

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



***“Evaluación de la gestión de compras en Instituciones Públicas de Educación Superior en Baja California a partir de la normatividad jurídica, la tecnología de la información, el capital humano y la transparencia”***

**Tesis presentada para obtener el grado de Doctor en Ciencias Administrativas**

**Sustentante**

**Román III Lizárraga Benítez**

**Directora de Tesis**

**Dra. Virginia Guadalupe López Torres**

**Ensenada, Baja California**

**Julio 2017**

## **I. RESUMEN**

*El presente trabajo aborda la gestión de compras en las Instituciones públicas de Educación Superior (IPES) en Baja California, a partir de la normatividad jurídica, tecnologías de la información, el capital humano y la transparencia. Con la finalidad de establecer una relación entre la gestión de compras y las variables anteriormente mencionadas se llevó a cabo un estudio que, en base a los resultados obtenidos, se logró identificar la estrecha relación que existe entre estas, lo anterior para demostrar que la eficiencia en la gestión de compras incide de manera directa para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.*

**PALABRAS CLAVES:** gestión de compras, Instituciones Públicas de Educación Superior, eficiencia.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**Doctorado en Ciencias Administrativas**

**“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMPRAS EN INSTITUCIONES  
PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE BAJA CALIFORNIA A PARTIR  
DE LA NORMATIVIDAD JURÍDICA, LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN, EL  
CAPITAL HUMANO Y LA TRANSPARENCIA”**

Tesis que presenta para obtener el grado de  
Doctor en Ciencias Administrativas

**ROMAN III LIZÁRRAGA BENÍTEZ**

Virginia Guadalupe López Torres  
Director de Tesis

Mónica Lorena Sánchez Limón  
Síndico

Norma Leticia Vizcarra Vizcarra  
Síndico

Luis Ramón Moreno Moreno  
Síndico

Ramón Galván Sánchez  
Síndico

**Ensenada, B. C., a 24 de julio del 2017**

# INDICE

## I.

<b>1. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 Antecedentes</b> .....	<b>7</b>
1.1.1 La crisis financiera y su relación con el presupuesto educativo.....	7
1.1.2 El PIB y la relación con el sector educativo .....	11
1.1.3 El presupuesto asignado a la educación .....	13
1.1.4 El financiamiento a la Educación Superior.....	16
1.1.5 Fondos de apoyo a la Educación Superior .....	19
<b>1.2 Planteamiento del problema</b> .....	<b>22</b>
1.2.1 Antecedentes.....	22
1.2.2 Enunciado del problema .....	23
1.2.3 Preguntas de investigación.....	23
1.2.4 Justificación del estudio .....	24
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>25</b>
1.3.1 Objetivo general.....	25
1.3.2 Objetivos específicos: .....	26
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1 Antecedentes</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2 La gestión de Compras</b> .....	<b>28</b>
2.2.1 Definiciones y Terminología.....	28
2.2.2 Antecedentes y evolución .....	29
2.2.3 Fundamentos Teóricos .....	31
2.2.3 Integración y contribución estratégica de compras.....	33
2.2.4 Nuevo Paradigma de Relación Comprador-Proveedor.....	36
2.2.5 Actividades de Control .....	38
2.2.6 Actividades de Participación .....	40
2.2.7 Actividades logísticas.....	41
<b>2.3. Normatividad Jurídica</b> .....	<b>42</b>
2.3.1 Ley Federal de responsabilidades administrativas de los servidores públicos.....	42
2.3.2 Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública .....	43
2.3.3 Antecedentes y evolución del marco normativo en la gestión de compras.....	44
2.3.4 Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.....	45

2.3.5 Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.....	45
2.3.6 Reglamento de adquisiciones, arrendamientos y servicios de la UABC.....	46
2.3.7 Otros ordenamientos normativos internos de la UABC.....	46
<b>2.4 Las Tecnologías de la Información y Comunicación .....</b>	<b>47</b>
2.4.1 Definición .....	47
2.4.2 Justificación teórica de los resultados de las TICs.....	49
2.4.3 Las Tics y sus efectos en las Organizaciones .....	50
2.4.4 Componentes de las TICs en las compras .....	51
2.4.5 Sistema Base.....	52
2.4.6 Sistemas específicos para la gestión de compras .....	53
2.4.7 El impacto de las TICs como ventaja competitiva en la vinculación de empresas con universidades .....	54
<b>2.5 Capital Humano.....</b>	<b>56</b>
2.5.1 Definición de capital humano.....	56
2.5.2 Antecedentes y evolución .....	56
2.5.3 Contribución estratégica en la gestión de compras .....	35
2.5.4 Perfil y competencias del personal .....	57
2.5.5 Compromiso organizacional .....	58
2.5.6 La gestión de compras y contrataciones en la Administración Pública.....	59
2.5.7 Estrategias competitivas para la gestión de compras	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.5.8 Competencias requeridas para la gestión de compras .....	66
<b>2.6 Transparencia.....</b>	<b>71</b>
2.6.1 Definición de transparencia .....	72
2.6.2 Definición del derecho a la información, y acceso a la información .....	73
2.6.3 Definición de rendición de cuentas .....	73
2.6.4 Antecedentes y evolución de la transparencia.....	73
2.6.5 Contribución estratégica de la transparencia en la gestión de compras .....	74
<b>3. MÉTODOLÓGÍA.....</b>	<b>76</b>
<b>3.1 Hipótesis de investigación .....</b>	<b>77</b>
3.1.1 Hipótesis general .....	77
3.1.2 Hipótesis Estadística.....	79
3.1.3 Hipótesis específicas y estadísticas.....	79
<b>3.2 Diseño de la investigación .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

3.2.1 Población y Muestra .....	80
3.2.2 Diseño de variables .....	¡Error! Marcador no definido.
3.2.3 Matriz de congruencia metodológica .....	¡Error! Marcador no definido.
3.2.4 Instrumento de investigación .....	82
3.2.5 Recolección de los datos .....	83
3.2.6 Proceso y técnicas estadísticas para el análisis de los datos.....	84
<b>4. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS .....</b>	<b>92</b>
<b>5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>97</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>110</b>
<b>6.1 Bibliografía .....</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>6.2 Referencias de internet .....</b>	<b>125</b>
<b>7. Anexos.....</b>	¡Error! Marcador no definido.

## INDICE DE FIGURAS

## INDICE DE TABLAS

## I. MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo presenta información y datos que permiten al lector adentrarse en el tema económico que prevalece en México en las últimas décadas y cómo este impacta el gasto gubernamental, en específico el destinado a la educación, en el segmento de educación superior, situación que demanda un uso eficiente del recurso financiero a fin de que las instituciones de educación superior puedan cumplir sus metas.

## **1.1 Antecedentes**

### **1.1.1 La crisis financiera y su relación con el presupuesto educativo**

La situación de crisis económica y social que sufre América Latina, muestra alternativas políticas, desequilibrios económicos e inequidades sociales. En el plano político, se discute la función del Estado y las posibilidades de participación. En lo económico, se plantean desequilibrios entre importaciones y exportaciones, entre ahorro e inversión, entre ingreso y gasto público, así como entre la demanda y la oferta de trabajo, y entre la capacidad instalada y la utilizada. En lo social, se manifiestan inequidades en la nutrición, en la distribución del ingreso, en el empleo, en los servicios de salud, educación, saneamiento y en la seguridad social. En el plano específico de la educación, se discute el ideal educativo, la calidad y cobertura de las prestaciones, su vinculación con el mundo del trabajo, su grado de descentralización y la forma de financiamiento (Calcagno, 1997).

Un problema no menos importante es que, aunque se considera que América Latina en general, muestra un panorama menos grave en torno a la educación que otros países y regiones en desarrollo, es, desafortunadamente, el área donde los presupuestos gubernamentales asignan menos recursos al sector educativo. Así pues, mientras que, en promedio, el presupuesto destinado a la educación en América Latina y el Caribe es del 14.3% del gasto gubernamental, para los países árabes la cifra es de 20.5%, en tanto el África subsahariana gasta el 17.5% en este rubro (UNESCO, 2009).

