

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial



**ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE OPERACIONES EN
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS –
HUÁNUCO 2016**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL.

TESISTA: Bach. Alex D. Chocos Espinoza

Bach. Abdel K. Meza Espinoza

Asesor: Ing. Fermin Montesinos Chavez

HUÁNUCO – PERÚ

2016

DEDICATORIA

A mis padres que me exigen para seguir adelante en el progreso profesional y por demostrarme su amor en todo momento.

A mis hermanos y amigos por su constante apoyo y que forman parte importante en mi vida.

CONTENIDO

I. CAPITULO: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.1.2.1. Problema general	4
1.1.2.2. Problemas específicos:.....	5
1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	6
1.1.1. Objetivo General	6
1.1.2. Objetivos Específicos	6
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.2. LIMITACIONES	7
II. CAPITULO: MARCO TEÓRICO	8
2.1. ANTECEDENTES.....	8
2.1.1. Antecedente internacional.....	8
2.1.2. Antecedente nacional.....	9
2.1.3. Antecedente local.....	10
2.2. BASES TEÓRICAS	11
2.2.1. Empresa y clasificaciones	11
2.2.2. Administración de Operaciones	14
2.2.3. Cobertura de las operaciones	19
2.3. Institución educativa y servicios educativos.....	24
2.4. Indicadores de desempeño.....	28
2.5. HIPÓTESIS, VARIABLES Y SISTEMA DE INDICADORES.....	31
2.6. Hipótesis.....	31
2.6.1. Hipótesis general.....	31
2.6.2. Hipótesis específicas.....	31
2.7. Variables, indicadores, definición	32
III. CAPITULO: MARCO METODOLÓGICO	33
3.1. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.3. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA	36

3.3.1.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO O POBLACIÓN	36
3.3.2.	SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	39
3.4.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	41
3.4.1.	FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	41
3.4.2.	PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN	41
IV.	DISCUSIÓN DE RESULTADO	42
4.1.	EstudiO Del posicionamiento de la Administración de Operaciones en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis.....	42
4.1.1.	Grado de conocimiento de la Administración de Operaciones en los directivos, dueños o referentes en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis	42
4.1.1.1.	Políticas institucionales:.....	43
4.1.1.2.	Estructura organizativa:	43
4.1.1.3.	Cultura organizativa:.....	44
4.1.1.4.	Clima organizativo-institucional:	44
4.1.2.	Aplicación de principios de la Administración de Operaciones que existe en los procesos de creación de los servicios educativos en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis	47
4.1.2.1.	Planificación curricular en equipo:	47
4.1.2.2.	Organización del equipo docente:	47
4.1.2.3.	Ejecución curricular en equipo:.....	48
4.1.2.4.	Evaluación de la programación curricular en equipo:	48
4.1.2.5.	Valoración del trabajo en equipo:	48
4.1.3.	Relación de las prácticas de la Administración de Operaciones con la demanda de servicios educativos en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis.....	49
4.1.3.1.	Producto educativo.	50
4.1.3.2.	La distribución. Requiere de:	50
4.1.3.3.	La oferta. Requiere considerar lo siguiente:	51
4.1.3.4.	La comunicación.....	51
4.1.3.5.	Merchandising.	52
4.1.3.6.	CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA COMPETENCIA POR SERVICIOS EDUCATIVOS	53

4.2. Análisis de resultados.....	55
V. CONCLUSIONES	83
VI. RECOMENDACIONES.....	85
VII. BIBLIOGRAFÍAS.....	86
VIII. VII. ANEXOS:.....	99

ÍNDICE DE ANEXOS.

ANEXO 1: proyecto de tesis	100
ANEXO 2: Encuesta para directivos de la Institución Educativa Particular.	137
ANEXO 3: Encuesta para padres de familia y alumnos.....	142

I. CAPITULO: INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

Huánuco ciudad, donde se cuenta a la capitales de los distritos de Huánuco, Amarilis y Pillco Marca, en los últimos veinte a quince años ha sido testigo de cómo se han venido creando e implementando instituciones educativas privadas (IEP) en los niveles inicial, primaria y secundaria, incluso instituciones de formación técnica. Este acontecimiento como hoy el boom de la construcción no ha pasado ni pasa desapercibido y permite hacer algunas suposiciones respecto de la rentabilidad de estas instituciones, en verdad empresas; acerca de la calidad de enseñanza que imparten; lo mismo acerca de las condiciones en que se crean estos servicios educativos.

Se conoce y es de dominio general que en toda empresa ocurren y se dan como parte del proceso generador de valor tres funciones básicas: la función de mercadotecnia o esfuerzos por vender el producto, la función de finanzas y control para financiar los procesos de producción y las operaciones que significan las

acciones y decisiones que tiene que ver con el proceso de creación del producto, el servicio educativo en este caso.

Siendo que los procesos rentables económicamente suelen por lo general dejar de lado las decisiones de las operaciones y no conociendo acerca de estudios por lo menos locales que aborden esta temática. La evidencia empírica manifiesta que sistemas rentables económicamente por lo general dejan de lado los procesos de creación del producto, debido al desconocimiento o simplemente decisión de ignorar la importancia estratégica de las operaciones en los costos de la empresa. Tenemos los clientes suficientes que financian nuestros procesos y a la vez nos proporcionan los niveles de ingresos que satisfacen las expectativas, parecen decir.

Un cliente satisfecho ya ha establecido una relación formal con la empresa y esta no es más que la decisión formal de compra-venta existente y nos preguntamos por qué este cliente tiene que haber establecido esta relación, si además no es la única que puede ofrecerle el bien o servicio que necesita. Un ensayo de respuesta es que la empresa es que se le aprecia con adjetivos o expresiones como que relacionado a su eficiencia, su competitividad o posicionamiento y otras similares pero que el común de los

consumidores entiende de qué se está hablando. Sin embargo poco se advierte que esas expresiones son el resultado de una adecuada gestión del sistema de producción, sin descuidar el sistema administrativo por supuesto, lo que se conoce como la Gestión o Administración de Operaciones. ¿En qué consiste o qué abarca las operaciones empresariales?

La Administración de Operaciones consiste en el diseño, operación y mejora de los sistemas de producción y sus actividades de soporte, que crean los bienes y servicios en la empresa; es la administración de los procesos de conversión de insumos (recursos) en productos y la distribución de bienes/servicios para crear precisamente otros. Implica la administración de los procesos de conversión de insumos, transformaciones y la toma de decisiones en aspectos como diseño del producto y sus procesos, planeación y programación de la producción, los recursos humanos, la cadena de suministros, la gestión de los inventarios, actividades de mantenimiento y seguridad, manejo de inventarios, etc. Entonces, es evidente que estudiar aspectos de las operaciones empresariales en general o en el caso de las empresas que ofertan servicios como lo es una institución educativa, aplicar los principios de la Administración de Operaciones convenientemente presenta

beneficios y ventajas que van a afectar directamente el costo de obtenerlo que puede formar parte de su ventaja competitiva.

Si estamos asistiendo al estado previsible de rendimientos económico adecuados, como se insinúa anteriormente, pero con deficientes prácticas operativas que inciden directamente en los costos pero no son advertibles en escenarios de máxima ganancia, las instituciones educativas podrían estar al inicio de un periodo de deterioro de competitividad que podría acentuarse en el mediano o largo plazo.

En el escenario descrito se plantea un estudio sistematizado de las operaciones en las IEP para develar esta presunción, que podría además a ayudar a mejorar el desempeño de las mismas.

1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.2.1. *Problema general*

¿Cómo Estudiar el posicionamiento de la Administración de Operaciones en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis?

1.1.2.2. Problemas específicos:

- ¿Cómo identificar el grado de conocimiento de la Administración de Operaciones que existe en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis?
- ¿Cómo identificar aplicación de principios de la Administración de Operaciones existe en los procesos de creación de los servicios educativos en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis?
- ¿Cómo Relacionar las prácticas de la Administración de Operaciones con la demanda de servicios educativos en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis?

1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1.1. Objetivo General

Estudiar el posicionamiento de la Administración de Operaciones en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar el grado de conocimiento de la Administración de Operaciones en los directivos, dueños o referentes en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis
- Identificar la aplicación de principios de la Administración de Operaciones que existe en los procesos de creación de los servicios educativos en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis
- Relacionar las prácticas de la Administración de Operaciones con la demanda de servicios educativos en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis

1.2. JUSTIFICACIÓN

Todas las empresas cualquier sea la clasificación a la que pertenecen, tiene necesariamente que enfrentarse a temas operacionales (léase Administración de Operaciones), por lo que abordar este tema que repercute directamente en los costos, en forma sistemática y ordenada ayudará a las IEP a evaluar su desempeño, su apego a las tendencias, y en consecuencia a conocer su perfil competitivo.

El tema que se plantea es concordante con cursos que se imparten en la FIIS – EP Ingeniería Industrial. Planeamiento y Control de Operaciones principalmente y otros del plan de estudios vigente. Se considera además de que se trata de una investigación que lleve a la obtención del título de ingeniero industrial

1.2. LIMITACIONES

La probable resistencia en las IEP por tratarse de investigación que hurga en el *know how* de sus procesos internos en la creación del servicio; la demora en sistematizar adecuadamente las estrategias de ejecución por tratarse de un estudio nuevo. La primera limitación puede minimizarse luego

de que oficialmente y por intermedio de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas se curse documentos solicitando el permiso que corresponda y comprometiendo alcanzar los principales resultados de esta investigación.

II. CAPITULO: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Luego de indagar acerca de investigaciones similares a la investigación que hoy se propone, no ha sido posible una en relación directa a operaciones en servicios; más son las que investigan en el entorno de manufactura o sistemas de producción de bienes, por lo que el siguiente es un resumen de trabajos más cercanos al contexto.

2.1.1. Antecedente internacional

En una investigación sobre gestión de operaciones con énfasis en cadena de suministro, desarrollado por Acuña (2005)¹ para optar el grado de Magister en Gestión de Operaciones de la Universidad de Chile: "Ruteo de vehículos con ventanas de tiempo para una cadena de supermercados regional en Chile, concluye que el

¹ www.google.com.pe/#q=tesis+sobre+gesti%C3%B3n+de+operaciones. Acceso 30 de julio 2016

administrador de los camiones está haciendo un buen trabajo en ruteo diario de sus vehículos. Puesto que su forma actual de operar entrega resultados que con un modelo exacto no pudieron ser mejorados más que en un 3,73%, para las instancias testeadas.

2.1.2. Antecedente nacional

De la tesis desarrollada por Acero (2003)² en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en la biblioteca virtual, de título Administración de Operaciones Aplicando teoría de Restricciones en una Pyme que indica como objetivo general ha sido proporcionar un enfoque integral de la administración de operaciones en el marco de las nuevas tendencias contemporáneas se destaca dos conclusiones: 1. La meta de cualquier empresa con fines de lucro [como lo son las IEP] es ganar dinero de forma sostenida, esto es, satisfaciendo las necesidades de los clientes, accionistas y empleados. Si no gana una cantidad ilimitada es porque alguna restricción se lo está impidiendo; 2. La única manera de mejorar el rendimiento de una empresa según la Teoría de Restricciones, es identificando y eliminando restricciones, fueren del tipo que fueren

² <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/acero> Acceso 30 de julio 2016

Ordinola (2008)³ en su tesis para optar el título de Ingeniero Industrial, presentado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, titulada Análisis, Diagnóstico y Propuesta de Mejora del Sistema de Planeamiento y Control de Operaciones de una Empresa del Sector Pecuario, concluye que el sistema de planeamiento actual con el que se cuenta en la empresa Marina S.A. no trabaja con la seguridad y con el nivel tecnológico necesario para la magnitud de información que maneja, siendo una de las empresas líderes en el sector que adicionalmente presenta una creciente demanda en la línea de pollo vivo y que por tanto debería manejar su sistema de producción con sumo cuidado y en base a herramientas que faciliten y optimicen su elaboración.

2.1.3. Antecedente local

En la investigación La Gestión de Operaciones en las Empresas del Ámbito Urbano de los Distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis ejecutado por Marín (2010), cuyo objetivo fue estudiar el posicionamiento de la Administración de Operaciones en las empresas del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis, se concluye que la Gestión de Operaciones es un aspecto empresarial de informal práctica en las empresas del

³ <http://tesis.pucp.edu.pe/>

ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis. A nivel general en el 74.0% de las empresas conoce del término, en actividades de manufactura el 80.0%, mientras que en actividades de servicios y comercio el 70.0%. Entre los que refieren conocer el término, existe brecha conceptual: El 68.15% a nivel general la define con propiedad; en manufactura el 76.85% y en servicios y comercio sólo el 61.45% la conceptúa con apego al marco teórico.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Empresa y clasificaciones

Corresponde a una definición general y de dominio público, de tal manera que en los siguientes párrafos no se pretende destacar a ninguna fuente. Empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales. En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas.

Las empresas presentan tantas clasificaciones según la naturaleza o conveniencia de la investigación, del autor o circunstancia que se quiera precisar. A continuación un listado de criterios de clasificación más usados, cuando nos referimos a empresas:

Según la actividad económica que desarrolla

- a) Empresas de la actividad primaria
- b) Empresas de la actividad secundaria
- c) Empresas de la actividad terciaria
 - a) Empresas comerciales
 - b) *Empresas de servicios*

Según la actividad o giro.

- Industriales
- Comerciales
- *De servicios*

Según la forma jurídica.

Empresas individuales

- *Empresas societarias o sociedades:*

- Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

Según su dimensión

No existe unanimidad a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.

Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.

Mediana empresa: si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.

Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.

Según la titularidad del capital

- *Empresa privada*: si el capital está en manos de accionistas particulares

- Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado
- Empresa mixta: si la propiedad es compartida
- Según la cuota de mercado que poseen las empresas
- Empresa aspirante
- Empresa especialista
- Empresa líder
- Empresa seguidora

En cualquiera de los criterios de clasificación, podemos insertar a una institución educativa privada, espacio de nuestra investigación.

2.2.2. Administración de Operaciones

Como lo definen Chase y Jacobs (2014) la administración de operaciones y cadenas de suministro (AOCS) se define como el diseño, operación y mejoramiento de los sistemas que crean y proporcionan los productos y servicios primarios de una empresa. Al igual que el marketing y las finanzas, la AOCS es un campo funcional de negocios con claras responsabilidades de administración de línea. La AOCS se ocupa de la gestión de todo un sistema que produzca un bien o preste un servicio. Producir un artículo como una billetera o una casaca para hombre, o dar un

servicio como una cuenta de teléfono celular o una reparación de automóvil, comprende una compleja serie de procesos de transformación.

Producción es la creación de bienes y servicios. Administración de operaciones (AO) es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones. En las empresas de manufactura, las actividades de producción que crean bienes usualmente son bastante evidentes. En ellas podemos ver la creación de un producto tangible, tal como un televisor o una motocicleta. En una organización que no crea un bien tangible, la función de producción puede ser menos evidente. A menudo estas actividades son llamadas servicios. Los servicios pueden estar “escondidos” para el público e incluso para el cliente. El producto puede tomar formas como la transferencia de fondos de una cuenta de ahorros a una de cheques, el trasplante de un hígado, la ocupación de un asiento vacío en una aerolínea, o la educación de un estudiante. Sin importar que el producto final sea un bien o un servicio, las actividades de producción que ocurren en la organización se conocen comúnmente como operaciones, o administración de operaciones, Heizer y Render (2009a)

En relación a la administración de operaciones, como campo de estudio, trata de la producción de bienes y servicios. Cada día, entramos en contacto con gran cantidad de bienes o servicios, los cuales se elaboran bajo la supervisión de los administradores de operaciones. Sin una administración de operaciones eficaz, una sociedad industrializada moderna no puede existir. En cualquier organización, la función de operaciones es el motor que crea las utilidades de la empresa y respalda la economía global. Los administradores de operaciones ocupan posiciones importantes en todas las compañías. Un ejemplo es el gerente de una planta que se encarga de una fábrica; todos los demás administradores que trabajan en ella, incluyendo los gerentes de producción y de control de inventarios, los de calidad y los supervisores en línea, también son administradores de operaciones. En conjunto, este grupo de gerentes de la empresa es responsable de la producción de la oferta de productos en un negocio de manufactura. Asimismo, al profundizar en este ejemplo, deberíamos incluir en el grupo de los administradores de operaciones a todos los gerentes de manufactura de nivel corporativo o divisional; dichos administradores podrían englobar a un vicepresidente corporativo de operaciones (o de manufactura) y a un grupo de administradores corporativos que se ocupen de la calidad, la producción y el control de los inventarios,

las instalaciones y los equipos. La anterior definición de administración de operaciones corresponde a Schroeder, Meyer y Rungtusanatham (2011a)

La función de operaciones de una empresa es responsable de la producción y la entrega de bienes o servicios de valor para los clientes de la organización. Los administradores de operaciones toman decisiones para administrar el proceso de transformación que convierte los insumos en los productos terminados o los servicios deseados. Schroeder, Meyer y Rungtusanatham (2011b)

En esta definición, cabe destacar tres aspectos:

1. Decisiones. La definición anterior se refiere a la toma de decisiones como un elemento importante de la administración de operaciones. Ya que todos los administradores deciden, es normal concentrarse en la toma de decisiones como un tema central de las operaciones. Este enfoque en las decisiones proporciona una base para dividir operaciones en partes de acuerdo con los principales tipos de decisiones.

2. Función. Las operaciones son una función fundamental en cualquier organización, junto con la de mercadotecnia y las de finanzas. En una compañía manufacturera, la función de operaciones se denomina por lo común departamento de manufactura o de producción; mientras que en las organizaciones de servicios puede conocerse como departamento de operaciones o con algún nombre peculiar de su industria, como el departamento de atención de pólizas de una compañía de seguros. En general, el término genérico *operaciones* se refiere a la función que produce los bienes o servicios.

3. Proceso. Los administradores de operaciones planean y controlan el proceso de transformación y sus interfaces. Esta perspectiva del proceso no sólo brinda una base común para definir las operaciones de servicios y de manufactura como procesos de transformación, sino que, además, es una base poderosa para el diseño y el análisis de las operaciones en una organización y a lo largo de la cadena de suministro. Al usar la perspectiva del proceso consideramos a los administradores de operaciones como administradores del proceso de conversión en la empresa.

2.2.3. Cobertura de las operaciones

Es necesario resaltar este tema debido a que precisamente en cualquiera de las áreas dentro de la empresa el empresario o emprendedor, el empleado con autoridad a estudiar va a estar siempre tomando decisiones (planificando, organizando, dirigiendo o controlando). Estas decisiones pueden ser en respuesta a las oportunidades, buscando mejorar el desempeño, en respuesta a amenazas, decisiones programadas, etc.

Heizer y Render (2009b) se preguntan ¿Dónde están los trabajos de Administración de Operaciones? ¿Cómo puede alguien empezar una carrera en operaciones? En seguida se responden y presentan un cuadro para hacerse más explícito. Las 10 decisiones de Administración de Operaciones identificadas en la tabla más adelante son tomadas por las personas que trabajan en las disciplinas mostradas. Los estudiantes de negocios preparados que saben contabilidad, estadística, finanzas y administración de operaciones tienen oportunidades de ocupar puestos a nivel inicial en todas estas áreas. Cuanto mayor sea el conocimiento del estudiante de Administración de Operaciones en contabilidad, estadística, sistemas de información y matemáticas, más oportunidades de trabajo estarán

a su disposición. Alrededor del 40% de todos los trabajos forma parte de la Administración de Operaciones.

Área de decisión en la Administración de Operaciones	Temas
Diseño de servicio y producto	¿Qué bien o servicio debemos ofrecer? ¿Cómo debemos diseñar estos productos?
Administración de la calidad	¿Quién es el responsable de la calidad? ¿Cómo definimos la calidad?
Diseño del proceso y la capacidad	¿Qué procesos y capacidad requerirán estos productos? ¿Qué equipos y tecnología se necesitarán para estos procesos?
Localización	¿Dónde debemos ubicar las instalaciones? ¿En qué criterios debemos basar nuestra decisión de localización?
Diseño de la distribución	¿Cómo debemos arreglar las instalaciones? ¿Qué tan grande debe ser la instalación...?
Recursos humanos y diseño del trabajo	¿Cómo proporcionamos un entorno de trabajo razonable? ¿Cuánto debemos esperar que produzcan

	nuestros empleados?
Administración de la cadena de suministro	¿Debemos hacer o comprar este componente? ¿Quiénes son nuestros proveedores...?
Inventarios, planeación de requerimientos de material y justo a tiempo	¿Cuánto inventario debemos mantener de cada artículo? ¿Cuándo debemos reordenar?
Planeación y programación a corto y mediano plazo	¿Conviene mantener a la gente en la nómina durante periodos de baja actividad? ¿Qué trabajos debemos realizar después?
Mantenimiento	¿Quién es el responsable de mantenimiento? ¿Cuándo debemos realizar el mantenimiento?

Nahmias (2010) se refiere sobre este mismo tema esto bajo la denominación *Las grandes preguntas y los conceptos clave de la gestión de operaciones*, y destaca que las preguntas y conceptos relacionados giran en torno a:

- Planificación integral
- Gestión de inventarios
- Gestión de la producción
- Gestión de la cadena de suministros
- Programación de operaciones

- Programación de proyectos
- Distribución y ubicación de las instalaciones
- Calidad y fiabilidad

Para cada uno de los aspectos mencionados se planea preguntas y lo que debería conocerse para una adecuada gestión

Como lo destacan Chase y Jacobs (2014b) El gerente de operaciones y suministro trabaja con la gente para encontrar la mejor manera de entregar los bienes y servicios de la empresa. Por supuesto que trabajan con la gente de marketing, pero en lugar de estar del lado de las ventas, se encuentran del lado de las compras, para elegir los mejores materiales y contratar a los mejores candidatos. Con los datos que genera el personal de finanzas y análisis de procesos se determina la mejor manera de hacer las cosas. Los empleos en la administración de las operaciones y suministro requieren participación, trabajar con otras personas y encontrar la mejor manera de hacer las cosas.

A continuación se presentan algunos puestos comunes de la administración de operaciones y suministro, en el nivel administrativo y de personal de apoyo:

- **Gerente de planta.** Supervisa a los trabajadores y los recursos materiales (inventario, equipo y tecnología de la información) para fabricar el producto de la empresa.
- **Administrador de hospital.** Supervisa el manejo de los recursos humanos, la contratación de personal y las finanzas de una instalación dedicada a los servicios médicos.
- **Gerente de sucursal (banco).** Supervisa todos los aspectos de las operaciones financieras de una sucursal.
- **Gerente de tienda de departamentos.** Supervisa todos los aspectos de la contratación de personal y del servicio al cliente en una tienda.
- **Gerente de centro de atención telefónica.** Supervisa la contratación de personal y las actividades del servicio a clientes.
- **Gerente de cadena de suministro.** Negocia contratos con vendedores y coordina el flujo de los materiales que ingresan al proceso de producción, así como el embarque de los productos terminados a los clientes.

- **Gerente de compras.** Administra los detalles cotidianos de las compras, como facturación y seguimiento.
- **Analista de mejoras a los procesos del negocio.** Aplica los instrumentos de la producción esbelta para reducir el tiempo del ciclo y eliminar los desperdicios en un proceso.
- **Gerente de control de calidad.** Aplica técnicas de control estadístico de calidad, como muestras de aceptación y gráficas de control de los productos de la empresa

2.3. INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y SERVICIOS EDUCATIVOS

Presidencia de la República del Perú. (17 de julio 2003). Ley General de Educación. (Ley N° 28044). Diario Oficial el peruano⁴:

Artículo 5º.- La libertad de enseñanza es reconocida y garantizada por el Estado. Los padres de familia, o quienes hagan sus veces, tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho a participar en el proceso educativo y a elegir las ***instituciones*** en que éstos se

⁴ Artículos y aspectos seleccionados

educan, de acuerdo con sus convicciones y creencias. Toda persona natural o jurídica tiene derecho a constituir y conducir centros y programas educativos. El Estado reconoce, ayuda, supervisa y regula la educación privada con respeto a los principios constitucionales y a la presente Ley. La iniciativa privada contribuye a la ampliación de la cobertura, a la innovación, a la calidad y al financiamiento de los servicios educativos.

