

# IMPACTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DISCIPLINARIO EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE SAN ROMÁN - JULIACA, AÑO 2011

John Ibarra Díaz <sup>1,a</sup>

## RESUMEN

**Objetivo:** determinar la correlación entre la eficacia de la gestión administrativa y la percepción integral de los resultados en los procesos administrativos disciplinarios en la UGEL San Román - Región Puno, año 2011, desde la perspectiva de los operadores administrativos, funcionarios y servidores que laboraron en la Comisión de Procesos Administrativos Disciplinarios. La “eficacia de la gestión administrativa” –procesos administrativos- concibe cuatro dimensiones: planeamiento, organización, dirección y control; y la “Percepción integral de la gestión en los procesos administrativos disciplinarios”, se identifica en cinco escalas. **Material y métodos:** investigación cuantitativa, descriptiva – correlacional de estudio ex post facto y transversal en virtud de la perspectiva de ocurrencia del fenómeno estudiado, se vale del método científico y se ha trabajado con una muestra de 10 operadores administrativos. **Resultados:** la eficacia de la gestión administrativa de los procesos administrativos y la percepción de los propios operadores administrativos en la oficina de Procesos Administrativos Disciplinarios en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Román, año 2011, fue insuficiente, sin embargo, las dimensiones de los procesos administrativos se encuentran correlacionadas de manera positiva, asimismo, con la percepción integral de los resultados en la gestión de los Procesos Administrativos Disciplinarios.

**Palabras clave:** Eficacia de la gestión administrativa, percepción, proceso disciplinario

## ADMINISTRATIVE DISCIPLINARY PROCEEDINGS IMPACT ON LOCAL EDUCATION MANAGEMENT UNIT OF SAN ROMAN - JULIACA, YEAR 2011

## ABSTRACT

**Objective:** determining the correlation between the effectiveness of administrative operations and overall perception of the results in disciplinary administrative processes in Local Educational Management Unit of San Roman - Puno region 2011, from the perspective administrative operators, officers and servants who worked in the Committee on Administrative Disciplinary Process. The “effectiveness of administrative management” conceives the administrative process in four dimensions: planning, organization, direction and control, other way the “Integral perception in the results in administrative disciplinary proceedings” is identified in five scales. **Material and methods:** The research adopts a quantitative approach, ex post facto study and transversal, under the perspective of occurrence of the studied phenomenon, and is descriptive - correlational, availing ourselves of the scientific method, and we have worked with a sample of 10 administrative operators. **Results:** we found that the effectiveness of administrative management -administrative procedures- and the perception of administrative operators themselves in the office of administrative processes in Local Educational Management Unit of San Roman, 2011, was insufficient, but the dimensions of the administrative processes are correlated each other in a positive way, also with the results of integral perception in the management of Administrative Disciplinary Process.

**Keywords:** Efficiency of administrative management, perception. Disciplinary proceedings

<sup>1</sup>Universidad José Carlos Mariátegui.

<sup>a</sup> Mgr. en Administración y Gestión Estratégica - Mención Gestión Educativa.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolla dentro del marco de las ciencias administrativas, en ese sentido se desea conocer la correlación entre los procesos administrativos y la percepción de los resultados en los procesos administrativos disciplinarios, desde la perspectiva de los propios operadores en la Unidad de Gestión Educativa Local San Román (UGEL-San Román) año 2011. La eficacia de la gestión de los procesos administrativos disciplinarios se determinó a través del modelo de evaluación de resultados (correspondencia entre las resoluciones directorales que instauran y las resoluciones directorales que ponen fin a los procesos disciplinarios). Respecto a la percepción integral de los resultados en los procesos administrativos, se implementó la aplicación de una encuesta a los mismos operadores.

Estudios relacionados (no precisamente como se plantea en el presente trabajo) con el tema de eficacia y los procesos administrativos, existen tanto a nivel nacional como internacional, evidentemente enfocados desde otros puntos de vista <sup>(1-6)</sup>. Lo que se persigue es buscar correlaciones entre las cuatro dimensiones de los procesos administrativos con la percepción integral de los resultados de la gestión de los procesos administrativos disciplinarios en la unidad de estudio; asimismo se precisa el número de resoluciones que dan inicio a tales procesos, así como aquellas que les ponen fin dentro de la organización administrativa que opera, en este caso, como primera instancia de gestión administrativa en materia disciplinaria dentro del órgano desconcentrado del Ministerio de Educación.

