. Chile: IDEO LLS.
- John E. Arnold, J. (1959). *Creative Engineering*. Massachusetts.
- Lau (2019), “*El Design Thinking y la creatividad en los estudiantes del curso taller de diseño III de la carrera de diseño de interiores en una escuela superior técnica de lima, 2018*”.Universidad Tecnológica del Perú.
- L. Bruce Acher (1965), Tesis doctoral:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0142694X17300893>
- Lévy–Levoyer. (1997). *Gestión de competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Liedtka, J. M. (2018). *Design Thinking for the greater good*.
- Llerena Martínez, G. A., & Terrones Okamura, C. (Agosto de 2018). El Design Thinking aplicado en el desarrollo de un Sistema de Información, permite incrementar la satisfacción de los operarios al reducir los tiempos de atención de Capital Humano. Lima, Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas.

- Manuel Serrano Ortega, P. B. (2015). *Desing Thinking*.
- Martinez. (2009). "*Las Competencias Especificas en el Titulo de Grado de Educacion Infantil*",. Granada, Granada, España.
- Martinez. (2009). "Las Competencias Especificas en el Titulo de Grado de Educacion Infantil". Granada, Granada, España.
- Martinez. (2009). "Las Competencias especificas en el titulo Grado de Educacion Infantil".
- Maulén, C. (2016). Design Thiking, innovando desde la observación. *Asociación de Marketign Directo y Digital de Chile*, 8-19.
- Meneses, J. G. (2018). El Design Thinking y el desarrollo de la creatividad en la educación. Un estudio. Lima.
- Milton, A. F. (09 de 2019). *Repositorio UNE*. Obtenido de Repositorio UNE.
- Monterrey, T. d. (04 de Junio de 2020). *Observatorio*. Obtenido de Observatorio:  
<https://observatorio.tec.mx/edu-news/dialogo-competencias-y-uso-de-rubricas-en-educacion>
- Monzó. (2011). Formcion Basada en competencias. El caso de los estudios de la Escuela de Administracion de instituciones, de la universidad Panameriaca en Mexico. Barcelona, España, España.
- OEI. (Enero de 2015). *Revista Iberoamericana de Educación*. Obtenido de  
<https://rieoei.org/RIE/issue/view/vol.%2067%20n%C3%BAm.%202>
- Oseda (2018) *Repositorio UPLA, Universidad Peruana Los Andes*.  
<https://upla.edu.pe/la-investigacion>
- Palmero, L. R. (2010). *La Teoría del Aprendizaje Significativo en la perspectiva de la Psicología Cognitiva*. Barcelona, España: Octaedro S.L.
- Paredes. (2017). "*Aplicación de los medios tecnológicos y el fortalecimiento de las competencias profesionales en los estudiantes de la Escuela Profesional de*



*Turismo - Facultad de Ciencias Administrativas - Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2016".* Lima, Lima, Perú.

Paredes. (2017). *Cibertesis*. Obtenido de Cibertesis:

<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6092>

Piaget, J. (1998). *La Equilibración de las Estructuras Cognitivas Problema Central del Desarrollo*. Paris, Francia: Siglo xxi editores S.A.

Ranking, U. (2019). *U-Ranking* . Obtenido de <https://www.u-ranking.es/index2.php>

Rounded, B. A. (2012). *Graphic Design Thinking*. Barcelona.

Sánchez, H. y. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Lima: Business Support.

SUNEDU, (2020). *Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria*:

<https://www.gob.pe/4504-superintendencia-nacional-de-educacion-superior-universitaria-que-hacemos>

Tobón, S. (2005). *Formacion basada en competencias 2da edición*. Bogota: Ecoe Ediciones, 2005.

UNESCO, I. (2018). *Instituto Internacional para la Educacion Superior en America Latina y el Caribe*. Obtenido de <http://www.iesalc.unesco.org/2020/06/03/iesalc-lanza-estudio-sobre-calidad-y-acreditacion-en-la-educacion-superior/>

Vianna, V. L. (2016). *Design Thinking* . Rio de Janeiro: MJV Press.

Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia:

[https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo\\_curricular\\_basado\\_en\\_competencias](https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_curricular_basado_en_competencias)

Yupanqui, L. J. (18 de 08 de 2018). *Repositorio UNE*. Obtenido de Repositorio UNE:

<http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1808>

## ANEXOS

## Anexo 1: Declaración de autenticidad y no plagio



UNIVERSIDAD  
RICARDO PALMA

MESTRIA EN DOCENCIA SUPERIOR EPG

**Declaración de autenticidad y no plagio**

Santiago de Surco, 25 de junio de 2021

DECLARACIÓN DEL GRADUANDO

Por el presente, el graduado:

Roxana Rosario, García Ramírez

en condición de egresado del Programa de Posgrado:

Maestría en Docencia Superior

deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:

Design Thinking en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura  
Gestión Comercial de un Instituto Superior, Lima-2020

Declara que el presente trabajo ha sido elaborado por el mismo investigador y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (Tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, investigación, profesional o similar.

Deja constancia de las citas de otros autores que han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la internet.

Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.

.....  
Firma



Huella digital

**Anexo 2: Autorización para la elaboración del trabajo de tesis.**

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
*Unidad de Grados Académicos*

Surco, 05 de Mayo del 2021.

Oficio N° 122-2021-EPG-SA-OGA

Bachiller  
**Roxana Rosario García Ramírez**  
Presente. -

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted para comunicarle que habiéndose recibido los informes de los miembros del Jurado Revisor que han evaluado su Proyecto de Tesis "Metodología Design Thinking en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020." para obtener el Grado Académico de Maestro en Docencia Superior, se le autoriza a presentar su Trabajo de Tesis, adjuntando el formato oficial de conformidad de su asesor Aníbal Altamirano Herrera.

Se le informa, además que, según lo establecido en el Reglamento de Grados Académicos de la EPG, usted dispone de un plazo de seis meses contados a partir de la emisión de este oficio, para presentar su Trabajo de Tesis.

Hago propicia la ocasión para expresarle el testimonio de mi especial estima y consideración.

Sin otro particular y reiterándole mi estima personal,

Atentamente,

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

ESCUELA DE POSGRADO

DRA. ELENA MAISCH MOLINA  
Jefe Grados Académicos

---

### Anexo 3: Matriz de operacional de variables

Efectos de la Metodología Design Thinking sobre el Desarrollo de Competencias Gerenciales del curso de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020.

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTO
DESARROLLO DE COMOETENCIAS GERENCIALES (VARIABLE DEPENDIENTE)	“...Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones...” (Hellriegel, 2008)	El desarrollo de competencias gerenciales son aquellas habilidades que deberá desarrollar el estudiante a lo largo de la carrera profesional en el programa Administración Industrial, el cual le permitirá en un futuro enfrentar el campo de acción donde se deberá desempeñar. Es necesario en tanto definirlos mediante un instrumento de medida que pongan de manifiesto los conocimientos y habilidades que alcanzo el estudiante en un periodo determinado. El nivel de desarrollo de Competencias Gerenciales se evidenciará en 4 dimensiones: Competencias para la comunicación, Competencia para la planeación y gestión, Competencia para el trabajo en equipo, finalmente en la Competencia para la acción estratégica.	Competencia para la comunicación	Comunicación Informal.	1. 2.	Cuestionario  Pre Test - Pos  Test
				Negociación efectiva	3. 4.	
				Identificar información asertiva	5. 6.	
			Competencia para la planeación y gestión	Análisis soluciones	7. 8.	
				Decisiones oportunas	9. 10.	
				Planeación eficiente	11. 12. 13.	
				Organización de recursos	14. 15.	
			Competencia para el trabajo en equipo	Administración del tiempo	16. 17.	
				Diseño de equipos	18. 19.	
				Entorno de apoyo	20. 21. 22.	
				Administración del equipo	23. 24.	
			Competencia para la acción estratégica	Conocimiento de la organización	25. 26. 27.	
				Acciones estratégicas.	28. 29. 30. 31.	

## Anexo 4: Matriz de consistencia

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>			
<b>Efectos de la Metodología Design Thinking sobre el Desarrollo de Competencias Gerenciales del curso de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.</b>			
<b>FORMULACION DEL PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>Problema General:</b> ¿Los efectos de la metodología Design Thinking influenciarán positivamente, en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020?</p> <p>PE1: ¿La Metodología Design Thinking, influenciará positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Comunicación de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima?</p> <p>PE2: ¿La Metodología Design Thinking influenciará positivamente en el Desarrollo de Competencia para la Planeación y Gestión de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima?</p> <p>PE3: ¿La Metodología Design Thinking influenciará positivamente en el desarrollo de Competencia para el Trabajo en Equipo de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima?</p> <p>PE4: ¿La Metodología Design Thinking influenciará positivamente en el desarrollo de Competencia para la Acción Estratégica de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar que los efectos de la metodología Design Thinking influyen positivamente en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020.</p> <p>OE1: Determinar que la Metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Comunicación de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.</p> <p>OE2: Determinar que la Metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Planeación y Gestión de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.</p> <p>OE3: Determinar que la Metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para el Trabajo en Equipo de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.</p> <p>OE4: Determinar que la Metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Acción Estratégica de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> La metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020.</p> <p>HE1: La Metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Comunicación de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.</p> <p>HE2: La Metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Planeación y Gestión de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.</p> <p>HE3: La Metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para el Trabajo en Equipo de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.</p> <p>HE4: La Metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Acción Estratégica de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.</p>	<p><b>INVESTIGACION APLICADA</b> <b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b> diseño de tipo Pre Experimental <b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> Diseño de pre prueba/pos prueba con un solo grupo, según Sánchez y Reyes, 2015, presentan la siguiente ecuación: <b>O1 X O2</b></p> <p>Dónde: O1: representa el pre-test del Grupo Experimental. X: representa el programa aplicado al Grupo Experimental. O2: representa el post-test del Grupo Experimental.</p> <p><b>POBLACION:</b> Todos los estudiantes de la carrera de administración industrial del VI ciclo, de un instituto superior de Lima en Chorrillos.</p> <p><b>MUESTRA:</b> Estudiantes matriculados en VI ciclo del curso de Gestión comercial, turno diurno, del programa de Estudios de Administración Industrial.</p>

## **Anexo 5: Instrumento Nro. 1 – Programa para la aplicación del Design Thinking**

### **Propuesta de intervención**

METODOLOGIA DESIGN THINKING EN EL DESARROLLO DE  
COMPETENCIAS DE LA ASIGNATURA DE GESTION COMERCIAL

#### **I FORMACIÓN GENERAL**

1.1 Institución Educativa	: ISTP Antenor Orrego Espinoza
1.2 Programa de estudio	: Administración Industrial
1.3 Módulo	: Comercialización
1.4 Unidad Didáctica	: Gestión Comercial
1.5 Semestre Académico	: VI Ciclo / 2020 - II
1.6 Número de horas semanales	: 04 hrs. Semanales
1.8 Número de semanas	: 7 semanas – 7 sesiones
1.9 Docente	: Lic. Roxana García Ramírez

#### **II OBJETIVOS**

##### **2.1 OBJETIVO GENERAL:**

Determinar que los efectos de la metodología Design Thinking influyen positivamente en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020.

##### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

OE1: Determinar que la Metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Comunicación de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

OE2: Determinar que la Metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Planeación y Gestión de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

OE3: Determinar que la Metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para el Trabajo en Equipo de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

OE4: Determinar que la Metodología Design Thinking influye positivamente en el Desarrollo de Competencias para la Acción Estratégica de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima.

### **III DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA**

Actualmente la asignatura se compone de seis unidades. Para esta investigación se tomará en cuenta 3 unidades referidas al Marketing Mix, Gestión de Ventas, Gestión de la fuerza de ventas. En este programa se propone aplicar la Metodología Design Thinking en las tres unidades indicadas, el objetivo es que mediante el planteamiento de un desafío planteado en la primera sesión los estudiantes a través de la investigación, el trabajo colaborativo, la participación activa, el autoaprendizaje, la creatividad, la comunicación y la empatía, propongan soluciones que le permitan adquirir ideas innovadoras que les permitan proponer soluciones al desafío planteado inicialmente.

Al terminar la aplicación del programa, se conocerán los efectos de la Metodología Design Thinking en el desarrollo de competencias gerenciales del curso de Gestión Comercial.

### **IV DESARROLLO DEL PROGRAMA**

El programa consiste en aplicar la Metodología Design Thinking con sus cinco fases: Descubrimiento, Interpretación, Ideación, Experimentación, Evolución, en 7 sesiones de 4 horas cada semana, en el curso de Gestión comercial, se aplicarán dichas fases a fin de resolver el desafío planteado, tal como indica (IDEO, 2008, Pág. 15):

- Descubrimiento: Tengo un desafío, ¿Cómo lo abordo?
- Interpretación: Aprendí algo. ¿Cómo lo interpreto?

- Ideación: Veo una oportunidad. ¿Qué puedo crear?
- Experimentación: Tengo una idea. ¿Cómo la construyo?
- Evolución: Intenté algo nuevo. ¿Cómo evolucionarlo?

Además, al inicio y término de la aplicación de la Metodologías Design Thinking se aplicarán las pruebas pre-test y post-test para determinar si dicha metodología fortaleció o no en el desarrollo de competencias gerenciales.



**PROGRAMA PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA DESIGN THINKING**

<b>Docente</b>	
<b>Fecha</b>	
<b>Objetivo:</b>	Aplicar la Metodología Design Thinking con sus cinco fases: Descubrimiento, Interpretación, Ideación, Experimentación, Evolución, en 7 sesiones de 4 horas cada una, en el curso de Gestión comercial.

Fases	Actividades - Sesión Nro. 1	Estrategias/ Técnicas	Recursos/ Materiales	Tiempo (4 horas)	Etapas del Design Thinking
Inicio	<b>Docente:</b> Presenta la metodología Design Thinking mediante el siguiente video: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=kwIJo4Ia4qI&amp;t=4s">https://www.youtube.com/watch?v=kwIJo4Ia4qI&amp;t=4s</a>	Cuestionario	Videos, PPT	30 min.	<b>Descubrimiento:</b>
	Explica la metodología de trabajo, los tiempos.				
Desarrollo	<b>Docente:</b> Realiza la conformación de los equipos de trabajo, de 4 integrantes como máximo, por afinidad y libre elección /motiva la designación de roles en los equipos: Solicita que cada equipo se asigne un nombre y un coordinador.	Brainstorming Trabajo colaborativo.	Workbook (Estudiantes) PPT (docente)	120 min.	Plantear el desafío. Preparar la indagación orientado al usuario final del proyecto en el curso de Gestión Comercial. Empatía para afrontar el desafío situacional.
	<b>Estudiantes:</b> Los integrantes interactúan, definen roles, bosquejan un calendario de actividades.				
	<b>Docente:</b> Interactúa con los equipos y da opiniones sobre la organización de los mismos/ Solicita a los coordinadores las normas internas de sus equipos.				
	<b>Docente:</b> Planteara el desafío a los estudiantes el cual deberán resolver en equipos.				
	<b>Docente:</b> Monitorea a cada uno de los equipos.				
	<b>Estudiantes:</b> Comprenderán el desafío planteado y se organizarán Sera indispensable tanto la empatía del docente hacia el grupo, como entre los propios compañeros. Plasman sus diversas ideas en herramientas digitales como PPT u otra plataforma digital que le permita mostrar todas las posibles ideas de solución.				
	<b>Docente:</b> Sistematiza las presentaciones hechas / Guarda los productos para las siguientes sesiones.				
Cierre	<b>Docente:</b> Solicita que un integrante de cada equipo desarrolle el cierre de la sesión. Docente realiza finalmente la retroalimentación y Pregunta: ¿si llegaron a entender el desafío y si ya se organizaron?	Brainstorming	Retroalimentación	30 min.	

Fases	Actividades - Sesión Nro. 2	Estrategias/ Técnicas	Recursos/ Materiales	Tiempo (4 horas)	Etapas del Design Thinking
Inicio	<b>Docente:</b> Presenta la segunda etapa: Interpretación.	Brainstorming	Videos, PPT	30 min.	<b>Interpretación:</b>  Expresa de forma explícita el problema que se está tratando de resolver.
Desarrollo	<b>Estudiantes:</b> En esta fase, los estudiantes, seleccionaran los datos que les sirva para resolver el problema. Requiere discernir sobre la pertinencia de los materiales y su relevancia en relación al problema. Tornándose una etapa de discusión.	Trabajo colaborativo.	Organizadores (Estudiantes) PPT (docente) Workbook (Estudiantes)	120 min.	
	<b>Docente:</b> Interactúa con los equipos y monitorea el avance.				
	<b>Estudiantes:</b> Comparten en equipos y discuten la información investigada harán uso de diferentes fuentes de información, analizan información para resolver el problema.				
Cierre	<b>Docente:</b> Solicita que un integrante de cada equipo desarrolle el cierre de la sesión y la retroalimentación / Pregunta: ¿si llegaron cuentan con la idea definida para la solución al desafío planteado?	Brainstorming	Retroalimentación	30 min.	

Fases	Actividades - Sesión Nro. 3	Estrategias/ Técnicas	Recursos/ Materiales	Tiempo (4 horas)	Etapas del Design Thinking
Inicio	<b>Docente:</b> retroalimenta la etapa de la interpretación.	Brainstorming	Videos, PPT	30 min.	<b>Interpretación:</b>  Enfoca y enmarca el problema y centra el objetivo de la investigación.
Desarrollo	<b>Estudiantes:</b> Crea un recordatorio visual, experimenta con esquemas.	Trabajo colaborativo.	Organizadores (estudiantes) PPT (docente)Workbook (Estudiantes)	120 min.	
	<b>Docente:</b> Interactúa con los equipos y monitorea el avance.				
	<b>Estudiantes:</b> Interpretan claramente los objetivos a conseguir con el proyecto.				
Cierre	<b>Docente:</b> Solicita que un integrante de cada equipo desarrolle el cierre de la sesión y la retroalimentación / Pregunta: El objetivo de cada proyecto.	Brainstorming	Retroalimentación	30 min.	

Fases	Actividades - Sesión Nro. 4	Estrategias/ Técnicas	Recursos/ Materiales	Tiempo (4 horas)	Etapas del Design Thinking
Inicio	<b>Docente:</b> Presenta la tercera etapa: Ideación	Brainstorming	Videos, PPT	30 min.	<b>Ideación:</b>  Genera diversas ideas de solución con toda la información y experiencia recogida. Selecciona las mejores ideas para prototipar a fin de plantear la mejor alternativa de solución al desafío.
Desarrollo	<b>Estudiantes:</b> Elaboran una lista con las diferentes soluciones. <b>Docente:</b> Interactúa con los equipos y monitorea el avance, fomenta las ideas extravagantes.	Trabajo colaborativo.	Mind maps, mood board's o story telling. Infografías.	120 min.	
	<b>Estudiantes:</b> Selecciona las mejores ideas para dar solución al desafío. Construyen sobre las ideas de otros. Dibuja tus ideas en vez de solo anotarlas. Deberán realizar figuras y bocetos.				
Cierre	<b>Docente:</b> Solicita que un integrante de cada equipo desarrolle el cierre de la sesión y la retroalimentación / Pregunta cada equipo que proyecte las diversas ideas de solución.	Brainstorming	Retroalimentación	30 min.	

Fases	Actividades - Sesión Nro. 5	Estrategias/ Técnicas	Recursos/ Materiales	Tiempo (4 horas)	Etapas del Design Thinking
Inicio	<b>Docente:</b> retroalimenta la etapa de la ideación	Brainstorming	Videos, PPT	30 min.	<b>Ideación:</b>  Aplica la técnica de Brainstorming a fin de pensar de forma expansiva en la solución al desafío. Define la idea más idónea de solución, aplicando la matriz de decisión.
Desarrollo	<b>Estudiantes:</b> define la idea más idónea de solución. <b>Docente:</b> Interactúa con cada equipo de trabajo a fin de asegurar que las ideas estén orientas a la solución del problema plateado inicialmente.	Trabajo colaborativo.	Mind maps, mood board's o story telling. Infografías, Matriz de solución	120 min.	
	<b>Estudiantes:</b> Elaboran dibujos, bocetos de la solución más idónea.				
Cierre	<b>Docente:</b> Solicita que un integrante de cada equipo desarrolle el cierre de la sesión y la retroalimentación / Pregunta cada equipo que proyecte las diversas ideas de solución.	Brainstorming	Retroalimentación	30 min.	

Fases	Actividades - Sesión Nro. 6	Estrategias/ Técnicas	Recursos/ Materiales	Tiempo (4 horas)	Etapas del Design Thinking
Inicio	<b>Docente:</b> Presenta la cuarta etapa experimentación	Brainstorming	Videos, PPT	30 min.	<b>Experimentación:</b>  Elabora un prototipo de la idea definida a fin de observar cómo responde el usuario. Probar el prototipo construido a fin de definir aquello que funciona y lo que no funciona.
Desarrollo	<b>Docente:</b> Solicita a los equipos la presentación de la solución del problema a través de prototipos. <b>Estudiantes:</b> Deberán presentar y exponer los prototipos de la resolución al desafío planteado.	Trabajo colaborativo.	Prototipos	120 min.	
	<b>Docente:</b> Aclara términos e interactúa con estudiantes.				
Cierre	<b>Docente:</b> Solicita que un integrante de cada equipo desarrolle el cierre de la sesión y la retroalimentación / Pregunta a cada equipo si el prototipo planteado es el más viable y porque	Brainstorming	Retroalimentación	30 min.	

Fases	Actividades - Sesión Nro. 7	Estrategias/ Técnicas	Recursos/ Materiales	Tiempo (4 horas)	Etapas del Design Thinking
Inicio	<b>Docente:</b> Presenta la etapa de la experimentación.	Brainstorming	Videos, PPT	30 min.	<b>Evolución:</b>  Mejorar el prototipo a fin de satisfacer al usuario final.
Desarrollo	<b>Estudiantes:</b> Evolucionaran hacia la solución natural del problema, partiendo de la innovación. <b>Docente:</b> Evalúa a los equipos de trabajo, asimismo se realiza una evaluación entre pares a fin de identificar puntos de mejora. El objetivo es Aprender y obtener información. Se genera debate entre equipos.	Trabajo colaborativo.	Mind maps, mood board's o story telling. Infografías.	120 min.	
	<b>Estudiantes:</b> Se sentirán motivados a encontrar otros caminos, se plantea preguntas como: ¿Que MÁS pueden lograr? Compartirán sus hallazgos con la sociedad.				
Cierre	<b>Docente:</b> Cierre de la sesión y realiza la retroalimentación final	Brainstorming	Cuestionario	30 min.	