En la Tabla 1.1 se muestra el porcentaje de gasto en educación en relación con el gasto público total en algunos países de América Latina de 2009 a 2011; se puede

observar que México alcanza un nivel por debajo del 19% con tendencia hacia la baja; el promedio de los países presentados alcanza un nivel promedio del 16%.

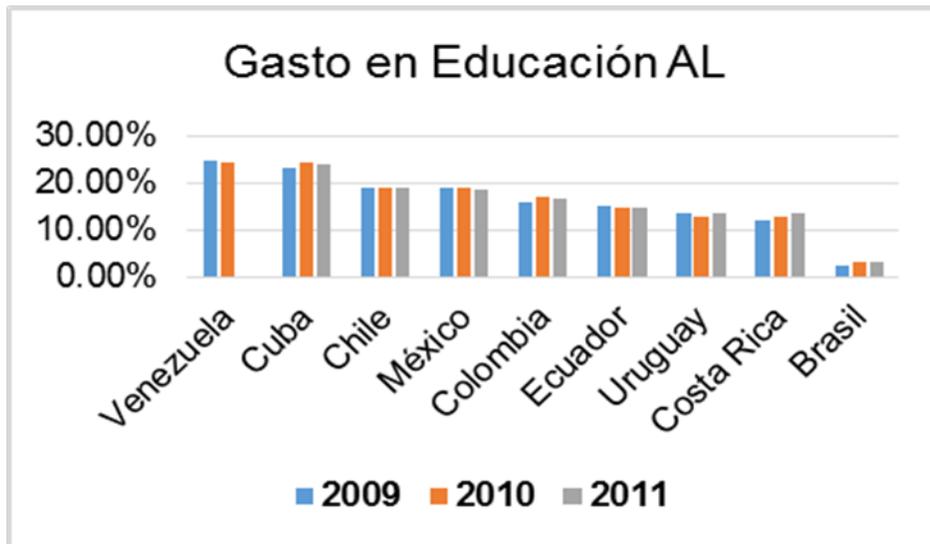
Tabla 1.1 Porcentaje del gasto en educación sobre el gasto total en América Latina

<b>Porcentaje de gasto en educación sobre el gasto público total en América Latina</b>			
País / año	2009	2010	2011
Venezuela	24.67%	24.25%	0
Cuba	23.18%	24.46%	23.90%
Chile	18.95%	19.03%	18.90%
México	18.93%	18.81%	18.69%
Colombia	15.72%	16.86%	16.74%
Ecuador	15.06%	14.77%	14.76%
Uruguay	13.44%	12.70%	13.65%
Costa Rica	12.15%	12.79%	13.63%
Brasil	2.54%	3.14%	3.12%

Fuente: Elaboración propia con datos de CEPAL (2014)

En la figura 1.1 se aprecia gráficamente un comparativo 2009-2010-2011 sobre el comportamiento del gasto educativo por país, resaltando Brasil como el país con menos inversión en gasto educativo, aunque con una ligera tendencia de incremento, lo cual contrasta con los altos niveles de Venezuela y Cuba. México promedia 18.81% en los tres años, con una ligera tendencia hacia la baja.

Figura 1.1 Gasto en Educación en América Latina



Fuente: Elaboración propia con datos de CEPAL (2014).

México destinaba antes de la crisis del 2008, el 23.4% del gasto público a la educación; Sin embargo, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), ha hecho notar que gran parte de esos recursos se utilizan para pagar salarios de los docentes. Al respecto, en primaria, sólo 2.3% del gasto se destina a inversión de capital, cuando el promedio de la OCDE es de 8.9%; en secundaria es de 2.7%, cuando la media *ocdeana* es de 7.8%, mientras que en el sector universitario sólo alcanza un 4.5%, comparado con 9.5% en la mayoría de los países miembros de la organización; lo anterior revela que hay poco margen para hacer mejoras en la infraestructura escolar (UNESCO, 2009).

En cuanto al gasto corriente, exceptuando lo que se invierte en el pago de salarios de los maestros, en educación primaria se destina 6.4% del gasto total, frente a un promedio en países de la OCDE de 19.5%; en secundaria la diferencia es de 10.1% contra 20.1%. Sin embargo, las cifras anteriores son contrastantes, ya que la misma OCDE reconoce que el número de alumnos por grupo se ha incrementado, y representa el doble de la media para las naciones de la OCDE, lo que supone que los docentes mexicanos tienen que esforzarse considerablemente para dar atención a más alumnos (UNESCO, 2009).

Específicamente el Estado de Baja California destinó el 56.8 por ciento de su presupuesto a los servicios educativos durante el año 2010, de acuerdo con las cifras que dio a conocer el Instituto Nacional para la Estadística, Geografía e Informática

(INEGI) en su reporte Cuentas Corrientes y de Acumulación de los Gobiernos Estatales y Locales (Tafoya, 2011).

Con relación a lo comentado en el párrafo anterior, la tabla 2.1 muestra la tendencia de la distribución del valor agregado bruto de los gobiernos estatales en México, arrojando que en los servicios de educación se invierte el 44.9% de dicho valor agregado.

Tabla 2.1 Porcentaje del valor agregado bruto del gobierno de los estados por finalidad en el año 2013

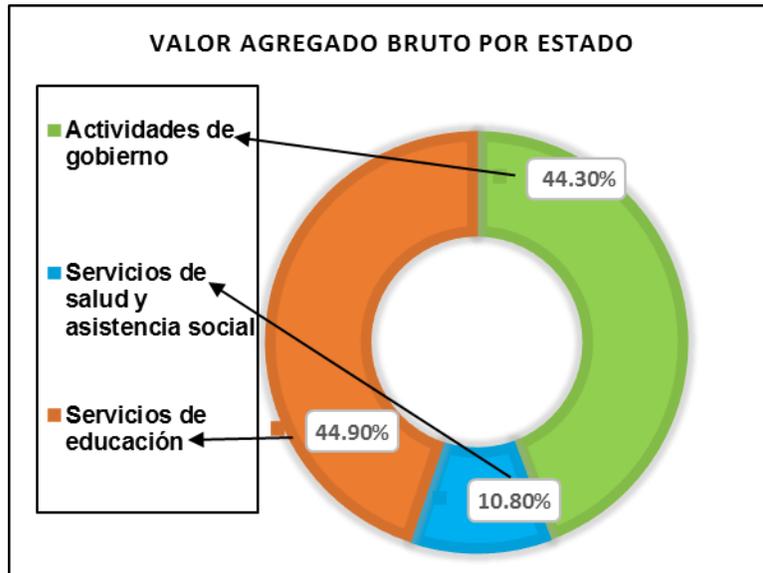
Actividades de gobierno	44.30%
Servicios de salud y asistencia social	10.80%
<b>Servicios de educación</b>	<b>44.90%</b>
Total	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2014)

En el mismo tenor, la figura 1.2 muestra gráficamente dicha distribución, donde se aprecia que el gasto educativo representa la mayor inversión pública en los estados con el 44.30%, seguida por las actividades de gobierno con un 44.30%, y por último los servicios de salud y asistencia social representan un 10.80%.

Para ahondar más sobre lo comentado en párrafos anteriores, en la figura 1.3 se muestra (de menor a mayor) el porcentaje de inversión por cada estado, resaltando el nivel que alcanza Baja California en este rubro, ya que aparece en el lugar 26 con un porcentaje de 57.80% como uno de los más altos, ligeramente por debajo de Chihuahua, Jalisco, Puebla, Coahuila, Michoacán y Sinaloa, alcanzando éste último el nivel más alto con 64.90%. Lo anterior no significa que a mayor proporción de inversión en gasto educativo, los estados son más competitivos en este rubro, ya que faltaría confrontar dicha inversión contra los resultados para poder generar un indicador confiable.