Artículo 24°.- Las **empresas**, como parte de la sociedad, contribuyen al desarrollo de la educación nacional. Les corresponde:

a) Participar en el diseño de políticas educativas, contribuyendo a identificar las demandas del mercado laboral y la relación de la educación con el desarrollo económico productivo del país, y promover su cumplimiento.

b) Promover alianzas estratégicas con **instituciones educativas** para el fomento de la investigación, el desarrollo tecnológico y la formación profesional de los trabajadores y estudiantes del

sistema educativo, que permitan acceder a empleos de mejor calidad.

c) Participar en el desarrollo de servicios y programas educativos y culturales, prioritariamente en el ámbito territorial de su asentamiento en armonía con su entorno social y natural.

d) Brindar facilidades a su personal para realizar o completar su educación y mejorar su entrenamiento laboral dentro del local de trabajo o en instituciones educativas.

Artículo 67°.- **La Institución Educativa** comprende los centros de Educación Básica, los de Educación Técnico-Productiva y las instituciones de Educación Superior.

Artículo 68°.- Funciones Son **funciones de las Instituciones Educativas**:

b) Organizar, conducir y evaluar sus procesos de gestión institucional y pedagógica.

e) Propiciar un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.

f) Facilitar programas de apoyo a los servicios educativos de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, en condiciones físicas y ambientales favorables para su aprendizaje.

Artículo 72°.- **Las Instituciones Educativas Privadas** son personas jurídicas de derecho privado, creadas por iniciativa de personas naturales o jurídicas, autorizadas por las instancias descentralizadas del Sector Educación. El Estado en concordancia con la libertad de enseñanza y la promoción de la pluralidad de la oferta educativa, reconoce, valora y supervisa la educación privada. En lo que les corresponda, son funciones de la Institución Educativa Privada las establecidas en el artículo 68°.

Artículo 22°.- Función de la sociedad La sociedad tiene el derecho y el deber de contribuir a la calidad y equidad de la educación. Ejerce plenamente este derecho y se convierte en sociedad educadora al desarrollar la cultura y los valores democráticos. A la sociedad, le corresponde:

a) Participar en la definición y desarrollo de políticas educativas en el ámbito nacional, regional y local.

b) Colaborar en la **prestación del servicio educativo** y en el desarrollo de programas y proyectos que contribuyan al logro de los fines de la educación peruana.

c) Promover la creación de un entorno social favorable al aprendizaje y cuidado de sus miembros, desarrollando una cultura de responsabilidad y vigilancia ciudadana que garantice la calidad educativa y la ética pública.

Código de Protección y Defensa del Consumidor (vigente desde el 2 de octubre de 2010) Publicado en el Diario Oficial El Peruano el 2 de setiembre de 2010. El proveedor de servicios educativos debe tener en consideración los lineamientos generales del proceso educativo de la educación básica, técnico – productiva y educación superior, asegurando la calidad de los servicios dentro de la normativa sobre la materia⁵.

2.4. INDICADORES DE DESEMPEÑO

En el informe final Desarrollo de un Sistema de Indicadores para los Centros Ocupacionales (2007) auspiciado por el Fondo Social Europeo, acerca de los indicadores se anota que éstos son herramientas necesarias para poder medir, y con ello, controlar

⁵ Idoneidad de productos y servicios educativos (Artículo 73 del código de Protección al Consumidor)

los procesos con el objetivo de realizar una gestión eficaz de los mismos. Desde la literatura se ha ofrecido una extensa conceptualización y utilidad de los indicadores, integrando los distintos formatos y particularidades que éstos pueden adquirir. En este sentido, las siguientes conceptualizaciones vienen a ilustrar las características y utilidades de los mismos.

Según la AECA⁶, los indicadores son unidades de medida que permiten el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos”. Por su parte, Gómez Rodríguez expone que “un indicador debe representar las magnitudes más importantes del sistema así como dar respuesta a todo tipo de variaciones del objeto de medición”.

De manera más concreta, y específica para los indicadores de gestión, De Forn señala que estos indicadores tienen que permitir la medición en un doble sentido: desde la vertiente de los resultados obtenidos y desde los recursos utilizados. Independientemente de la tipología del indicador, hay que destacar que un indicador:

⁶ Asociación Española de Contabilidad y Administración (2000)

Es una síntesis cuantitativa de uno o varios aspectos concretos de una determinada realidad. Es una medida estadística, de resumen, referida a la cantidad o magnitud de un conjunto de parámetros o atributos.

Permite ubicar o clasificar las unidades de análisis (personas, organizaciones, etc.) con respecto al concepto o conjunto de variables o atributos que se están analizando.

Es una magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Permite identificar las acciones cuyo efecto no se asemejan al estándar planteado.

Según Ortiguera (1987) los indicadores pueden tener dos tipos de funciones. “Una tiene un carácter descriptivo e intenta ilustrar sobre el conocimiento de la situación o estado del sistema así como su evolución en el tiempo. La otra tiene una visión valorativa, es decir, de apreciación de los efectos que determinada acción o acciones pueden provocar o desencadenar en el sistema”. De este modo, se obtiene un componente que

responde a los objetivos de la medición de forma complementaria, ligando dos perspectivas de análisis principales.

2.5. HIPÓTESIS, VARIABLES Y SISTEMA DE INDICADORES

2.6. HIPÓTESIS

2.6.1. Hipótesis general

Los estudios del posicionamiento de la administración de Operaciones son de informal ejecución en las IEP de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis

2.6.2. Hipótesis específicas

- En las IEP de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis se conoce poco acerca de la Gestión de Operaciones.
- En las IEP de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis, destacan las prácticas de operaciones relacionadas a recurso humano, capacidad, logística, distribución de planta y calidad.
- En las IEP de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis, las prácticas de operaciones en Recurso humano Capacidad, Distribución de Planta y Calidad son los que más inciden en la demanda del servicio educativo.

2.7. VARIABLES, INDICADORES, DEFINICIÓN

Variable	Denominación	Definición	Indicador	Instrumento
independiente	Recurso humano	Dotación de personal docente	Experiencia Nivel de capacitación	Durante el trabajo de campo toda la información acerca de los indicadores se recopilarán mediante un cuestionario y la aplicación de encuesta a las IEP seleccionada
	Capacidad de operaciones	Cobertura en la provisión del servicio	Infraestructura física Dotación de personal	
	Prácticas logísticas	Actividades de abastecimiento, custodia y distribución de materiales y otros	Compras Inventarios Almacenamiento Distribución	
	Distribución de planta	Decisiones de ubicación de ambientes y	Propósito de la infraestructura Criterios de	

		lugares estratégicos	ubicación	s como muestra
	Calidad	Apego a estándares y satisfacción en los usuarios	Procedimientos Nivel de reclamos Reconocimientos Opinión de alumnos	
Dependiente	Demanda del servicio	Condicionantes de la decisión de selección de la IEP	Opinión de alumnos Opinión de padres Opinión interna	

III. CAPITULO: MARCO METODOLÓGICO

3.1. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Caballero (2014, p. 39), esta investigación corresponde al cuarto nivel, es una investigación descriptiva e investigación correlacional, dado que se pretende describir una situación actual de las condiciones o el entorno en que se generan los servicios

educativos en las IEP de los distritos de Huánuco, Amarilis y Pillco Marca.

Es también según el mismo autor, investigación de tipo mixta, predominantemente cuantitativa en base de apreciaciones cualitativas, necesarias para describir las condiciones de operación en IEP, objetivo de esta investigación. Es también de tipo no experimental, debido a que no se va a modificar ningún estado o condición en la variable dependiente (descriptiva). Por cuanto se pretende concluir a partir de una sola medición, esta investigación es de tipo transversal.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Refiriéndose al diseño metodológico de la investigación, Barrientos (2006, p. 137) aclara que éste se entiende como el conjunto de decisiones, pasos, esquemas y actividades a realizar durante la investigación. Una estructura esquematizada para relacionar y controlar las variables de estudio. El diseño indica lo que debe hacer el investigador para alcanzar los objetivos del estudio y para contestar las interrogantes que se ha planteado.

Como lo estructura Kogán (2008, p. 70), el diseño metodológico es un arreglo de cinco columnas donde destacan: Unidad de análisis, información necesaria, unidad de observación, muestra o censo y herramientas.

Unidad de análisis	Información necesaria	Unidad de observación	Muestreo o censo	Herramientas
Personas en relación a la IEP seleccionada	Su experiencia y percepción como agente activo en la provisión del servicio educativo	Persona con cargo directivo en la IEP	Muestreo intencional	Cuestionario vía encuesta
	Su experiencia y percepción de satisfacción como usuario del servicio educativo	Alumno de la IEP Padre de familia de la IEP	Muestreo aleatorio	Cuestionario vía encuesta

3.3. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO O POBLACIÓN

Para poner en contexto a la población en estudio y luego diseñar la muestra con la significancia estadística necesaria, se ha obtenido la siguiente información acerca de colegios que brindan el servicio de educación secundaria, por grado:

DISTRITO DE HUÁNUCO						
NIVEL SECUNDARIA						TOTAL
AMDEUS MOZART	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	45	45	33	26	22	171
SPRINGFIEL SCHOOL	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	14	27	26	19	20	106
HONORES	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	38	39	26	37	47	187
ISAAC NEWTON	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	36	35	22	28	16	137
LA DIVINA MISERICORDIA	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	77	73	73	61	62	346
VON NEUMANN	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	30	30	30	30	30	150
MARIA AUXILIADORA	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	49	37	39	31	32	188
MARIA DE LOS ANGELES	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	24	24	23	23	16	110
SAN VICENTE DE LA BARQUERA	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	67	98	79	97	90	431
SANTA ELIZABETH	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	27	28	28	27	19	129
						1955

FUENTE: Dirección Regional de Educación - Huánuco

DISTRITO DE AMARILIS						
NIVEL SECUNDARIA						TOTAL
JOSE ANTONIO ENCINAS FRANCO	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	21	20	15	28	11	95
WINNER COLLEGE	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	20	12	15	0	0	47
						142

FUENTE: Dirección Regional de Educación – Huánuco

DISTRITO PILLCO MARCA						
NIVEL SECUNDARIA						TOTAL
ALESSANDRO VOLTA	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	53	45	40	38	38	214
ANDRES FERNANDEZ GARRIDO	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	58	47	54	49	27	235
EUCLIDES	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	15	24	17	10	9	75
JAVIER PULGAR VIDAL	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	17	13	6	10	15	61
VENN EULER	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	5	1	5	2	0	13
						598

FUENTE: Dirección Regional de Educación – Huánuco

DISTRITO	1°	2°	3°	4°	5°	TOTAL
Huánuco	407	436	379	379	354	1955
Amarilis	41	32	30	28	11	142
Pillco Marca	148	130	122	109	89	598
TOTAL	596	598	531	516	454	2695

3.3.2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Muestra de colegios será:

- Huánuco: 10 colegios: Director y docente = 20 encuestas
- Amarilis: 02 colegios: Director y docente = 04 encuestas
- Pillco Marca: 05 colegios: Director y docente = 10 encuestas

Muestra de alumnos, con énfasis en 3°, 4° y 5°:

Parámetros estadísticos

Z $\alpha/2$: NC = 90%	1.645
P	0.75
Q	0.25
N	2695
E	0.05
N	188.80

$$\frac{N \cdot z^2 \cdot P \cdot Q}{(N-1) \cdot e^2 + z^2 \cdot P \cdot Q} = \frac{2695 \cdot 1.65^2 \cdot 0.75 \cdot 0.25}{(2695-1) \cdot 0.05^2 + 1.65^2 \cdot 0.75 \cdot 0.25} = 189$$

- E

n colegios de Huánuco: 137, promedio = 13.7 por colegio: 4.57 por grado

- En colegios de Amarilis: 10, promedio = 05 por colegio: 1.67 por grado

- En colegios de Pillco Marca: 42, promedio = 8.4 por colegio: 2.8 por grado

Muestra de padres de familia

- Huánuco: 20 padres, promedio = 02 por colegio

- Amarilis: 04 padres, promedio = 02 por colegio

- Pillco Marca: 10 padres, promedio = 02 por colegio

La distribución real de encuestas por colegio y en salón seleccionado, se hará utilizando un muestreo sistemático de saltos, con base en la lista de alumnos.

3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para obtener los datos e información necesaria que nos ayuden a cumplir los objetivos de la investigación se requiere aplicar:

- Fuentes bibliográficas especializadas en relación al marco teórico y las variables definidas
- La técnica del cuestionario con el instrumento encuesta estructurada según los objetivos e indicadores concebidos

3.4.2. PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN

Después de recolectar los datos, estos se someterán a una codificación según la fuente: distrito, colegio, informante (alumno, padre de familia). No se ha considerado preguntas abiertas principalmente; luego se digitarán en un software diseñado en programa Excel.

Posteriormente la información generada se va a sistematizar en el orden de los indicadores, los mismos que explicarán a las variables en concordancia con la definición dada. Luego se presentará en gráficos o tablas para su análisis correspondiente.

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADO

4.1. ESTUDIO DEL POSICIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES EN LAS IEP DEL ÁMBITO URBANO DE LOS DISTRITOS DE HUÁNUCO, PILLCO MARCA Y AMARILIS.

4.1.1. Grado de conocimiento de la Administración de Operaciones en los directivos, dueños o referentes en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis

La presente investigación tiene como actores a los grupos docentes de la institución educativa seleccionados para el estudio de caso. El trabajo en grupos docentes forma parte de la estrategia de gestión pedagógica de las instituciones educativas el liderazgo institucional con el asesoramiento del Consejo Directivo, formado por los responsables de la Coordinación de Inicial, Primaria y Secundaria, quienes asumen la gestión pedagógica y el liderazgo de cada nivel educativo.

Cuando los docentes se incorporan como personal de la institución educativa al inicio de cada año escolar, son recibidos con una actividad pastoral por el representante de la entidad promotora, quienes brindan las orientaciones institucionales, administrativas y pedagógicas a todo el personal. Durante el proceso de administración de las operaciones (planificación, ejecución y evaluación) de las actividades educativas se espera que los

docentes trabajen en equipo, por nivel educativo, grado de estudios y especialidad, y también por comisiones interdisciplinarias de acuerdo al Plan Anual de Trabajo.

Queremos saber: ¿Cómo es la administración de operaciones del trabajo docente a través de los grupos en las IE de Pillco Marca y Amarilis? y, ¿cuáles son sus logros y dificultades? Para saberlo caracterizaremos en esta primera unidad de análisis el sistema organizativo institucional. Los niveles de análisis considerados para esta primera unidad son: política institucional, estructura organizativa, cultura organizativa y clima organizativo. A continuación presentaremos cada uno de ellos.

4.1.1.1. Políticas institucionales:

En esta categoría se describen las relaciones de poder a los interiores de las IE y el uso de este para coordinar los esfuerzos de los docentes. Comprende el reconocimiento, la formación del profesorado, el desarrollo profesional, la infraestructura y recursos.

4.1.1.2. Estructura organizativa:

Se describe la forma que adquiere la IE para ordenar los puestos jerárquicos y viabilizar las diferentes acciones y la proporción del poder, desde el organigrama, teniendo en

cuenta en qué sentido favorece la estructura el cumplimiento de las estrategias de las IE. El análisis de esta categoría toma en cuenta los siguientes aspectos: la asignación de tareas y delimitación de funciones, el establecimiento de los objetivos y las normas.

4.1.1.3. *Cultura organizativa:*

Se caracteriza por la manera de hacer las cosas en las instituciones educativas, la misión y la visión, la historia, los valores y patrones que rigen el comportamiento de los docentes. La cultura es definida y planificada por la entidad promotora y pertenece al sistema de decisiones y de reflexión organizativa.

4.1.1.4. *Clima organizativo-institucional:*

El clima organizativo es el conjunto de percepciones que tiene el personal sobre el estilo de gestión, las características del sistema organizativo en cuanto a la interacción e influencia y la efectividad organizativa. El clima organizativo-institucional forma parte del sistema de decisiones y de la reflexión organizativa, la dirección conoce las características de cómo se está dando y toma las medidas pertinentes y necesarias para intervenir en él. En la caracterización de esta categoría se considera: el proceso de

liderazgo, la resolución de conflictos, los procesos de la comunicación y la toma de decisiones.

- El proceso de liderazgo comprende la gestión de los directivos o coordinadores sobre los docentes para el establecimiento de la confianza, la motivación y el aprendizaje necesarios que permitan alcanzar los objetivos organizativos. El líder es una persona que debe mantener coherencia entre el decir y el hacer, tanto en sus decisiones como en la delegación de autoridad.
- La resolución de conflictos son las estrategias que se asumen para solucionar las diferencias que afectan el clima organizativo institucional, percibiendo la comprensión ante la existencia de discrepancias y proponiendo alternativas de mejora en la búsqueda de consensos. En el proceso de la comunicación se tiene en cuenta las oportunidades que tienen los docentes para entablar comunicación con los directivos. En esta categoría se tiene en cuenta las características de cómo se da la comunicación y coordinación en la IE.
- Respecto a la toma de decisiones se describe la acción previa que realizan los directivos o coordinadores para orientar los esfuerzos de los docentes en función de las

principales necesidades de la IE, los objetivos, las estrategias y la forma cómo se toma las decisiones.

- El proceso de liderazgo comprende la gestión de los directivos o coordinadores sobre los docentes para el establecimiento de la confianza, la motivación y el aprendizaje necesarios que permitan alcanzar los objetivos organizativos. El líder es una persona que debe mantener coherencia entre el decir y el hacer, tanto en sus decisiones como en la delegación de autoridad.
- La resolución de conflictos son las estrategias que se asumen para solucionar las diferencias que afectan el clima organizativo institucional, percibiendo la comprensión ante la existencia de discrepancias y proponiendo alternativas de mejora en la búsqueda de consensos. En el proceso de la comunicación se tiene en cuenta las oportunidades que tienen los docentes para entablar comunicación con los directivos. En esta categoría se tiene en cuenta las características de cómo se da la comunicación y coordinación en la IE.
- Respecto a la toma de decisiones se describe la acción previa que realizan los directivos o coordinadores para orientar los esfuerzos de los docentes en función de las

principales necesidades de la IE, los objetivos, las estrategias y la forma cómo se toma las decisiones.

4.1.2. Aplicación de principios de la Administración de Operaciones que existe en los procesos de creación de los servicios educativos en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis

Se analiza los procesos de la administración de operaciones dentro de las instituciones y en el trabajo de los docentes en las instituciones educativas. Se consideran los siguientes niveles de análisis: la planificación curricular, la organización, la ejecución de lo planificado, la evaluación de la programación curricular y la valoración del trabajo en equipo.

4.1.2.1. *Planificación curricular en equipo:*

Analiza el diseño de planes y programas, la elaboración de la planificación curricular en grupo de trabajo, así como la identificación de las principales áreas y los principales actores en este proceso y su intervención en la dinámica de trabajo.

4.1.2.2. *Organización del equipo docente:*

En esta categoría se analiza la capacitación del equipo docente en gestión pedagógica: planificación, ejecución y evaluación curricular; el desarrollo de capacidades para trabajar en equipo, habilidades

comunicativas y sociales, y toma de decisiones; el modelamiento de actitudes, la autonomía, el liderazgo, los niveles de coordinación pedagógica.

4.1.2.3. Ejecución curricular en equipo:

En esta categoría se analiza el compromiso en el cumplimiento de funciones, la promoción de un ambiente participativo, la motivación por la satisfacción y el reconocimiento a su labor como equipo, su efectividad en la ejecución y la reflexión sobre la práctica, la elaboración de informes técnico pedagógicos de la ejecución, la toma de decisiones para la mejora de la planificación y ejecución en grupo de trabajo.

4.1.2.4. Evaluación de la programación curricular en equipo:

Se analiza el monitoreo del trabajo docente en equipo teniendo en cuenta los procesos pedagógicos, el tiempo y las horas efectivas; se desarrollan procesos de reflexión e investigación en equipo como parte de la formación permanente en servicio; comprende la comunicación de resultados e informes, la toma de decisiones para la mejora de los procesos de gestión pedagógica.

4.1.2.5. Valoración del trabajo en equipo:

Se evalúa el aporte del trabajo en equipo para el cambio de actitudes y el desarrollo de la cultura profesional.

4.1.3. Relación de las prácticas de la Administración de Operaciones con la demanda de servicios educativos en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis.

La demanda educativa está en relación con la práctica de la administración de operaciones, con los niveles de formación, la situación personal del alumno potencial, el estatus social de la familia, las posibilidades intelectuales; también tiene que ver con los precios del mercado. Cuando en la demanda se trata del producto “formación” será necesario distinguirse entre mercado total disponible para todas las instituciones que lo ofertan. Generalmente se denomina “demanda primaria” a la que hace referencia a la totalidad del sector, y “demandas selectivas” a la que define el mercado disponible; por ello, el gerente de administrativo operaciones de una institución educativa deberá considerar la magnitud y composición de su sector total o “demanda primaria”. Para hacer llegar el producto al consumidor tenemos que usar el canal de distribución, el cual está constituido por diferentes variables, donde la estrategia y táctica consisten en buscar la perfecta dosificación de cada uno de dichos puntos, para lograr la máxima eficacia.

4.1.3.1. *Producto educativo.*

Enseñanza, nivel, calidad, costo, perfil, imagen, funcionamiento en el mercado, ventajas competitivas, características idóneas para el segmento de mercado al que sirve.

4.1.3.2. *La distribución. Requiere de:*

- Cobertura para atacar el nicho de mercado al que nos dirigimos, regulando la actuación de la red comercial en función de dicho segmento y de la competencia.
- Servicios o Calidad en el servicio de información o Calidad en los mensajes publicitarios o Calidad en la atención al cliente potencial o Importancia de las relaciones ex alumnos-institución o Funcionamiento de la comunicación con los usuarios
- Red de ventas, localizando, ofertando, atendiendo y manteniendo relaciones con el mercado educativo de manera permanente y constante. Estas funciones pueden exigir o no la existencia física de vendedores, pues algunas de ellas son centralizables y otras pueden confiarse a los distintos medios de comunicación de masas.

4.1.3.3. La oferta. Requiere considerar lo siguiente:

- Productos educativos que se ofrecen a través de un catálogo, bajo la forma del plan de cursos y calendario de actividades y conferencias disponibles de seminarios especializados, concebidos por la propia institución.
- Competencia o Competidores a tener en cuenta en las ofertas. o Conocimientos de los catálogos de dichos competidores. u Opiniones de ex alumnos.
- Novedades, haciendo del conocimiento del mercado en forma constante, las investigaciones, reestructuraciones, nuevas carreras, ampliaciones y en general cualquier novedad que ofrece la institución mediante promoción y publicidad en revistas técnicas o revistas propias de la institución.
- Precios. Conocimiento de los mismos al mercado en función de la imagen de la institución, la duración e intensidad del curso, el material entregado, los de la competencia, los servicios recibidos.

4.1.3.4. La comunicación.

Debe contemplar una serie de aspectos, tales como: Imagen o Buscar el reconocimiento de la notoriedad y apreciación global del producto educativo en comparación con la

competencia. o Buscar la imagen de calidad y cantidad. O Buscar la imagen de excelencia de los profesores y de los programas.

- Medios. Establecer por qué sistema y con qué medios deben realizarse los mensajes y las relaciones con el mercado, para conseguir la imagen deseada.
- Publicidad. Definir soportes y mensajes, que deben emplearse para lograr hacer llegar a los demás la imagen deseada.

4.1.3.5. Merchandising.

Lograr la captación del mercado mediante la comunicación realizada a través del mismo producto: conferencias sobre la institución y presentación de los productos educativos, microseminarios de demostración, documentación elaborada y seleccionada a base de las unidades didácticas empleadas.