### Anexo 6: Instrumento Nro. 2 – Test Competencias Gerenciales

ENCUESTA A ESTUDIANTES DE VI CICLO DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE UN INSTITUTO TECNOLÓGICO PÚBLICO EN EL DISTRITO DE CHORRILLOS

<b>Encuestador:</b>	<b>Roxana García Ramírez</b>
<b>Institución:</b>	<b>IESTP Antenor Orrego Espinoza</b>
<b>Lugar:</b>	<b>Av. Ciro Alegría s/n cdra. 2 Buenos Aires de Villa</b>
<b>Encuestado:</b>	
<b>fecha:</b>	
<b>Edad:</b>	
<b>Sexo:</b>	<b>Femenino ( )    Masculino ( )</b>
<b>Duración:</b>	
<b>Objetivo:</b>	Conocer las competencias específicas que poseen actualmente los estudiantes de VI ciclo del programa de estudio de Administración Industrial de un Instituto superior Tecnológico de Lima

Estimado estudiante solicito unos minutos de su tiempo con el fin de resolver el siguiente cuestionario de 30 ítems, el cual evalúa las competencias profesionales actuales que usted posee. Para tal efecto marque con un aspa la alternativa que crea conveniente por cada fila, para esto utilice las siguientes opciones:

<b>Código</b>	<b>Escala</b>
1	Nunca
2	Casi nunca
3	Con frecuencia
4	Casi siempre
5	Siempre

Marque con un aspa (X) sobre el código que responde de mejor manera a las interrogantes que se formulan.

Finalmente cabe resaltar que no hay respuesta correcta ni respuesta incorrecta, y que la alternativa elegida debe describir la manera como usted piensa siente y actúa. Por lo tanto, se sugiere que respondan de la manera más sincera posible.

<b>ENCUESTA DE EVALUACION DE COMPETENCIAS EN ESTUDIANTES DE ADMINISTRACION</b>						
Expresar su posición respecto a los siguientes 30 ítems formulados en la siguiente lista a fin de recoger información certera en base a las competencias desarrolladas hasta el momento. Marque con un aspa (X) sobre el código que responde su opción.		Nunca	Casi nunca	Con frecuencia	Casi siempre	Siempre
1	Acostumbro tener una comunicación asertiva con otras personas.	1	2	3	4	5
2	Realizo presentaciones persuasivas, dentro de un equipo.	1	2	3	4	5
3	Considero que me comunico con efectividad a través los medios electrónicos.	1	2	3	4	5
4	Negocio los recursos efectivamente, dentro de un equipo.	1	2	3	4	5
5	Observo información dentro de un equipo y la utilizo para identificar posibles problemas.	1	2	3	4	5
6	Utilizo información del equipo para promover soluciones asertivas.	1	2	3	4	5
7	Considero que los problemas deben tener un previo análisis para brindar soluciones asertivas dentro de un equipo.	1	2	3	4	5
8	Cuando identifico un problema suelo analizar diversos enfoques antes de dar una solución	1	2	3	4	5
9	Considero las opiniones de los demás integrantes de un equipo para tomar decisiones oportunas.	1	2	3	4	5
10	Brindo soluciones que los demás perciben como justas.	1	2	3	4	5

11	Clasifico tareas por orden de prioridad para ejecutar planes.	1	2	3	4	5
12	Cuando planifico procuro plantear metas específicas.	1	2	3	4	5
13	Elijo miembros para un equipo, tomando en cuenta la diversidad de puntos de vista.	1	2	3	4	5
14	Tomo en cuenta las habilidades técnicas de mis compañeros para formar un equipo.	1	2	3	4	5
15	Tomo decisiones a tiempo para resolver desafíos dentro de un equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
16	Trabajo con efectividad bajo presión.	1	2	3	4	5
17	Coopero entre los miembros de un equipo.	1	2	3	4	5
18	Ayudo a conseguir los recursos necesarios para el desarrollo de actividades en equipo.	1	2	3	4	5
19	Apoyo al equipo para lograr las metas trazadas.	1	2	3	4	5
20	Trabajo cooperativamente en equipo	1	2	3	4	5
21	Considero que soy consciente de los sentimientos de los miembros del equipo.	1	2	3	4	5
22	Tengo facilidad para identificar las fortalezas del equipo al que pertenezco.	1	2	3	4	5
23	Administro racionalmente los recursos	1	2	3	4	5
24	Organizo a las personas en torno a tareas específicas para lograr un objetivo común.	1	2	3	4	5
25	Me informo de las acciones de los demás equipos con el fin de aportar en el plan estratégico dentro de un equipo.	1	2	3	4	5
26	Asumo riesgos personales para brindar soluciones que aporten al equipo.	1	2	3	4	5
27	Considero que soy creativo cuando trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
28	Considero que tengo habilidades para innovar	1	2	3	4	5
29	Me adapto rápidamente a los cambios.	1	2	3	4	5
30	Establezco metas tácticas y operativas para implementar las estrategias del equipo.	1	2	3	4	5

**Anexo 7: Carta del Asesor****CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR**

Surco, 31 de agosto del 2020

**ANA MARÍA MONTERO DOIG**

Directora de la Escuela de Posgrado

Presente. –

Yo, **Aníbal Altamirano Herrera**, desempeñándome como profesor de los cursos de: **Filosofía de la Educación, Gestión Académica de la educación Superior, Metodología de la Evaluación del Aprendizaje en la Maestría de Docencia Superior** de la Universidad Ricardo Palma, declaro a través de la presente que la graduando García Ramírez, Roxana Rosario ha presentado para mi revisión el proyecto de tesis titulado **Efectos de la Metodología Design Thinking en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020.**

De acuerdo con el Reglamento de Grados de la EPG, manifiesto haber revisado el proyecto en cuanto a la estructura, forma y contenido. En el proceso de elaboración se le ha hecho observaciones, sugerencias y correcciones respectivas para que pueda presentar dicho proyecto.

Finalmente, declaro que he realizado coordinaciones previas con la graduanda y he dado mi **ACEPTACIÓN** para la presentación del proyecto de tesis.

Atentamente,

**Aníbal Altamirano Herrera****DNI 1042690**



## Anexo 8: Certificado de validez de instrumento

Por lo expuesto, en función a la información del instrumento, se le solicita evaluar cada uno de los ítems bajo los siguientes criterios:

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La información que se recoja contribuye a la finalidad de la investigación

<sup>3</sup>**Claridad:** Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible

Para ello, asigne un puntaje de 1 a 5 a cada evaluación que realice de los ítems, donde 1 equivale a un mínimo del criterio y 5 a un máximo.




### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE CUESTIONARIO PARA LOS ESTUDIANTES

N°	Formulación del ítem	Pertinencia <sup>1</sup>	Relevancia <sup>2</sup>	Claridad <sup>3</sup>	Observaciones	Sugerencias
		1-5	1-5	1-5		
1	Acostumbro tener una comunicación asertiva con otras personas.	5	5	5		
2	Realizo presentaciones persuasivas, dentro de un equipo.	5	5	5		
3	Considero que me comunico con efectividad a través los medios electrónicos.	5	5	5		
4	Negocio los recursos efectivamente, dentro de un equipo.	5	5	5		
5	Observo información dentro de un equipo y la utilizo para identificar posibles problemas.	5	5	5		
6	Utilizo información del equipo para promover soluciones asertivas.	5	5	5		
7	Considero que los problemas deben tener un previo análisis para brindar soluciones asertivas dentro de un equipo.	5	5	5		
8	Cuando identifico un problema suelo analizar diversos enfoques antes de dar una solución	5	5	5		
9	Considero las opiniones de los demás integrantes de un equipo para tomar decisiones oportunas.	5	5	5		
10	Brindo soluciones que los demás perciben como justas.	5	5	5		
11	Clasifico tareas por orden de prioridad para ejecutar planes.	5	5	5		
12	Cuando planifico procuro plantear metas específicas.	5	5	5		
13	Elijo miembros para un equipo, tomando en cuenta la diversidad de puntos de vista.	5	5	5		
14	Tomo en cuenta las habilidades técnicas de mis compañeros para formar un equipo.	5	5	5		
15	Tomo decisiones a tiempo para resolver desafíos dentro de un equipo de trabajo.	5	5	5		
16	Trabajo con efectividad bajo presión.	5	5	5		
17	Coopero entre los miembros de un equipo.	5	5	5		
18	Ayudo a conseguir los recursos necesarios para el desarrollo de actividades en equipo.	5	5	5		
19	Apoyo al equipo para lograr las metas trazadas.	5	5	5		
20	Trabajo cooperativamente en equipo	5	5	5		
21	Considero que soy consciente de los sentimientos de los miembros del equipo.	5	5	5		
22	Tengo facilidad para identificar las fortalezas del equipo al que pertenezco.	5	5	5		
23	Administro racionalmente los recursos	5	5	5		
24	Organizo a las personas en torno a tareas específicas para lograr un objetivo común.	5	5	5		
25	Me informo de las acciones de los demás equipos con el fin de aportar en el plan estratégico dentro de un equipo.	5	5	5		
26	Asumo riesgos personales para brindar soluciones que aporten al equipo.	5	5	5		
27	Considero que soy creativo cuando trabajo en equipo.	5	5	5		
28	Considero que tengo habilidades para innovar	5	5	5		
29	Me adapto rápidamente a los cambios.	5	5	5		
30	Establezco metas tácticas y operativas para implementar las estrategias del equipo.	5	5	5		

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ...

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [X]      Aplicable después de corregir [ \_ ]      No aplicable [ ]

Nombres y Apellidos	CESAR AUGUSTO ALEJOS VILLANUEVA	DNI N°	06184982
Dirección domiciliaria	URB. SANTA ROSA- JR. ARIAS ARAGUEZ N° 1247 CHACRA RIOS SUR- LIMA	Teléfono / Celular	937569658
Correo electrónico	alejovilla@hotmail.com	Firma	
Título profesional / Especialidad	ECONOMISTA		
Grado Académico	MAGISTER EN EDUCACION CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA- UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO		
Metodólogo/ temático	METODOLOGO	Lugar y fecha	LIMA, 12 DE AGOSTO DEL 2020

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Nota2: Economista Cesar Alejos, docente nombrado del programa de estudios de Administración Industrial, con más de 25 años de experiencia en diferentes instituciones educativas de nivel superior.



### Carta de Presentación

Santiago de Surco, 11 de agosto de 2020

**Mg. Cesar Trujillo Hinojosa**  
**Presente**

Asunto: Validación de instrumentos por Criterio de Especialista

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a Usted, para expresarle un saludo cordial e informarle que como parte del desarrollo de la tesis titulada “**Efectos de la Metodología Design Thinking en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020.**”, se hizo la construcción del instrumento y ficha de validación del cuestionario de preguntas para la variable dependiente, asimismo la construcción de un programa y ficha de validación para la variable Independiente.

Por lo expuesto, con la finalidad de darle rigor científico necesario, se solicita su colaboración como juez experto para la obtención de evidencia de validez basada en el contenido de dichos instrumentos a través de la evaluación de **Juicio de Expertos**.