Figura 1.2 Porcentaje de valor agregado bruto de los gobiernos estatales por finalidad en el año 2013



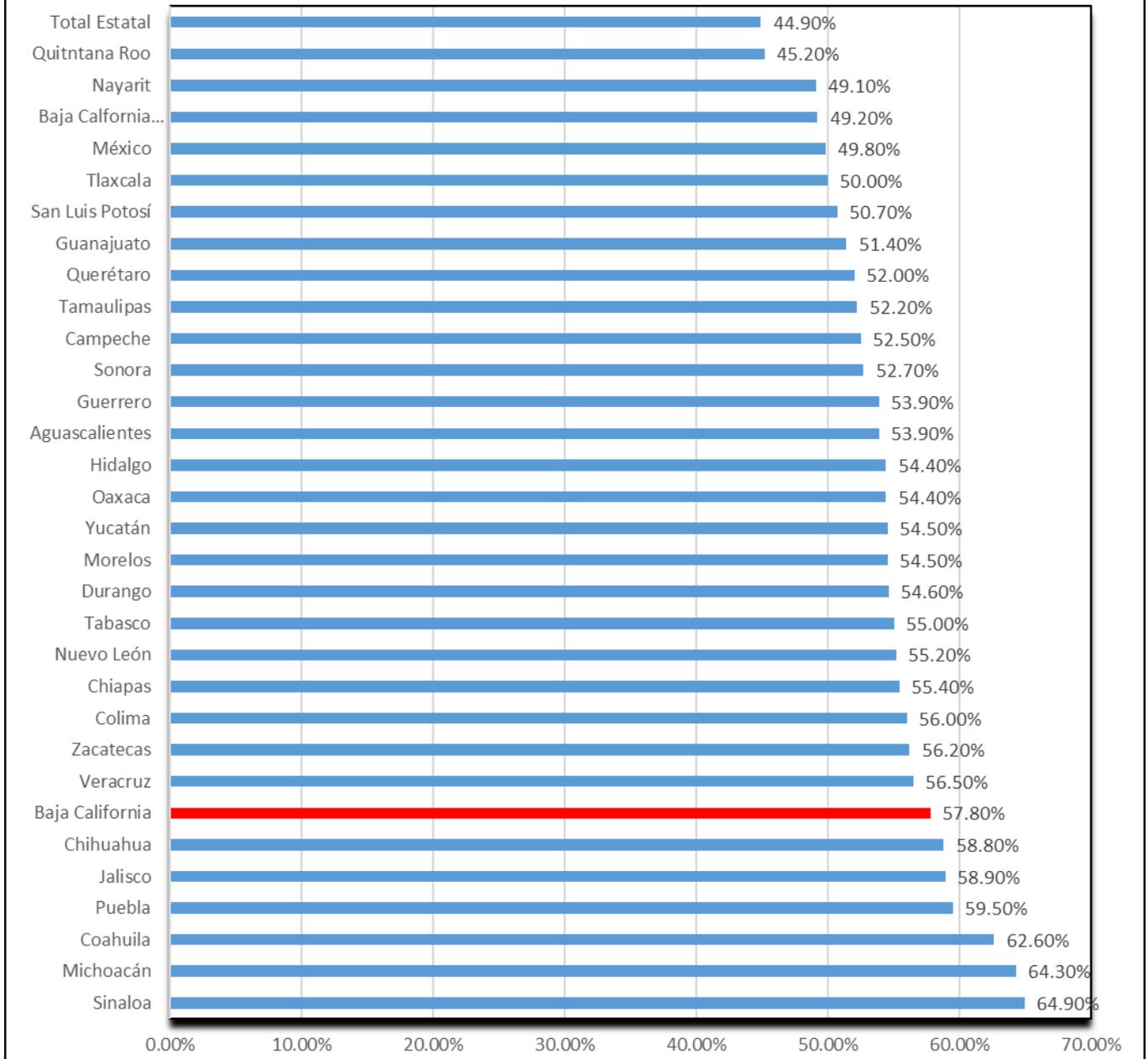
Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI (2014)

### 1.1.2 El PIB y la relación con el sector educativo

El Producto Interno Bruto (PIB) de un país mide el conjunto de bienes y servicios producidos; en este sentido, hablar sobre el porcentaje de PIB destinado a la educación, es hablar sobre el porcentaje que un país invierte en la educación de sus ciudadanos (gasto programable); mientras que el gasto absoluto es la cantidad que se gasta en cada alumno.

Figura 1.3 Valor agregado bruto de los gobiernos estatales en servicios educativos en el año 2013

### Porcentaje de valor agregado por estado a servicios educativos 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2014)

Con base en la consideración anterior, invertir grandes cantidades del PIB en la educación no garantiza que ésta sea de calidad ni que aumente el número de personas con educación. En 2010, México destinó el 6.2% de su PIB a la enseñanza, superando a países como Brasil, España y hasta Suiza, de acuerdo al informe Panorama de la Educación de la OCDE, pero los resultados no fueron los esperados debido a la incorrecta distribución del presupuesto a cada una de las diferentes áreas. Para que la inversión en la educación dé frutos, se deben revisar muchos

otros temas como la política educativa, la infraestructura, la autonomía escolar y los contenidos de los programas educativos, entre otros factores (OCDE, 2010).

México es uno de los países que más recursos destina a la formación educativa en el mundo, con 5 por ciento de su producto interno bruto (PIB), incluso por encima de Estados Unidos, cuyo porcentaje se ubica en 4.8, y Alemania, con 4.2; paradójicamente, a mayor gasto erogado empeora la calidad educativa en todos los ámbitos de la vida nacional, destaca la Cámara de Diputados (Garduño 2010).

La OCDE, mediante su programa Panorama de la Educación 2008, reconoce que en los años recientes el gasto público en educación en México se ha ido incrementando considerablemente hasta alcanzar niveles cercanos a 5 por ciento del PIB, monto por arriba de lo erogado por algunas naciones latinoamericanas como Brasil y Chile, que se encuentran en niveles de 4.5 y 3.2, respectivamente (Garduño, 2010).

En relación con lo anterior, se desprende que México también es de los países que más destina al gasto corriente en educación. De acuerdo con la clasificación por destino del gasto realizada por la OCDE, para 2006 del total de los recursos ejercidos en el sector, 97.5 por ciento correspondió al pago de nómina y sólo 2.5 a inversiones físicas. Asimismo, México es el país que menos recursos inyecta a la inversión en infraestructura educativa, en comparación con Brasil, que lo hace con 6.1 por ciento de su presupuesto; Alemania, 6.7; Japón, 9.9, y Estados Unidos, 11.2 (Garduño, 2010).

### **1.1.3 El presupuesto asignado a la educación**

La educación pesa cada vez más en el gasto público de la mayoría de los países, con un promedio actual de 5.7% del PIB, y México sigue ésta tendencia. En tiempos de restricciones presupuestarias, sólo los sistemas que demuestren resultados y eficiencia serán valorados, por lo que los gobiernos tienen que encontrar formas de optimizar la utilización de los recursos (OCDE, 2010).

De acuerdo a lo anterior, no es sorprendente que la mayoría de los sistemas educativos se hayan extendido. México también ha ampliado su sistema educativo

de forma estable, por lo que la proporción de personas con un título de nivel preparatoria se ha duplicado, pasando del 19% de los individuos de entre 55 y 64 años, al 40% de los individuos de entre 25 y 34 años. Asimismo, las últimas estadísticas de 2010 muestran una tasa de graduación de 44%, sin embargo, esta cifra es muy inferior a la de la mayoría de los países de la OCDE del orden del 80%; mientras que en Latinoamérica los países que han presentado un mayor progreso son Chile y Brasil. En cuanto a la educación superior, la tasa de crecimiento de graduación en México alcanza 1.8%, pero permanece inferior al promedio de la OCDE con 3.4% (OCDE, 2010).

En la mayoría de los países, el rápido crecimiento del número de personas con mejor educación no ha generado un declive de sus resultados en el mercado laboral, que es lo que se ha visto en las personas con niveles más bajos de capacidades. El hecho de que los mercados laborales hayan absorbido el aumento significativo de individuos titulares de un diploma de educación superior, revela la rapidez con que varía la demanda del mercado laboral respecto de la mano de obra calificada (OCDE 2010).