Relaciones públicas. O Segmentos o nichos de mercado que debemos captar; la especialización de los cursos define la segmentación de nuestro mercado. O Proceso. Fijar los elementos correctos sobre los que se debe actuar, esto es:

- Directores de escuela
- Directores de empresas
- Autoridades gubernamentales

- Responsables de formación
- Los interesados
- Padres de familia; todo dependerá del nivel educativo al que vamos a cubrir con nuestro producto o Necesidades
- Conocer las necesidades existentes, a través de las informaciones recibidas sobre el mercado, y saber cuáles son las necesidades cubiertas por el producto, dentro del segmento determinado. O Motivación.
- Según el grado de identificación de las necesidades se producirá una motivación más o menos intensa hacia nuestro producto frente al producto competidor.

4.1.3.6. CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA COMPETENCIA POR SERVICIOS EDUCATIVOS

Las instituciones de enseñanza deben reconvertirse si quieren sobrevivir. Los ciudadanos tienen demandas cada vez más concretas, la matrícula disminuye año tras año y, como consecuencia, caen los ingresos captados por los centros educativos privados.

Entre las razones por las que caen la matrícula y los ingresos se distinguen dos:

a) La población en edad escolar se ha estabilizado y casi no crece.

b) Los centros educativos privados que se crearon en la década pasada aumentaron mucho más que la matrícula. En consecuencia se redujo el promedio de alumnos por centro educativo.

Pero en medio de esta situación, hay instituciones de enseñanza que mantienen el alumnado que tenían hace cinco o seis años; incluso en algunos casos lo han incrementado. ¿Por qué en medio de una fuerte competencia y de un estancamiento del crecimiento de la población en edad escolar unos sufren menos que otros? La razón principal por la que unos centros educativos asimilan mejor los efectos de la competencia que otros es una suerte combinada de dos factores. Por un lado, su capacidad de innovar a partir de un excelente conocimiento de lo que su clientela - padres y alumnos- quieren y necesitan y, por otro lado, ofreciendo servicios a costos competitivos. Hay una lucha por captar mercados muy fuertes con costos para todos los gustos. No basta un servicio "promedio" a un precio bajo. Ejemplos de la capacidad innovadora a partir del conocimiento de la clientela lo dan los colegios que aparecen ofertando nuevos modelos

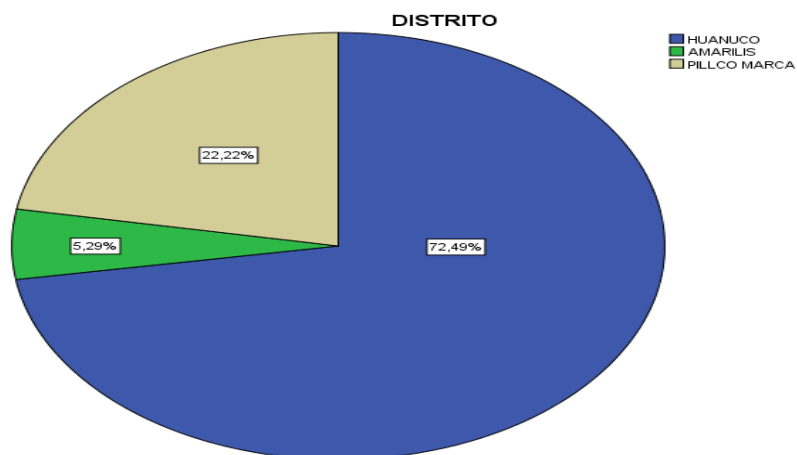
educativos o brindando una imagen renovada de su oferta actual. Es el caso de los colegios alternativos, los colegios preuniversitarios, así como aquellos que ponen énfasis en determinados aspectos de la formación. En definitiva, existe una fuerte presión porque los modelos tradicionales de formación escolar cambien, aunque hay que reconocer que hay pocos que han iniciado ese proceso.

4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Tabla de frecuencia

		DISTRITO			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	HUANUCO	137	72,5	72,5	72,5
	AMARILIS	10	5,3	5,3	77,8
	PILLCO MARCA	42	22,2	22,2	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

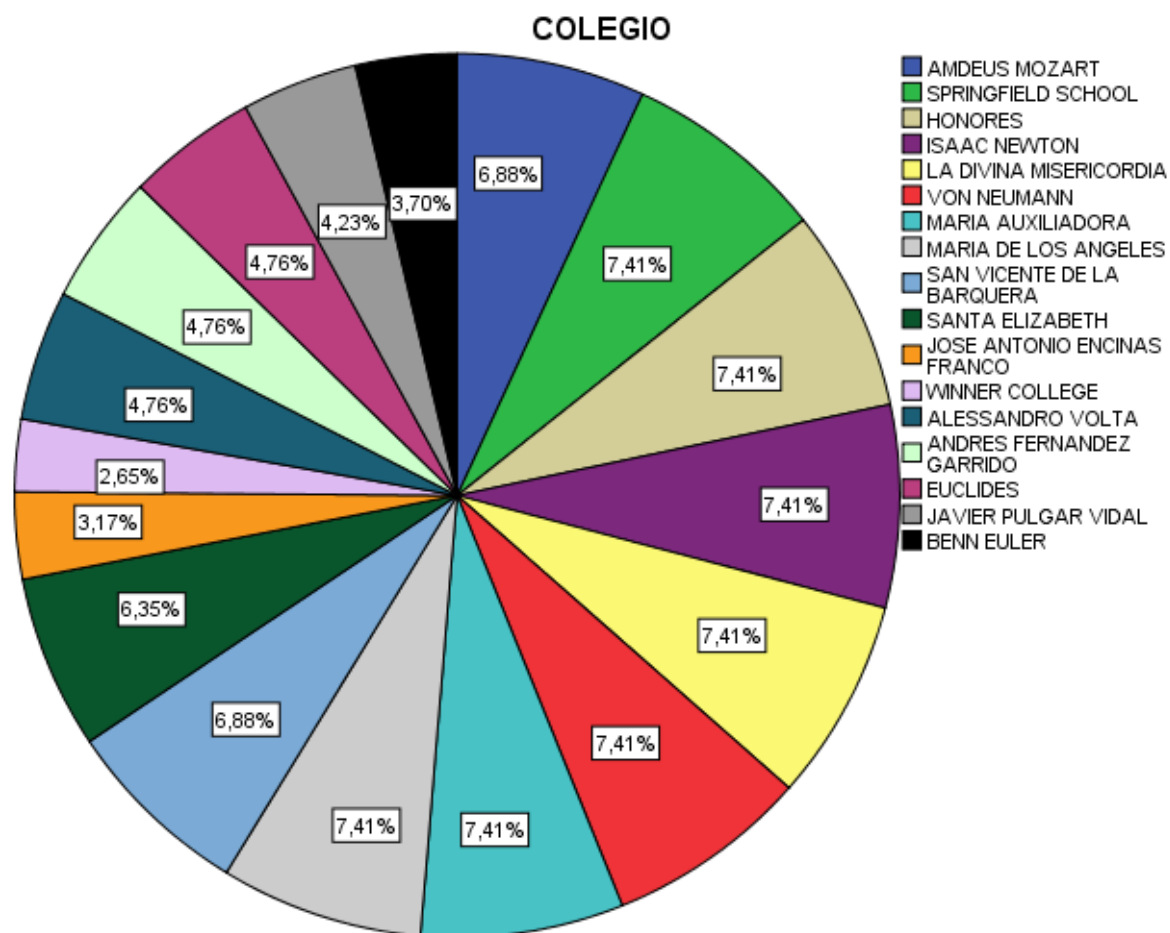
Se observa la tabla de frecuencias por distrito donde Huánuco es lo que con mayor incidencia tiene frente a los demás distritos esto debido a que en el distrito de Huánuco hay un mayor número de instituciones educativas tanto públicas como privadas. Siendo los procedimientos de la administración de operaciones aplicados por parte de las instituciones privados caso de la Barquera, Von Newman entre otros.



COLEGIO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	AMDEUS MOZART	13	6,9	6,9	6,9
	SPRINGFIELD SCHOOL	14	7,4	7,4	14,3
	HONORES	14	7,4	7,4	21,7
	ISAAC NEWTON	14	7,4	7,4	29,1
	LA DIVINA MISERICORDIA	14	7,4	7,4	36,5
	VON NEUMANN	14	7,4	7,4	43,9
	MARIA AUXILIADORA	14	7,4	7,4	51,3
	MARIA DE LOS ANGELES	14	7,4	7,4	58,7
	SAN VICENTE DE LA BARQUERA	13	6,9	6,9	65,6
	SANTA ELIZABETH	12	6,3	6,3	72,0
	JOSE ANTONIO ENCINAS FRANCO	6	3,2	3,2	75,1
	WINNER COLLEGE	5	2,6	2,6	77,8
	ALESSANDRO VOLTA	9	4,8	4,8	82,5
	ANDRES FERNANDEZ GARRIDO	9	4,8	4,8	87,3
	EUCLIDES	9	4,8	4,8	92,1
	JAVIER PULGAR VIDAL	8	4,2	4,2	96,3
	BENN EULER	7	3,7	3,7	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Las instituciones como: SPRINGFIELD SCHOOL, HONORES, ISAAC NEWTON, LA DIVINA MISERICORDIA, VON NEUMANN, MARIA AUXILIADORA y MARIA DE LOS ANGELES son IE que son los más solicitados por la demanda huanuqueña con se observa en el gráfico y la tabla.



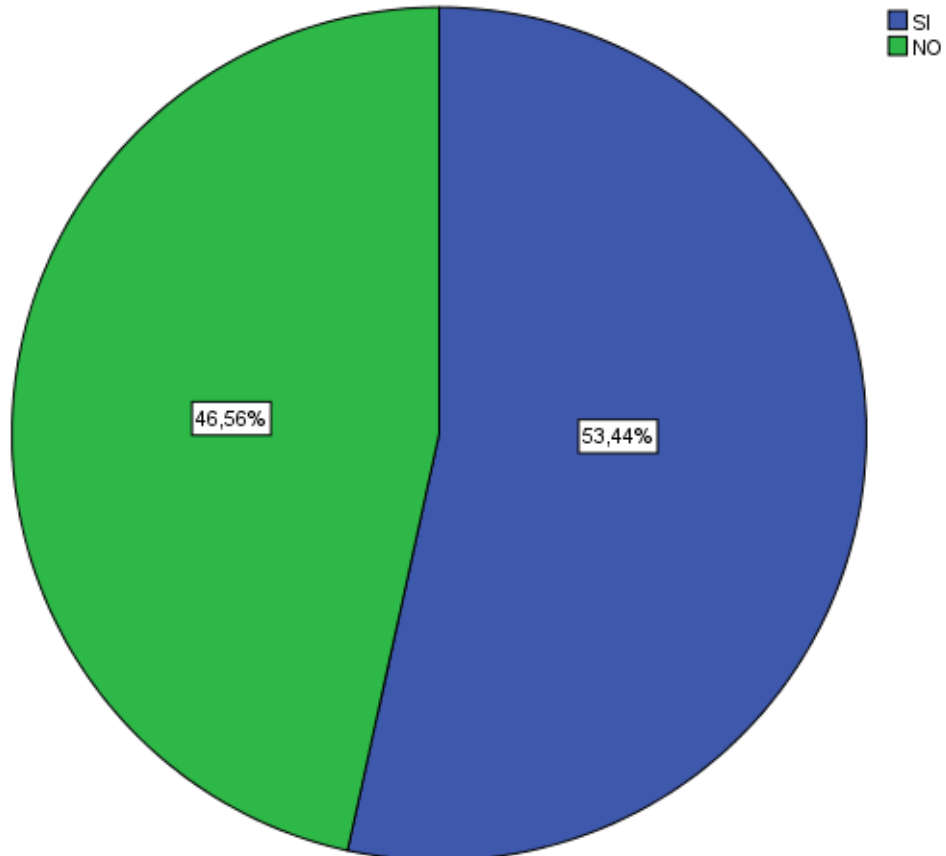
Conoce usted el termino Gestión de operaciones o Administración de operaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	101	53,4	53,4	53,4
	NO	88	46,6	46,6	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Cuando se le pregunto a las personas que están directamente relacionados en la IE y respondieron que si un 53.4% frente a un 46.6%, esto se debe que

la mayoría de los IE educativas de brindan buena calidad de servicio y están familiarizados en el tema son los del distrito de Huánuco.

Conoce usted el termino Gestion de operaciones o Administracion de operaciones

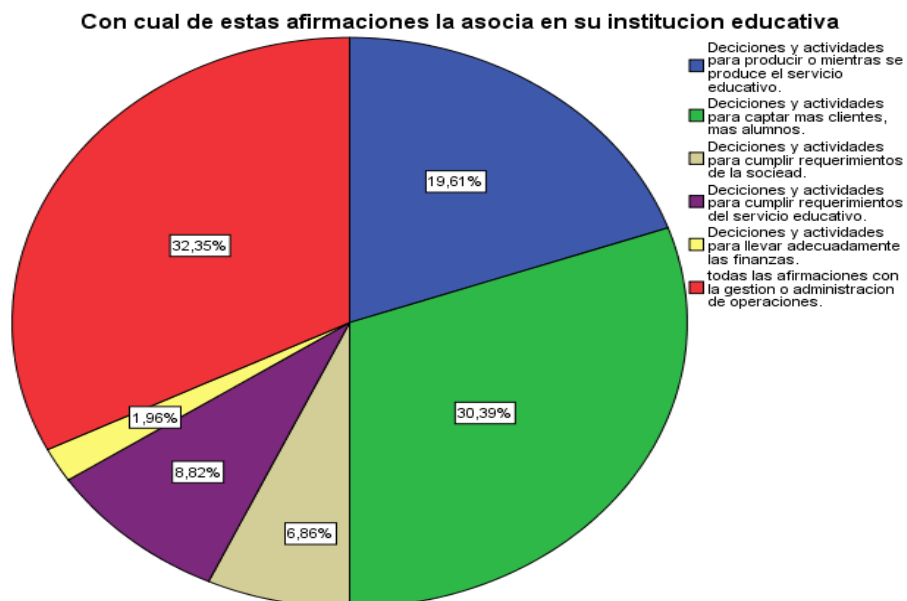


Con cuál de estas afirmaciones la asocia en su institución educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Decisiones y actividades para producir o mientras se produce el servicio educativo.	20	10,6	19,6	19,6
	Decisiones y actividades para captar más clientes, más alumnos.	31	16,4	30,4	50,0

Decisiones y actividades para cumplir requerimientos de la sociedad.	7	3,7	6,9	56,9
Decisiones y actividades para cumplir requerimientos del servicio educativo.	9	4,8	8,8	65,7
Decisiones y actividades para llevar adecuadamente las finanzas.	2	1,1	2,0	67,6
Todas las afirmaciones con la gestión o administración de operaciones.	33	17,5	32,4	100,0
Total	102	54,0	100,0	
Perdidos Sistema	87	46,0		
Total	189	100,0		

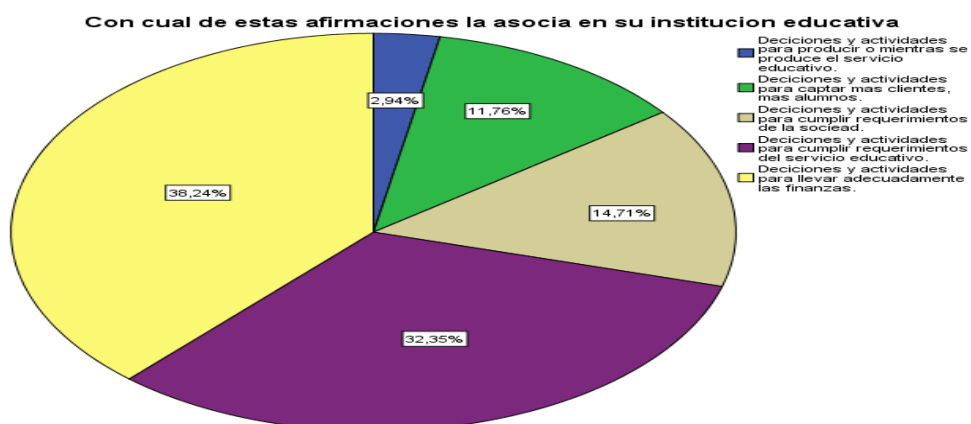
Frente a esta pregunta realizada un 17.5 respondieron que todos los ítems son parte de la administración de operaciones. Haciendo entender que conocen el tema.



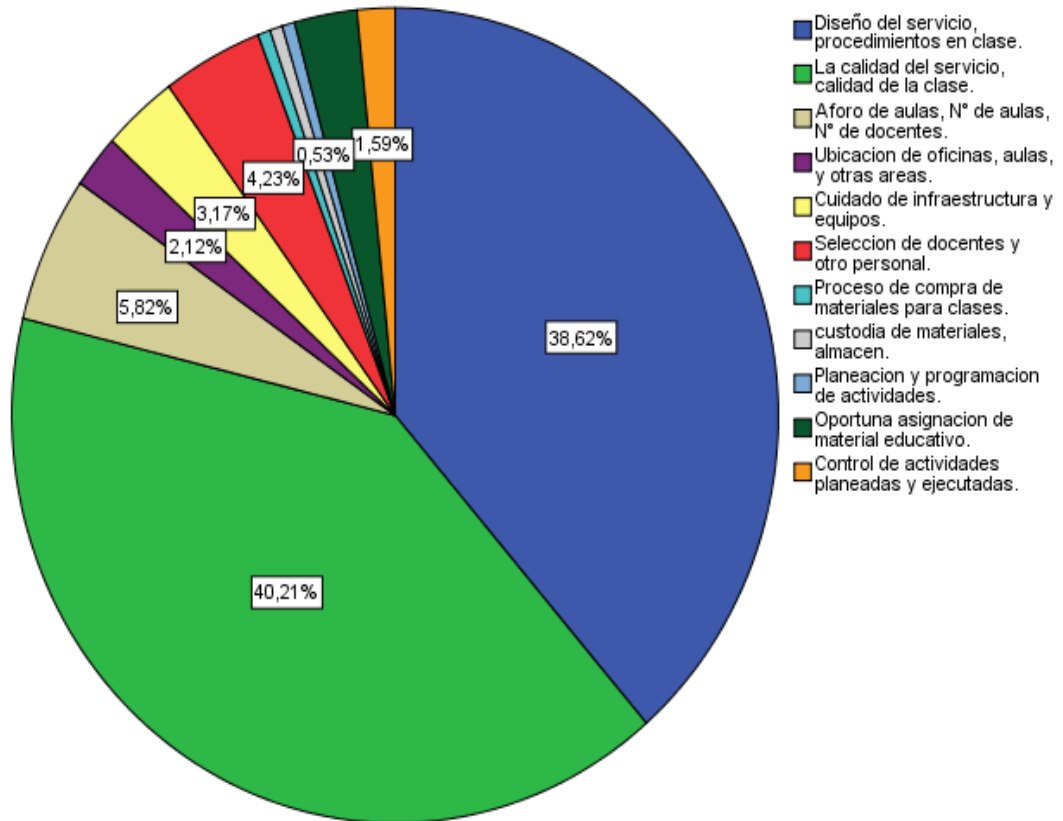
Con cuál de estas afirmaciones la asocia en su institución educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Decisiones y actividades para producir o mientras se produce el servicio educativo.	1	,5	2,9	2,9
	Decisiones y actividades para captar más clientes, más alumnos.	4	2,1	11,8	14,7
	Decisiones y actividades para cumplir requerimientos de la sociedad.	5	2,6	14,7	29,4
	Decisiones y actividades para cumplir requerimientos del servicio educativo.	11	5,8	32,4	61,8
	Decisiones y actividades para llevar adecuadamente las finanzas.	13	6,9	38,2	100,0
	Total	34	18,0	100,0	
Perdidos	Sistema	155	82,0		
Total		189	100,0		

Respecto a la pregunta que hacen relación dentro de su IE el 6.9% lo relación con el ITEM: decisiones y actividades para llevar las finanzas.

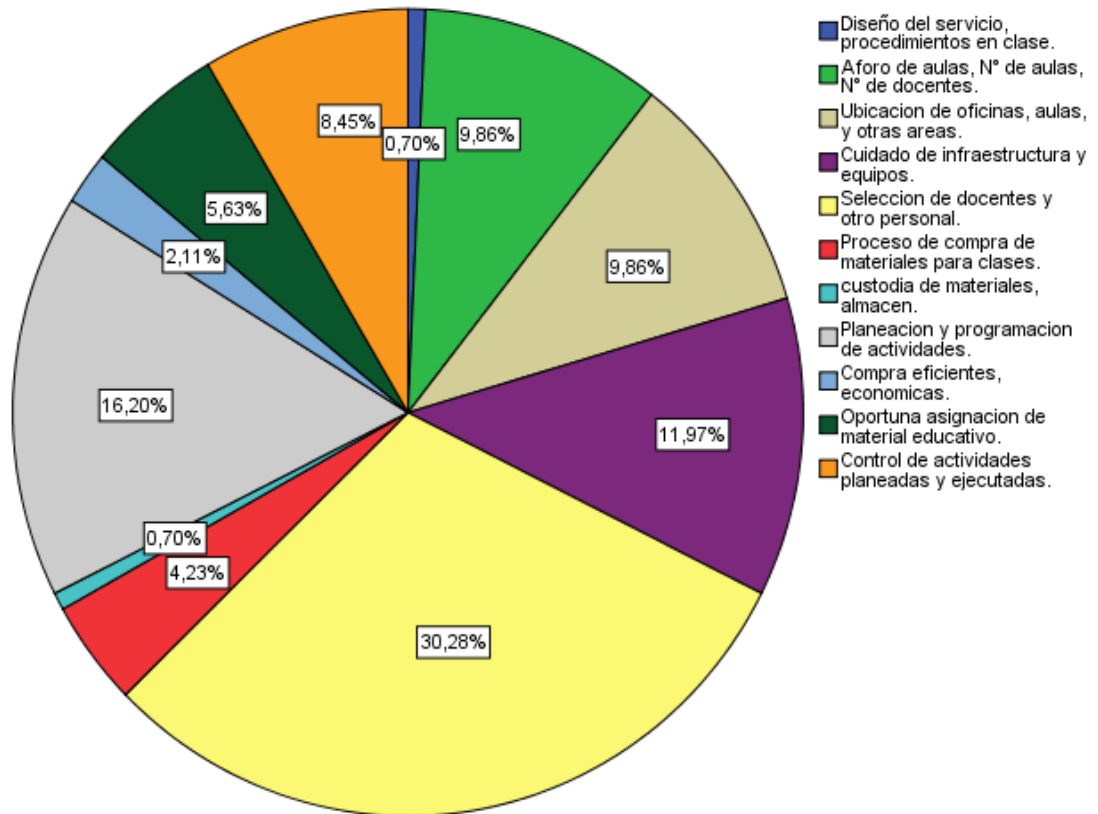


Cual de los siguientes aspectos considera mas importante en la prestacion del servicio educativo



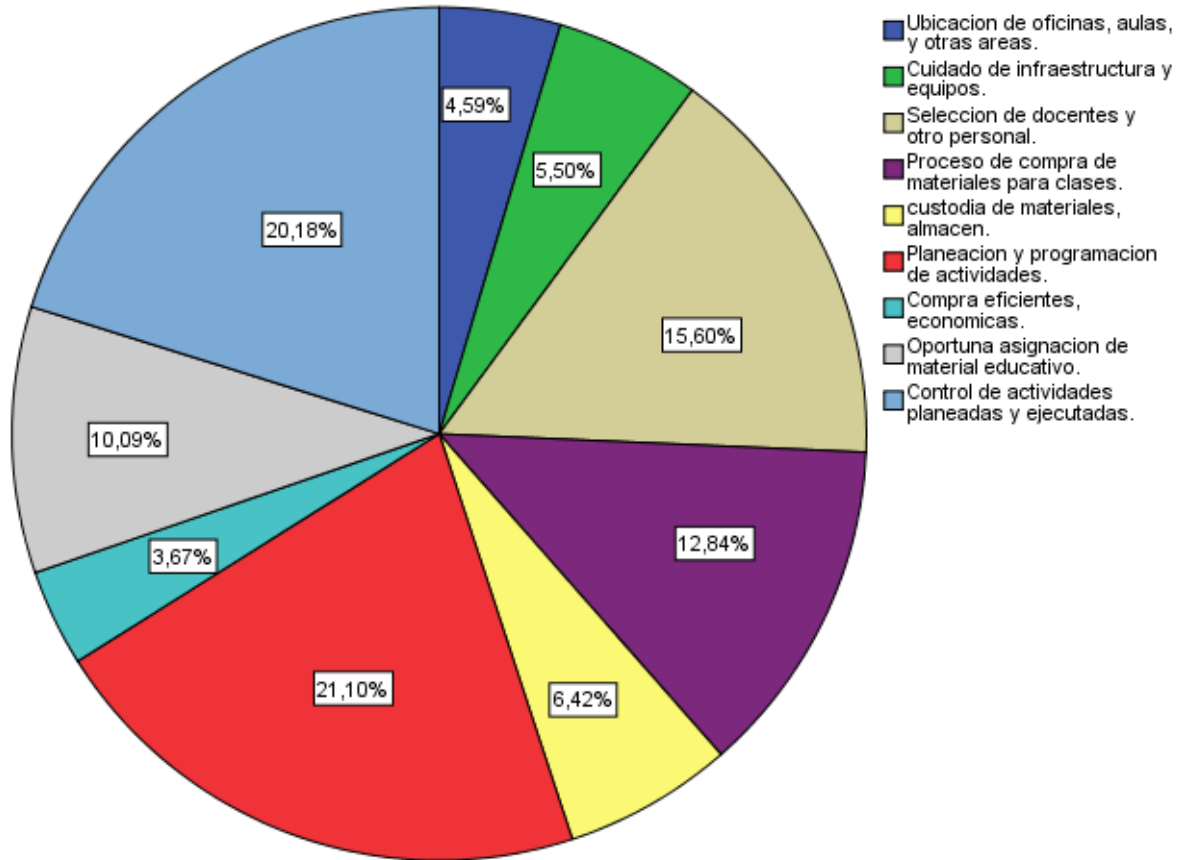
El 40.2% de los encuestados respondieron que es más importante para la prestación de servicio en las IE la calidad de servicio y la calidad de enseñanza impartida por el docente como se observa en el gráfico de arriba.