Es por ello, que me permito solicitarle su participación apelando a su trayectoria y reconocimiento como docente universitario y profesional en función a sus conocimientos relacionados a la temática de competencias específicas y la metodología Design Thinking.

A través de este proceso, se espera que pueda señalar si los ítems miden lo requerido; caso contrario, sírvase dar las observaciones que considere necesarias.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente, me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente;

Bach. Roxana García Ramírez

.....  
Se adjunta:

- La Matriz de Operacionalización
- Los instrumentos de recolección de la información
- Las fichas de validación de los instrumentos

Por lo expuesto, en función a la información del instrumento, se le solicita evaluar cada uno de los ítems bajo los siguientes criterios:

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La información que se recoja contribuye a la finalidad de la investigación


<sup>3</sup>**Claridad:** Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible

Para ello, asigne un puntaje de 1 a 5 a cada evaluación que realice de los ítems, donde 1 equivale a un mínimo del criterio y 5 a un máximo.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE CUESTIONARIO PARA LOS ESTUDIANTES**

N°	Formulación del ítem	Pertinencia <sup>1</sup>	Relevancia <sup>2</sup>	Claridad <sup>3</sup>	Observaciones	Sugerencias
		1-5	1-5	1-5		
1	Acostumbro tener una comunicación asertiva con otras personas.	5	5	5		
2	Realizo presentaciones persuasivas, dentro de un equipo.	5	5	5		
3	Considero que me comunico con efectividad a través los medios electrónicos.	5	5	5		
4	Negocio los recursos efectivamente, dentro de un equipo.	5	5	5		
5	Observo información dentro de un equipo y la utilizo para identificar posibles problemas.	5	5	5		
6	Utilizo información del equipo para promover soluciones asertivas.	5	5	5		
7	Considero que los problemas deben tener un previo análisis para brindar soluciones asertivas dentro de un equipo.	5	5	5		
8	Cuando identifico un problema suelo analizar diversos enfoques antes de dar una solución	5	5	5		
9	Considero las opiniones de los demás integrantes de un equipo para tomar decisiones oportunas.	5	5	5		
10	Brindo soluciones que los demás perciben como justas.	5	5	5		
11	Clasifico tareas por orden de prioridad para ejecutar planes.	5	5	5		
12	Cuando planifico procuro plantear metas específicas.	5	5	5		
13	Elijo miembros para un equipo, tomando en cuenta la diversidad de puntos de vista.	5	5	5		
14	Tomo en cuenta las habilidades técnicas de mis compañeros para formar un equipo.	5	5	5		
15	Tomo decisiones a tiempo para resolver desafíos dentro de un equipo de trabajo.	5	5	5		
16	Trabajo con efectividad bajo presión.	5	5	5		
17	Coopero entre los miembros de un equipo.	5	5	5		
18	Ayudo a conseguir los recursos necesarios para el desarrollo de actividades en equipo.	5	5	5		
19	Apoyo al equipo para lograr las metas trazadas.	5	5	5		
20	Trabajo cooperativamente en equipo	5	5	5		
21	Considero que soy consciente de los sentimientos de los miembros del equipo.	5	5	5		
22	Tengo facilidad para identificar las fortalezas del equipo al que pertenezco.	5	5	5		
23	Administro racionalmente los recursos	5	5	5		
24	Organizo a las personas en torno a tareas específicas para lograr un objetivo común.	5	5	5		
25	Me informo de las acciones de los demás equipos con el fin de aportar en el plan estratégico dentro de un equipo.	5	5	5		
26	Asumo riesgos personales para brindar soluciones que aporten al equipo.	5	5	5		
27	Considero que soy creativo cuando trabajo en equipo.	5	5	5		
28	Considero que tengo habilidades para innovar	5	5	5		
29	Me adapto rápidamente a los cambios.	5	5	5		
30	Establezco metas tácticas y operativas para implementar las estrategias del equipo.	5	5	5		

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO****Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia...****Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [X]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	César Trujillo Hinojosa	DNI N°	10336856
Dirección domiciliaria	Santa Natalia 135 - Chorrillos	Teléfono / Celular	982518781
Correo electrónico:	ctruhi@hotmail.com	Firma	
Título profesional / Especialidad	Licenciado en Administración		
Grado Académico	Magister en Gestión Pública		
Metodólogo/ temático	Metodólogo/temático	Lugar y fecha	Chorrillos, 11 de agosto del 2020

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Nota 2: Magister Cesar Trujillo es administrador de empresas, docente contratado en diferentes instituciones educativas de nivel superior con más de 10 años de experiencia enseñando cursos relacionado a la administración de empresas, adicionalmente cuenta amplia experiencia en el sector productivo, público y privado desarrollando cargos de gerente general entre otros.



### Carta de Presentación

Santiago de Surco, 11 de agosto de 2020

**Mg. Gloria Quiroz Noriega**  
**Presente**

Asunto: Validación de instrumentos por Criterio de Especialista

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a Usted, para expresarle un saludo cordial e informarle que como parte del desarrollo de la tesis titulada **“Efectos de la Metodología Design Thinking en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020.”**, se hizo la construcción del instrumento y ficha de validación del cuestionario de preguntas para la variable dependiente, asimismo la construcción de un programa y ficha de validación para la variable Independiente.

Por lo expuesto, con la finalidad de darle rigor científico necesario, se solicita su colaboración como juez experto para la obtención de evidencia de validez basada en el contenido de dichos instrumentos a través de la evaluación de **Juicio de Expertos**.

Es por ello, que me permito solicitarle su participación apelando a su trayectoria y reconocimiento como docente universitario y profesional en función a sus conocimientos relacionados a la temática de competencias específicas y la metodología Design Thinking.

A través de este proceso, se espera que pueda señalar si los ítems miden lo requerido; caso contrario, sírvase dar las observaciones que considere necesarias.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente, me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente;

Bach. Roxana García Ramírez

.....  
Se adjunta:

- La Matriz de Operacionalización
- Los instrumentos de recolección de la información
- Las fichas de validación de los instrumentos

Por lo expuesto, en función a la información del instrumento, se le solicita evaluar cada uno de los ítems bajo los siguientes criterios:

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La información que se recoja contribuye a la finalidad de la investigación


<sup>3</sup>**Claridad:** Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible

Para ello, asigne un puntaje de 1 a 5 a cada evaluación que realice de los ítems, donde 1 equivale a un mínimo del criterio y 5 a un máximo.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE CUESTIONARIO PARA LOS ESTUDIANTES**

N°	Formulación del ítem	Pertinencia <sup>1</sup>	Relevancia <sup>2</sup>	Claridad <sup>3</sup>	Observaciones	Sugerencias
		1-5	1-5	1-5		
1	Acostumbro tener una comunicación asertiva con otras personas.	5	5	5		
2	Realizo presentaciones persuasivas, dentro de un equipo.	5	5	5		
3	Considero que me comunico con efectividad a través los medios electrónicos.	5	5	5		
4	Negocio los recursos efectivamente, dentro de un equipo.	5	5	5		
5	Observo información dentro de un equipo y la utilizo para identificar posibles problemas.	5	5	5		
6	Utilizo información del equipo para promover soluciones asertivas.	5	5	5		
7	Considero que los problemas deben tener un previo análisis para brindar soluciones asertivas dentro de un equipo.	5	5	5		
8	Cuando identifico un problema suelo analizar diversos enfoques antes de dar una solución	5	5	5		
9	Considero las opiniones de los demás integrantes de un equipo para tomar decisiones oportunas.	5	5	5		
10	Brindo soluciones que los demás perciben como justas.	5	5	5		
11	Clasifico tareas por orden de prioridad para ejecutar planes.	5	5	5		
12	Cuando planifico procuro plantear metas específicas.	5	5	5		
13	Elijo miembros para un equipo, tomando en cuenta la diversidad de puntos de vista.	5	5	5		
14	Tomo en cuenta las habilidades técnicas de mis compañeros para formar un equipo.	5	5	4	Precisar las habilidades técnicas	
15	Tomo decisiones a tiempo para resolver desafíos dentro de un equipo de trabajo.	5	5	5		
16	Trabajo con efectividad bajo presión.	5	5	5		
17	Coopero entre los miembros de un equipo.	2	3	4	Corresponde al siguiente indicador	
18	Ayudo a conseguir los recursos necesarios para el desarrollo de actividades en equipo.	5	5	5		
19	Apoyo al equipo para lograr las metas trazadas.	5	5	5		
20	Trabajo cooperativamente en equipo	5	5	5		
21	Considero que soy consciente de los sentimientos de los miembros del equipo.	5	5	5		
22	Tengo facilidad para identificar las fortalezas del equipo al que pertenezco.	5	5	5		
23	Administro racionalmente los recursos	5	5	5		
24	Organizo a las personas en torno a tareas específicas para lograr un objetivo común.	5	5	5		
25	Me informo de las acciones de los demás equipos con el fin de aportar en el plan estratégico dentro de un equipo.	5	5	5		
26	Asumo riesgos personales para brindar soluciones que aporten al equipo.	5	5	5		
27	Considero que soy creativo cuando trabajo en equipo.	5	5	5		
28	Considero que tengo habilidades para innovar	5	5	5		
29	Me adapto rápidamente a los cambios.	5	5	5		
30	Establezco metas tácticas y operativas para implementar las estrategias del equipo.	5	5	5		

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO****Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia...****Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [X]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	Gloria Elizabeth Quiroz Noriega	DNI N°	09158854
Dirección domiciliaria		Teléfono / Celular	954783466
Correo electrónico:	gloria.quiroz@urp.edu.pe	Firma	
Título profesional / Especialidad	Licenciado en Educación		
Grado Académico	Magister		
Metodólogo/ temático	Currículo, Didáctica y Evaluación	Lugar y fecha	Lima, 14-08-2020

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Nota 2: Magister Gloria Quiroz docente de posgrado de la universidad Ricardo Palma especialista en metodologías, cuenta con amplia experiencia enseñando en el nivel superior.



**Carta de Presentación**

Santiago de Surco, 11 de agosto de 2020

**Mg. Leonardo Percy Huertas Mantilla**  
**Presente**

Asunto: Validación de instrumentos por Criterio de Especialista

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a Usted, para expresarle un saludo cordial e informarle que como parte del desarrollo de la tesis titulada **“Efectos de la Metodología Design Thinking en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020.”**, se hizo la construcción del instrumento y ficha de validación del cuestionario de preguntas para la variable dependiente, asimismo la construcción de un programa y ficha de validación para la variable Independiente.

Por lo expuesto, con la finalidad de darle rigor científico necesario, se solicita su colaboración como juez experto para la obtención de evidencia de validez basada en el contenido de dichos instrumentos a través de la evaluación de **Juicio de Expertos**.

Es por ello, que me permito solicitarle su participación apelando a su trayectoria y reconocimiento como docente universitario y profesional en función a sus conocimientos relacionados a la temática de competencias específicas y la metodología Design Thinking.