En contraste con lo anterior, en el mercado laboral mexicano las ventajas de la educación aún no son claras. Los indicadores no precisan en qué medida los problemas del mercado laboral están relacionados con una falta de demanda de mejor calificación o la calidad de la oferta. También cabe notar que el 42% de los estudiantes mexicanos de educación superior nunca se titulan, dejando a México en el cuarto lugar en relación con los países miembros de la OCDE (OCDE, 2010).

Por otra parte, el gasto por alumno permanece muy bajo en México, alcanzando los \$2,111 USD por alumno de educación primaria, comparado con un promedio de \$6,741 USD de la OCDE, y \$2,236 USD por alumno de educación secundaria, contra un promedio de \$8,267 USD de la OCDE. En contraste con lo anterior, los alumnos de educación superior obtienen mejores recursos con un promedio de \$6,971 USD por estudiante, cuando el promedio de la OCDE es de \$12,907 USD (OCDE, 2010).

Por lo expuesto en el párrafo anterior, se observa que en México el gasto educativo aplicado en educación primaria, representa un 33% del promedio de los países de la

OCDE; mientras que el aplicado en educación superior representa un 54% del mismo indicador oceano. Por lo anterior, es de vital importancia revisar minuciosamente los procesos de aplicación de dicho gasto, de tal forma que se pueda lograr incrementar su eficacia.

En lo que se refiere a la educación en Baja California (BC), la Coalición para la Participación Social en la Educación (COPASE), advierte que se necesita una reestructuración profunda de la forma en que está organizada la administración, asignación, control y ejercicio del gasto. De lo anteriormente expuesto se concluye que se gasta más recursos de la sociedad cada año, pero no se invierte mejor (COPASE, 2011).

En relación con el párrafo anterior, el monto asignado de recursos públicos para 2011 fue por \$18.7 (miles de millones de pesos MMP) a la Secretaria de Educación y Bienestar Social (SEBS) ramo 14, representa un 59% del presupuesto total estatal; éste es el ramo presupuestal que recibe la mayor cantidad de recursos públicos, equivalente a 3.8 veces más de lo que se destina a Desarrollo Municipal y 13 veces más a los asignados para la Secretaria de Seguridad Publica (COPASE, 2011).

Del total de recursos asignados a la SEBS, se estima invertir para la educación básica (EB), una suma estimada de \$17.2 MMP. COPASE opina que hay una excesiva concentración en el gasto corriente, del total se destina para el pago de salarios, incentivos, becas, compensaciones del personal y magisterio, integrada de 40 mil docentes y trabajadores en el sector educativo del estado (COPASE, 2011).

Por otra parte, la metodología utilizada para la presentación y aprobación del presupuesto por parte del H. Congreso del estado de Baja California es muy deficiente, al contar con elementos insuficientes para un análisis más detenido y razonado, ya que la asignación es por ramos y partidas genéricas, con un enfoque esencialmente económico presupuestal, y se debe de cambiar por otro, con base en indicadores y parámetros comparativos de eficiencia en el uso y destino de los recursos ejercidos, que permita elaborar diagnósticos fundados, y medir los avances y tendencias en el cumplimiento de los fines y programas educativos (Inversión - beneficio) (COPASE, 2011).

Lo mencionado en el párrafo anterior contrasta con el objetivo de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, el cual es facilitar el registro y la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos y gastos con el fin de medir la eficacia, economía y eficiencia del gasto e ingresos públicos, la administración de la deuda pública, así como las obligaciones contingentes y el patrimonio del Estado. La aplicación de esta Ley es de carácter obligatorio para todas las entidades públicas de los tres órdenes de gobierno (Sánchez Hernández, 2009).

#### **1.1.4 El financiamiento a la Educación Superior**

El tema del financiamiento de la educación superior ha sido materia de revisión prácticamente en todas las regiones del mundo, desde que la crisis del Estado de Bienestar impuso restricciones presupuestales crecientes a los sistemas educativos. Con la reducción de los recursos públicos asignados al sector las Instituciones de Educación Superior (IES) han tenido que tomar medidas para hacer más eficiente su gasto y diversificar sus fuentes de ingresos, disminuyendo su dependencia con respecto a los subsidios gubernamentales (Campos, 2000).

Los organismos internacionales vinculados con la educación han insistido en que las IES revisen sus estrategias de gestión de recursos para incrementar sus ingresos propios, adoptando prácticas acordes con las necesidades de su entorno (UNESCO, 2003). Asimismo, se ha destacado la necesidad de una participación más activa de la sociedad en el sostenimiento de las IES, dado el papel que éstas pueden desempeñar en el desarrollo económico, social y cultural sostenible. Con este fin, la movilización social depende de la sensibilización y la participación de los sectores público y privado, los medios de comunicación, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, los estudiantes, las familias y todos los agentes sociales que intervienen en la enseñanza superior (UNESCO, 1998).

Los retos que se le presentan a las IES en materia de financiamiento, representan también oportunidades de cambio que pueden convertirse en ventajas, pues la diversificación de sus fuentes de ingresos suele acompañarse con un aumento en la calidad de sus servicios y una mayor pertinencia social (Clark, 2000).

En el caso de México, el financiamiento para la educación superior se ha vuelto una carga para el gobierno federal, particularmente en lo que respecta a las universidades públicas y los estudiantes, ya que ello representa una parte importante del presupuesto de egresos, además, el apoyo financiero por parte del estado se ve condicionado por factores de índole político-económico. Pese a que en los últimos años ha habido un aumento real en las aportaciones financieras del gobierno federal y de los gobiernos de los estados a la educación superior pública, la proporción de los recursos son aún insuficientes para atender satisfactoriamente el crecimiento con equidad y calidad de la oferta educativa, y las necesidades de las instituciones (Arias, *et al.* 2013).

Por otra parte, la estructura restrictiva del financiamiento educativo ha desatendido necesidades apremiantes en materia de operación de las escuelas, inversión en infraestructura física, e implementación de programas educativos. Por ejemplo: de las escuelas primarias y secundarias, el 9% y 5% respectivamente, no cuentan con electricidad, y menos de un tercio de las escuelas tiene acceso a Internet (Guichard, 2005).

Continuando con lo anterior, de acuerdo con datos del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) casi una cuarta parte de las escuelas en México tienen problemas importantes de mantenimiento y conservación de sus instalaciones. Asimismo, más del 75% de las escuelas primarias en México carecen de salón de cómputo y biblioteca, y menos del 5% de las escuelas en las zonas rurales e indígenas cuentan con dichas instalaciones. Por último, en más del 15% de las escuelas rurales, el profesor no tiene un lugar en donde sentarse (INEE, 2007).

Aunado a la estructura restrictiva del gasto, se observa que las entidades federativas presentan esfuerzos financieros heterogéneos para atender el sector educativo. A casi 20 años de la descentralización educativa, el sistema sigue siendo financiado prácticamente por la federación (INEE, 2007).

Continuando con el párrafo anterior, el gasto educativo en 2009 fue integrado por 64% de gasto federal; seguido del 21.6% proveniente del sector privado. El gobierno estatal y el municipal únicamente aportaron 14.3% y 0.02%, respectivamente. La

infraestructura y equipamiento en muchas escuelas es deficiente, hace falta mayor cobertura y ampliar las opciones en educación media y superior, y sobre todo, es posible que se necesiten recursos adicionales para elevar la calidad en todos los niveles (Aguilar y Maya, 2004).

Sin embargo, debe resaltarse la preocupación de que las ineficiencias actuales del gasto repercutan negativamente en cualquier inversión adicional que pueda hacerse en el sector. En el centro de la discusión sobre el financiamiento educativo se encuentra una reorganización local del sistema que ha permanecido ambigua desde su concepción original (Aguilar y Maya, 2004).

En mayo de 1992 el gobierno federal, los estados y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), firmaron el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB) con el objeto de descentralizar los servicios educativos. La firma de la ANMEB implicó que el gobierno federal entregara la administración de recursos a los gobiernos estatales, sin embargo, el acuerdo no propuso un nuevo arreglo de atribuciones a las entidades federativas, y tampoco una clara asignación de funciones entre órdenes de gobierno en materia de gestión y uso de los recursos. A los gobiernos locales corresponden funciones meramente operativas, casi siempre condicionadas y sujetas a la supervisión del gobierno federal (Latapí y Ulloa, 2000).