Cual de los siguientes aspectos considera mas importante en la prestación del servicio educativo



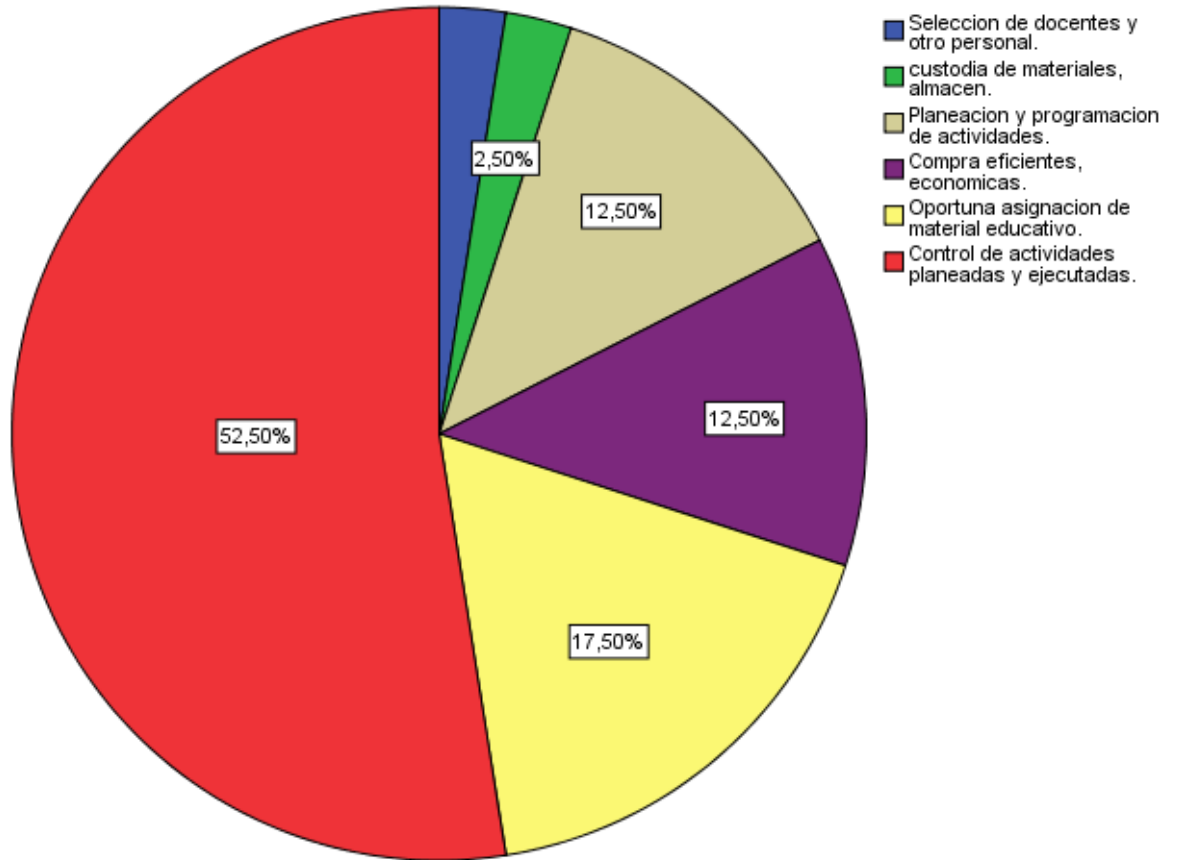
El 30.28% consideran que la selección de personal es importante en la prestación de servicio como se observa gráficos arriba.

Cual de los siguientes aspectos considera mas importante en la prestacion del servicio educativo

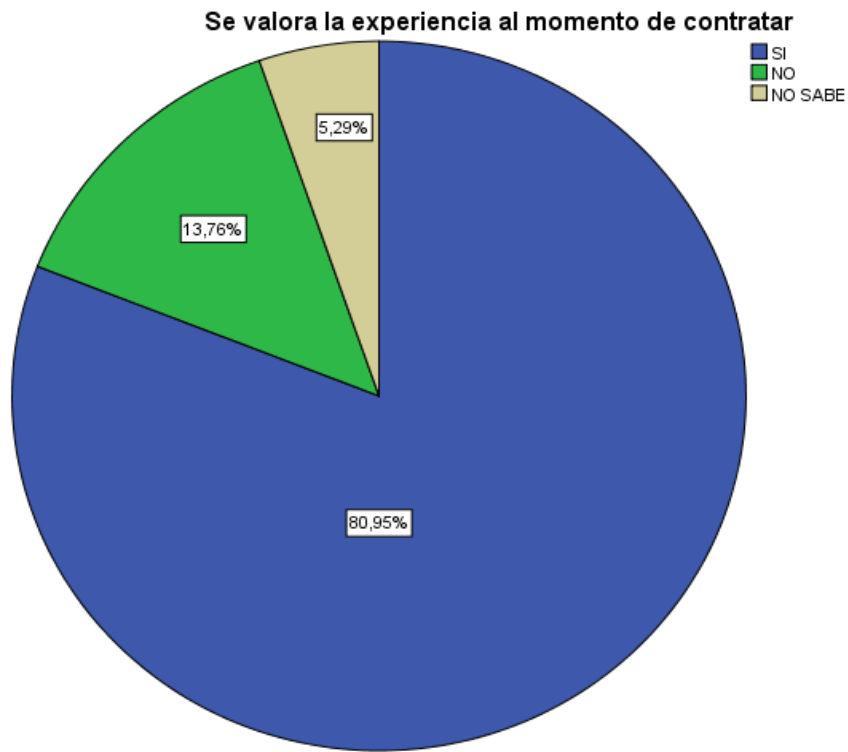


El 21.10% de las personas encuestas consideran que la planeación y programación de actividades es importante para la prestación de servicio frente a una compra eficiente, económicas de un 20.18% o frente a la selección del personal.

Cual de los siguientes aspectos considera mas importante en la prestacion del servicio educativo

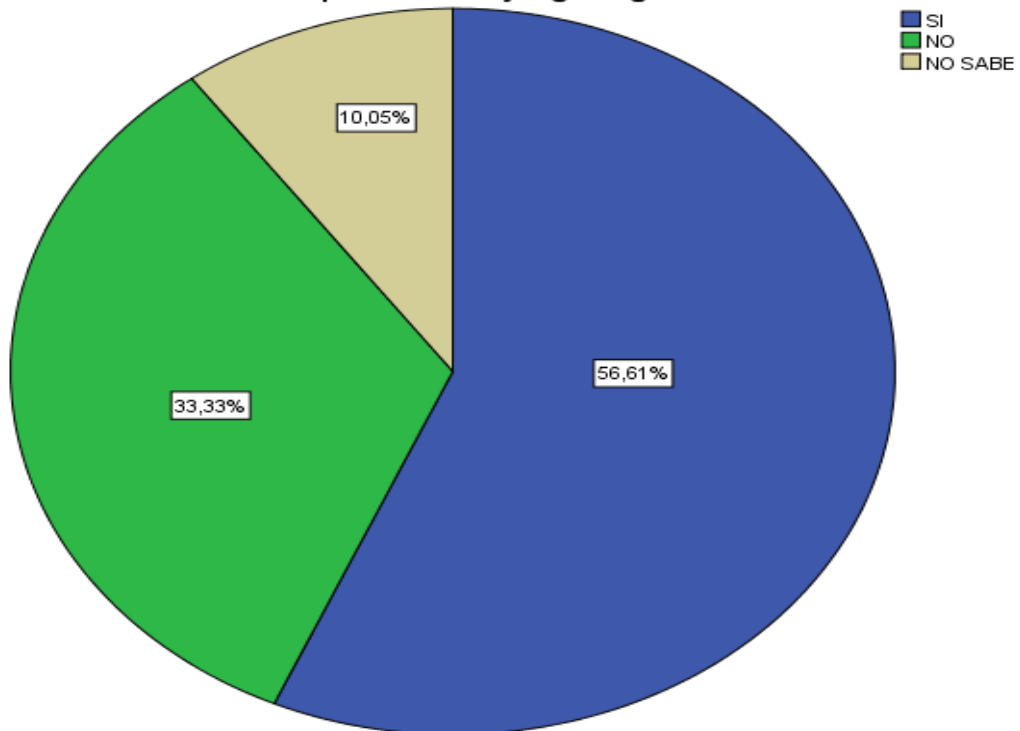


El 52.50% de la personas encuestadas consideran que el control de actividades planeadas y ejecutas son importante para la prestación de servicio educativo, a 17.50% que considera que una oportuna asignación de material educativo



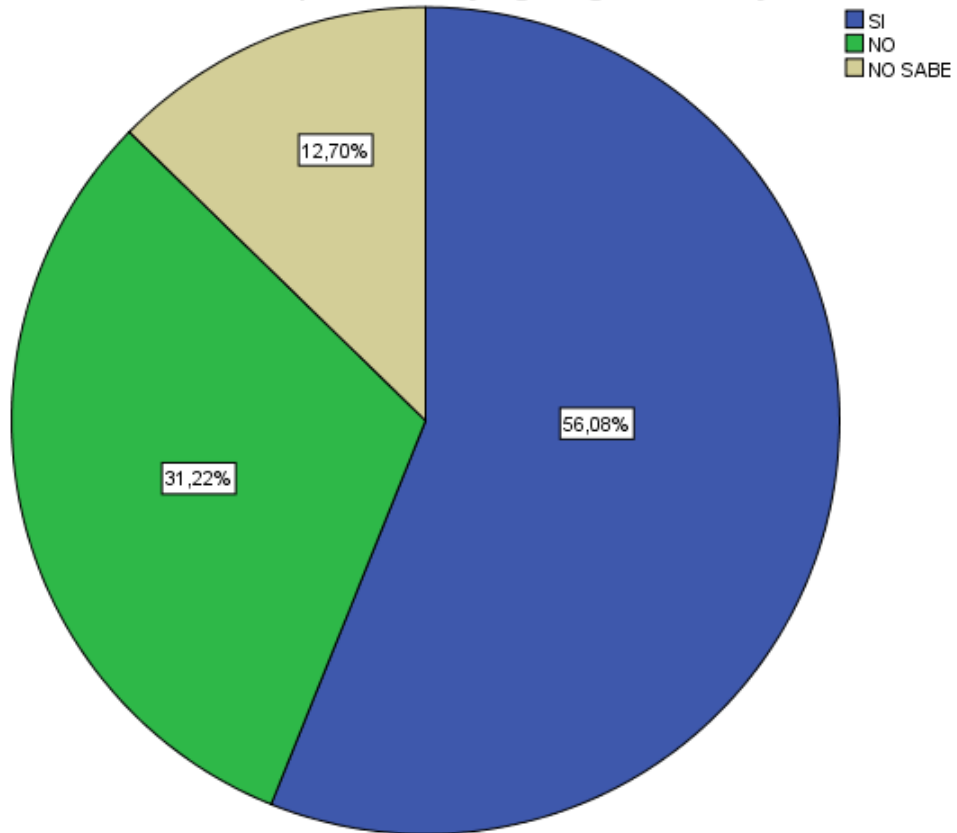
De los directivos de las instituciones encuestadas el 80.95% consideran que valoran la experiencia en el momento de reclutar personal para el labor dentro de la institución.

La experiencia se juzga según los años titulados



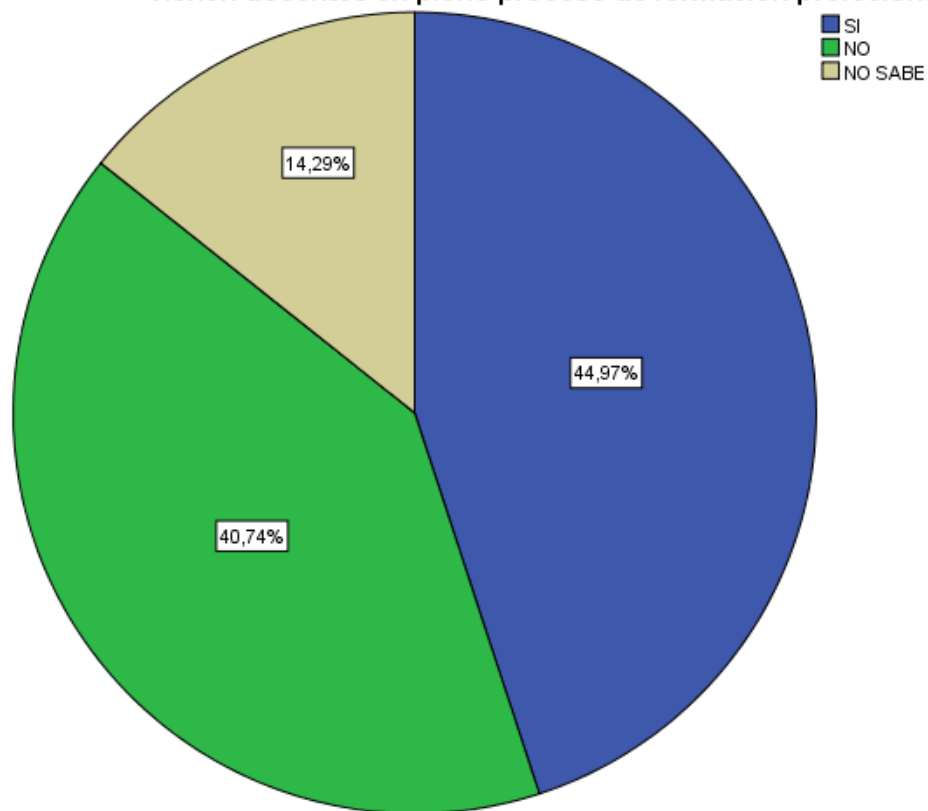
Al preguntarles cómo juzga la experiencia según los años titulados el 56.61% consideran que si y el 33.33% consideran que no, esto debido a que los docentes con más años de labor como titulados son más expertos en el tema que va desempeñar.

La experiencia se juzga segun su trabajo anterior



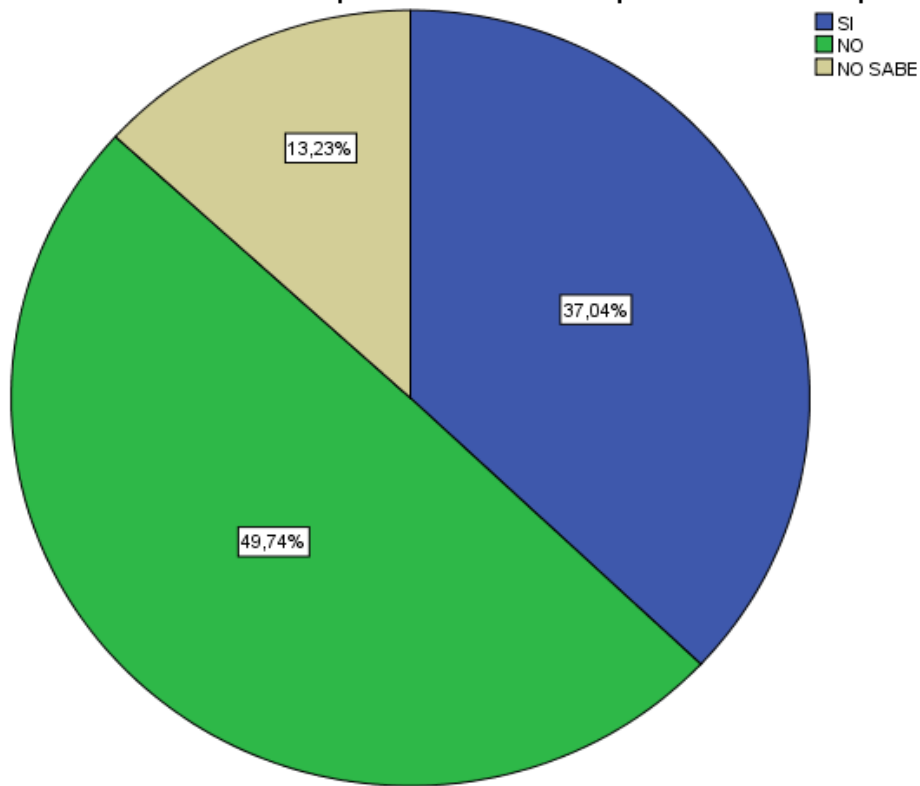
Cuando se consultó que su expertis se juzga por la valoración de los trabajos anteriores el 56.08% consideran que si es una buena referencia las lobbies anteriores realizadas por el personal a evaluar.

Tienen docentes en pleno proceso de formación profesional



Cuando se consultó por los docentes en proceso de formación profesional dentro de su IE que laboran el 44.97% de las IE respondieron que si tienen.

Es suficiente con que acrediten el título profesional correspondiente



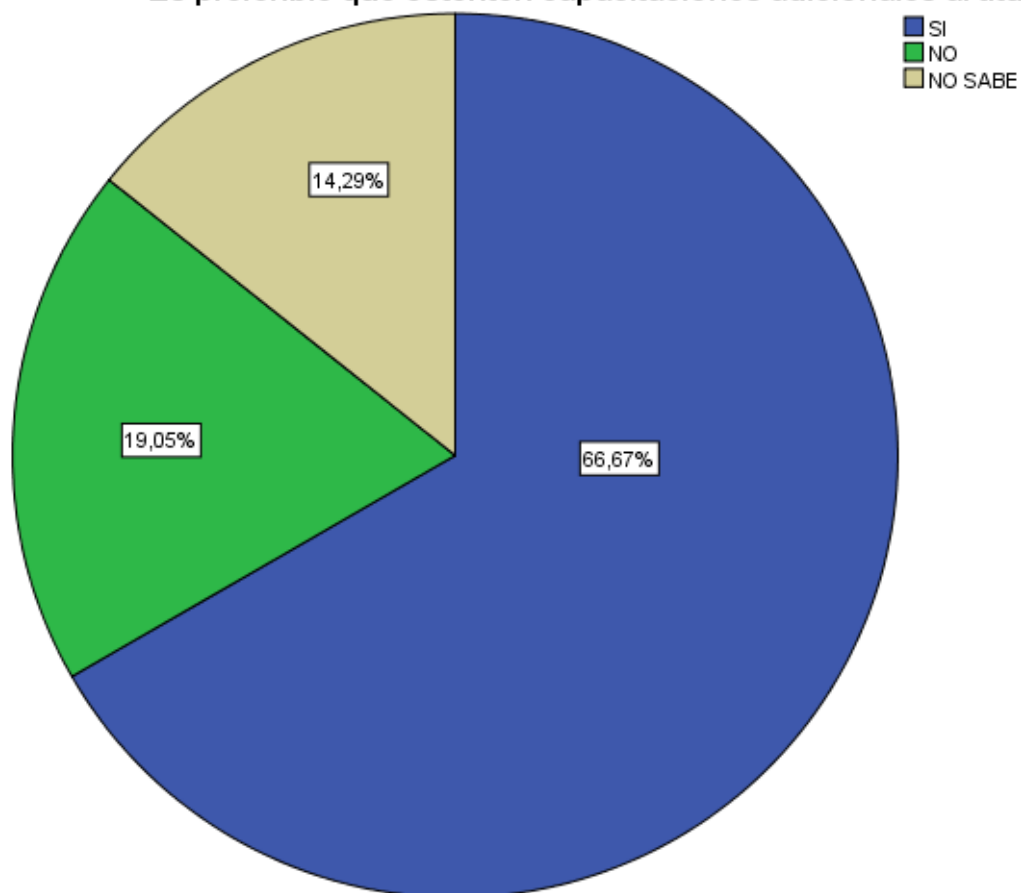
El 49.74% consideran que no solo el título sea suficiente para que acredite que el donde brindara servicio de buena calidad.

Es preferible que ostenten capacitaciones adicionales al título

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	126	66,7	66,7	66,7
	NO	36	19,0	19,0	85,7
	NO SABE	27	14,3	14,3	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

El 66.7% de los encuestados prefieren que estén capacitados y /o no solo debe tener el título.

Es preferible que ostenten capacitaciones adicionales al título

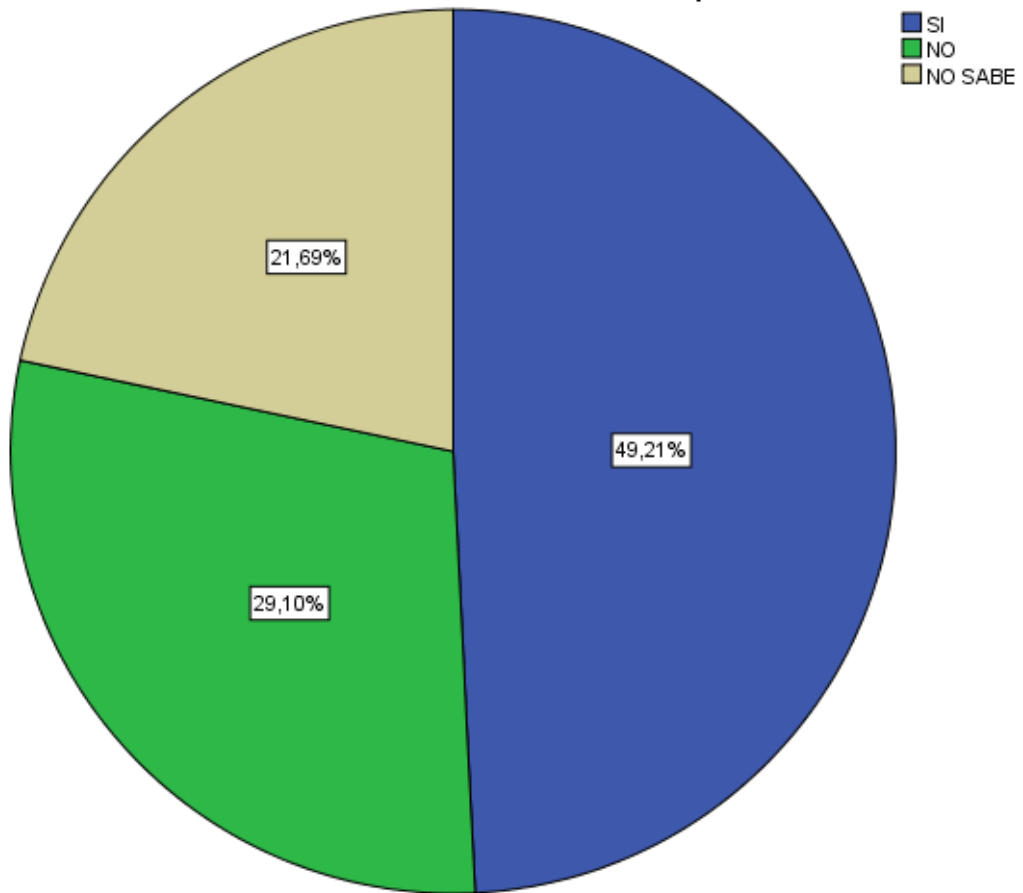


La institución facilita condiciones de capacitación a sus docentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	93	49,2	49,2	49,2
	NO	55	29,1	29,1	78,3
	NO SABE	41	21,7	21,7	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Cuando se le consultó si la institución promovía capacitaciones para sus docente el 49.2% que si lo consideran y realizan las gestión.