A través de este proceso, se espera que pueda señalar si los ítems miden lo requerido; caso contrario, sírvase dar las observaciones que considere necesarias.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente, me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente;

Bach. Roxana García Ramírez

.....  
Se adjunta:

- La Matriz de Operacionalización
- Los instrumentos de recolección de la información
- Las fichas de validación de los instrumentos

Por lo expuesto, en función a la información del instrumento, se le solicita evaluar cada uno de los ítems bajo los siguientes criterios:

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La información que se recoja contribuye a la finalidad de la investigación

<sup>3</sup>**Claridad:** Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible

Para ello, asigne un puntaje de 1 a 5 a cada evaluación que realice de los ítems, donde 1 equivale a un mínimo del criterio y 5 a un máximo.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE CUESTIONARIO PARA LOS ESTUDIANTES**

N°	Formulación del ítem	Pertinencia <sup>1</sup>	Relevancia <sup>2</sup>	Claridad <sup>3</sup>	Observaciones	Sugerencias
		1-5	1-5	1-5		
1	Acostumbro tener una comunicación asertiva con otras personas.	5	5	5		
2	Realizo presentaciones persuasivas, dentro de un equipo.	5	5	5		
3	Considero que me comunico con efectividad a través los medios electrónicos.	5	5	5		
4	Negocio los recursos efectivamente, dentro de un equipo.	5	5	5		
5	Observo información dentro de un equipo y la utilizo para identificar posibles problemas.	5	5	5		
6	Utilizo información del equipo para promover soluciones asertivas.	5	5	5		
7	Considero que los problemas deben tener un previo análisis para brindar soluciones asertivas dentro de un equipo.	5	5	5		
8	Cuando identifico un problema suelo analizar diversos enfoques antes de dar una solución	5	5	5		
9	Considero las opiniones de los demás integrantes de un equipo para tomar decisiones oportunas.	5	5	5		
10	Brindo soluciones que los demás perciben como justas.	5	5	5		
11	Clasifico tareas por orden de prioridad para ejecutar planes.	5	5	5		


12	Cuando planifico procuro plantear metas específicas.	5	5	5		
13	Elijo miembros para un equipo, tomando en cuenta la diversidad de puntos de vista.	5	5	5		
14	Tomo en cuenta las habilidades técnicas de mis compañeros para formar un equipo.	5	5	5		
15	Tomo decisiones a tiempo para resolver desafíos dentro de un equipo de trabajo.	5	5	5		
16	Trabajo con efectividad bajo presión.	5	5	5		
17	Coopero entre los miembros de un equipo.	5	5	5		
18	Ayudo a conseguir los recursos necesarios para el desarrollo de actividades en equipo.	5	5	5		
19	Apoyo al equipo para lograr las metas trazadas.	5	5	5		
20	Trabajo cooperativamente en equipo	5	5	5		
21	Considero que soy consciente de los sentimientos de los miembros del equipo.	5	5	5		
22	Tengo facilidad para identificar las fortalezas del equipo al que pertenezco.	5	5	5		
23	Administro racionalmente los recursos	5	5	5		
24	Organizo a las personas en torno a tareas específicas para lograr un objetivo común.	5	5	5		
25	Me informo de las acciones de los demás equipos con el fin de aportar en el plan estratégico dentro de un equipo.	5	5	5		
26	Asumo riesgos personales para brindar soluciones que aporten al equipo.	5	5	5		
27	Considero que soy creativo cuando trabajo en equipo.	5	5	5		

28	Considero que tengo habilidades para innovar	5	5	5		
29	Me adapto rápidamente a los cambios.	5	5	5		
30	Establezco metas tácticas y operativas para implementar las estrategias del equipo.	5	5	5		

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia...

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Nombres y Apellidos	Leonardo Percy Huertas Mantilla	DNI N°	47355739
Dirección domiciliaria	Calle San Cristóbal Mz. I-11 Urb. Los cedros de villa, Chorrillos	Teléfono / Celular	940097927
Correo electrónico:	leonardo.huertas@urp.edu.pe	Firma	
Título profesional / Especialidad	Licenciado en Psicología		
Grado Académico	Maestro en Educación con mención en Docencia Superior		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Chorrillos, 25 de agosto del 2020

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Nota 2: Magister Leonardo Huertas docente de posgrado de la universidad Ricardo Palma, cuenta con amplia experiencia enseñando en el nivel superior, además de contar con amplia experiencia en el curso de titulación



### Carta de Presentación

Santiago de Surco, 11 de Agosto de 2020

**Mg. Magdalena Cruz Herrera**  
Presente

Asunto: Validación de instrumentos por Criterio de Especialista

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a Usted, para expresarle un saludo cordial e informarle que como parte del desarrollo de la tesis titulada **“Efectos de la Metodología Design Thinking en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020.”**, se hizo la construcción del instrumento y ficha de validación del cuestionario de preguntas para la variable dependiente, asimismo la construcción de un programa y ficha de validación para la variable Independiente.

Por lo expuesto, con la finalidad de darle rigor científico necesario, se le solicita su colaboración como juez experto para la obtención de evidencia de validez basada en el contenido de dichos instrumentos a través de la evaluación de **Juicio de Expertos**.

Es por ello, que me permito solicitarle su participación apelando a su trayectoria y reconocimiento como docente universitario y profesional en función a sus conocimientos relacionados a la temática de competencias específicas y la metodología Design Thinking.

A través de este proceso, se espera que pueda señalar si los ítems miden lo requerido; caso contrario, sírvase dar las observaciones que considere necesarias.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente, me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente;

Bach. Roxana García Ramírez

.....

Se adjunta:

- La Matriz de Operacionalización
- Los instrumentos de recolección de la información
- Las fichas de validación de los instrumentos

Por lo expuesto, en función a la información del instrumento, se le solicita evaluar cada uno de los ítems bajo los siguientes criterios:

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La información que se recoja contribuye a la finalidad de la investigación

<sup>3</sup>**Claridad:** Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible

Para ello, asigne un puntaje de 1 a 5 a cada evaluación que realice de los ítems, donde 1 equivale a un mínimo del criterio y 5 a un máximo.


#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE CUESTIONARIO PARA LOS ESTUDIANTES

Nº	Formulación del ítem	Pertinencia <sup>1</sup>	Relevancia <sup>2</sup>	Claridad <sup>3</sup>	Observaciones	Sugerencias
		1-5	1-5	1-5		
1	Acostumbro tener una comunicación asertiva con otras personas.	5	5	5		
2	Realizo presentaciones persuasivas, dentro de un equipo.	5	5	5		
3	Considero que me comunico con efectividad a través los medios electrónicos.	5	5	5		
4	Negocio los recursos efectivamente, dentro de un equipo.	5	5	5		
5	Observo información dentro de un equipo y la utilizo para identificar posibles problemas.	5	5	5		
6	Utilizo información del equipo para promover soluciones asertivas.	5	5	5		
7	Considero que los problemas deben tener un previo análisis para brindar soluciones asertivas dentro de un equipo.	5	5	5		
8	Cuando identifico un problema suelo analizar diversos enfoques antes de dar una solución	5	5	5		
9	Considero las opiniones de los demás integrantes de un equipo para tomar decisiones oportunas.	5	5	5		
10	Brindo soluciones que los demás perciben como justas.	5	5	5		
11	Clasifico tareas por orden de prioridad para ejecutar planes.	5	5	5		
12	Cuando planifico procuro plantear metas específicas.	5	5	5		
13	Elijo miembros para un equipo, tomando en cuenta la diversidad de puntos de vista.	5	5	5		
14	Tomo en cuenta las habilidades técnicas de mis compañeros para formar un equipo.	5	4	5		
15	Tomo decisiones a tiempo para resolver desafíos dentro de un equipo de trabajo.	5	5	5		
16	Trabajo con efectividad bajo presión.	5	5	5		
17	Coopero entre los miembros de un equipo.	5	5	5		
18	Ayudo a conseguir los recursos necesarios para el desarrollo de actividades en equipo.	5	5	5		
19	Apoyo al equipo para lograr las metas trazadas.	5	4	5		
20	Trabajo cooperativamente en equipo	5	5	5		
21	Considero que soy consciente de los sentimientos de los miembros del equipo.	5	5	5		
22	Tengo facilidad para identificar las fortalezas del equipo al que pertenezco.	5	5	5		
23	Administro racionalmente los recursos	5	4	5		
24	Organizo a las personas en torno a tareas específicas para lograr un objetivo común.	5	5	5		
25	Me informo de las acciones de los demás equipos con el fin de aportar en el plan estratégico dentro de un equipo.	5	5	5		
26	Asumo riesgos personales para brindar soluciones que aporten al equipo.	5	5	5		
27	Considero que soy creativo cuando trabajo en equipo.	5	5	5		
28	Considero que tengo habilidades para innovar	5	5	5		
29	Me adapto rápidamente a los cambios.	5	5	5		
30	Establezco metas tácticas y operativas para implementar las estrategias del equipo.	5	5	5		

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ...

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [X]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Nombres y Apellidos	Magdalena Cruz Herrera	DNI N°	10345736
Dirección domiciliaria:	Av. Brasil 973 – Jesús María	Teléfono / Celular	975535766
Correo Electrónico:	magdalena.cruz@urp.edu.pe	Firma	
Título profesional / Especialidad	Licenciada en educación – Ciencias Naturales		
Grado Académico	Magister en Gestión y administración educativa		
Metodólogo/ temático	Ambos	Lugar y fecha	11 de agosto

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Nota 2: Doctora Magdalena Cruz docente de posgrado de la universidad Ricardo Palma especialista cuenta con amplia experiencia enseñando en diversas instituciones educativas de nivel superior en el país.


**Carta de Presentación**

Santiago de Surco, 11 de Agosto de 2020

**Dr. Marco Polido Masías**  
**Presente**

Asunto: Validación de instrumentos por Criterio de Especialista

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a Usted, para expresarle un saludo cordial e informarle que como parte del desarrollo de la tesis titulada **“Efectos de la Metodología Design Thinking en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la asignatura de Gestión Comercial de un instituto superior de Lima, 2020.”**, se hizo la construcción del instrumento y ficha de validación del cuestionario de preguntas para la variable dependiente, asimismo la construcción de un programa y ficha de validación para la variable Independiente.

Por lo expuesto, con la finalidad de darle rigor científico necesario, se solicita su colaboración como juez experto para la obtención de evidencia de validez basada en el contenido de dichos instrumentos a través de la evaluación de **Juicio de Expertos**.

Es por ello, que me permito solicitarle su participación apelando a su trayectoria y reconocimiento como docente universitario y profesional en función a sus conocimientos relacionados a la temática de competencias específicas y la metodología Design Thinking.

A través de este proceso, se espera que pueda señalar si los ítems miden lo requerido; caso contrario, sírvase dar las observaciones que considere necesarias.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente, me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente;

Bach. Roxana García Ramírez

.....