En la labor administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de San Román, región Puno, desde el punto de vista de las ciencias administrativas, se aprecia pocos niveles de eficacia en los procesos administrativos, pues los eventuales responsables de la conducción, en este caso el titular de la entidad o los directores de áreas, si bien pueden tener conocimientos generales, pero no necesariamente conocen la gestión de los procesos administrativos, como son: el planeamiento, la organización, la dirección, y control, además de los diversos subprocesos que cada uno de estos lleva consigo, y que les permita formular metas y

objetivos bien definidos dentro de la organización y en todas las áreas que lo componen, sea gestión institucional, gestión pedagógica, auditoría interna, gestión administrativa, o gestión de procesos administrativos disciplinarios, (esta última es la que se aborda con la presente investigación), pues como se tiene manifestado en pocos casos los funcionarios tienen conocimiento cabal sobre la gestión de los procesos administrativos, evidentemente porque en su gran mayoría son docentes de formación y no administradores.

Los bajos niveles de logro, aparte de lo ya expuesto, pueden deberse también otros factores, tales como el cambio constante de funcionarios y servidores, excesiva carga laboral, fuerte concurrencia de usuarios, deficiencias en cuanto al equipamiento y disposición de oficinas, entrampamiento de los procesos administrativos disciplinarios por parte de los administrados, desconocimiento de funciones de los propios funcionarios y servidores públicos, muchas veces por evitarse conflictos con sus propios colegas, en tanto que son cargos temporales, y por la naturaleza propia de una entidad pública, donde el gerente o director no puede actuar como debe, sino como puede, por las múltiples limitaciones de toda índole, sobre todo presupuestario y de orden legal, pues las entidades públicas tienen un basamento principalmente legal, en la medida que casi todo está regulado mediante leyes, reglamentos y directivas, quedando reducido al mínimo la discrecionalidad del funcionario, lo que puede ser ligeramente distinto en el sector privado.

Pueden haber muchos factores que tienen influencia en alguna medida en la eficacia de los diversos procesos administrativos dentro de una organización, entonces se hace necesario hacer una reflexión sobre el trabajo administrativo del sector educación; en primera instancia, establecer nítidamente los principales procesos administrativos dentro de la Comisión de Procesos Administrativos Disciplinarios (CPAD), así como de la entidad administrativa a nivel macro, ello implica necesariamente la correcta asimilación y gestión de los procesos, siempre encaminados al logro de las metas y objetivos institucionales.

La eficacia de los procesos administrativos se puede lograr en todas las áreas de una organización,

siempre se tengan bien definidos los indicadores de eficacia, el problema es que a simple indagación se puede evidenciar muchas falencias como la escasa planificación, inadecuada organización en el área, bajos niveles de dirección de sus líderes, sea el titular de la entidad como el presidente de la Comisión de Procesos Administrativos, así como la deficiencia en los distintos procesos internos de control, es decir se puede conjeturar un sinnúmero de motivos; empero objetivamente sin importar las razones que se mencionan, se debe identificar con claridad los diversos componentes de los procesos administrativos para una gestión eficaz.

## MATERIAL Y MÉTODOS

Investigación descriptiva – correlacional, desde un enfoque cuantitativo. Desde la perspectiva de la ocurrencia del fenómeno estudiado, es de estudio ex post facto, vale decir, sobre hechos dentro de un periodo determinado, cual es el año 2011, por esta misma dimensión temporal corresponde a un estudio transversal, por tener una visión relativamente estática.

La población la constituyen trece funcionarios y servidores, que tuvieron relación directa con la gestión de los PAD, tres titulares y tres suplentes en la CPAD – docentes, y tres titulares y tres suplentes en la CPAD – administrativos y un asesor legal para ambas comisiones, en la UGEL San Román – Juliaca, año 2011; de este número de comisionados para la labor de justicia administrativa, se tomó una muestra de diez funcionarios y servidores (operadores administrativos), pues no se pudo localizar a los trece integrantes, por el desplazamiento o movimiento de personal en la unidad de estudio, esta aparente muestra arbitraria no se puede subestimar, pues los funcionarios omitidos tienen la calidad de suplentes, por tanto no se ha afectado la confiabilidad de los datos recogidos.