La institucion facilita condiciones de capacitacion a sus docentes

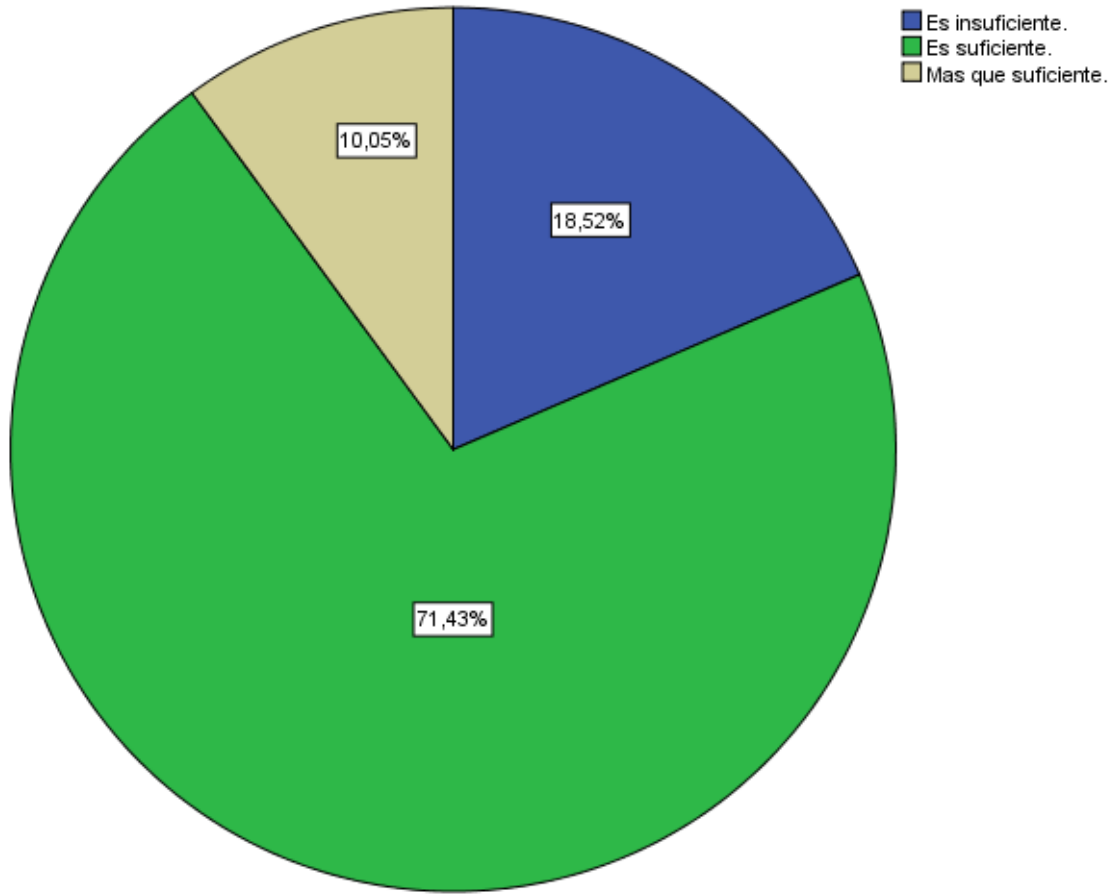


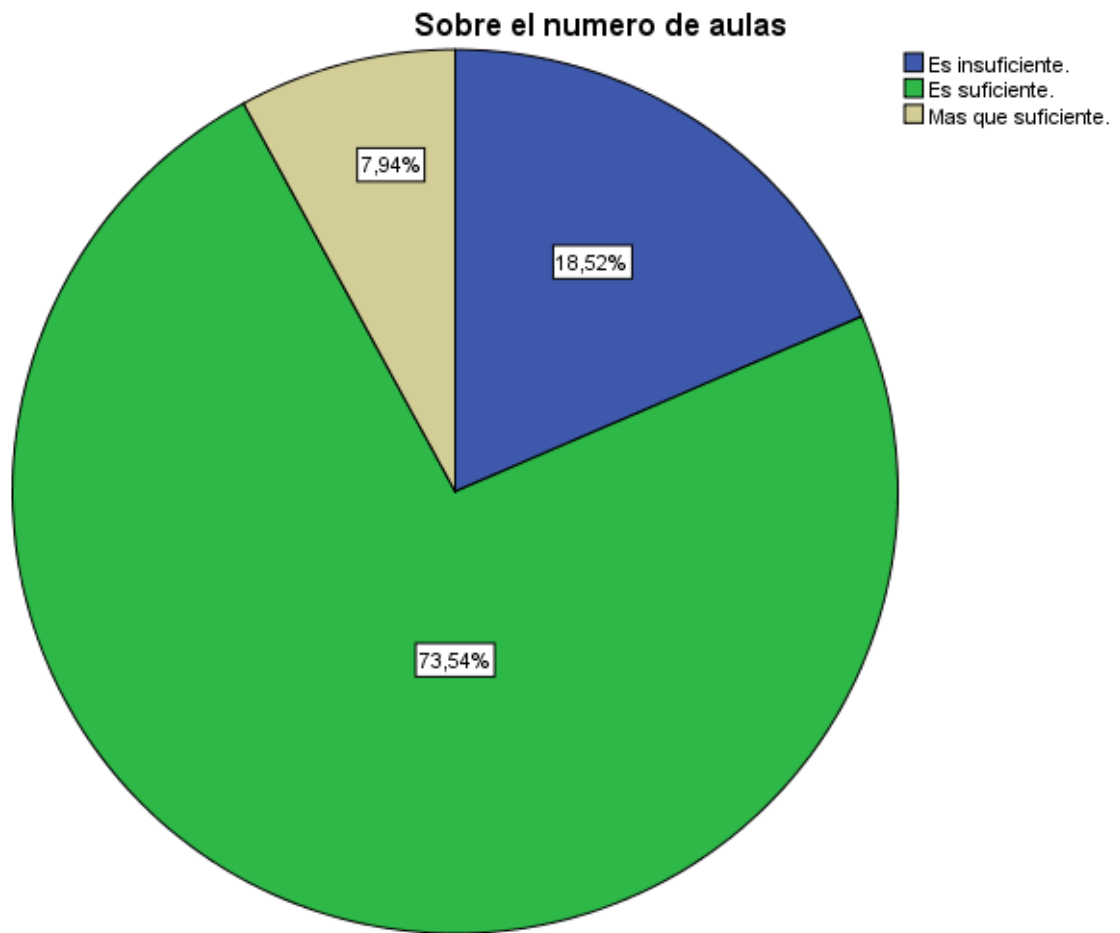
Sobre la dotacion de docentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Es insuficiente.	35	18,5	18,5	18,5
	Es suficiente.	135	71,4	71,4	89,9
	Mas que suficiente.	19	10,1	10,1	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

La 71.4% es insuficiente la dotación de los docente en las IE.

Sobre la dotacion de docentes





El 73.54% consideran que suficiente los números de aulas de las IE frente a 18.52% que son insuficientes.

Sobre el aforo de aulas

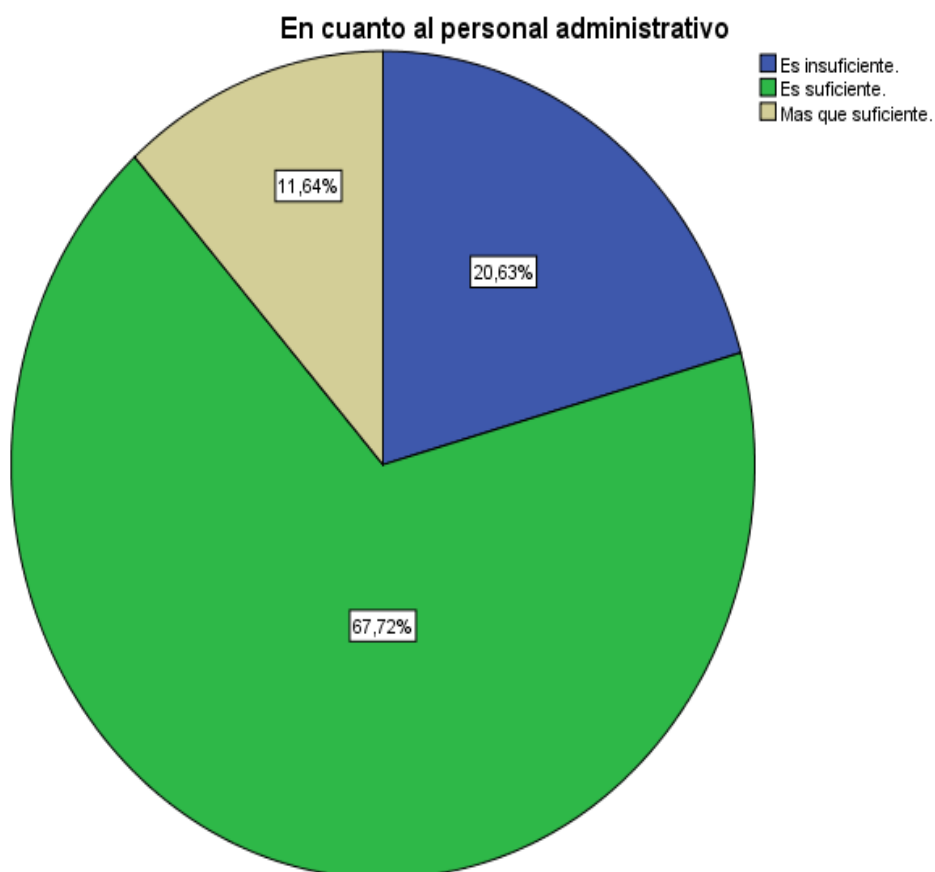
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Es insuficiente.	38	20,1	20,1	20,1
	Es suficiente.	134	70,9	70,9	91,0
	Más que suficiente.	17	9,0	9,0	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

El 70.9% consideran que es suficiente el aforo de aulas en las IE.

Sobre espacios comunes: pasadizos, lozas deportivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Es insuficiente.	86	45,5	45,5	45,5
	Es suficiente.	89	47,1	47,1	92,6
	Más que suficiente.	14	7,4	7,4	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

El 47.1% de los encuestados consideran que es suficiente los espacios comunes que poseen las IE, freneta un 45.5%. esto debido que la mayoría de la IE no cuentan con infraestructura propia.



En cuanto al personal administrativo el 57.72% consideran que es suficiente

Los proveedores de sus comprar son estables

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	24	12,7	12,7	12,7
	CASI SIEMPRE	130	68,8	68,8	81,5
	SIEMPRE	35	18,5	18,5	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

El 68.8% consideran que casi siempre los proveedores son estables, frente a siempre que solo es de 18.5%, esto debido a que celes demora el pago.

existe responsables de los procesos de compras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	12	6,3	6,3	6,3
	CASI SIEMPRE	125	66,1	66,1	72,5
	SIEMPRE	52	27,5	27,5	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

El 66.1% consideran un responsable para la administración de las compras.

Las compras se planifican o programan con anticipación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	12	6,3	6,3	6,3
	CASI SIEMPRE	122	64,6	64,6	70,9
	SIEMPRE	55	29,1	29,1	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Las la planificación de compras solo son ejecutados casi siempre en un 64.6% frente a los otros que siempre lo planifican.

Se manejan parámetros para los tamaños de lotes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	23	12,2	12,2	12,2
	CASI SIEMPRE	111	58,7	58,7	70,9
	SIEMPRE	55	29,1	29,1	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

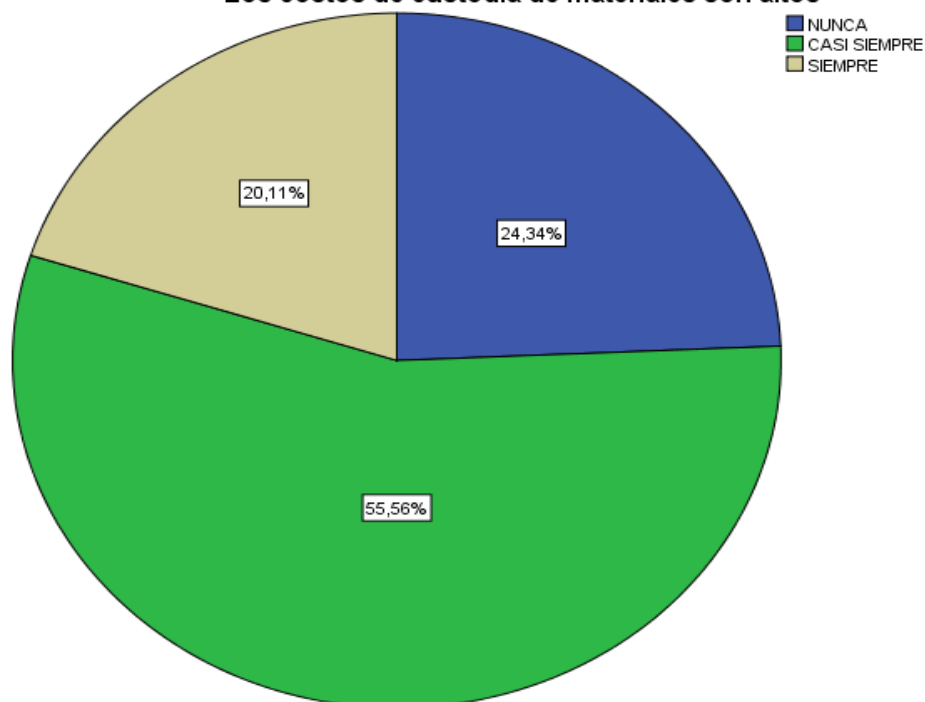
Casi siempre manejan parámetros para los lotes económicos en un 58.7% del total.

Lo que se compra abastece al periodo previsto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	17	9,0	9,0	9,0
	CASI SIEMPRE	119	63,0	63,0	72,0
	SIEMPRE	53	28,0	28,0	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Adquisiciones que realizan las IE casi siempre abastece según el 63% de los encuestados.

Los costos de custodia de materiales son altos



El 55.50% consideran que casi siempre el costo por custodia son altos

Los materiales materiales se distribuyen al inicio del año escolar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NUNCA	30	15,9	15,9	15,9
CASI SIEMPRE	99	52,4	52,4	68,3
SIEMPRE	60	31,7	31,7	100,0
Total	189	100,0	100,0	

El 52.4% distribuyen casi siempre al inicio del año frente a los demás que lo realizan en el transcurso del año lectivo.

Los materiales se distribuyen a solicitud del docente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NUNCA	41	21,7	21,7	21,7
CASI SIEMPRE	99	52,4	52,4	74,1
SIEMPRE	49	25,9	25,9	100,0
Total	189	100,0	100,0	

El 52.4% menciona que casi siempre la distribución de los materiales son a solicitud del docente.

Existe un almacen para poner en custodia lo comprado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	123	65,1	65,1	65,1
	NO	42	22,2	22,2	87,3
	NO SABE	24	12,7	12,7	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

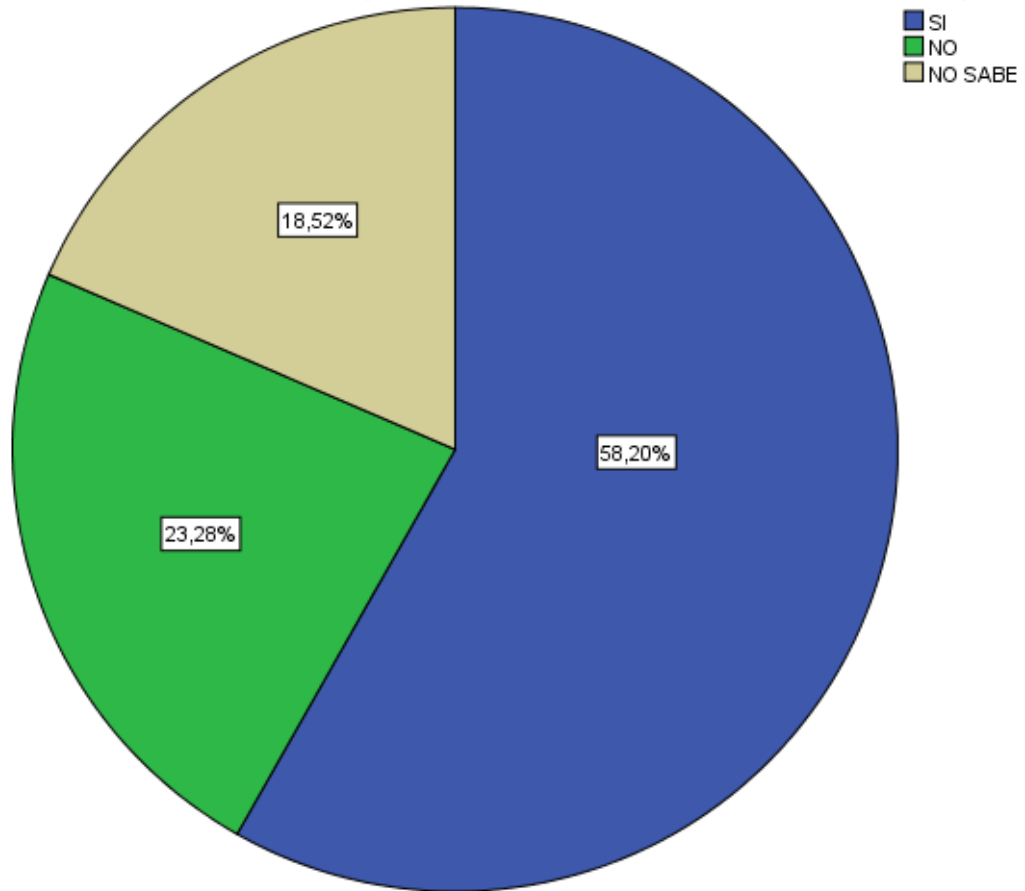
El 65.1% de la mayoría de las IE poseen un almacén de custodia para la compra de inventario.

Existe un responsable del almacen o custodia de compras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	110	58,2	58,2	58,2
	NO	44	23,3	23,3	81,5
	NO SABE	35	18,5	18,5	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

La gran mayoría consideran un responsable de almacén según la encuesta realiza estos son el 58.2%.

Existe un responsable del almacén o custodia de compras

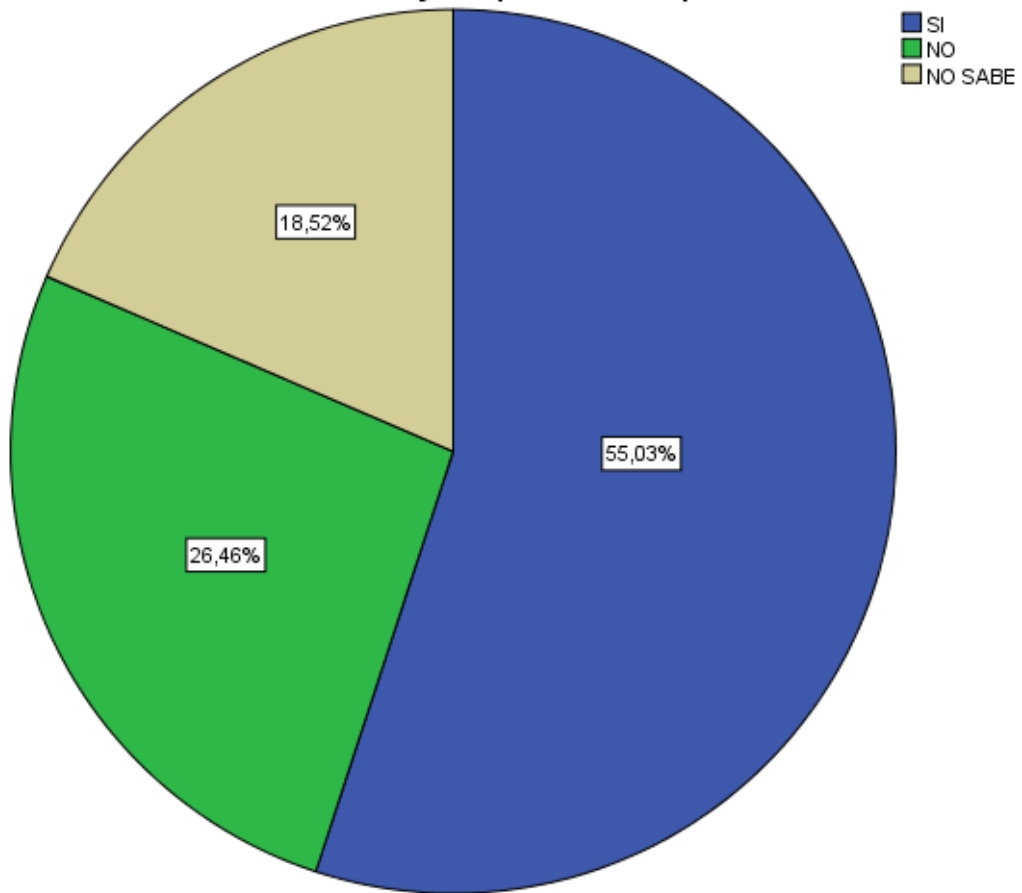


La infraestructura se construyó especialmente para el funcionamiento del colegio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	104	55,0	55,0	55,0
	NO	50	26,5	26,5	81,5
	NO SABE	35	18,5	18,5	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

El 55% de los encuestados mencionan que la infraestructura es uso netamente para l enseñanza de los alumnos.