Se adjunta:

- La Matriz de Operacionalización
- Los instrumentos de recolección de la información
- Las fichas de validación de los instrumentos

Por lo expuesto, en función a la información del instrumento, se le solicita evaluar cada uno de los ítems bajo los siguientes criterios:

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La información que se recoja contribuye a la finalidad de la investigación

<sup>3</sup>**Claridad:** Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible

Para ello, asigne un puntaje de 1 a 5 a cada evaluación que realice de los ítems, donde 1 equivale a un mínimo del criterio y 5 a un máximo.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE CUESTIONARIO PARA LOS ESTUDIANTES**

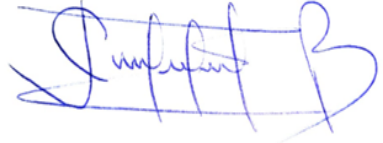
N°	Formulación del ítem	Pertinencia <sup>1</sup>	Relevancia <sup>2</sup>	Claridad <sup>3</sup>	Observaciones	Sugerencias
		1-5	1-5	1-5		
1	Acostumbro tener una comunicación asertiva con otras personas.	5	5	5		
2	Realizo presentaciones persuasivas, dentro de un equipo.	5	5	5		
3	Considero que me comunico con efectividad a través los medios electrónicos.	5	5	5		
4	Negocio los recursos efectivamente, dentro de un equipo.	5	5	5		
5	Observo información dentro de un equipo y la utilizo para identificar posibles problemas.	5	5	5		
6	Utilizo información del equipo para promover soluciones asertivas.	5	5	5		
7	Considero que los problemas deben tener un previo análisis para brindar soluciones asertivas dentro de un equipo.	5	5	5		
8	Cuando identifico un problema suelo analizar diversos enfoques antes de dar una solución	5	5	5		
9	Considero las opiniones de los demás integrantes de un equipo para tomar decisiones oportunas.	5	5	5		
10	Brindo soluciones que los demás perciben como justas.	5	5	5		
11	Clasifico tareas por orden de prioridad para ejecutar planes.	5	5	5		
12	Cuando planifico procuro plantear metas específicas.	5	5	5		
13	Elijo miembros para un equipo, tomando en cuenta la diversidad de puntos de vista.	5	5	5		
14	Tomo en cuenta las habilidades técnicas de mis compañeros para formar un equipo.	5	5	5		
15	Tomo decisiones a tiempo para resolver desafíos dentro de un equipo de trabajo.	5	5	5		
16	Trabajo con efectividad bajo presión.	5	5	5		
17	Coopero entre los miembros de un equipo.	5	5	5		
18	Ayudo a conseguir los recursos necesarios para el desarrollo de actividades en equipo.	5	5	5		
19	Apoyo al equipo para lograr las metas trazadas.	5	5	5		
20	Trabajo cooperativamente en equipo	5	5	5		
21	Considero que soy consciente de los sentimientos de los miembros del equipo.	5	5	5		
22	Tengo facilidad para identificar las fortalezas del equipo al que pertenezco.	5	5	5		
23	Administro racionalmente los recursos	5	5	5		
24	Organizo a las personas en torno a tareas específicas para lograr un objetivo común.	5	5	5		
25	Me informo de las acciones de los demás equipos con el fin de aportar en el plan estratégico dentro de un equipo.	5	5	5		
26	Asumo riesgos personales para brindar soluciones que aporten al equipo.	5	5	5		
27	Considero que soy creativo cuando trabajo en equipo.	5	5	5		
28	Considero que tengo habilidades para innovar	5	5	5		
29	Me adapto rápidamente a los cambios.	5	5	5		
30	Establezco metas tácticas y operativas para implementar las estrategias del equipo.	5	5	5		



**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia...

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Nombres y Apellidos	Marco Polido Masias	DNI N°	08006554
Dirección domiciliaria	Calle 10 de noviembre Mz. A lote 11 urbanización Sarita Colonia Chorrillos	Teléfono / Celular	995 620 084
Correo electrónico:	marcopoma62@hotmail.com	Firma	
Título profesional / Especialidad	Licenciado en Administración		
Grado Académico	Doctor En administración de la Educación		
Metodólogo/ temático	Metodólogo / Temático	Lugar y fecha	Chorrillos, 11 de agosto del 2020

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Nota 2: El Doctor Marco Polido Masías es administrador de empresas, docente nombrado en sector público y contratado en diferentes instituciones educativas de nivel superior con más de 35 años de experiencia enseñando diversos cursos relacionados a la administración de empresas, especialista en el curso de Gestión Comercial, adicionalmente cuenta amplia experiencia en el sector productivo, público y privado desarrollando cargos de gerente general, director de instituciones educativas entre otros cargos.

## Anexo 9: Carta de autorización para aplicación de instrumentos

"Año de la Universalización de la Salud"  
 "Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres 2016 - 2027"



Chorrillos, 08 de setiembre de 2020

DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE LIMA METROPOLITANA  
 IE 8TP. "Antenor Orrego Espinoza"

### CARTA N°005-2020-08-IE 8TP "A DE"

Señorita,

**ROXANA ROSARIO GARCIA RAMIREZ**

Presente. -

**ASUNTO : Autorización para realizar Proyecto de Investigación**

**REF. : CARTA N° 001-2020, de fecha 1° de setiembre 2020**

Es grato dirigirme a usted, para saludarla cordialmente, y a la vez autorizarle a realizar la aplicación de instrumentos y programa del Proyecto de Investigación "Efectos de la Metodología Dealing Thinking en el Desarrollo de Competencias Gerenciales de la Asignatura de Gestión Comercial de un Instituto Superior de Lima 2020", en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "Antenor Orrego Espinoza".

Sin otro particular, queda de usted.

Atentamente,


  
 Sr. JOSÉ MANUEL ROSAS-COR  
 Director General  
 IE 07 "ANTENOR ORREGO ESPINOZA"

C.C.  
 Archivo

JMG/DA/PER/1001  
 mlk/tec/

## Anexo 10: Sesiones de clases



Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "ANTENOR ORREGO ESPINOZA"  
R.M. N° 509-86-ED  
REVALIDADO - ED N° 0432-2006-ED

ANEXO 01

## SESION DE APRENDIZAJE Nro. 01

DATOS GENERALES	
Programa de estudio: Administración Industrial	Ciclo de Estudios: VI Ciclo
Unidad Didáctica: Gestión Comercial	Horas Pedagógicas: 04 horas
Módulo: Comercialización	Lugar: <input checked="" type="checkbox"/> Aula <input type="checkbox"/> Laboratorio <input type="checkbox"/> Taller <input type="checkbox"/> Comunidad
Semestre Académico: 2020 - II	Semana: 1 – Sesión 1
Horas sincrónicas: 04 hrs.	Horas Asincrónicas: 0 hrs.
Docente: Lic. Roxana García Ramírez	
Título de la Actividad de Aprendizaje: Marketing Mix - Introducción	

ELEMENTO DE LA CAPACIDAD TERMINAL
Reconocer la importancia y beneficios de la Gestión Comercial.

CONTENIDOS		
CONCEPTUAL	PROCEDIMENTAL	ACTITUDINAL
Analiza, recuerda, describe información, conceptos, casos prácticos, análisis de casos empresariales.	Planifica, organiza y dirige, diseña, elabora creativamente y construye. Expone, critica y debate los diferentes temas expuestos en clase.	Identificación afectiva y empática con los demás, mantiene una disposición para interactuar individualmente y en equipo. Tolerancia y apoyo colaborativo.

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS				
MOMENTOS	ACTIVIDAD	MÉTODOS TÉCNICAS	RECURSOS	TIEMPO
DESCUBRIMIENTO	Dinámica Nro. 1 (Entrevista)	Participación activa	Pizarra, plumones.	30 min.
EXPLORACION	Saberes previos. Lluvia de ideas	Participación activa lluvia de ideas	Pizarra, Plumones, posits	30 min.
IDEACION	Caso práctico Nro. 1 – Lectura 1	Analítico	Video, proyector	40 min.
EXPERIMENTACION	Se interactúa con los alumnos en los temas: Introducción de la Comercialización. Objetivos de la comercialización. Importancia de la gestión comercial. Mezclas comerciales.	Métodos Lógicos	Proyector PPT, gráficos, noticias.	40 min.
EVOLUCION	Trabajo individual cuestionario de preguntas. / exposición. Exposición de ideas	Métodos Lógicos	Pizarra, plumones.	40 min.

EVALUACIÓN		
INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
1. Define y describe a la administración. 2. Identifica los conceptos básicos de la administración. 3. Valora la importancia de la administración como herramienta para las organizaciones.	1. Expositiva 2. Observación, 3. Interrogatorio. 4. Entrevista	1. Lista de cotejo.

MATERIA DE CONSULTA			
LIBRO	MARTÍNEZ, A. & RUIZ, C. & ESCRIVA, J.	"Marketing en la actividad comercial"	1ª Edición: Mc-Graw Hill Interamericana. España.
LIBRO	KOTLER, P. & AMSTRONG, G.	"Fundamentos de marketing"	11ª Edición: Pearson. México
LIBRO	FISHER, L. & ESPEJO, J	"Mercadotecnia"	4ª Edición: Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A. México.
LIBRO	STANTON, W. & ETZEL, M. & WALKER, B.	"Fundamentos de marketing"	14ª Edición: Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A. México.
NOTICIAS ACTUALES	El comercio, Perú 21, Gestión, El Peruano.		



## SESION DE APRENDIZAJE Nro. 02

DATOS GENERALES	
Programa de estudio: Administración Industrial	Ciclo de Estudios: VI Ciclo
Unidad Didáctica: Gestión Comercial	Horas Pedagógicas: 04 horas
Módulo: Ccomercialización	Lugar: <input checked="" type="checkbox"/> Aula <input type="checkbox"/> Laboratorio <input type="checkbox"/> Taller <input type="checkbox"/> Comunidad
Semestre Académico: 2020 - II	Semana: 2 – Sesión 2
Horas sincrónicas: 04 hrs.	Horas Asincrónicas: 0 hrs.
Docente: Lic. Roxana García Ramírez	
Título de la Actividad de Aprendizaje: Marketing Mix - Producto	

ELEMENTO DE LA CAPACIDAD TERMINAL
Reconocer el Marketing Mix (producto, precio, promoción y plaza) y valorar como herramienta importante en la toma de decisiones respecto a de un producto o servicio del mercado.

CONTENIDOS		
CONCEPTUAL	PROCEDIMENTAL	ACTITUDINAL
Analiza, recuerda, describe información, conceptos, casos prácticos, análisis de casos empresariales.	Planifica, organiza y dirige, diseña, elabora creativamente y construye. Expone, critica y debate los diferentes temas expuestos en clase.	Identificación afectiva y empática con los demás, mantiene una disposición para interactuar individualmente y en equipo. Tolerancia y apoyo colaborativo.

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS				
MOMENTOS	ACTIVIDAD	MÉTODOS TÉCNICAS	RECURSOS	TIEMPO
DESCUBRIMIENTO	Video Inductivo	Participación activa	Pizarra, plumones.	30 min.
EXPLORACION	Saberes previos. Lluvia de ideas	Participación activa lluvia de ideas	Pizarra, Plumones, posits	30 min.
IDEACION	Caso práctico Nro. 1 – Video	Analítico	Video, proyector	40 min.
EXPERIMENTACION	Se interactúa con los alumnos en los temas: Características – Beneficios. Niveles del producto. Clasificación de productos. De consumo/ Industriales. Decisiones de productos. Atributos del producto. Asignación de marcas. Presentación y etiquetado	Métodos Lógicos	Proyector PPT, gráficos, noticias.	40 min.
EVOLUCION	Elaboración de organizador visual. Exposición de ideas	Métodos Lógicos	Pizarra, plumones.	40 min.

EVALUACIÓN		
INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
1. Define y describe las características del Producto Mix. 2. Elabora un organizador visual y explica la clasificación y atributos del PRODUCTO mix	1. Expositiva 2. Observación, 3. Interrogatorio.	1. Lista de cotejo.