Esto implica que no existen responsabilidades claras de los estados ni de los municipios sobre el gasto educativo, y que tampoco se establecen criterios, indicadores o normas que regulen el ejercicio eficiente de los recursos. La Ley General de Educación únicamente prevé la concurrencia de todos los órdenes de gobierno en el fortalecimiento de las fuentes de financiamiento (Villareal, 2003).

Continuando con el párrafo anterior, en consecuencia, se observa una deficiente coordinación entre órdenes de gobierno y/o dependencias burocráticas al interior de las autoridades educativas estatales y la federal, lo que se traduce en una política educativa caracterizada por acciones aisladas y proyectos fragmentados; Por lo tanto, ni el aparato burocrático ni las escuelas están sujetas a un proceso de rendición de cuentas sobre las funciones que ejercen y su desempeño eficiente. Lo

anterior genera un clima de incentivos débiles para la eficiencia del gasto porque cuando no se justifica constante y concretamente la relación entre el insumo, el ejercicio de los recursos y el resultado o producto obtenido, el margen para actuar discrecional e ineficientemente es mayor (Schröder, 2000).

De acuerdo con la UNESCO (2004, p. 21) “no se puede gestionar con eficiencia sobre una realidad que no se conoce.” La escasez de información y conocimiento sobre los aspectos más básicos de la educación en México es un asunto pendiente. Por ejemplo, una auditoría externa practicada a los recursos del Fondo de Aportaciones a la Educación Básica del Presupuesto Federal de Egresos de 2008 encontró que: “no existen controles adecuados para conocer con certeza el número de planteles, así como la matrícula de educación básica que existe en las entidades federativas”. A pesar de existir el Formato 911 de la SEP<sup>1</sup>, la auditoría refleja que no en todas las entidades se utiliza de manera adecuada, y no existen los mecanismos para su manejo y resguardo (Cámara de Diputados, 2008 p. 11).

Por último, la información confiable y sistematizada es un requisito indispensable para mejorar la gestión; sin ella no es posible realizar diagnósticos de asuntos críticos de la educación, ni evaluaciones de las necesidades, ni conocimientos confiables para planear estrategias de largo plazo (UNESCO, 2004).

### **1.1.5 Fondos de apoyo a la Educación Superior**

La educación superior juega un papel de suma importancia en el desarrollo social, económico y político de un país. Sus beneficios van más allá de lo económico y de lo particular, su fin primordial es elevar la calidad de vida de los ciudadanos.

En México, el sistema universitario público de educación superior está a cargo de la Subsecretaría de Educación Superior (SEP, 2006), éste se compone de: Universidades Públicas Estatales (UPES), Universidades Públicas Afines, Universidades Politécnicas, Universidades Tecnológicas, Institutos Tecnológicos Federales, Institutos Tecnológicos Descentralizados, Escuelas Normales y

---

<sup>1</sup> Es un formato obligatorio para todas las escuelas del país al inicio y final de cursos de cada ciclo escolar en escuelas tanto públicas como privadas para levantar información estadística básica que describen la situación actual y los avances en la prestación de servicios educativos (SEP, 2015).

Universidades Interculturales. De acuerdo con los artículos 26 y 27 de la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, el subsidio federal asignado a las IES, está integrado por tres componentes: los subsidios, transferencias y asignaciones de carácter ordinario; programas y fondos de financiamiento extraordinario, y las asignaciones adicionales a las IES para atender necesidades extraordinarias (Mendoza, 2011).

Casillas y López (2005), afirman que el financiamiento ordinario, destinado a mantener los salarios del personal académico, administrativo y los gastos indispensables de operación, es insuficiente para impulsar el desarrollo de las universidades públicas; además, este tipo de financiamiento no toma en cuenta aspectos de eficiencia institucional, o las acciones que emprenden las universidades para elevar la calidad de los servicios de docencia.

En relación con lo anterior, el subsidio extraordinario asigna recursos a las instituciones públicas con la finalidad de mejorar y asegurar la calidad de la educación superior a través de fondos sometidos a concurso; éste surge en la década de los noventa, cuando el gobierno federal puso en marcha programas específicos para otorgar recursos sometidos a concurso. Así también, este subsidio fue creado para la ampliación y mejoramiento de infraestructura, el desarrollo de sistemas administrativos, creación de bibliotecas, talleres, laboratorios de idiomas, centros de auto acceso, entre otros. Estos fondos de financiamiento extraordinario de apoyo a la educación superior, como los denomina la Secretaría de Educación Pública, han sido un respiro para las IES públicas, dado que el financiamiento no sólo es a través del subsidio ordinario, sino que pueden obtener estos recursos, llamados “extraordinarios” (Martínez 2007).

Por su parte, el Fondo de Modernización para la Educación Superior (FOMES), fue el primer fondo extraordinario creado a principios de la década de los noventa. El principal objetivo fue coadyuvar al desarrollo de los programas integrales de fortalecimiento institucional de las universidades públicas a través de la asignación de recursos a sus proyectos asociados que tengan como objetivo mejorar el perfil del profesorado y la calidad de los programas educativos, la incorporación de nuevos enfoques, la actualización de planes y programas de estudio, etcétera (Rubio, 2006).

De la misma forma, el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), fue el segundo fondo creado en 1996, cuyo fin primordial es contribuir con la mejora del perfil del profesorado y el desarrollo de cuerpos académicos de las instituciones públicas de educación superior. En 2001 se constituye el tercer fondo, denominado Fondo de Inversión para las Universidades Públicas Estatales (FIUPEA), con evaluación de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), cuya finalidad es otorgar recursos mediante la realización de proyectos cuyo objetivo sea propiciar el aseguramiento de la calidad de los programas que hayan sido reconocidos por su buena calidad<sup>2</sup> (Mendoza, 2011).

Por último, otro de los fondos creados es el denominado Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), el cual fue diseñado en la Subsecretaría de Educación Superior, se financió con fondos fuera del presupuesto regular (ordinario) asignado a las instituciones, tanto por el gobierno federal como por los gobiernos estatales. Para acceder a estos recursos adicionales, las instituciones debían de sujetarse a las reglas (Ejea, 2007).

En relación con el párrafo anterior, las reglas de operación a las cuales están sujetas las IES tienen como objetivo general:

Contribuir a incrementar el número de estudiantes en programas educativos de nivel TSU y de Licenciatura acreditados por organismos reconocidos por el COPAES y/o en el nivel 1 de los CIEES; y como objetivo específico: Que los Programas Educativos de nivel TSU, Licenciatura y Posgrado de las IES, logren o conserven la acreditación por organismos reconocidos por el COPAES y/o el nivel 1 de los CIEES o el reconocimiento en el Programa Nacional de Posgrado de Calidad, mediante la formulación y apoyo de sus Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional (D.O.F. 26/02/2013).

---

<sup>2</sup> La política de calidad PROMEP privilegia el mantenimiento y fortalecimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad que contemple como una de sus prioridades, el mejoramiento continuo de sus servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de sus usuarios, en forma oportuna y apropiada conforme a la normatividad existente (PROMEP, 2015).

## **1.2 Planteamiento del problema**

### **1.2.1 Antecedentes**

La gestión de compras en las Instituciones Públicas de Educación Superior (IPES) es una actividad dinámica, la cual está necesariamente sujeta a cambios constantes, debido principalmente a que se rige por una normatividad federal, estatal e institucional en la materia, lo cual repercute de manera directa en los procesos y procedimientos de las compras.

Además de lo anterior, la obligatoriedad de dar cumplimiento a lo estipulado en la Ley General de Contabilidad Gubernamental, así como lo relativo a las nuevas disposiciones fiscales en lo relativo a la entrega periódica de la contabilidad electrónica, torna el contexto de la gestión presupuestal, y en específico la del área de compras, con un alto grado de complejidad, razón de más para las IPES presten especial cuidado al respecto.