La infraestructura se contruyo especialmente para el funcionamiento del colegio

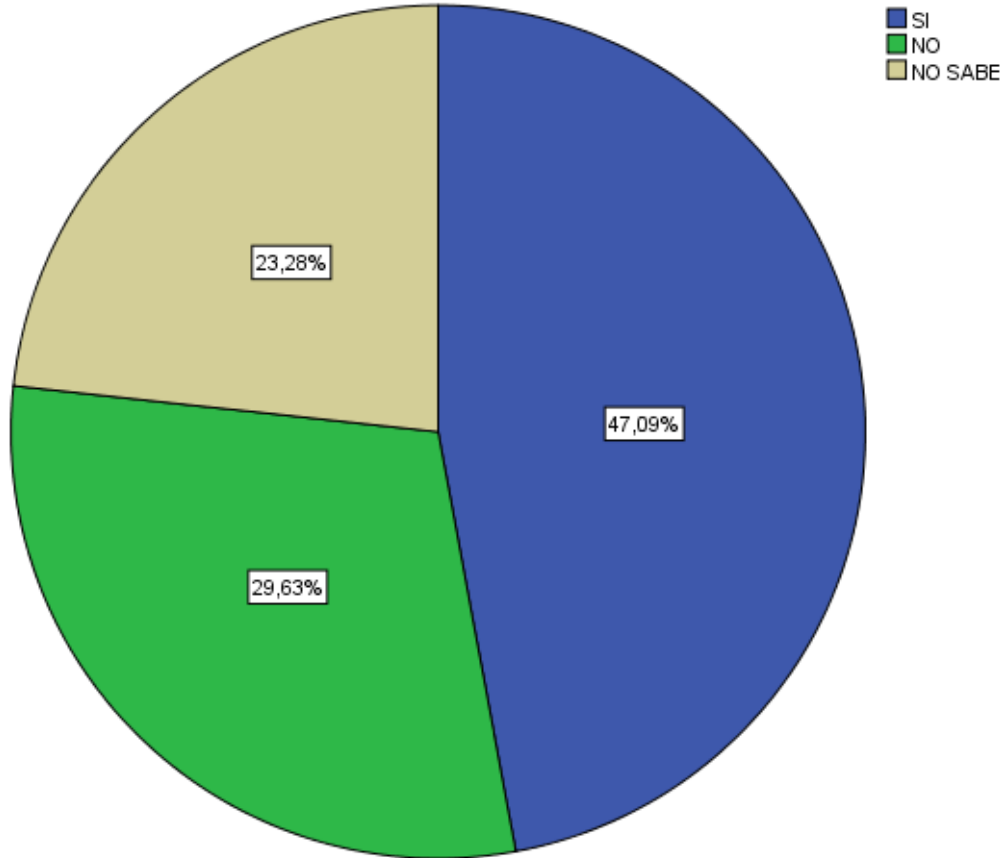


La distribución de espacios o áreas se hizo sobre la base de infraestructura existente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	89	47,1	47,1	47,1
	NO	56	29,6	29,6	76,7
	NO SABE	44	23,3	23,3	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

El 47.1% de los encuestados menciona que si se estableció sobre un establecimiento construido

La distribución de espacios o áreas se hizo bre la base de infraestructura existente

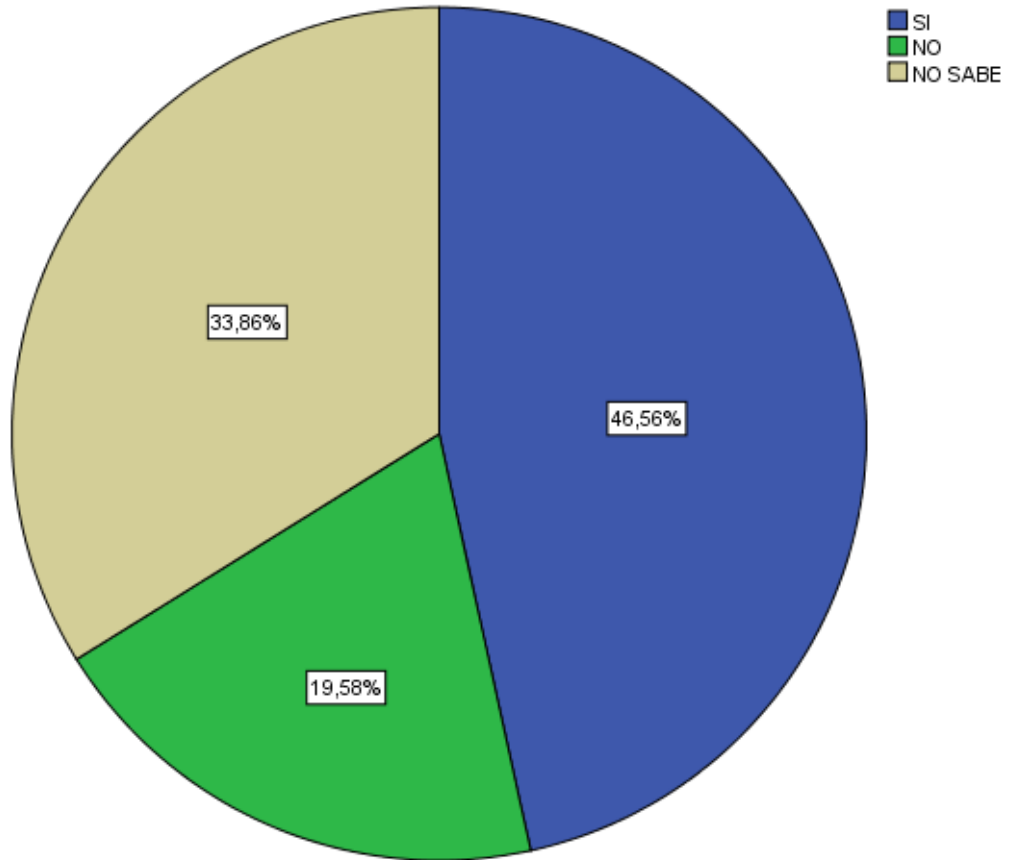


La distribución de espacios o áreas se hizo considerando el cumplimiento de estándares: seguridad, comodidad, ...

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	88	46,6	46,6	46,6
	NO	37	19,6	19,6	66,1
	NO SABE	64	33,9	33,9	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

El 46.6% consideran que cumplen sus establecimientos con los estándares de seguridad y comodidad

La distribución de espacios o áreas se hizo considerando el cumplimiento de estándares: seguridad, comodidad, ...



V. CONCLUSIONES

- Se identificó el grado de conocimiento de la Administración de Operaciones en los directivos, dueños o referentes en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis, donde el 53.44% de los encuestados conocen mientras que la diferencia no, esto debido a que Huánuco como distrito alberga un mayor número de IE frente a lo que están en Pillco Marca o Amarilis. Por lo que la competencia misma de querer brindar un servicio de al público objetivo hace que comprenda lo que es la administración de operaciones; implantándola por necesidad misma de querer optimizar sus recursos pero brindando una infraestructura y enseñanza de nivel. Para el **MERCHANDISING** motivan a sus alumnos a los concursos de conocimientos, siendo esto uno de sus objetivos para la publicidad de la IE, esto se ve con mayor frecuencia en las IE privadas.
- Se identificó la aplicación de principios de la Administración de Operaciones que existe en los procesos de creación de los servicios educativos en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis, los principios de la administración de operaciones son aplicados en la selección de personal que la IE realiza para contratación de personal, en la custodia de los materiales comprados, la ejecución de la gestión de compras que realizan y el

almacenamiento, la planificación de requerimiento, los pronóstico en la demanda de su IE, en todos estos la institución aplico los principios de gestión de operaciones.

- Se relacionó las prácticas de la Administración de Operaciones con la demanda de servicios educativos en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis, los padres que llevan a sus hijos a una institución educativa consideran que la calidad de la institución y la calidad de enseñanza son la base para que la empresa tenga éxito en el mercado esto según encuesta que se tomó entre los tres distritos centros del departamento de Huánuco donde el 34.68% consideran lo antes mencionado frente a los demás que 20.81% que se debe tener una buena selección de personal, 13.29% consideran que la ubicación de la institución como las oficinas deben ser cercanas a la vivienda del cliente.

VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las instituciones a implantar la gestión de operaciones, para así poder administrar sus recursos en forma óptima y con mayor asertividad en sus procesos de adquisición, custodia, un óptimo nivel de servicio.
- Se recomienda a las IE contar con un personal capacitado en temas de gestión de operaciones para que así este contribuya con la institución. En beneficio de su competitividad y posicionamiento como uno de las mejores a nivel local y nacional.
- Se recomienda capacitar a todos sus personales en temas de calidad de servicio, seguridad y salud en el trabajo, procesos de requerimientos. También comprometerse con el cliente en que cumpla con sus objetivos trazados brindándole la comodidad en su aprendizaje.

VII. BIBLIOGRAFÍAS

- Barrientos, P. G. (2006). La investigación científica: Enfoques metodológicos. Lima: Ugraph S.A.C.
- Caballero, A. R. (2013). Metodología Integral innovadora para planes de tesis. Querétaro: Cengage Learning
- Jacobs y Chase (2014). Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministro. México D. F.: Mc Graw Hill Educación
- Heizer J. y Render B (2009). Principios de Administración de Operaciones. Madrid: Pearson Educación
- Nahmías S. (2010). Análisis de la Producción y las Operaciones. México D. F.: Mc Graw Hill Educación
- Schroeder, Meyer y Rungtusanatham (2011). Administración de Operaciones. México D. F.: Mc Graw Hill Educación
- Comunidad de Madrid y Fondo Social Europeo (2007). Desarrollo de un Sistema de Indicadores de Gestión para los Centros Ocupacionales. Madrid
- ADAIR, José 1990 El liderazgo basado en la acción. México D.F.: Mc Graw Hill.
- ALVARADO, Otoniel 1990 Administración de la Educación. Lima: INIDE.
- ALVAREZ, Manuel 1988 El grupo directivo. Recursos técnicos de gestión. Madrid: Popular.

- ANGLAS, Alina 2007 Un modelo de organización y gestión escolar, desde la perspectiva de los actores: caso de un colegio Fe y Alegría de Lima. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión. Lima: PUCP, Escuela de Posgrado
- ANTÚNEZ, Serafín y otros 2002 Dinámicas colaborativas en el trabajo del profesorado. El paso del yo al nosotros. Barcelona: GRAÓ de IRIF, SL./Laboratorio Educativo
- ARON ANA María y Neva MILICIC 2003 Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- BIDEGAIN, Luis 2001 El Rol Directivo. Gestión, administración, organización y dirección. s/l: CUED. Consulta: 11 de mayo del 2007. En <<http://www.uned.es/catedraunesco-ead/educacion.html>>
- BLANCHARD, Ken y Michael O'CONNOR 1997 Administración por valores. Bogotá: Norma.
- BLANCHARD, Ken, Alan RANDOLPH y Peter GRAZIER 2006 Trabajo en grupo. Go Team! Tres pasos para conseguir grandes resultados. Bogotá: Deusto.
- BUSH, Tony 1999 Educational Management: Redefining theory, policy and practice. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- BUSTAMANTE, Giannina 2007 La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión. Lima: PUCP, Escuela de Posgrado
- CAPELLA, Jorge 1983 Educación Planteamientos para la formulación de una Teoría. Tomo 2. Lima: Zapata Santillán.

- CAPPER, Colleen 1993 Education administration in a pluralistic society. New York: State University of New York.
- CARRILLO, Sandra 2002 La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación. Lima: MINEDU-GTZ. Cuadernos de Gestión Educativa.
- CARRIEGO, Cristina 2004 Los desafíos de la gestión escolar: una investigación cualitativa. Buenos Aires: La Crujía, Stella.
- CASARES, David 2000 Líderes y educadores. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- CASASSUS, Juan 2000 Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). s/l: UNESCO. Consulta: 22 de abril del 2003. <www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- CENTRO DE INVESTIGACIONES Y SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ 2003 El Liderazgo Pedagógico: Crecimiento del docente y del alumno. Programa de capacitación docente de verano. Lima: CISE-PUCP
- CHUYE, Yolanda 2007 Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión. Lima: PUCP, Escuela de Posgrado
- CONTRERAS, Blanca 2006 Micropolítica escolar, Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de un caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión. Lima: PUCP, Escuela de Posgrado

- CUENCA Ricardo y Sandra CARRILLO 1998 La dinámica de grupos. Conceptos y técnicas. Serie: Capacitación de Adultos. Lima: Ministerio de Educación del Perú. Cooperación Técnica, República Federal de Alemania (GTZ), Cooperación Financiera, República Federal de Alemania (KfW).
- CUENCA Ricardo, Estela GONZALES y Fanni MUÑOZ 2005 La democratización de la gestión educativa: modelos de gestión procesos de participación y descentralización educativa. Seminario Taller Internacional 6-8 de Julio 2004. Lima: PROEDUCA-GTZ
- DELANNOY, Françoise 1998 “Reformas en Gestión Educacional en los 90s”. The World Bank. Latina America and the Caribbean Regional Office: Human Development LCSHD. Paper Series number 21. pp. 1-22. En SARAVIA, Luis Miguel (Compilador) 2002. Gestión Educativa. Proyecto Reforma de Formación Magisterio (PROFORMA). “Material de Enseñanza”. Número 23. WK/Loc. Lima: Ministerio de Educación. pp. 30-53
- DÍAZ, Carmen 2006 El Sistema de redes y el trabajo en redes para una Cultura de Paz: Limitaciones y alcances. Consulta: 15 de Julio de 2007. <www.pucp.edu.pe/gdln/docs/documento_sistema_redes.pdf>
2009 La escuela comunidad de valores. Un estudio de caso en Lima Metropolitana. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Volumen 7, Número 2. Consulta: 3 de Junio de 2009 <<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num2/art2.pdf>>
- DIPLOMA DE FORMACIÓN MAGISTERIAL COMO SEGUNDA ESPECIALIDAD PUCP, 1998 Liderazgo y dinámica grupal. Primera Unidad Didáctica. Cuarta edición. s/l: Proyecto “Calidad de la Educación y Desarrollo Regional”. Facultad de Educación. CISE-PUCP. 1997 Liderazgo y dinámica grupal. Segunda Unidad Didáctica. Tercera edición. s/l: Proyecto “Calidad de la Educación y Desarrollo Regional”. Facultad de Educación. CISE-PUCP.

- DURÁN, David 2006 Tutoría entre iguales, la diversidad en positivo. Universidad Autónoma de Barcelona. ICE UAB. Consulta 7 de Enero de 2009 <<http://antalya.uab.es/ice/aprenentatgeentreiguals/Documents%20i%20recursos/monograficoaula.pdf>>
- EXPOSITO, Francisca y otros 2005 Aplicando la Psicología social. Madrid: Pirámide.
- FARRO, Francisco 2007 Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad. Lima: CPC. FERRERES Vicente, Francisco IMBERNÓN 1999 Formación y actualización para la función pedagógica. Madrid: Síntesis
- FULLAN, Michael & Andy Hargreaves 1992 What's worth fighting for in your school? Working together for improvement. Buckingham: Open University Press. 1996 Understanding teacher development. New York: Teachers College Press.
- GALLEGOS, Juan 2004 Gestión Educativa en el proceso de descentralización. San Juan de Lurigancho, Lima: San Marcos. GARCÍA, Arturo y Rubén Navarro 2007 Clima y compromiso organizacional. Consulta: 7 de Enero del 2007 <http://www.grupos.emagister.com/documento/clima_organizacional/1036-56145>
- GARDNER, Howard 1993 Creating Minds: an anatomy of creating. New York: Basic Books. 1997 Mentas líderes, una anatomía del liderazgo. Madrid, España: Editorial Escuela Española. 1999 Intelligence reframed: multiple intelligences for the 21st century. New York: Basic Books.
- GIL Francisco y otros 2004 Introducción a la Psicología de los grupos. Tercera edición. Madrid: Pirámide.

- GRANADOS, Brígida 1990 La expresión humana en grupo: una comprensión básica. Lima: Asociación Educativa Propuesta.
- HARGREAVES, Andy 1996 Profesorado, cultura y postmodernidad (Cambian los tiempos, cambia el profesorado), Madrid, España: Morata. Consulta: 22 de Febrero del 2009 <<http://didac.unizar.es/abernat/zalumnoslem/anexoA3.html>>
- HARGREAVES, Andy and Roy Evans 1997 Beyond educational reform: bringing teachers back in. London: Open University Press.
- HELLRIEGEL Don, John Slocum Jr. 2004 Comportamiento Organizacional. Décima edición. México D.F.: Thomson.
- HELLRIEGEL Don, John Slocum y Richard Woodman 1992 Management des organisations. Bruxelles: De Boeck & Larcier S.A. 1998 Comportamiento Organizacional. Comportamiento Organizacional. México, Thomson, pp. 397-416. En Diploma de Segunda Especialidad en “Proyectos Educativos y Cultura de Paz”. Dinámicas Grupales y Solución Creativa de Conflictos. Módulo 03. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Educación, 1-19
- IIPE BUENOS AIRES – UNESCO 1999 “Gestión educativa estratégica”. Módulo 2. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Proyecto “Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa”. Buenos Aires: Paginar.net. En SIME, Luis. Liderazgo Educativo y Desarrollo Profesional. s/l: Pontificia Universidad Católica del Perú, Maestría en Gestión de la Educación.
- IMBERNÓN Francisco 1998 La formación y el desarrollo profesional del profesorado: hacia una nueva cultura profesional. Tercera Edición. Barcelona: Graó.

- JOHNSON David, Roger JOHNSON 1989 Cooperative Learning, Values and Culturally Plural Classrooms. s/l. Consulta 3 de marzo del 2009. <<http://www.co-operation.org/pages/CLandD.html>>
- JOHNSON David y Frank JOHNSON 1991 Joining together: Group theory and group skills. Minesota: Prentice-Hall International Inc.
- JOHNSON David, Roger JOHNSON, Karl SMITH 1997 El Aprendizaje Cooperativo regresa a la Universidad: ¿qué evidencia existe de que funciona? Minesota: Universidad de Minesota. Consulta: 3 de Marzo del 2009 <<http://www.udel.edu/inst/jan2004/final-files/CoopLearning-espanol.doc>> s/a Cooperative Learning. Minneapolis, University Of Minnesota: Cooperative Learning Center. Consulta 13 de Junio del 2006 <<http://www.ce.umn.edu/people/faculty/smith/>>
- KHADEM, Riaz 2002 Los grupos alineados. Bogotá: Norma. Consulta: 23 de mayo del 2007 Grupo Kaizen S.A. Alineación de grupos de trabajo. <<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/142.htm>>
- KOUZES, Jim y otros 1999 El líder del futuro. Buenos Aires: Deusto.
- LATORRE, Antonio y otros 1996 Bases metodológicas de la investigación educativa. Barcelona, GR92
- LÓPEZ, Ana 2007 14 ideas clave. El trabajo en grupo del profesorado. Barcelona: GRAÓ, de Irif, S.L.
- LORENZO, Manuel 1999 El liderazgo educativo en los centros docentes. (2a. edición) Madrid: La Muralla S.A.

- LÜCK, Heloísa 1997 “La aplicación del planeamiento estratégico en la escuela”. Gestao em rede No 19. Vehículo de comunicação de Prometo Reageste. Agua Verde, Curitiba. Brasil. Traducción de Luis Miguel Saravia. En SARAVIA, Luis Miguel (Compilador) 2002. Gestión Educativa. Proyecto Reforma de Formación Magisterial (PROFORMA). “Material de Enseñanza”. Número 23. WK/Loc. Lima: Ministerio de Educación. pp. 138-146
- MACHADO, Ana Luiza 1998 El rol de los gestores educativos en el contexto de la descentralización de la escuela. UNESCO. Séptima Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe. ED-01/PROMEDLAC VII/Documento de Apoyo. En SARAVIA, Luis Miguel (Compilador) Gestión Educativa. Proyecto Reforma de Formación Magisterial (PROFORMA). “Material de Enseñanza”. Número 23. WK/Loc. Lima: Ministerio de Educación. pp. 78-87
- MARCELO, Carlos 2001 “El aprendizaje de los formadores en tiempos de cambio. La aportación de las redes y el caso de la Red Andaluza de Profesionales de la Formación”. Profesorado, revista de Currículum y formación del profesorado. Sevilla, volumen 5, número 1. pp. 1-17. Consulta: 7 de Setiembre del 2007, <<http://www.ugr.es/~recfpro/rev51ART2.pdf>>
- 2002 La formación inicial y permanente de los educadores. Ponencia presentada en el SEMINARIO 2002 "Los educadores en la sociedad del siglo XXI". Madrid. Consulta: 7 de Septiembre del 2007. <www.mec.es/cesces/marcelo2002.htm>
- MEDINA, Antonio 2002 “Formación del profesorado ante los retos de la indagación en la práctica y la interculturalidad”. Ponencia presentada en V SEMINARIO DE ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS DE LA EDUCACIÓN EN EL PERÚ: Políticas y estrategias en la formación docente en el cambio de época. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Facultad de Educación,

Departamento de Educación, Centro de Investigaciones y Servicios Educativos (CISE).

- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ 2008 Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular. Lima: Ministerio de Educación. Consulta: 1 de Febrero del 2009 <<http://www.minedu.gob.pe/>>
- MYERS, David 1996 Exploring psychology. New Cork: Worth Publishers. 1999 Exploraciones de la Psicología Social. Madrid: Mc. Graw Hill/ Interamericana.
- ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (O.E.I.) 2004 “XIV Conferencia Iberoamericana de Educación San José, Costa Rica, 28 y 29 de octubre de 2004. Declaración de San José”. Cumbres y Conferencias Iberoamericanas - XIV Cumbre – XIV CIE. San José de Costa Rica. Consulta: 21 de Junio del 2007 <<http://www.oei.es/xivcie.htm>>
- OSWALD, Lori 1996 Work Teams in Schools. ERIC Digest, Number 103. Consulta: 24 de Mayo del 2005, <www.ericdigests.org/1996-3/work.htm>
- PAEZ, Darío y otros. 2004. Psicología Social, Cultura y Educación. Madrid: Pearson.
- PASTOR, Yolanda y otros. 2006 Psicología social de la comunicación. Aspectos básicos y aplicados. Madrid: Pirámide.
- PERALTA, Priska 2009 Cultura Organizaciones el Centro Parroquial “Elena de Santa María” Juliaca. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión. Lima: PUCP, Escuela de Posgrado

- RAMÍREZ, Renán 2007 El estilo de liderazgo y la espiritualidad cristiana de los directivos de tres colegios confesionales de Lima. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión. Lima: PUCP, Escuela de Posgrado
- REYES, Alejandro 1997 Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases. México D.F.: Trillas.
- ROBBINS, Stephen 1993 Organizational behavior: concepts, controversies, and applications. New York, 1e993 Prentice Hall. RÍOS, Rebeca 2004 Trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de caso en el centro educativo estatal 0019"San Martín de Porres Velásquez". Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión. Lima: PUCP, Escuela de Posgrado
- ROEDERS, Paul 2005 Aprendiendo juntos. Un diseño para el aprendizaje activo. Lima: El Comercio. ROLFF, Hans Günter 2008 Konzepte und Verfahren der Schulentwicklung. Studienbrief Sem 0810. Technischen Universität Kaiserslautern, Distance and International Studies Center. Postgradual Fernstudium Bereich. Human Resources. Fernstudium Schulmanagement. Kaiserslautern: Alemania. Consulta: 19 de Febrero del 2009, <http://www.zfuw.unikl.de/management/Leseprobe_Internet_Studienbrief%20SEM0810.pdf>
- SANCHEZ, Alex 2007 La escuela como organización que aprende. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados
- SANDER, Benno 2002 Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad. Consulta: 20 de Agosto del 2006 <<http://biblioteca.idict.villaclara.cu/UserFiles/File/CI-Sistema%20de%20gestion%20RH/39.doc>> 1993 "Educational

Administration and Developing Countries". En CAPPER, Colleen (Editor). Educational Administration in a Pluralistic Society. New York: State University of New York Press, Albany. pp. 238-266

- SAUTO Ruth, Boniolo Paula y Rodolfo Elbert 2005 Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. Buenos Aires: CLACSO, 2005. Consulta 8 de Mayo del 2010, <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/metodo/metodo.html>>
- SCHEIN, Edgar 1976 Psicología de la organización. Prentice/hall internacional. 4ª Edición. Madrid. 1988 Organizational Culture. Massachussets: MIT Sloan School of Management. WP No 2088-88. Consulta: 26 de Abril del 2010, <<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP-2088-24854366.pdf?sequence=1>> 2007 Sense and Nonsense about Culture and Climate. Massachussets: MIT Sloan School of Management. WP No 4091. Consulta: 26 de Abril del 2010, <<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2759/SWP-4091-43770202.pdf?sequence=1>>
- SENGE, Peter 1990 The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization Peter Senge, 1990 - 1st edition, 1994 - paperback edition, xxiii 2000 Schools that learn: a fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education. New York: Doubleday 2001 La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Buenos Aires: Granica.
- SENGE Peter, y otros 2008 Las Fuentes de la Quinta Disciplina: Escuelas que aprenden. Un manual de la Quinta Disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación. Bogotá: Norma.