La recolección de datos se efectuó a través de una “ficha de apreciación autocrítica” a los servidores que han laborado en la CPAD, de la UGEL San Román - Juliaca, sobre los diversos procesos administrativos; en cada dimensión se ha previsto cinco ítems, totalizando veinte ítems, en las cuatro dimensiones, de estas, se ha tomado en consideración la sumatoria de los valores para la

correlación con el ítem 21 referido a la percepción integral de los resultados en los PAD.

Para la medición de los ítems se previó la escala de variables ordinal: (1) excelente; (2) muy bueno; (3) regular; (4) bajo, y (5) pésimo. Para la evaluación de la eficacia de la gestión administrativa, se ha recurrido a la técnica de análisis documental, elaborándose una guía, para ir registrando todos los datos relevantes de las resoluciones de carácter disciplinario, correspondiente al año 2011. Para su medición se empleó el modelo de gestión de resultados.

Previo al procesamiento y análisis de datos se tuvo que validar la confiabilidad del instrumento, para ello se ha empleado el alfa de Cronbach.

Como se tiene señalado 20 ítems, correspondiente a los procesos administrativos en sus cuatro dimensiones (cinco de cada una): planeamiento, organización, dirección y control, y 01 ítem que corresponde a la percepción global o integral de la gestión de los procesos administrativos disciplinarios. Los 21 ítems sometidos al Alfa de Cronbach arrojaron 0,942, de lo que podemos decir, que dicho valor otorga confiabilidad al instrumento, ya que es mayor a 0,80

En cuanto al total de los actos administrativos de carácter disciplinario se encontró 57 resoluciones directorales: 35 resoluciones de apertura o instauración (69%), que dan inicio a los procesos administrativos disciplinarios, y 22 resoluciones que ponen fin a los procesos administrativos disciplinarios (31%).

Para el análisis descriptivo de estos actos administrativos, se ha utilizado la fórmula del modelo de evaluación de resultados. El rango y porcentaje obtenido puede ser desde 0 hasta 5, cuanto mayor el valor alcanzado mejor logro de metas y objetivos.

En cuanto a las correlaciones, se ha encontrado en diversos niveles, pero para efectos de la presente investigación se correlacionó por dimensiones, es decir, tomando la sumatoria de los valores de cada una de las cuatro dimensiones con la variable de la percepción integral de los resultados de la gestión de los PAD.

## RESULTADOS

### *Eficacia de la gestión administrativa*

La eficacia de la gestión administrativa en la CPAD de la UGEL San Román – Juliaca en el año 2011, fue insuficiente, en la medida que no se alcanzó los resultados esperados, puesto que habiendo 35 resoluciones que dan inicio a los PAD, en el periodo de estudio solo se obtuvo 22 resoluciones que ponen fin a los mismos procedimientos.

**Tabla 2.** Modelo de evaluación de resultados

Escala	Valor	%	
0	< 0,20	00-20	
1	> 0,20 < 0,40	21-40	Ineficaz
2	> 0,40 < 0,60	41-60	Incipiente
3	> 0,60 < 0,80	61-80	Insuficiente
4	> 0,80 < 0,90	81-90	Suficiente
5	> 0,90 - 1,00	91-100	Eficaz

El valor de eficacia nos muestra que el logro de las metas y objetivos ha sido muy por debajo de lo esperado, para que la gestión administrativa sea vista como eficaz, el número centesimal tendría que haber sido superior a 0,90.

### *Percepción de los resultados*

La percepción puede tenerse desde distintos enfoques, en este caso tenemos desde la perspectiva de los operadores administrativos (funcionarios o servidores de la CPAD), quienes a través del instrumento “guía de encuesta” manifestaron mayoritariamente que la percepción de los resultados de la gestión administrativa, se encuentra en la escala regular, como se puede evidenciar de la media aritmética.

La media aritmética obtenida de los valores [3, 3, 3, 3, 3, 4, 3, 3, 4] que corresponde a la variable 2 (percepción) fue de 3.2, que no representa sino algo más de regular, en la escala de Likert.

### *Dimensión planeamiento*

**Tabla 3.** Correlación y nivel de significancia

Proceso administrativo			
Spearman's rho	Dimensión planeamiento	Correlación Coeficiente	0,707*
		Sig. (2-tailed)	0,022
		N	10

Existe una correlación positiva media o moderada, con una significancia de 0,022 (dentro del margen de 0,05), entre la dimensión planeamiento, y la percepción integral de los resultados de la gestión administrativa en los PAD.