Por otra parte, en un gran número de las IPES, se presenta un fenómeno muy común: el incompleto ejercicio presupuestal por parte del personal involucrado en dichas tareas, lo cual deriva entre otras cosas, en la incorrecta planeación y ejecución del gasto asignado a través de la gestión de las compras.

Lo antes mencionado demanda la existencia de una cultura de cambio continuo en diversos factores como: normatividad jurídica aplicable, capacitación del recurso humano que interviene en el proceso de compra, la implementación y utilización de las tecnologías de la información, así como la transparencia en el manejo de los recursos a través de la gestión de compras.

Por todo lo anterior, es importante identificar si la eficiencia en los factores mencionados en el párrafo anterior, evalúan si la gestión de compras es determinante para el uso eficiente de los recursos y participaciones que percibe una Institución Pública de Educación Superior en Baja California.

### **1.2.2 Enunciado del problema**

Se desconoce en qué medida la normatividad jurídica, el capital humano, el uso de las tecnologías de la información, y la transparencia en el uso de los recursos, aplicada a la gestión de compras son determinantes para el uso eficiente de los recursos y participaciones en una Institución Pública de Educación Superior (IPES).

### **1.2.3 Preguntas de investigación**

¿La aplicación de la normatividad jurídica, la identificación del perfil y competencias del capital humano, la implementación de las tecnologías de la información y el uso transparente de los recursos en la gestión de compras, son determinantes para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros?

¿La correcta aplicación de la normatividad jurídica en la gestión de compras es determinante para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros?

¿El perfil y competencias adecuadas del capital humano que intervienen en la gestión de compras son determinantes para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros?

¿La implementación y utilización de las tecnologías de la información en la gestión de compras son determinantes para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros?

¿El uso transparente de los recursos en la gestión de compras es determinante para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros?

#### **1.2.4 Justificación del estudio**

La demanda de la población por un sistema transparente y efectivo en la ejecución del gasto público, ha motivado un esfuerzo por parte de los gobiernos de un buen número de países para mejorar la eficacia y la eficiencia con la que prestan sus servicios a la población; esto a la vez, ha generado en la población un mayor interés en conocer los costos que generan éstas, los resultados que entregan, y los cambios que requieren en su propia organización para atender las exigencias que enfrentan (OCDE, 2007).

La tendencia anteriormente mencionada, se ha materializado en la introducción del Presupuesto basado en Resultados (PBR) en varios países, particularmente los pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Este modelo surge como el medio para mejorar la manera mediante la que los gobiernos gestionan sus recursos, con el fin de consolidar su desarrollo social y económico, y proveer mejores servicios a la población. El PBR es una manifestación más de la Nueva Gestión Pública (NGP), y tiene como uno de sus fines generar información que permita a los gobiernos tomar decisiones eficientes y acertadas en materia de gasto, así como ofrecer la información que demanda la sociedad (OCDE, 2007).

Por su parte en México, el 31 de diciembre de 2008 fue publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) la Ley General de Contabilidad Gubernamental (Ley de Contabilidad), que tiene como objeto establecer los criterios generales que regirán la Contabilidad Gubernamental y la emisión de información financiera de los entes públicos, con el fin de lograr su adecuada armonización, para facilitar a los entes públicos el registro y la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos y gastos y, en general, contribuir a medir la eficacia, economía y eficiencia del gasto e ingreso públicos (DOF, 2008).

Con referencia a lo anterior, cabe indicar que la Ley de Contabilidad Gubernamental es de observancia obligatoria, para los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, de la Federación, Entidades Federativas; los Ayuntamientos; los órganos político administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal; las entidades

de la administración pública paraestatal, ya sean federales, estatales o municipales y los órganos autónomos federales y estatales (DOF, 2008).

Lo anteriormente expuesto, volvió imprescindible que todas las Instituciones Públicas de Educación Superior adoptaran esta ley, para tener la oportunidad de acceder a los fondos que la Federación previamente les otorgaba.

Lo expuesto anteriormente implica que la gestión de compras en las IPES, las obliga a contar con personal capacitado que tenga el conocimiento actualizado de la normatividad jurídica aplicable; así como a implementar y utilizar las tecnologías de la información y comunicación, y que los procesos que involucren a todos estos sean efectuados con transparencia.

Por todo lo anterior, se pretende diseñar un modelo de gestión de compras que aplique correctamente la normatividad jurídica; que identifique el perfil y competencias requeridas del capital humano que interviene en los procesos de compra; y que identifique el tipo de tecnologías de la información y comunicación necesarias haciendo un uso transparente de los recursos asignados, ya que todo ello será determinante para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California pueda acceder a mayores y mejores recursos financieros de los distintos niveles de gobierno. Lo anteriormente expuesto, evidencia la importancia de llevar a cabo esta investigación.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar si la gestión de compras a partir de la correcta aplicación de la normatividad jurídica, la identificación del perfil y competencias del capital humano, la implementación y utilización de las tecnologías de la información, y el uso transparente de recursos, permite que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.

### **1.3.2 Objetivos específicos:**

**Objetivo específico 1:** Identificar si la correcta aplicación de la normatividad jurídica en la gestión de compras será determinante para que una Institución Pública de Educación Superior acceda a mayores y mejores recursos financieros.

**Objetivo específico 2:** Identificar si el perfil y competencias adecuadas del capital humano involucrado en la gestión de compras es determinante para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.

**Objetivo específico 3:** Identificar si la implementación y utilización de las tecnologías de la información en la gestión de compras son determinantes para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.

**Objetivo específico 4:** Identificar si el uso transparente de los recursos asignados a la gestión de compras es determinante para una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.

## II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan las definiciones de las variables y constructos utilizados como base de la investigación, así como una revisión del estado del arte sobre la gestión de compras y su aplicación al ámbito educativo.

### 2.1 Antecedentes

En las dos últimas décadas se han desarrollado nuevos estilos de gestión logística empresarial, principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica, Japón y algunos países de la Comunidad Económica Europea. México no ha sido totalmente ajeno a este fenómeno. Poco a poco se está abriendo camino una nueva forma de entender la logística en un espacio de alta competitividad no sólo nacional, sino internacional (mundial). Aspectos como la apertura comercial dieron origen a un conjunto de transformaciones en las decisiones sobre producción y localización dirigidas por los dictados de la competencia global, dando paso a la reestructuración de los mercados y de la organización de la producción. La fragmentación de la producción, producción flexible, *relocalización* de plantas, internet, relaciones estratégicas de colaboración (clientes y proveedores), mejora continua, etc., son tan solo algunos de los aspectos que han promovido la evolución del concepto de la gestión logística.

Por todo lo anterior, la concepción tradicional de entender los vínculos entre empresas ha cambiado. Hasta hace algunos años, nadie imaginaba que el éxito de una compañía dependiera de la capacidad de gestión para integrar sus relaciones comerciales. Menos aún, que los negocios no sólo compitieran como entidades autónomas, sino también como parte de las cadenas de producción y comercialización. Hoy, sin embargo, las concepciones son diferentes (Logística & Distribución, 2000).

## 2.2 La gestión de Compras

### 2.2.1 Definiciones y Terminología

La evolución de la gestión de compras se refleja en gran medida por el desarrollo conceptual que ha experimentado su definición a lo largo de las últimas décadas, con la incorporación de nuevos términos y actividades que vislumbran los cambios más significativos de su aportación organizativa.

Como se observa en las definiciones incluidas en la tabla 2.1, la gestión de compras ha pasado de actividades más operativas en su relación con los proveedores (ej. emisión de pedidos, control de entregas), a incorporar actividades de carácter estratégico (ej. contribuir a los objetivos estratégicos de la organización, mantener buenas relaciones con los proveedores), lo cual nos da un indicio de cuáles son las nuevas tendencias de la función de compras.