- SHULMAN, Lee 2007 Theory, Practice, and the Education of Professional. The Elementary School Journal, Volumen 98, Número 5 pp. 511-526.
- SCHÜSSLER, Renate 2009 Modelos de desarrollo educativo institucional en el Perú. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Eschborn, Alemania. Proyecto de fortalecimiento de la gestión educativa en y a través de los institutos superiores pedagógicos (PROFOGED). Lima: Cooperación Técnica, República Federal de Alemania. Consulta: 19 de Febrero del 2009, <<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/03-5084.pdf>>
- STAKE, Robert 1995 The Art of Case Study Research. Illinois: Thousand Oaks: Sage.
- TOPPING, Per Keith s/a Tutoría entre iguales. International Academy of Education. International Bureau of Education. Col·lecció Pràctica Educativa – 5 UNESCO. Traduït per David Duran Gisbert (david.duran@uab.es) i Anna Iñesta Codina (AnnaIC@blanquerna.edu) Consulta: 7 de Enero del 2009, <<http://www.ibe.unesco.org/publications/EducationalPracticesSeriesPdf/prac05cat.pdf>>
- VANDER, James 1986 Manual de Psicología Social. Buenos Aires: Paidós.
- VEXLER, Idel 2007 Notas de un educador. Reflexiones, propuestas y logros. Bogotá. Colombia: Convenio Andrés Bello.
- VIEYTES, Ruth 2004 Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas. Buenos Aires: De las ciencias.
- WEST, Sylvia 1988 Educational values for school leadership. London: Kogan Page

- WIERSEMA, Nico 2000 How does Collaborative Learning actually work in a classroom and how do students react to it? A Brief Reflection. Mexico City. Consulta 13 de junio del 2006, <<http://www.londonmet.ac.uk/deliberations/collaborative-learning/wiersema.cfm>

VIII. VII. ANEXOS:

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN DE HUÁNUCO
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PROCATP**



PLANDE TESIS

**ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE OPERACIONES EN
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS –
HUÁNUCO 2016**

RESPONSABLES

Responsables:

Bach. Alex D. Chocos Espinoza
Abdel K. Meza Espinoza

Profesor del curso:

MARÍN MOZOMBITE, Manuel

HUÁNUCO – PERÚ

II. EL PROBLEMA

2.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

Huánuco ciudad, donde se cuenta a la capitales de los distritos de Huánuco, Amarilis y Pillco Marca, en los últimos veinte a quince años ha sido testigo de cómo se han venido creando e implementando instituciones educativas privadas (IEP) en los niveles inicial, primaria y secundaria, incluso instituciones de formación técnica. Este acontecimiento como hoy el boom de la construcción no ha pasado ni pasa desapercibido y permite hacer algunas suposiciones respecto de la rentabilidad de estas instituciones, en verdad empresas; acerca de la calidad de enseñanza que imparten; lo mismo acerca de las condiciones en que se crean estos servicios educativos.

Se conoce y es de dominio general que en toda empresa ocurren y se dan como parte del proceso generador de valor tres funciones básicas: la función de mercadotecnia o esfuerzos por vender el producto, la función de finanzas y control para financiar los procesos de producción y las operaciones que significan las acciones y decisiones que tiene que ver con el proceso de creación del producto, el servicio educativo en este caso.

Siendo que los procesos rentables económicamente suelen por lo general dejar de lado las decisiones de las operaciones y no conociendo acerca de estudios por lo menos locales que aborden esta temática La evidencia empírica manifiesta que sistemas rentables económicamente por lo general dejan de lado los procesos de creación del producto, debido al desconocimiento o

simplemente decisión de ignorar la importancia estratégica de las operaciones en los costos de la empresa. Tenemos los clientes suficientes que financian nuestros procesos y a la vez nos proporcionan los niveles de ingresos que satisfacen las expectativas, parecen decir.

Un cliente satisfecho ya ha establecido una relación formal con la empresa y esta no es más que la decisión formal de compra-venta existente y nos preguntamos por qué este cliente tiene que haber establecido esta relación, si además no es la única que puede ofrecerle el bien o servicio que necesita. Un ensayo de respuesta es que la empresa es que se le aprecia con adjetivos o expresiones como que relacionado a su eficiencia, su competitividad o posicionamiento y otras similares pero que el común de los consumidores entiende de qué se está hablando. Sin embargo poco se advierte que esas expresiones son el resultado de una adecuada gestión del sistema de producción, sin descuidar el sistema administrativo por supuesto, lo que se conoce como la Gestión o Administración de Operaciones. ¿En qué consiste o qué abarca las operaciones empresariales?

La Administración de Operaciones consiste en el diseño, operación y mejora de los sistemas de producción y sus actividades de soporte, que crean los bienes y servicios en la empresa; es la administración de los procesos de conversión de insumos (recursos) en productos y la distribución de bienes/servicios para crear precisamente otros. Implica la administración de los procesos de conversión de insumos, transformaciones y la toma de decisiones en aspectos como diseño del producto y sus procesos, planeación y programación de la producción, los recursos humanos, la cadena de suministros, la gestión de los inventarios, actividades

de mantenimiento y seguridad, manejo de inventarios, etc. Entonces, es evidente que estudiar aspectos de las operaciones empresariales en general o en el caso de las empresas que ofertan servicios como lo es una institución educativa , aplicar los principios de la Administración de Operaciones convenientemente presenta beneficios y ventajas que van a afectar directamente el costo de obtenerlo que puede formar parte de su ventaja competitiva.

Si estamos asistiendo al estado previsible de rendimientos económico adecuados, como se insinúa anteriormente, pero con deficientes prácticas operativas que inciden directamente en los costos pero no son advertibles en escenarios de máxima ganancia, las instituciones educativas podrían estar al inicio de un periodo de deterioro de competitividad que podría acentuarse en el mediano o largo plazo.

En el escenario descrito se plantea un estudio sistematizado de las operaciones en las IEP para develar esta presunción, que podría además a ayudar a mejorar el desempeño de las mismas.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Problema general

¿Cómo Estudiar el posicionamiento de la Administración de Operaciones en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis?

Problemas específicos:

- ¿Cómo identificar el grado de conocimiento de la Administración de Operaciones que existe en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis?
- ¿Cómo identificar aplicación de principios de la Administración de Operaciones existe en los procesos de creación de los servicios educativos en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis?
- ¿Cómo Relacionar las prácticas de la Administración de Operaciones con la demanda de servicios educativos en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis?

Objetivo General

Estudiar el posicionamiento de la Administración de Operaciones en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis.

Objetivos Específicos

- Identificar el grado de conocimiento de la Administración de Operaciones en los directivos, dueños o referentes en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis

- Identificar la aplicación de principios de la Administración de Operaciones que existe en los procesos de creación de los servicios educativos en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis
- Relacionar las prácticas de la Administración de Operaciones con la demanda de servicios educativos en las IEP del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis

2.3. JUSTIFICACIÓN

Todas las empresas cualquier sea la clasificación a la que pertenecen, tiene necesariamente que enfrentarse a temas operacionales (léase Administración de Operaciones), por lo que abordar este tema que repercute directamente en los costos, en forma sistemática y ordenada ayudará a las IEP a evaluar su desempeño, su apego a las tendencias, y en consecuencia a conocer su perfil competitivo.

El tema que se plantea es concordante con cursos que se imparten en la FIIS – EP Ingeniería Industrial. Planeamiento y Control de Operaciones principalmente y otros del plan de estudios vigente. Se considera además de que se trata de una investigación que lleve a la obtención del título de ingeniero industrial

2.4. LIMITACIONES

La probable resistencia en las IEP por tratarse de investigación que hurga en el *know how* de sus procesos internos en la creación del servicio; la demora en sistematizar adecuadamente las estrategias de ejecución por tratarse de un estudio nuevo. La primera limitación puede minimizarse luego de que oficialmente y por intermedio de la

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas se curse documentos solicitando el permiso que corresponda y comprometiéndose a alcanzar los principales resultados de esta investigación.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. ANTECEDENTES

Luego de indagar acerca de investigaciones similares a la investigación que hoy se propone, no ha sido posible una en relación directa a operaciones en servicios; más son las que investigan en el entorno de manufactura o sistemas de producción de bienes, por lo que el siguiente es un resumen de trabajos más cercanos al contexto.

Antecedente internacional

En una investigación sobre gestión de operaciones con énfasis en cadena de suministro, desarrollado por Acuña (2005)⁷ para optar el grado de Magister en Gestión de Operaciones de la Universidad de Chile: "Ruteo de vehículos con ventanas de tiempo para una cadena de supermercados regional en Chile, concluye que el administrador de los camiones está haciendo un buen trabajo en ruteo diario de sus vehículos. Puesto que su forma actual de operar entrega resultados que con un modelo exacto no pudieron ser mejorados más que en un 3,73%, para las instancias testeadas.

⁷ www.google.com.pe/#q=tesis+sobre+gesti%C3%B3n+de+operaciones. Acceso 30 de julio 2016

Antecedente nacional

De la tesis desarrollada por Acero (2003)⁸ en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en la biblioteca virtual, de título Administración de Operaciones Aplicando teoría de Restricciones en una Pyme que indica como objetivo general ha sido proporcionar un enfoque integral de la administración de operaciones en el marco de las nuevas tendencias contemporáneas se destaca dos conclusiones: 1. La meta de cualquier empresa con fines de lucro [como lo son las IEP] es ganar dinero de forma sostenida, esto es, satisfaciendo las necesidades de los clientes, accionistas y empleados. Si no gana una cantidad ilimitada es porque alguna restricción se lo está impidiendo; 2. La única manera de mejorar el rendimiento de una empresa según la Teoría de Restricciones, es identificando y eliminando restricciones, fueren del tipo que fueren

Ordinola (2008)⁹ en su tesis para optar el título de Ingeniero Industrial, presentado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, titulada Análisis, Diagnóstico y Propuesta de Mejora del Sistema de Planeamiento y Control de Operaciones de una Empresa del Sector Pecuario, concluye que el sistema de planeamiento actual con el que se cuenta en la empresa Marina S.A. no trabaja con la seguridad y con el nivel tecnológico necesario para la magnitud de información que maneja, siendo una de las empresas líderes en el sector que adicionalmente presenta una creciente demanda en la línea de pollo vivo y que por tanto debería manejar su sistema de

⁸ <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/acero> Acceso 30 de julio 2016

⁹ <http://tesis.pucp.edu.pe/>

producción con sumo cuidado y en base a herramientas que faciliten y optimicen su elaboración.

Antecedente local

En la investigación La Gestión de Operaciones en las Empresas del Ámbito Urbano de los Distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis ejecutado por Marín (2010), cuyo objetivo fue estudiar el posicionamiento de la Administración de Operaciones en las empresas del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis, se concluye que la Gestión de Operaciones es un aspecto empresarial de informal práctica en las empresas del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis. A nivel general en el 74.0% de las empresas conoce del término, en actividades de manufactura el 80.0%, mientras que en actividades de servicios y comercio el 70.0%. Entre los que refieren conocer el término, existe brecha conceptual: El 68.15% a nivel general la define con propiedad; en manufactura el 76.85% y en servicios y comercio sólo el 61.45% la conceptúa con apego al marco teórico.

3.2. BASES TEÓRICAS

3.2.1. Empresa y clasificaciones

Corresponde a una definición general y de dominio público, de tal manera que en los siguientes párrafos no se pretende destacar a ninguna fuente. Empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y

recursos materiales. En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas.

Las empresas presentan tantas clasificaciones según la naturaleza o conveniencia de la investigación, del autor o circunstancia que se quiera precisar. A continuación un listado de criterios de clasificación más usados, cuando nos referimos a empresas:

Según la actividad económica que desarrolla

- a. Empresas de la actividad primaria
- b. Empresas de la actividad secundaria
- c. Empresas de la actividad terciaria
 - c.1. Empresas comerciales
 - c.2. *Empresas de servicios*

Según la actividad o giro.

- a. Industriales
- b. Comerciales
- c. *De servicios*

Según la forma jurídica.

- a. *Empresas individuales*
- b. *Empresas societarias o sociedades:*
- c. Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

Según su dimensión

No existe unanimidad a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- a. Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- b. Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.
- c. Mediana empresa: si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.
- d. Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.

Según la titularidad del capital

- a. *Empresa privada*: si el capital está en manos de accionistas particulares
- b. Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado
- c. Empresa mixta: si la propiedad es compartida

Según la cuota de mercado que poseen las empresas

- a. Empresa aspirante
- b. Empresa especialista
- c. Empresa líder
- d. Empresa seguidora

En cualquiera de los criterios de clasificación, podemos insertar a una institución educativa privada, espacio de nuestra investigación.

3.2.2. Administración de Operaciones

Como lo definen Chase y Jacobs (2014) la administración de operaciones y cadenas de suministro (AOCS) se define como el diseño, operación y mejoramiento de los sistemas que crean y proporcionan los productos y servicios primarios de una empresa. Al igual que el marketing y las finanzas, la AOCS es un campo funcional de negocios con claras responsabilidades de administración de línea. La AOCS se ocupa de la gestión de todo un sistema que produzca un bien o preste un servicio. Producir un artículo como una billetera o una casaca para hombre, o dar un servicio como una cuenta de teléfono celular o una reparación de automóvil, comprende una compleja serie de procesos de transformación.

Producción es la creación de bienes y servicios. Administración de operaciones (AO) es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones. En las empresas de manufactura, las actividades de producción que crean bienes usualmente son bastante evidentes. En ellas podemos ver la creación de un producto tangible, tal como un televisor o una motocicleta. En una organización que no crea un bien tangible, la función de producción puede ser menos evidente. A menudo estas actividades son llamadas servicios. Los servicios pueden estar “escondidos” para el público e incluso para el cliente. El producto puede tomar formas como la transferencia de fondos de una cuenta de ahorros a una de cheques, el trasplante de un hígado, la ocupación de un asiento vacío en una aerolínea, o la educación de un estudiante. Sin importar que el producto final sea un bien o un servicio, las

actividades de producción que ocurren en la organización se conocen comúnmente como operaciones, o administración de operaciones, Heizer y Render (2009a)

En relación a la administración de operaciones, como campo de estudio, trata de la producción de bienes y servicios. Cada día, entramos en contacto con gran cantidad de bienes o servicios, los cuales se elaboran bajo la supervisión de los administradores de operaciones. Sin una administración de operaciones eficaz, una sociedad industrializada moderna no puede existir. En cualquier organización, la función de operaciones es el motor que crea las utilidades de la empresa y respalda la economía global. Los administradores de operaciones ocupan posiciones importantes en todas las compañías. Un ejemplo es el gerente de una planta que se encarga de una fábrica; todos los demás administradores que trabajan en ella, incluyendo los gerentes de producción y de control de inventarios, los de calidad y los supervisores en línea, también son administradores de operaciones. En conjunto, este grupo de gerentes de la empresa es responsable de la producción de la oferta de productos en un negocio de manufactura. Asimismo, al profundizar en este ejemplo, deberíamos incluir en el grupo de los administradores de operaciones a todos los gerentes de manufactura de nivel corporativo o divisional; dichos administradores podrían englobar a un vicepresidente corporativo de operaciones (o de manufactura) y a un grupo de administradores corporativos que se ocupen de la calidad, la producción y el control de los inventarios, las instalaciones y los equipos. La anterior definición de administración de operaciones corresponde a Schroeder, Meyer y Rungtusanatham (2011a)

La función de operaciones de una empresa es responsable de la producción y la entrega de bienes o servicios de valor para los clientes de la organización. Los administradores de operaciones toman decisiones para administrar el proceso de transformación que convierte los insumos en los productos terminados o los servicios deseados. Schroeder, Meyer y Rungtusanatham (2011b)

En esta definición, cabe destacar tres aspectos:

1. Decisiones.

La definición anterior se refiere a la toma de decisiones como un elemento importante de la administración de operaciones.

Ya que todos los administradores deciden, es normal concentrarse en la toma de decisiones como un tema central de las operaciones. Este enfoque en las decisiones proporciona una base para dividir las operaciones en partes de acuerdo con los principales tipos de decisiones.

2. Función. Las operaciones son una función fundamental en cualquier organización, junto con la de mercadotecnia y las de finanzas. En una compañía manufacturera, la función de operaciones se denomina por lo común departamento de manufactura o de producción; mientras que en las organizaciones de servicios puede conocerse como departamento de operaciones o con algún nombre peculiar de su industria, como el departamento de atención de pólizas de una compañía de seguros. En general, el término genérico *operaciones* se refiere a la función que produce los bienes o servicios.

3. Proceso. Los administradores de operaciones planean y controlan el proceso de transformación y sus interfaces. Esta perspectiva del proceso no sólo brinda una base común para definir las operaciones de servicios y de manufactura como procesos de transformación, sino que, además, es una base poderosa para el diseño y el análisis de las operaciones en una organización y a lo largo de la cadena de suministro. Al usar la perspectiva del proceso consideramos a los administradores de operaciones como administradores del proceso de conversión en la empresa.

3.2.3. Cobertura de las operaciones

Es necesario resaltar este tema debido a que precisamente en cualquiera de las áreas dentro de la empresa el empresario o emprendedor, el empleado con autoridad a estudiar va a estar siempre tomando decisiones (planificando, organizando, dirigiendo o controlando). Estas decisiones pueden ser en respuesta a las oportunidades, buscando mejorar el desempeño, en respuesta a amenazas, decisiones programadas, etc.

Heizer y Render (2009b) se preguntan ¿Dónde están los trabajos de Administración de Operaciones? ¿Cómo puede alguien empezar una carrera en operaciones? En seguida se responden y presentan un cuadro para hacerse más explícito. Las 10 decisiones de Administración de Operaciones identificadas en la tabla más adelante son tomadas por las personas que trabajan en las disciplinas mostradas. Los estudiantes de negocios preparados que saben contabilidad, estadística, finanzas y administración de operaciones tienen oportunidades de ocupar puestos a nivel inicial en todas estas áreas. Cuanto mayor sea el conocimiento del estudiante de

Administración de Operaciones en contabilidad, estadística, sistemas de información y matemáticas, más oportunidades de trabajo estarán a su disposición. Alrededor del 40% de todos los trabajos forma parte de la Administración de Operaciones.

Área de decisión en la Administración de Operaciones	Temas
Diseño de servicio y producto	¿Qué bien o servicio debemos ofrecer? ¿Cómo debemos diseñar estos productos?
Administración de la calidad	¿Quién es el responsable de la calidad? ¿Cómo definimos la calidad?
Diseño del proceso y la capacidad	¿Qué procesos y capacidad requerirán estos productos? ¿Qué equipos y tecnología se necesitarán para estos procesos?
Localización	¿Dónde debemos ubicar las instalaciones? ¿En qué criterios debemos basar nuestra decisión de localización?
Diseño de la distribución	¿Cómo debemos arreglar las instalaciones? ¿Qué tan grande debe ser la instalación...?
Recursos humanos y diseño del trabajo	¿Cómo proporcionamos un entorno de trabajo razonable? ¿Cuánto debemos esperar que produzcan nuestros empleados?
Administración de la cadena de suministro	¿Debemos hacer o comprar este componente? ¿Quiénes son nuestros proveedores...?

Inventarios, planeación de requerimientos de material y justo a tiempo	¿Cuánto inventario debemos mantener de cada artículo? ¿Cuándo debemos reordenar?
Planeación y programación a corto y mediano plazo	¿Conviene mantener a la gente en la nómina durante periodos de baja actividad? ¿Qué trabajos debemos realizar después?
Mantenimiento	¿Quién es el responsable de mantenimiento? ¿Cuándo debemos realizar el mantenimiento?

Nahmias (2010) se refiere sobre este mismo tema esto bajo la denominación *Las grandes preguntas y los conceptos clave de la gestión de operaciones*, y destaca que las preguntas y conceptos relacionados giran en torno a:

- Planificación integral
- Gestión de inventarios
- Gestión de la producción
- Gestión de la cadena de suministros
- Programación de operaciones
- Programación de proyectos
- Distribución y ubicación de las instalaciones
- Calidad y fiabilidad

Para cada uno de los aspectos mencionados se planea preguntas y lo que debería conocerse para una adecuada gestión

Como lo destacan Chase y Jacobs (2014b) El gerente de operaciones y suministro trabaja con la gente para encontrar la mejor manera de entregar los bienes y servicios de la empresa. Por supuesto que trabajan con la gente de marketing, pero en lugar de estar del lado de las ventas, se encuentran del lado de las compras, para elegir los mejores materiales y contratar a los mejores candidatos. Con los datos que genera el personal de finanzas y análisis de procesos se determina la mejor manera de hacer las cosas. Los empleos en la administración de las operaciones y suministro requieren participación, trabajar con otras personas y encontrar la mejor manera de hacer las cosas.

A continuación se presentan algunos puestos comunes de la administración de operaciones y suministro, en el nivel administrativo y de personal de apoyo:

- **Gerente de planta.** Supervisa a los trabajadores y los recursos materiales (inventario, equipo y tecnología de la información) para fabricar el producto de la empresa.
- **Administrador de hospital.** Supervisa el manejo de los recursos humanos, la contratación de personal y las finanzas de una instalación dedicada a los servicios médicos.
- **Gerente de sucursal (banco).** Supervisa todos los aspectos de las operaciones financieras de una sucursal.
- **Gerente de tienda de departamentos.** Supervisa todos los aspectos de la contratación de personal y del servicio al cliente en una tienda.
- **Gerente de centro de atención telefónica.** Supervisa la contratación de personal y las actividades del servicio a clientes.

- **Gerente de cadena de suministro.** Negocia contratos con vendedores y coordina el flujo de los materiales que ingresan al proceso de producción, así como el embarque de los productos terminados a los clientes.
- **Gerente de compras.** Administra los detalles cotidianos de las compras, como facturación y seguimiento.
- **Analista de mejoras a los procesos del negocio.** Aplica los instrumentos de la producción esbelta para reducir el tiempo del ciclo y eliminar los desperdicios en un proceso.
- **Gerente de control de calidad.** Aplica técnicas de control estadístico de calidad, como muestras de aceptación y gráficas de control de los productos de la empresa

3.3. Institución educativa y servicios educativos

Presidencia de la República del Perú. (17 de julio 2003). Ley General de Educación. (Ley N° 28044). Diario Oficial el peruano¹⁰:

Artículo 5º.- La libertad de enseñanza es reconocida y garantizada por el Estado. Los padres de familia, o quienes hagan sus veces, tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho a participar en el proceso educativo y a elegir las **instituciones** en que éstos se educan, de acuerdo con sus convicciones y creencias. Toda persona natural o jurídica tiene derecho a constituir y conducir centros y programas educativos. El Estado reconoce, ayuda, supervisa y regula la educación privada con respeto a los

¹⁰ Artículos y aspectos seleccionados

principios constitucionales y a la presente Ley. La iniciativa privada contribuye a la ampliación de la cobertura, a la innovación, a la calidad y al financiamiento de los servicios educativos.

Artículo 24°.- Las **empresas**, como parte de la sociedad, contribuyen al desarrollo de la educación nacional. Les corresponde:

a) Participar en el diseño de políticas educativas, contribuyendo a identificar las demandas del mercado laboral y la relación de la educación con el desarrollo económico productivo del país, y promover su cumplimiento.

b) Promover alianzas estratégicas con **instituciones educativas** para el fomento de la investigación, el desarrollo tecnológico y la formación profesional de los trabajadores y estudiantes del sistema educativo, que permitan acceder a empleos de mejor calidad.

c) Participar en el desarrollo de servicios y programas educativos y culturales, prioritariamente en el ámbito territorial de su asentamiento en armonía con su entorno social y natural.

d) Brindar facilidades a su personal para realizar o completar su educación y mejorar su entrenamiento laboral dentro del local de trabajo o en instituciones educativas.