### *Dimensión organización*

**Tabla 4.** Correlación y nivel de significancia

Proceso administrativo			
Spearman's rho	Dimensión organización	Correlación coeficiente	0,529
		Sig. (2-tailed)	0,116
		N	10

Con una significación demasiado alta ( $p = 0,116$ ), que implica confiabilidad menor que 90%, el coeficiente de correlación  $Rho = 0,529$  debe desestimarse; en consecuencia, no existe correlación entre la dimensión organización, y la percepción integral de los resultados de la gestión administrativa en los PAD.

### *Dimensión dirección*

**Tabla 5.** Correlación y nivel de significancia

Proceso administrativo			
Spearman's rho	Dimensión dirección	Correlación coeficiente	0,709*
		Sig. (2-tailed)	0,022
		N	10

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (2-tailed).

Existe una correlación positiva media o moderada, con una significancia de 0,022 (dentro del margen de 0,05), entre la dimensión Dirección, y la percepción integral de los resultados de la gestión administrativa en los PAD.

### *Dimensión control*

**Tabla 6.** Correlación y nivel de significancia

Proceso administrativo			
Spearman's rho	Dimensión control	Correlación coeficiente	0,665*
		Sig. (2-tailed)	0,036
		N	10

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (2-tailed).

Existe una correlación positiva media o moderada, con una significancia de 0,036 (dentro del margen de 0,05), entre la dimensión control, y la percepción integral de los resultados de la gestión administrativa en los PAD.

## DISCUSIÓN

En la Unidad de Gestión Educativa Local de San Román -Juliaca, específicamente en la Comisión de los Procesos Administrativos Disciplinarios, en la gestión administrativa en el año 2011, desde la perspectiva de sus propios operadores administrativos, se tomó en consideración el modelo de evaluación de resultado, la media aritmética y las correlaciones de Spearman's rho, arribándose a las siguientes cuestiones que pueden ser debatidas:

Si bien la eficacia de una gestión se puede medir de distintas formas, en el caso concreto nos hemos valido del modelo de evaluación de resultados, que toma en cuenta los resultados alcanzados entre los resultados esperados, demostrándonos que los niveles de eficacia en la gestión de los PAD fueron insuficientes en la unidad de estudio.

La manera como se percibe una gestión también es susceptible de ser medido de distintas formas, en el presente caso optamos por el estadígrafo de la media aritmética, tomando en cuenta una escala de 5 valores, correspondiente a Rensis Likert, donde encontramos que la percepción alcanza la escala intermedia "regular".

Para determinar la correlación entre "planeamiento" y la "percepción integral de los resultados de la gestión administrativa en los PAD", se optó por el coeficiente de Spearman's rho, donde además de que exista una correlación positiva moderada cercana a una correlación considerable, con un significación de 0,05; para que no se logre los niveles de eficacia requeridos, es atribuible en menor medida a las deficiencias en el "plan de trabajo" y la "cronogramación de actividades", en razón de la comparación de medias.

Para determinar la correlación entre "organización" y la "percepción integral de los resultados de la gestión administrativa en los PAD", con el coeficiente de Spearman's rho, si bien existe correlación positiva no resulta significativa, pues el valor de p es de 0,11; entonces para que no se logre los niveles de eficacia

requeridos, no es atribuible a las deficiencias en el procesos administrativo organización, sino al azar.

Para determinar la correlación entre "dirección" y la "percepción integral de los resultados de la gestión administrativa en los PAD", se optó por el coeficiente de Spearman's rho, donde además de que exista una correlación positiva moderada muy cerca de una correlación considerable con un significación de 0,05; para que no se logre los niveles de eficacia requeridos, es atribuible en menor medida a las deficiencias en el tema de "motivación" y "disposición de asumir riesgos por parte de los miembros de la CPAD", en razón de la comparación de medias (Tabla 7).

Para determinar la correlación entre "control" y la "percepción integral de los resultados de la gestión administrativa en los PAD", se optó por el coeficiente de Spearman's rho, donde además de que exista una correlación positiva moderada muy cerca de una correlación considerable con un significación de 0,05; para que no se logre los niveles de eficacia requeridos, es atribuible en menor medida a las deficiencias en el tema de "cumplimiento de metas" y "la ausencia de supervisión", en razón de la comparación de medias (Tabla 10).