**Tabla 2.1 Definiciones de Gestión de Compras**

<b>Autor/Definición</b>
Elliot-Shircore y Steele (1985): Es el proceso por el cual una compañía contrata con terceras partes para obtener bienes o servicios necesarios para realizar su actividad en el menor tiempo y costo posible.
Van Weele (1994): Está definido como un proceso que incluye todas las actividades requeridas para adquirir un artículo, desde los proveedores a su destino final.
Van Weele y Rozemeijer (1996): Son todas las actividades necesarias para obtener un producto de los proveedores en el sitio que actualmente es requerido. Esto abarca, almacenar, transportar, auditar, asegurar y controlar la calidad.
Fung (1999): La Gestión de Compras se ocupa de la adquisición de los recursos y bienes de proveedores que contribuyen a los objetivos estratégicos y administrativos de la organización. Así mismo, es una actividad que responde creativamente a las necesidades de los consumidores internos y a mantener una buena relación con los proveedores y consumidores externos.
Kakouris <i>et al.</i> (2006): Las compras son todas las actividades asociadas con la

identificación de necesidades (iniciación), la identificación de criterios de selección (planeación), la preselección de proveedores (calificación), la selección final de proveedores y la supervisión de su funcionamiento.

Fuente. Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

El estudio conceptual de la gestión de compras, remite a la literatura estadounidense que a partir del concepto “*purchasing*” incluye una nueva generación de términos. Algunos de ellos, como “*provisioning*” (Brimer, 1995), “*buying*” (Watts y Hahn, 1993; Krause, 1999), y “*procurement*” (Adamson, 1991; Muffato y Payaro, 2004), términos que de una u otra manera se utilizan constantemente.

Por otra parte, la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) a la gestión empresarial y, concretamente, a la gestión de compras, ha traído también nuevos términos. Por ejemplo, “*e-procurement*”, el cual definen como todas las actividades necesarias para la compra de bienes y servicios que son mantenidas vía internet o a través de TICs (Muffato y Payaro, 2004); “*e-fulfillment*”, que se encarga de la recepción de órdenes de compra, manejo de transacciones, control y disponibilidad de producto, distribución y comunicación con el cliente, utilizando TICs (Muffato y Payaro, 2004); y, “*e-sourcing*”, que es un soporte y simplificación de los procesos estratégicos de aprovisionamiento, a través del aumento de la comunicación y colaboración entre los integrantes de la cadena de abastecimiento y la mejora de la comunicación con los proveedores (Kersten *et al.* 2004).

Como se puede ver, la diversidad de conceptos es una característica de la continua evolución que la gestión de compras ha tenido tanto para las organizaciones como para la comunidad investigadora.

### **2.2.2 Antecedentes y evolución**

La gestión de compras ha estado influenciada por diferentes circunstancias que han contribuido de forma determinante en su evolución y creciente importancia.

Este tipo de circunstancias, sumadas a otros condicionantes, han aportado a la gestión de compras actual características que Cousins *et al.* (2006) resumen en:

- Carácter estratégico, que se refiere al papel fundamental que juegan las compras a la hora de apoyar y desarrollar la estrategia empresarial.
- Estatus, que se refiere al creciente reconocimiento que ha experimentado la gestión de compras dentro de las organizaciones, y
- Carácter integrador, que se refiere a la mayor interacción de la gestión de compras con el resto de funciones de la organización y con otras organizaciones que configuran la red de aprovisionamiento.

De acuerdo con Cousins *et al.* (2006), las anteriores características de la gestión de compras se sustentan en el reconocimiento del papel estratégico de las compras. Sin embargo, no siempre ha habido acuerdo sobre dicho papel estratégico. Cousins *et al.* (2006) señalan que esta situación se origina en la década de los 70's y, desde entonces, diversas investigaciones han tenido como objetivo justificar la aportación estratégica de la gestión de compras a los resultados de la empresa. Según Carr y Smeltzer (1999), no es hasta los años 90's cuando se ha reconocido el papel estratégico ejercido por la gestión de compras y su importante contribución a la empresa.

Algunas de las razones claves que ha generado el crecimiento de la relevancia estratégica de la gestión de compras, según Baily *et al.* (1998), son las siguientes:

- La gestión de compras es vista como un área con capacidad para añadir valor y no solamente para reducir costos.
- La rápida innovación de productos requiere un equipo de gestión más integrado, involucrando todas las funciones organizativas, y
- La participación activa de los proveedores puede contribuir a generar calidad, flexibilidad y/o a reducir costos.

De acuerdo a investigaciones recientes la gestión estratégica de las compras está llevando a las empresas a desarrollar y mejorar sus relaciones con los proveedores (Van-Weele y Rozemeijer, 1996; Carr y Pearson, 1999; Carr y Smeltzer, 1999; Zsidisin y Ellram, 2001; Chen *et al.* 2004), a incorporar y mejorar los sistemas de evaluación de proveedores (Carr y Pearson, 1999), y a asignarles nuevas

responsabilidades (Carr y Smeltzer, 1999). En consecuencia, la gestión estratégica está también llevando a incrementar la satisfacción de los clientes (Brookshaw y Terziovski, 1997), a mejorar la calidad y a incrementar de manera positiva los resultados financieros de la empresa (Carr y Pearson, 1999; Carr y Pearson, 2002).

### **2.2.3 Fundamentos Teóricos**

La gestión estratégica de compras tiene como base teórica tres perspectivas que sustentan su aportación dentro y fuera de la organización. El enfoque de la teoría de las organizaciones la cual está basada en el entorno competitivo que plantea Porter (1980, 1982), la segunda es la teoría de recursos y capacidades y, por último, la teoría de los costos de transacción.

El planteamiento de Porter (1980) parte de un marco que conforma la estructura de la industria y está basado en el modelo de las cinco fuerzas (la rivalidad de los competidores, la amenaza de entradas de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores). Dentro de este contexto las empresas establecen sus estrategias y despliegan sus capacidades para competir. De acuerdo con Porter, las cinco fuerzas influyen en la selección de la estrategia competitiva, basada en la selección de tres estrategias genéricas (liderazgo en costos, diferenciación del producto/servicio y segmentación de mercado). Estrategias que permitirán obtener una ventaja competitiva, la cual se define como el valor que la empresa crea para sus clientes (Porter, 1982).

En este sentido, es cuando se evidencia el importante papel estratégico que las compras pueden ejercer sobre las organizaciones, ya que de acuerdo con Porter (1982), las compras son una parte esencial de la empresa que impactan en la capacidad de la organización para alcanzar sus proyectos estratégicos. Principalmente, porque la gestión estratégica de compras es quien hace que sea posible la vinculación de los proveedores dentro del marco estratégico corporativo, a través de los programas de evaluación y el establecimiento de nuevos tipos de relación más comprometidas y cooperativas.

Así pues, tal y como concluye Mol (2003), la gestión de compras contribuye directamente al menos en dos de las cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de la industria (el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores). Por lo tanto, es incorrecto mencionar que la gestión de compras no juega ningún papel estratégico.

En lo que se refiere al enfoque de la teoría de los recursos y capacidades, éste basa su estudio principalmente en como las empresas generan capacidades que permiten alcanzar las ventajas competitivas sostenibles y duraderas (Barney 1991). Según Brookshaw y Terziovski (1997), la gestión estratégica de compras es una respuesta a la competitividad y dinamismo que existe en un entorno globalizado. Primero porque la gestión de compras se cataloga como una capacidad (Hart, 1995) que ejerce un tipo de influencia directa en los objetivos de la empresa y ayuda de cierta manera a generar y mantener las ventajas competitivas (Mol, 2003). Segundo, porque tal como lo menciona Chen *et al.* (2004), la gestión de compras no solo contribuye a fortalecer los cimientos de la organización, sino que también es importante para crear capacidades de gestión.

De igual manera, la teoría de recursos y capacidades establece que la gestión óptima de vínculos que se forman dentro de las organizaciones puede generar ventajas competitivas mucho más sólidas que las que provienen de la gestión óptima de actividades o recursos individuales (Barney, 1991; Dyer y Singh, 1998). Así, el desarrollo de las habilidades estratégicas de la gestión de compras tales como la coordinación con y entre proveedores, el desarrollo de proveedores, el análisis conjunto de costos, o el análisis de las capacidades de los proveedores (Carr *et al.* 2000) estarán garantizadas si se entablan fuertes alianzas de gestión entre proveedores y compradores, las cuales formarían parte del capital social y los recursos de la organización (Oliver, 1997).