Artículo 67°.- **La Institución Educativa** comprende los centros de Educación Básica, los de Educación Técnico-Productiva y las instituciones de Educación Superior.

Artículo 68°.- Funciones Son **funciones de las Instituciones Educativas**:

- b) Organizar, conducir y evaluar sus procesos de gestión institucional y pedagógica.
- e) Propiciar un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.
- f) Facilitar programas de apoyo a los servicios educativos de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, en condiciones físicas y ambientales favorables para su aprendizaje.

Artículo 72°.- **Las Instituciones Educativas Privadas** son personas jurídicas de derecho privado, creadas por iniciativa de personas naturales o jurídicas, autorizadas por las instancias descentralizadas del Sector Educación. El Estado en concordancia con la libertad de enseñanza y la promoción de la pluralidad de la oferta educativa, reconoce, valora y supervisa la educación privada. En lo que les corresponda, son funciones de la Institución Educativa Privada las establecidas en el artículo 68°.

Artículo 22°.- Función de la sociedad La sociedad tiene el derecho y el deber de contribuir a la calidad y equidad de la educación. Ejerce plenamente este derecho y se convierte en sociedad educadora al desarrollar la cultura y los valores democráticos. A la sociedad, le corresponde:

- a) Participar en la definición y desarrollo de políticas educativas en el ámbito nacional, regional y local.

- b) Colaborar en la **prestación del servicio educativo** y en el desarrollo de programas y proyectos que contribuyan al logro de los fines de la educación peruana.
- c) Promover la creación de un entorno social favorable al aprendizaje y cuidado de sus miembros, desarrollando una cultura de responsabilidad y vigilancia ciudadana que garantice la calidad educativa y la ética pública.

Código de Protección y Defensa del Consumidor (vigente desde el 2 de octubre de 2010) Publicado en el Diario Oficial El Peruano el 2 de setiembre de 2010. El proveedor de servicios educativos debe tener en consideración los lineamientos generales del proceso educativo de la educación básica, técnico – productiva y educación superior, asegurando la calidad de los servicios dentro de la normativa sobre la materia¹¹.

3.4. Indicadores de desempeño

En el informe final Desarrollo de un Sistema de Indicadores para los Centros Ocupacionales (2007) auspiciado por el Fondo Social Europeo, acerca de los indicadores se anota que éstos son herramientas necesarias para poder medir, y con ello, controlar los procesos con el objetivo de realizar una gestión eficaz de los mismos. Desde la literatura se ha ofrecido una extensa conceptualización y utilidad de los indicadores, integrando los distintos formatos y particularidades que éstos pueden adquirir. En este sentido, las siguientes conceptualizaciones vienen a ilustrar las características y utilidades de los mismos.

¹¹ Idoneidad de productos y servicios educativos (Artículo 73 del código de Protección al Consumidor)

Según la AECA¹², los indicadores son unidades de medida que permiten el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos”. Por su parte, Gómez Rodríguez expone que “un indicador debe representar las magnitudes más importantes del sistema así como dar respuesta a todo tipo de variaciones del objeto de medición”.

De manera más concreta, y específica para los indicadores de gestión, De Forn señala que estos indicadores tienen que permitir la medición en un doble sentido: desde la vertiente de los resultados obtenidos y desde los recursos utilizados. Independientemente de la tipología del indicador, hay que destacar que un indicador:

Es una síntesis cuantitativa de uno o varios aspectos concretos de una determinada realidad. Es una medida estadística, de resumen, referida a la cantidad o magnitud de un conjunto de parámetros o atributos.

Permite ubicar o clasificar las unidades de análisis (personas, organizaciones, etc.) con respecto al concepto o conjunto de variables o atributos que se están analizando.

Es una magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Permite identificar las acciones cuyo efecto no se asemejan al estándar planteado.

¹² Asociación Española de Contabilidad y Administración (2000)

Según Ortiguera (1987) los indicadores pueden tener dos tipos de funciones. “Una tiene un carácter descriptivo e intenta ilustrar sobre el conocimiento de la situación o estado del sistema así como su evolución en el tiempo. La otra tiene una visión valorativa, es decir, de apreciación de los efectos que determinada acción o acciones pueden provocar o desencadenar en el sistema”. De este modo, se obtiene un componente que responde a los objetivos de la medición de forma complementaria, ligando dos perspectivas de análisis principales.

IV. HIPÓTESIS, VARIABLES Y SISTEMA DE INDICADORES

4.1. Hipótesis

Hipótesis general

Los estudios del posicionamiento de la administración de Operaciones son de informal ejecución en las IEP de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis

Hipótesis específicas

1. En las IEP de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis se conoce poco acerca de la Gestión de Operaciones.

2. En las IEP de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis, destacan las prácticas de operaciones relacionadas a recurso humano, capacidad, logística, distribución de planta y calidad.
3. En las IEP de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis, las prácticas de operaciones en Recurso humano Capacidad, Distribución de Planta y Calidad son los que más inciden en la demanda del servicio educativo.

4.2. Variables, indicadores, definición

Variable	Denominación	Definición	Indicador	Instrumento
independiente	Recurso humano	Dotación de personal docente	Experiencia Nivel de capacitación	Durante el trabajo de campo toda la información acerca de los indicadores se recopilarán mediante un cuestionario y la aplicación de encuesta a las IEP seleccionadas como muestra
	Capacidad de operaciones	Cobertura en la provisión del servicio	Infraestructura física Dotación de personal	
	Prácticas logísticas	Actividades de abastecimiento, custodia y distribución de materiales y otros	Compras Inventarios Almacenamiento Distribución	
	Distribución de planta	Decisiones de ubicación de ambientes y lugares estratégicos	Propósito de la infraestructura Criterios de ubicación	
	Calidad	Apego a estándares y	Procedimientos Nivel de	

		satisfacción en los usuarios	reclamos Reconocimientos Opinión de alumnos	
Dependiente	Demanda del servicio	Condicionantes de la decisión de selección de la IEP	Opinión de alumnos Opinión de padres Opinión interna	

V. MARCO METODOLÓGICO

5.1. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Caballero (2014, p. 39), esta investigación corresponde al cuarto nivel, es una investigación descriptiva e investigación correlacional, dado que se pretende describir una situación actual de las condiciones o el entorno en que se generan los servicios educativos en las IEP de los distritos de Huánuco, Amarilis y Pillco Marca.

Es también según el mismo autor, investigación de tipo mixta, predominantemente cuantitativa en base de apreciaciones cualitativas, necesarias para describir las condiciones de operación en IEP, objetivo de esta investigación. Es también de tipo no experimental, debido a que no se va a modificar ningún estado o condición en la variable dependiente (descriptiva). Por cuanto se

pretende concluir a partir de una sola medición, esta investigación es de tipo transversal.

5.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Refiriéndose al diseño metodológico de la investigación, Barrientos (2006, p. 137) aclara que éste se entiende como el conjunto de decisiones, pasos, esquemas y actividades a realizar durante la investigación. Una estructura esquematizada para relacionar y controlar las variables de estudio. El diseño indica lo que debe hacer el investigador para alcanzar los objetivos del estudio y para contestar las interrogantes que se ha planteado.

Como lo estructura Kogán (2008, p. 70), el diseño metodológico es un arreglo de cinco columnas donde destacan: Unidad de análisis, información necesaria, unidad de observación, muestra o censo y herramientas.

Unidad de análisis	Información necesaria	Unidad de observación	Muestreo o censo	Herramientas
Personas en relación a la IEP seleccionada	Su experiencia y percepción como agente activo en la provisión del servicio educativo	Persona con cargo directivo en la IEP	Muestreo intencional	Cuestionario vía encuesta
	Su experiencia y percepción de satisfacción como usuario del servicio educativo	Alumno de la IEP Padre de familia de la IEP	Muestreo aleatorio	Cuestionario vía encuesta

VI. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

6.1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO O POBLACIÓN

Para poner en contexto a la población en estudio y luego diseñar la muestra con la significancia estadística necesaria, se ha obtenido la siguiente información acerca de colegios que brindan el servicio de educación secundaria, por grado:

DISTRITO DE HUÁNUCO						
NIVEL SECUNDARIA						TOTAL
AMDEUS MOZART	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	45	45	33	26	22	171
SPRINGFIEL SCHOOL	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	14	27	26	19	20	106
HONORES	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	38	39	26	37	47	187
ISAAC NEWTON	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	36	35	22	28	16	137
LA DIVINA MISERICORDIA	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	77	73	73	61	62	346
VON NEUMANN	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	30	30	30	30	30	150
MARIA AUXILIADORA	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	49	37	39	31	32	188
MARIA DE LOS ANGELES	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	24	24	23	23	16	110
SAN VICENTE DE LA BARQUERA	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	67	98	79	97	90	431
SANTA ELIZABETH	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	27	28	28	27	19	129
						1955

FUENTE: Dirección Regional de Educación - Huánuco

DISTRITO DE AMARILIS						
NIVEL SECUNDARIA						TOTAL
JOSE ANTONIO ENCINAS FRANCO	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	21	20	15	28	11	95
WINNER COLLEGE	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	20	12	15	0	0	47
						142

FUENTE: Dirección Regional de Educación – Huánuco

DISTRITO PILLCO MARCA						
NIVEL SECUNDARIA						TOTAL
ALESSANDRO VOLTA	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	53	45	40	38	38	214
ANDRES FERNANDEZ GARRIDO	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	58	47	54	49	27	235
EUCLIDES	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	15	24	17	10	9	75
JAVIER PULGAR VIDAL	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	17	13	6	10	15	61
VENN EULER	2016					
	1 ero	2do	3ro	4to	5to	
	5	1	5	2	0	13
						598

FUENTE: Dirección Regional de Educación – Huánuco

DISTRITO	1°	2°	3°	4°	5°	TOTAL
Huánuco	407	436	379	379	354	1955
Amarilis	41	32	30	28	11	142

Pillco Marca	148	130	122	109	89	598
TOTAL	596	598	531	516	454	2695

6.2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Muestra de colegios será:

- Huánuco: 10 colegios: Director y docente = 20 encuestas
- Amarilis: 02 colegios: Director y docente = 04 encuestas
- Pillco Marca: 05 colegios: Director y docente = 10 encuestas

Muestra de alumnos, con énfasis en 3°, 4° y 5°:

Parámetros estadísticos

Z $\alpha/2$: NC = 90%	1.645
P	0.75
Q	0.25
N	2695
E	0.05
N	188.80

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot P \cdot Q}{(N-1) \cdot e^2 + z^2 \cdot P \cdot Q} = \frac{2695 \cdot 1.65^2 \cdot 0.75 \cdot 0.25}{(2695-1) \cdot 0.05^2 + 1.65^2 \cdot 0.75 \cdot 0.25} = 189$$

n
colegios de Huánuco: 137, promedio = 13.7 por colegio: 4.57 por grado

- En colegios de Amarilis: 10, promedio = 05 por colegio: 1.67 por grado
- En colegios de Pillco Marca: 42, promedio = 8.4 por colegio: 2.8 por grado

Muestra de padres de familia

- Huánuco: 20 padres, promedio = 02 por colegio

- Amarilis: 04 padres, promedio = 02 por colegio
- Pillco Marca: 10 padres, promedio = 02 por colegio

La distribución real de encuestas por colegio y en salón seleccionado, se hará utilizando un muestreo sistemático de saltos, con base en la lista de alumnos.

VII. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

7.1. FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para obtener los datos e información necesaria que nos ayuden a cumplir los objetivos de la investigación se requiere aplicar:

- Fuentes bibliográficas especializadas en relación al marco teórico y las variables definidas
- La técnica del cuestionario con el instrumento encuesta estructurada según los objetivos e indicadores concebidos

7.2. PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN

Después de recolectar los datos, estos se someterán a una codificación según la fuente: distrito, colegio, informante (alumno, padre de familia). No se ha considerado preguntas abiertas principalmente; luego se digitarán en un software diseñado en programa Excel.

Posteriormente la información generada se va a sistematizar en el orden de los indicadores, los mismos que explicarán a las variables

en concordancia con la definición dada. Luego se presentará en gráficos o tablas para su análisis correspondiente.

VIII. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y PRESUPUESTALES

8.1. POTENCIAL HUMANO

Responsable 01: Chocos Espinoza, Alex Daniel

Principales actividades en la formulación del plan de tesis: Concepción del problema a investigar; marco teórico; inventario de colegios en el ámbito del estudio; otros aspectos comunes de la estructura

Principales actividades en el trabajo de campo: Aplicación de encuestas en Huánuco

Corresponsabilidad en la redacción del informe final

Responsable 02: Meza Espinoza, Abdel Keldin

Principales actividades en la formulación del plan de tesis: Concepción del problema a investigar; variables y sistema de indicadores; muestra; otros aspectos comunes de la estructura

Principales actividades en el trabajo de campo: Aplicación de encuestas en Amarilis y Pillco Marca

Corresponsabilidad en la redacción del informe final

8.2. RECURSOS Y COSTOS

CANT	UNIDAD	DENOMINACION	UNIT S/.	IMPORTE S/.
02	Per s	Responsables (valoración del tiempo a dedicar)*	1500.00	3000.00
01	Per s	Asesor externo	400.00	400.00
11	días	Encuestadores (aplicación de encuestas)	50.00	550.00
		Total Recursos Humanos		3950.00
02	Uni	Cuaderno de apuntes	12.00	24.00
02	Uni d	USB 2 GB	15.00	30.00
05	Uni d	Tableros de campo	5.00	25.00
01	Uni d	Calculadora	45.00	45.00
		Total Recursos Materiales		124.00
50	Uni d	Impresiones original del plan de tesis	0.20	10.00
50	Uni d	Fotostáticas plan de tesis (02 juegos)	0.10	10.00
05	Uni d	Espiralado plan de tesis	3.50	17.50
300	Hrs	Alquiler de computadora o laptop **	1.00	300.00
50	Hrs	Internet	1.00	50.00
280	Uni d	Fotostática encuestas	0.10	28.00
120	Uni d	Impresiones original para informe final	0.20	24.00
360	Uni d	Fotostática de informe final (03 juegos)	0.10	36.00
4	Uni d	Espiralado de informe final (borrador)	5.00	20.00
50	Enc	Fotostáticas varias	0.10	5.00
	Glo b	Comunicación telefónica	---	40.00
	Glo b	Refrigerios en trabajo de gabinete	---	50.00

	Glo b	Movilidad local	---	40.00
		Total Servicios		600.50
		PRESUPUESTO		4674.50
		8% de imprevistos		374.00
		PRESUPUESTO TOTAL		5048.50

(*) Estimado por la dedicación al trabajo de investigación

(**) Una laptop es fundamental en trabajos de investigación y similares

8.3. RECURSOS FINANCIEROS

Del total presupuestado en 7.2, S/. 3000.00 corresponde a la valoración económica de la participación de las responsables, lo mismo que S/. 300.00 por uso de laptop, que consideramos necesario cuantificar; lo restante corresponde a salidas efectivas de dinero. Este presupuesto va a ser íntegramente asumido por los responsables de la investigación.

IX. CRONOGRAMA DE ACCIÓN

ETAPAS Y ACTIVIDADES PRINCIPALES	2016											
	JUL		AGO		SET		OCT		NOV		DIC	
	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2
Etapa 0:												
Formulación del plan de tesis, según plazos del programa PROCATP												
Aprobación oficial del plan de tesis												
Etapa 01: Afianzamiento de coordinaciones												
Coordinación con colegios												
Levantamiento de información previa de colegios												
Ajuste de instrumentos de acopio de información												
Etapa 02: Diagnóstico y trabajo de campo												
Aplicación de encuestas en colegios de Huánuco												
Recopilación de información colegios Amarilis y Pillco Marca												
Validación de información levantada												
Etapa 03: Informe final												
Redacción del informe final según plazo del programa PROCATP												
Ajuste al informe final												
Presentación de borrador de tesis												
Probable sustentación												

X. BIBLIOGRAFIA

- Barrientos, P. G. (2006). La investigación científica: Enfoques metodológicos. Lima: Ugraph S.A.C.
- Caballero, A. R. (2013). Metodología Integral innovadora para planes de tesis. Querétaro: Cengage Learning
- Jacobs y Chase (2014). Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministro. México D. F.: Mc Graw Hill Educación
- Heizer J. y Render B (2009). Principios de Administración de Operaciones. Madrid: Pearson Educación
- Nahmías S. (2010). Análisis de la Producción y las Operaciones. México D. F.: Mc Graw Hill Educación
- Schroeder, Meyer y Rungtusanatham (2011). Administración de Operaciones. México D. F.: Mc Graw Hill Educación
- Comunidad de Madrid y Fondo Social Europeo (2007). Desarrollo de un Sistema de Indicadores de Gestión para los Centros Ocupacionales. Madrid

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN – HUÁNUCO
PROGRAMA DE TITULACIÓN Y CAPACITACIÓN PROFESIONAL
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**INVESTIGACIÓN: ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE
OPERACIONES EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

(Personal de la IEP)

SALUDO Y PRESENTACIÓN:

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

1. ¿Conoce usted la expresión Gestión de Operaciones o Administración de Operaciones? 1. SÍ 2. NO

2. (Si respondió SÍ en 1) ¿Con cuál de éstas afirmaciones la asocia en su institución educativa?

Puede indicar hasta dos respuestas

- a. Decisiones y actividades para producir o mientras se produce el servicio educativo
- b. Decisiones y actividades para captar más clientes, más alumnos
- c. Decisiones y actividades para cumplir requerimientos de la sociedad
- d. Decisiones y actividades para cumplir requerimientos del servicio educativo
- e. Decisiones y actividades para llevar adecuadamente las finanzas
- f. Todas las afirmaciones se asocian con la gestión o administración de operaciones

3. En la gestión de su institución, ¿cuáles de los siguientes aspectos considera más importantes en la prestación del servicio educativo? **Puede indicar hasta seis respuestas**

1. Diseño del servicio, procedimientos en clase	7. Proceso de compra de materiales para clases
2. La calidad del servicio, calidad de la clase	8. Custodia de materiales, almacén
3. Aforo de aulas, n° de aulas, n° de docentes	9. Planeación y programación de actividades
4. Ubicación de oficinas, aulas, y otras áreas	10. Compras eficientes, económicas
5. Cuidado de infraestructura, y equipos	11. Oportuna asignación de material educativo
6. Selección de docentes y otro personal	12. Control de actividades planeadas y ejecutadas

4. Referido a los recursos humanos, especialmente docentes...

	Sí	No	NS
Se valora la experiencia al momento de contratar	1	2	3
La experiencia se juzga según los años de titulado	1	2	3
La experiencia se juzga según su trabajo anterior	1	2	3
Tienen docentes en pleno proceso de formación profesional	1	2	3
Es suficiente con que acrediten el título profesional correspondiente	1	2	3
Es preferible que ostenten capacitaciones adicionales al título	1	2	3
La institución facilita condiciones de capacitación a sus docentes	1	2	3

5. Referido a la capacidad de operaciones o de brindar los servicios educativos...

	Es insuficiente	Es suficiente	Más que suficiente
Sobre la dotación de docentes	1	2	3
Sobre el número de aulas	1	2	3
Sobre el aforo de aulas	1	2	3
Sobre espacios comunes: pasadizos, lozas deportivas	1	2	3
En cuanto al personal administrativo	1	2	3

6. Referido a prácticas logísticas...

	Nunca	Casi siempre	Siempre
Los proveedores de sus compras son estables	1	2	3
Existe responsable de los procesos de compra	1	2	3
Las compras se planifican o programan con anticipación	1	2	3
Se manejan parámetros para los tamaños de lotes	1	2	3
Lo que se compran abastece el periodo previsto	1	2	3
Los costos de custodia de materiales son altos	1	2	3

Los materiales se distribuyen al inicio del año escolar	1	2	3
Los materiales se distribuyen cada día al inicio de clase	1	2	3
Los materiales se distribuyen a solicitud del docente	1	2	3
	Sí	No	NS
Existe un almacén para poner en custodia lo comprado	1	2	3
Existe responsable del almacén o custodia de compras	1	2	3

7. Referido a la distribución de planta o espacios...

	Sí	No	NS
La infraestructura se construyó especialmente para funcionamiento del colegio	1	2	3
La distribución de espacios o áreas se hizo sobre la base de infraestructura existente	1	2	3
La distribución de espacios o áreas se hizo considerando el cumplimiento de estándares: seguridad, comodidad...	1	2	3

8. Referido a la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje y de interrelación con alumnos y padres de familia...

	Sí	No	NS
El colegio tiene reconocimientos público por la calidad de enseñanza	1	2	3
El colegio posee un procedimiento de atención a padres de familia	1	2	3
Anotación:			
El colegio posee un procedimiento de desarrollo de clases	1	2	3
El procedimiento aludido es propio del colegio	1	2	3
El procedimiento aludido es impuesto por el MINEDU o similar	1	2	3
El procedimiento aludido es un arreglo: Propio +	1	2	3

MINEDU o similar			
Anotación:			
El colegio posee un procedimiento para atención de reclamos	1	2	3
Anotación:			

9. Según su experiencia, ¿Cuál de los siguientes aspectos cree usted que es el que más consideran o consideraron los alumnos y padres de familia para elegir a esta IEP? Valore en la escala indicada

Aspecto	Especificación	Nada	Algo, poco	Mucho	En gran medida, determinante
Recurso humano	Experiencia, prestigio de docentes	1	2	3	4
	Nivel de capacitación de docentes	1	2	3	4
Capacidad de operaciones	N° y capacidad de Aulas	1	2	3	4
	Existencia de espacios Comunes	1	2	3	4
	Cantidad de Docentes	1	2	3	4
Prácticas logísticas	Compras de materiales de parte de la IEP	1	2	3	4
	Lote de compras que realiza la IEP	1	2	3	4
	Almacenamiento de materiales	1	2	3	4
	Distribución de Materiales para clases	1	2	3	4

Distribución de planta	Infraestructura propia, construida para IEP	1	2	3	4
	Distribución de ambientes de la IEP	1	2	3	4
Calidad	Procedimientos de Enseñanza	1	2	3	4
	Procedimientos de atención de reclamos	1	2	3	4
	Reconocimientos obtenidos por la IEP	1	2	3	4
	Opinión de terceros sobre la IEP	1	2	3	4

Referencia del encuestado:

Nombre y apellido:
Cargo:
Fecha:
Colegio: HCO-AMA-PMA

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN – HUÁNUCO
PROGRAMA DE TITULACIÓN Y CAPACITACIÓN PROFESIONAL
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**INVESTIGACIÓN: ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE
OPERACIONES EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

(Alumno – padre de familia)

SALUDO Y PRESENTACIÓN:

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que es el que más valoran o valoraron usted y sus padres (usted y su hijo (a)) para elegir a esta IEP? Valore en la escala indicada

Aspecto	Especificación	Nada	Algo, poco	Mucho	En gran medida, determinante
Recurso humano	Experiencia, prestigio de docentes	1	2	3	4
	Nivel de capacitación de docentes	1	2	3	4
Capacidad de operaciones	Nº y capacidad de Aulas	1	2	3	4
	Existencia de espacios Comunes	1	2	3	4
	Cantidad de Docentes	1	2	3	4
Prácticas logísticas	Compras de materiales de parte de la IEP	1	2	3	4
	Lote de compras que realiza la IEP	1	2	3	4
	Almacenamiento de materiales	1	2	3	4
	Distribución de Materiales para clases	1	2	3	4
Distribución	Infraestructura propia,	1	2	3	4

de planta	construida para IEP				
	Distribución de ambientes de la IEP	1	2	3	4
Calidad	Procedimientos de Enseñanza	1	2	3	4
	Procedimientos de atención de reclamos	1	2	3	4
	Reconocimientos obtenidos por la IEP	1	2	3	4
	Opinión de terceros sobre la IEP	1	2	3	4

Referencia del encuestado:

PADRE DE FAMILIA (Pad) – ALUMNO (Alu)									
Niv	Rol		Nombre y apellido	Grado					
Se c	Pad	Alu		1	2	3	4	5	
Colegio: HCO-AMA-PMA									