**Tabla 7**

Correlaciones entre los procesos administrativos y la percepción integral de los resultados en la gestión de dichos los procesos.

Spearman's rho	Dimensión planeamiento	Correlation Coefficient	,707*
		Sig. (2-tailed)	,022
		N	10
Spearman's rho	Dimensión organización	Correlation Coefficient	,529
		Sig. (2-tailed)	,116
		N	10
Spearman's rho	Dimensión dirección	Correlation Coefficient	,709*
		Sig. (2-tailed)	,022
		N	10
Spearman's rho	Dimensión control	Correlation Coefficient	,665*
		Sig. (2-tailed)	,036
		N	10

Como conclusión, el nivel de eficacia de la gestión administrativa en la CPAD de la UGEL San Román – Juliaca, año 2011, fue insuficiente, corroborado tanto por el modelo de evaluación de resultados como por los porcentajes respecto a la proporcionalidad entre las resoluciones que



dan inicio y las resoluciones que ponen fin a los PAD. La percepción integral de los resultados de los operadores administrativos sobre su gestión administrativa de los PAD, en la UGEL San Román correspondiente al año 2011, en una escala de 1 al 5, sólo alcanza el valor (3,2) que corresponde a la escala "regular", según se aprecia en la media aritmética obtenida. Existe correlación positiva ( $\rho=0,707$ ;  $p = 0,022$ ) entre la dimensión planeamiento y la percepción integral de los resultados en la gestión de los PAD, lo que significa que una adecuada implementación del proceso administrativo de planeamiento, contribuye a que la percepción de los resultados de su gestión mejore, detectándose debilidad en la elaboración del Plan de Trabajo en la CPAD. No existe correlación significativa ( $p = 0,116$ ) entre la dimensión organización y la percepción integral de los resultados en la gestión de los PAD, lo que significa que una adecuada implementación del proceso administrativo de organización, no contribuye específicamente a que la percepción de los resultados de su gestión mejore, detectándose debilidades en cuanto a la capacitación al personal de la CPAD. Existe correlación positiva ( $\rho=0,709$ ;  $p = 0,022$ ) entre la dimensión dirección y la percepción integral de los resultados en la gestión de los PAD, lo que significa que una adecuada implementación del proceso administrativo de

dirección, contribuye a que la percepción de los resultados de su gestión mejore, detectándose debilidades en cuanto a la disposición de asumir riesgos y al tema de la motivación en los miembros de la CPAD. Existe correlación positiva ( $\rho=0,665$ ;  $p = 0,036$ ) entre la dimensión control y la percepción integral de los resultados en la gestión de los PAD, lo que significa que una adecuada implementación del proceso administrativo de control, contribuye a que la percepción de los resultados de su gestión mejore, detectándose debilidades en cuanto al cumplimiento de metas y al tema de supervisión en los miembros de la CPAD.

## AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que han colaborado en las diferentes etapas de la presente investigación, en especial a la Unidad de Gestión Educativa Local San Román (UGEL-San Román).

### *Fuente de Financiamiento*

Autofinanciamiento

### *Conflictos de interés*

El autor declara no tener conflictos de interés

## BIBLIOGRAFÍA

- Montes Gallo L. Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el Desempeño Laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos. (Tesis de Post Grado, para optar el grado académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial). Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Ciencias Administrativas Unidad de Postgrado. Lima.
- Roque O. Administración estratégica como principal factor en la mejora continua de la calidad del servicio del Sistema Nacional de Defensoría del Niño y del Adolescente. (Tesis de post grado para optar el grado académico de Magíster en Administración con Mención en Gestión Empresarial). Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Ciencias Administrativas Unidad de Postgrado. Lima.
- Blanco Bosco EE. Eficacia escolar en México. (Tesis para optar el grado de Doctor en Ciencias Sociales). México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Cruz y Díaz M. El empleado público ante el procedimiento administrativo: Deberes y obligaciones de buena administración. (Tesis doctoral presentada por María Cruz Díaz y Díaz para obtener el grado de Doctora en Derecho). Universidad De Salamanca, Facultad De Derecho. España.
- Elizondo E. Análisis de la Garantía de Seguridad Jurídica en las Resoluciones Dictadas Dentro del Procedimiento Administrativo Disciplinario para Servidores Públicos. (para obtener el título en Licenciatura en Derecho con especialidad en Derecho Fiscal). México. Universidad de las Américas Puebla.
- Almanzar JA. Pilares del principio de eficacia en la administración pública de la república dominicana. (Tesis para optar por el título de Máster en Derecho de la Administración del Estado). Santo Domingo. Instituto Global de Altos Estudios en Ciencias Sociales. Universidad De Salamanca.
- Becker LJ. Joint effect of feedback and goal setting on performance: A field study of residential energy conservation. *Journal of Applied Psychology*, 428-33
- Chase Aquilano J. Administración de producción y operaciones. México: McGraw-Hill; 2001.
- Chiavenato I. Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill; 2007.