MATERIA DE CONSULTA			
LIBRO	MARTÍNEZ, A. & RUIZ, C. & ESCRIVA, J.	"Marketing en la actividad comercial"	1º Edición: Mc-Graw Hill Interamericana. España.
LIBRO	KOTLER, P. & AMSTRONG, G.	"Fundamentos de marketing"	11º Edición: Pearson. México
LIBRO	FISHER, L. & ESPEJO, J	"Mercadotecnia"	4º Edición: Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A. México.
LIBRO	STANTON, W. & ETZEL, M. & WALKER, B.	"Fundamentos de marketing"	14º Edición: Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A. México.
NOTICIAS ACTUALES	El comercio, Perú 21, Gestión, El Peruano.		



### SESION DE APRENDIZAJE Nro. 03

DATOS GENERALES	
Programa de estudio: Administración Industrial	Ciclo de Estudios: VI Ciclo
Unidad Didáctica: Gestión Comercial	Horas Pedagógicas: 04 horas
Módulo: Ccomercialización	Lugar: <input checked="" type="checkbox"/> Aula <input type="checkbox"/> Laboratorio <input type="checkbox"/> Taller <input type="checkbox"/> Comunidad
Semestre Académico: 2020 - II	Semana: 3 – Sesión 3
Horas sincrónicas: 04 hrs.	Horas Asincrónicas: 0 hrs.
Docente: Lic. Roxana García Ramírez	
Título de la Actividad de Aprendizaje: Marketing Mix - Precio	

ELEMENTO DE LA CAPACIDAD TERMINAL
Reconocer el Marketing Mix (producto, precio, promoción y plaza) y valorar como herramienta importante en la toma de decisiones respecto a de un producto o servicio del mercado.

CONTENIDOS		
CONCEPTUAL	PROCEDIMENTAL	ACTITUDINAL
Analiza, recuerda, describe información, conceptos, casos prácticos, análisis de casos empresariales.	Planifica, organiza y dirige, diseña, elabora creativamente y construye. Expone, critica y debate los diferentes temas expuestos en clase.	Identificación afectiva y empática con los demás, mantiene una disposición para interactuar individualmente y en equipo. Tolerancia y apoyo colaborativo.

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS				
MOMENTOS	ACTIVIDAD	MÉTODOS TÉCNICAS	RECURSOS	TIEMPO
DESCUBRIMIENTO	Video Inductivo	Participación activa	Pizarra, plumones.	30 min.
EXPLORACION	Saberes previos. Lluvia de ideas	Participación activa lluvia de ideas	Pizarra, Plumones, posits	30 min.
IDEACION	Caso práctico Nro. 2 – Video	Analítico	Video, proyector	40 min.
EXPERIMENTACION	Se interactúa con los alumnos en los temas: Diferencias: Costo, precio, valor. Métodos de fijación de precios. Basado en el costo, Basado en el cliente Orientado en la competencia. Estrategias de fijación de precios. Productos nuevos, Mezcla de productos Ajuste de precios	Métodos Lógicos	Proyector PPT, gráficos, noticias.	40 min.
EVOLUCION	Elaboración de organizador visual.	Métodos Lógicos	Pizarra, plumones.	40 min.

EVALUACIÓN		
INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
1. Define y describe las características en el Precio en el Marketing Mix. 2. Elabora un organizador visual e identifica las diferencias entre precio, valor y costos. 3. Elabora un organizador visual elije una marca y analiza la fijación de precios.	1. Expositiva 2. Observación, 3. Interrogatorio.	1. Lista de cotejo.

MATERIA DE CONSULTA			
LIBRO	MARTÍNEZ, A. & RUIZ, C. & ESCRIVA, J.	"Marketing en la actividad comercial"	1ª Edición: Mc-Graw Hill Interamericana. España.
LIBRO	KOTLER, P. & AMSTRONG, G.	"Fundamentos de marketing"	11ª Edición: Pearson. México
LIBRO	FISHER, L. & ESPEJO, J	"Mercadotecnia"	4ª Edición: Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A. México.
LIBRO	STANTON, W. & ETZEL, M. & WALKER, B.	"Fundamentos de marketing"	14ª Edición: Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A. México.
NOTICIAS ACTUALES	El comercio, Perú 21, Gestión, El Peruano.		



## SESION DE APRENDIZAJE Nro. 04

DATOS GENERALES	
<b>Programa de estudio:</b> Administración Industrial	<b>Ciclo de Estudios:</b> VI Ciclo
<b>Unidad Didáctica:</b> Gestión Comercial	<b>Horas Pedagógicas:</b> 04 horas
<b>Módulo:</b> Comercialización	<b>Lugar:</b> <input checked="" type="checkbox"/> Aula <input type="checkbox"/> Laboratorio <input type="checkbox"/> Taller <input type="checkbox"/> Comunidad
<b>Semestre Académico:</b> 2020 - II	<b>Semana:</b> 4 – <b>Sesión</b> 4
<b>Horas sincrónicas:</b> 04 hrs.	<b>Horas Asincrónicas:</b> 0 hrs.
<b>Docente:</b> Lic. Roxana García Ramírez	
<b>Título de la Actividad de Aprendizaje:</b> Marketing Mix - Plaza	

ELEMENTO DE LA CAPACIDAD TERMINAL
Reconocer el Marketing Mix (producto, precio, promoción y plaza) y valorar como herramienta importante en la toma de decisiones respecto a de un producto o servicio del mercado.

CONTENIDOS		
CONCEPTUAL	PROCEDIMENTAL	ACTITUDINAL
Analiza, recuerda, describe información, conceptos, casos prácticos, análisis de casos empresariales.	Planifica, organiza y dirige, diseña, elabora creativamente y construye. Expone, critica y debate los diferentes temas expuestos en clase.	Identificación afectiva y empática con los demás, mantiene una disposición para interactuar individualmente y en equipo. Tolerancia y apoyo colaborativo.

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS				
MOMENTOS	ACTIVIDAD	MÉTODOS TÉCNICAS	RECURSOS	TIEMPO
DESCUBRIMIENTO	Video Inductivo	Participación activa	Pizarra, plumones.	30 min.
EXPLORACION	Saberes previos. Lluvia de ideas	Participación activa lluvia de ideas	Pizarra, Plumones, posits	30 min.
IDEACION	Caso práctico Nro. 3 – Video	Analítico	Video, proyector	40 min.
EXPERIMENTACION	Se interactúa con los alumnos en los temas: Objetivos. La distribución. Canales de distribución Estructura. Tipos de canales de distribución. Funciones de los canales. Importancia. Los intermediarios: Definición. Importancia de los intermediarios. Tipos de intermediarios	Métodos Lógicos	Proyector PPT, gráficos, noticias.	40 min.
EVOLUCION	Elaboración de organizador visual.	Métodos Lógicos	Pizarra, plumones.	40 min.

EVALUACIÓN		
INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
1. Elije una empresa y analiza a través de un organizador visual la función e importancia de la plaza en el marketing mix. 2. Elije una empresa y elabora una infografía de los tipos de los canales de distribución e identifica los intermediarios.	1. Expositiva 2. Observación, 3. Interrogatorio.	1. Lista de cotejo.

MATERIA DE CONSULTA			
LIBRO	MARTINEZ, A. & RUIZ, C. & ESCRIVA, J.	"Marketing en la actividad comercial"	1ª Edición: Mc-Graw Hill Interamericana. España.
LIBRO	KOTLER, P. & AMSTRONG, G.	"Fundamentos de marketing"	11ª Edición: Pearson. México
LIBRO	FISHER, L. & ESPEJO, J	"Mercadotecnia"	4ª Edición: Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A. México.
LIBRO	STANTON, W. & ETZEL, M. & WALKER, B.	"Fundamentos de marketing"	14ª Edición: Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A. México.
NOTICIAS ACTUALES	El comercio, Perú 21, Gestión, El Peruano.		



## SESION DE APRENDIZAJE Nro. 05

DATOS GENERALES	
<b>Programa de estudio:</b> Administración Industrial	<b>Ciclo de Estudios:</b> VI Ciclo
<b>Unidad Didáctica:</b> Gestión Comercial	<b>Horas Pedagógicas:</b> 04 horas
<b>Módulo:</b> Comercialización	<b>Lugar:</b> <input checked="" type="checkbox"/> Aula <input type="checkbox"/> Laboratorio <input type="checkbox"/> Taller <input type="checkbox"/> Comunidad
<b>Semestre Académico:</b> 2020 - II	<b>Semana:</b> 5 - Sesión 5
<b>Horas sincrónicas:</b> 04 hrs.	<b>Horas Asincrónicas:</b> 0 hrs.
<b>Docente:</b> Lic. Roxana García Ramírez	
<b>Título de la Actividad de Aprendizaje:</b> Marketing Mix - Promoción	

ELEMENTO DE LA CAPACIDAD TERMINAL
Reconocer el Marketing Mix (producto, precio, promoción y plaza) y valorar como herramienta importante en la toma de decisiones respecto a de un producto o servicio del mercado.

CONTENIDOS		
CONCEPTUAL	PROCEDIMENTAL	ACTITUDINAL
Analiza, recuerda, describe información, conceptos, casos prácticos, análisis de casos empresariales.	Planifica, organiza y dirige, diseña, elabora creativamente y construye. Expone, critica y debate los diferentes temas expuestos en clase.	Identificación afectiva y empática con los demás, mantiene una disposición para interactuar individualmente y en equipo. Tolerancia y apoyo colaborativo.

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS				
MOMENTOS	ACTIVIDAD	MÉTODOS TÉCNICAS	RECURSOS	TIEMPO
DESCUBRIMIENTO	Video Inductivo	Participación activa	Pizarra, plumones.	30 min.
EXPLORACION	Saberes previos. Lluvia de ideas	Participación activa lluvia de ideas	Pizarra, Plumones, posits	30 min.
IDEACION	Caso práctico Nro. 4 - Video	Análítico	Video, proyector	40 min.
EXPERIMENTACION	Se interactúa con los alumnos en los temas: Promoción de ventas. Estrategia de publicidad Objetivo de la publicidad. Tipos de publicidad. Briefing publicitario. Desarrollo de una campaña publicitaria. Medios publicitarios	Métodos Lógicos	Proyector PPT, gráficos, noticias.	40 min.
EVOLUCION	Elaboración de organizador visual.	Métodos Lógicos	Pizarra, plumones.	40 min.

EVALUACIÓN		
INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
1. Elige una marca conocida en el mercado y elabora un organizador visual donde explica las estrategias, medio de comunicación y el tipo de campaña publicitaria identificada.	1. Expositiva 2. Observación, 3. Interrogatorio.	1. Lista de cotejo.

MATERIA DE CONSULTA			
LIBRO	MARTÍNEZ, A. & RUIZ, C. & ESCRIVA, J.	"Marketing en la actividad comercial"	1ª Edición: Mc-Graw Hill Interamericana. España.
LIBRO	KOTLER, P. & AMSTRONG, G.	"Fundamentos de marketing"	11ª Edición: Pearson. México
LIBRO	FISHER, L. & ESPEJO, J	"Mercadotecnia"	4ª Edición: Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A. México.
LIBRO	STANTON, W. & ETZEL, M. & WALKER, B.	"Fundamentos de marketing"	14ª Edición: Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A. México.
NOTICIAS ACTUALES	El comercio, Perú 21, Gestión, El Peruano.		



Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "ANTENOR ORREGO ESPINOZA"  
R.M. N° 509-86-ED  
REVALIDADO - ED N° 0432-2006-ED

ANEXO 06

## SESION DE APRENDIZAJE Nro. 06

DATOS GENERALES	
Programa de estudio: Administración Industrial	Ciclo de Estudios: VI Ciclo
Unidad Didáctica: Gestión Comercial	Horas Pedagógicas: 04 horas
Módulo: Ccomercialización	Lugar: <input checked="" type="checkbox"/> Aula <input type="checkbox"/> Laboratorio <input type="checkbox"/> Taller <input type="checkbox"/> Comunidad
Semestre Académico: 2020 - II	Semana: 6 – Sesión 6
Horas sincrónicas: 04 hrs.	Horas Asincrónicas: 0 hrs.
Docente: Lic. Roxana García Ramírez	
Título de la Actividad de Aprendizaje: Gerente de Ventas	

ELEMENTO DE LA CAPACIDAD TERMINAL
Gestionar las ventas de manera correcta dentro de la organización.

CONTENIDOS		
CONCEPTUAL	PROCEDIMENTAL	ACTITUDINAL
Analiza, recuerda, describe información, conceptos, casos prácticos, análisis de casos empresariales.	Planifica, organiza y dirige, diseña, elabora creativamente y construye. Expone, critica y debate los diferentes temas expuestos en clase.	Identificación afectiva y empática con los demás, mantiene una disposición para interactuar individualmente y en equipo. Tolerancia y apoyo colaborativo.

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS				
MOMENTOS	ACTIVIDAD	MÉTODOS TÉCNICAS	RECURSOS	TIEMPO
DESCUBRIMIENTO	Video Inductivo	Participación activa	Pizarra, plumones.	30 min.
EXPLORACION	Saberes previos. Lluvia de ideas	Participación activa lluvia de ideas	Pizarra, Plumones, posits	30 min.
IDEACION	Caso práctico Nro. 5 – Lectura 2	Análítico	Video, proyector	40 min.
EXPERIMENTACION	Se interactúa con los alumnos en los temas: Funciones del área de ventas. El gerente de ventas Responsabilidades – Habilidades. Integración de la gerencia de ventas y mercadotecnia.	Métodos Lógicos	Proyector PPT, gráficos, noticias.	40 min.
EVOLUCION	Elaboración de organizador visual.	Métodos Lógicos	Pizarra, plumones.	40 min.

EVALUACIÓN		
INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
1. Forma equipos, debate e identifica el gerente de ventas de una organización real, describe habilidades y responsabilidades. Finalmente redacta un informe con los parámetros solicitados. 2. Identifica estrategias de ventas de una problemática en una organización.	1. Expositiva 2. Observación, 3. Interrogatorio.	1. Lista de cotejo.

MATERIA DE CONSULTA			
LIBRO	MARTINEZ, A. & RUIZ, C. & ESCRIVA, J.	"Marketing en la actividad comercial"	1ª Edición: Mc-Graw Hill Interamericana. España.
LIBRO	KOTLER, P. & AMSTRONG, G.	"Fundamentos de marketing"	11ª Edición: Pearson. México
LIBRO	FISHER, L. & ESPEJO, J	"Mercadotecnia"	4ª Edición: Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A. México.
LIBRO	STANTON, W. & ETZEL, M. & WALKER, B.	"Fundamentos de marketing"	14ª Edición: Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A. México.
NOTICIAS ACTUALES	El comercio, Perú 21, Gestión, El Peruano.		





## SESION DE APRENDIZAJE Nro. 07

DATOS GENERALES	
Programa de estudio: Administración Industrial	Ciclo de Estudios: VI Ciclo
Unidad Didáctica: Gestión Comercial	Horas Pedagógicas: 04 horas
Módulo: Comercialización	Lugar: <input checked="" type="checkbox"/> Aula <input type="checkbox"/> Laboratorio <input type="checkbox"/> Taller <input type="checkbox"/> Comunidad
Semestre Académico: 2020 - II	Semana: 7 – Sesión 7
Horas sincrónicas: 04 hrs.	Horas Asincrónicas: 0 hrs.
Docente: Lic. Roxana García Ramírez	
Título de la Actividad de Aprendizaje: Pronóstico de ventas	

ELEMENTO DE LA CAPACIDAD TERMINAL
Conocer el potencial de mercado y pronóstico de ventas.

CONTENIDOS		
CONCEPTUAL	PROCEDIMENTAL	ACTITUDINAL
Analiza, recuerda, describe información, conceptos, casos prácticos, análisis de casos empresariales.	Planifica, organiza y dirige, diseña, elabora creativamente y construye. Expone, critica y debate los diferentes temas expuestos en clase.	Identificación afectiva y empática con los demás, mantiene una disposición para interactuar individualmente y en equipo. Tolerancia y apoyo colaborativo.

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS				
MOMENTOS	ACTIVIDAD	MÉTODOS TÉCNICAS	RECURSOS	TIEMPO
DESCUBRIMIENTO	Video Inductivo	Participación activa	Pizarra, plumones.	30 min.
EXPLORACION	Saberes previos. Lluvia de ideas	Participación activa lluvia de ideas	Pizarra, Plumones, posits	30 min.
IDEACION	Caso práctico Nro. 6 – Video	Análítico	Video, proyector	40 min.
EXPERIMENTACION	Se interactúa con los alumnos en los temas: Pronóstico de ventas y planeación operativa. Determinación de los potenciales del mercado. Estimación de la demanda industrial y de consumo. Técnicas y enfoques de pronóstico de ventas. Evaluación de las técnicas de pronóstico.	Métodos Lógicos	Proyector PPT, gráficos, noticias.	40 min.
EVOLUCION	Elaboración de organizador visual.	Métodos Lógicos	Pizarra, plumones.	40 min.

EVALUACIÓN		
INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
1. Forma equipos, analiza, aplica técnicas y enfoques de pronóstico de ventas a través de un caso propuesto de una organización existente en el mercado, finalmente a través de un organizador visual expone ideas.	1. Expositiva 2. Observación, 3. Interrogatorio.	1. Lista de cotejo.

MATERIA DE CONSULTA			
LIBRO	MARTÍNEZ, A. & RUIZ, C. & ESCRIVA, J.	"Marketing en la actividad comercial"	1ª Edición: Mc-Graw Hill Interamericana. España.
LIBRO	KOTLER, P. & AMSTRONG, G.	"Fundamentos de marketing"	11ª Edición: Pearson. México
LIBRO	FISHER, L. & ESPEJO, J	"Mercadotecnia"	4ª Edición: Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A. México.
LIBRO	STANTON, W. & ETZEL, M. & WALKER, B.	"Fundamentos de marketing"	14ª Edición: Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A. México.
NOTICIAS ACTUALES	El comercio, Perú 21, Gestión, El Peruano.		

**Anexo 11: Validez y confiabilidad de instrumento**

Item de preguntas	PERTINENCIA							Item de preguntas	RELEVANCIA							Item de preguntas	CLARIDAD							PROMEDIO	RESUMEN DE JUECES						
	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Juez 6	V		Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Juez 6	V		Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Juez 6	V		Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Juez 6	
1	5	5	5	5	5	5	1.25	1	5	5	5	5	5	5	1.25	1	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
2	5	5	5	5	5	5	1.25	2	5	5	5	5	5	5	1.25	2	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
3	5	5	5	5	5	5	1.25	3	5	5	5	5	5	5	1.25	3	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
4	5	5	5	5	5	5	1.25	4	5	5	5	5	5	5	1.25	4	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	1.25	5	5	5	5	5	5	5	1.25	5	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
6	5	5	5	5	5	5	1.25	6	5	5	5	5	5	5	1.25	6	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
7	5	5	5	5	5	5	1.25	7	5	5	5	5	5	5	1.25	7	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
8	5	5	5	5	5	5	1.25	8	5	5	5	5	5	5	1.25	8	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
9	5	5	5	5	5	5	1.25	9	5	5	5	5	5	5	1.25	9	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
10	5	5	5	5	5	5	1.25	10	5	5	5	5	5	5	1.25	10	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
11	5	5	5	5	5	5	1.25	11	5	5	5	5	5	5	1.25	11	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
12	5	5	5	5	5	5	1.25	12	5	5	5	5	5	5	1.25	12	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
13	5	5	5	5	5	5	1.25	13	5	5	5	5	5	5	1.25	13	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
14	5	5	5	5	5	5	1.25	14	5	5	4	5	5	5	1.21	14	5	5	5	5	5	4	1.21	1.22	5	5	4.6667	5	5	4.6667	
15	5	5	5	5	5	5	1.25	15	5	5	5	5	5	5	1.25	15	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
16	5	5	5	5	5	5	1.25	16	5	5	5	5	5	5	1.25	16	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
17	5	5	5	5	5	5	1.25	17	5	5	5	5	5	5	1.25	17	5	5	5	5	5	4	1.21	1.24	5	5	5	5	5	4.6667	
18	5	5	5	5	5	5	1.25	18	5	5	5	5	5	5	1.25	18	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
19	5	5	5	5	5	5	1.25	19	5	5	4	5	5	5	1.21	19	5	5	5	5	5	5	1.25	1.24	5	5	4.6667	5	5	5	
20	5	5	5	5	5	5	1.25	20	5	5	5	5	5	5	1.25	20	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
21	5	5	5	5	5	5	1.25	21	5	5	5	5	5	5	1.25	21	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
22	5	5	5	5	5	5	1.25	22	5	5	5	5	5	5	1.25	22	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
23	5	5	5	5	5	5	1.25	23	5	5	4	5	5	5	1.21	23	5	5	5	5	5	5	1.25	1.24	5	5	4.6667	5	5	5	
24	5	5	5	5	5	5	1.25	24	5	5	5	5	5	5	1.25	24	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
25	5	5	5	5	5	5	1.25	25	5	5	5	5	5	5	1.25	25	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
26	5	5	5	5	5	5	1.25	26	5	5	5	5	5	5	1.25	26	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
27	5	5	5	5	5	5	1.25	27	5	5	5	5	5	5	1.25	27	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
28	5	5	5	5	5	5	1.25	28	5	5	5	5	5	5	1.25	28	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
29	5	5	5	5	5	5	1.25	29	5	5	5	5	5	5	1.25	29	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
30	5	5	5	5	5	5	1.25	30	5	5	5	5	5	5	1.25	30	5	5	5	5	5	5	1.25	1.25	5	5	5	5	5	5	
																								<b>1.25</b>							
																									<b>1.25</b>	<b>1.25</b>	<b>1.25</b>	<b>1.2417</b>	<b>1.25</b>	<b>1.25</b>	<b>1.2444</b>

## Resumen de validez

Variable	COMPETENCIAS GERENCIALES																													
	Para la comunicación								Para la planeación y gestión									Para el trabajo en equipo							Para la acción estratégica					
Dependien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
JUEZ																														
Juez 1	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Juez 2	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Juez 3	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.7	5.0	5.0	5.0	5.0	4.7	5.0	5.0	5.0	4.7	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Juez 4	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Juez 5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Juez 6	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.7	5.0	5.0	4.7	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.222	1.25	1.25	1.24	1.25	1.236	1.25	1.25	1.25	1.236	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25