10. Couffignal G. La descentralización: una idea nueva en América Latina. México: Siglo XXI; 2006.
11. Curto Diaz J. Introducción al Business Intelligence. Barcelona – España: UOC; 2010
12. Da Silva RO. Teorías de la Administración. México: Thomson; 1982.
13. Dávila C. Teorías, organizaciones y Administración. Bogotá: Interamericana; 1985.
14. Drucker PF. La sociedad post capitalista. Argentina: Sudamericana; 1998.
15. Duncan J. Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna. México: Castillo Hnos. 2000.
16. Earley C, Shalley C. New perspectives on goals and performance: Merging motivation and cognition. En G. Ferris y K. Rowland, eds. Greenwich, Conn: Jai Pres; 1991.
17. Escola H. Compendio de derecho administrativo. Tomo I. Buenos Aires, Argentina: Desalma; 1984.
18. Etzioni A. Organizações modernas. Sao Paulo - Brasil: Pionera; 1967.
19. Etzioni A. Modern organizations: Administration and Society. México: Prentice – Hall; 1983.
20. Everett A, Ronald JE. Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y funcionamiento. México: Pretince-hall; 1991.
21. Fleitman J. Evaluación integral para implantar modelos de calidad. México: Pax; 2007.
22. Gibson JL, Ivancevich JM, Donnelly JH. Las Organizaciones. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana; 1994.
23. Locke E. Retribución personal. España: Vértice; 2008.
24. Manes JM. Gestión estratégica para instituciones educativas. Buenos Aires: Garnica; 2005.
25. Marina Jalvo B. El régimen disciplinario de los funcionarios públicos. España: Lex Nova; 2006.
26. Merli G. La gestión eficaz. Madrid – España: Materprint; 1997.
27. Nieto García A. Derecho administrativo sancionador. Madrid, España: TECNOS; 1994.
28. O'Relly CA, Chatman J, Cadwell DF. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person – organization fit. Academy of Management Journal; 1991.
29. Parejo L. Lecciones de derecho administrativo. Valencia: Tirant lo Blanch; 2008.
30. Porras JI, Robertson PJ. Organizational development: Theory, practice and research. USA: Consulting Psychologists Press; 1992.
31. Ramirez Cavassa C. La gestión administrativa en la Instituciones Educativas. México: Limusa; 2004.
32. Ramos Álvarez O. Administrar y gestionar una institución educativa. Lima: Gráfica Nelly; 2003.
33. Robbins Stephen P. Comportamiento organizacional. México: Pretince Hall hispanoamericana; 1996.
34. Rodríguez Valencia J. Administración de pequeñas y medianas empresas. México: Cengage Learning Editores; 2010.
35. Rodríguez Valencia, J. Dirección moderna de organizaciones. México: Thompson; 2008.
36. Sander B. Educación, administración y calidad de vida. Buenos Aires: E. Santillana; 1990.
37. Shadur K, Kienzle MA. The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement; Group & Organization Management, diciembre de 1999, p. 479.
38. Suay Rincón J. Sanciones administrativas. Real Colegio de España: Bolonia; 1989.

## Clínica Odontológica

Escuela Profesional de Odontología  
Facultad de Ciencias de la Salud  
(FACISA)

Cortesía: Oficina de Comunicación e  
Imagen Institucional

Más información en:  
[www.ujcm.edu.pe](http://www.ujcm.edu.pe)

**UJCM SEDE MOQUEGUA**