Por último, la teoría de los costos de transacción analiza la eficiencia de las relaciones entre compradores y proveedores bajo la óptica de los costos de transacción, los cuales se definen como los costos en los que incurre una empresa al realizar una transferencia, transacción o intercambio de bienes o servicios, dentro de las fases de producción y distribución. Así pues, esta teoría plantea tres posibles

modelos de gestión: un modelo de mercado, el cual se caracteriza por un alto grado de independencia de las organizaciones; un modelo jerárquico tradicional en cual son los compradores quienes determinan las reglas formales de comportamiento de los proveedores; y finalmente un modelo híbrido que combina parte de los dos modelos anteriores, con lo cual sacrifica parte de los incentivos del mercado (por ejemplo, libre competencia) a favor de una mejor coordinación entre las partes, e igualmente, pierde parte de la coordinación del modelo jerárquico para obtener algunos beneficios del modelo de mercado y una mayor cooperación (Williamson, 1991; Dekker, 2004).

### **2.2.3 Integración y contribución estratégica de compras**

La integración estratégica parte del reconocimiento de la relevancia estratégica de la función de compras y plantea la importancia de la participación de dicha función dentro de la planificación estratégica de la empresa. De acuerdo con Narasimham y Das (2001), la integración estratégica de compras se refiere al alineamiento estratégico de la función de compras con los objetivos de la empresa. Esta alineación, se basa en tareas específicas de contacto y cooperación, las cuales son:

- La participación de los directivos de compras en el diseño y conformación del plan estratégico corporativo.
- La creación y establecimiento del plan estratégico de compras.
- El desarrollo de actividades de difusión y comunicación de los objetivos estratégicos de compras a todas las demás áreas funcionales de la empresa.
- La participación en las políticas de establecimiento de los costos de la empresa y la asignación de recursos.
- El monitoreo de las tendencias del mercado de proveedores.
- La participación en la planificación e introducción de tecnologías de la información.
- El desarrollo de actividades de difusión y comunicación de los objetivos estratégicos de la empresa a todos los integrantes de la cadena de abastecimiento, y
- La presentación de proyectos que contribuyan al desarrollo de los objetivos estratégicos de la organización (Carr y Smeltzer, 1999; Carr y Pearson, 2002)

Estas actividades incrementan el valor de la función de compras dentro los lineamientos y objetivos de la empresa. Para Pearson (1991), la integración de la función de compras en la planificación estratégica de la empresa se debe principalmente a que las compras tienen un impacto muy significativo sobre el valor agregado de los productos de muchas organizaciones.

Algunas de las razones que explican la importancia de la integración estratégica de compras las plantea Pearson (1991) de la siguiente manera:

- La gestión del suministro tiene un impacto muy significativo sobre el valor de los productos de muchas empresas y debe ser un ingrediente clave en la planificación estratégica.
- La función de compras juega un papel clave en la gestión de suministro, y debe, por lo tanto, participar en el proceso de planificación estratégica.
- La mayor integración de las compras con las estrategias comerciales puede permitir a la empresa aumentar su compatibilidad aprovechando ciclos de vida del producto más cortos.

En cuanto a la contribución de la integración estratégica de compras, según Carr y Smeltzer (1999), la integración estratégica de compras contribuye al desarrollo e integración de los proveedores. De igual modo, mejora la comunicación y facilita la planificación, interacción y establecimiento de relaciones cooperativas, además, maximizando el control y la evaluación de proveedores contribuye a la mejora de los resultados globales de la empresa. Igualmente, Carr y Pearson (1999) establecen que la integración estratégica de compras tiene un impacto positivo, tanto en los sistemas de evaluación de proveedores como en el desarrollo de las relaciones comprador-proveedor y en los resultados financieros de la empresa.

Asimismo, Carr y Pearson (2002) establecen que la integración estratégica de compras conduce a todas las actividades de la función de compras hacia oportunidades que van de la mano con las capacidades de la empresa. En este sentido, Zsidisin y Ellram (2001) establecen que la integración estratégica de compras es un elemento crítico para el efectivo desarrollo de alianzas estratégicas de aprovisionamiento puesto que el alineamiento de las actividades de compra con

los objetivos de la empresa permite que estas alianzas resulten congruentes con la estrategia organizativa.

### **2.5.3 Contribución estratégica en la gestión de compras**

Desde la década de los años noventa, la gestión de compras en las organizaciones pasó a ser considerada de una actividad meramente administrativa, a ser reconocida como un elemento clave para mantener y mejorar la posición competitiva (Speakman et al., 1992; Gadde y Hakansson, 1994, en Benito, J. G., 2006, p. 10). Lo anterior ha venido ocurriendo como consecuencia del fenómeno producido por el éxito de los sistemas y métodos productivos japoneses en la industria de occidente, (y posteriormente en todo el mundo) los cuales han tenido enorme influencia en lo relativo al mejoramiento de la gestión, y al aprovisionamiento, específicamente en cuanto al manejo de los inventarios y la logística del transporte. Todo lo anteriormente mencionado ha provocado indudablemente la creación de una ventaja competitiva en las organizaciones (Benito, 2006, p. 11).

Para que la función de compras se vuelva un elemento diferenciador que contribuya a potencializar la ventaja competitiva de una organización, esta debe estar integrada dentro del proceso de planificación estratégica; es decir, que las capacidades de la función de compras estén alineadas con los objetivos de la empresa y, por ende, con el resto de las áreas de la misma, configurándose así pues, el proceso de planeación estratégica de la organización, donde todas las fuerzas van en un mismo sentido, contribuyendo a generar la ventaja competitiva (Benito, 2006, p. 13).

La importancia de integrar estratégicamente la función de compras en una organización, reside en su contribución con cada una de las áreas con las que se relaciona; por ejemplo, en el área de costos, ésta puede contribuir a lograr su reducción mejorando los indicadores de eficiencia y utilización de recursos humanos y físicos con los que se cuenta, a través de la reducción de los precios de adquisición de insumos; el costo de transporte de los suministros; y los niveles de inventario. Asimismo, la participación e involucramiento de los ejecutivos de compras en el proceso de planificación estratégica y la formalización de un plan estratégico en la función de compras es fundamental para apoyar la estrategia general de la empresa

(Benito, 2006, p. 13). La tabla 2.3 contiene algunos de los indicadores más utilizados para medir el grado de integración estratégica de la función de compras.

**Tabla 2.3 Indicadores de integración estratégica en la función de compras**

El departamento de compras participa directamente en el proceso de planificación estratégica de la organización.
El personal de compras tiene un buen conocimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
El rendimiento del departamento de compras se mide en función de su contribución a los objetivos estratégicos de la organización.
La formación del personal de compras se orienta hacia las necesidades derivadas de la planificación estratégica de la organización.
Los planes del departamento de compras se revisan regularmente para ajustarlos a los cambios en la planificación estratégica de la organización.

Fuente. Elaboración propia a partir de los indicadores utilizados por Carr y Pearson (1999), Narasimhan y Das (2001), y Chen et al. (2004), adaptados por Benito (2006).

## **2.2.4 Nuevo Paradigma de Relación Comprador-Proveedor**

Matthyssens y Van-den-Bulte (1994) establecen que la evolución dentro y alrededor de la función de compras ha dado como resultado el desarrollo de un rango de diversas relaciones con los proveedores, las cuales superan la visión tradicional de “adversario” que existía con respecto a los proveedores (Helper, 1991) y marcan nuevos caminos de trabajo conjunto. Estas nuevas relaciones comprador-proveedor generan diferentes tipos de asociaciones las cuales han adoptado el concepto de aprovisionamiento asociado («*partnership sourcing*»). La CBI (Confederation of British Industry), en septiembre de 1990, es quien lanza la iniciativa del aprovisionamiento asociado, buscando principalmente la reducción de costos, la mejora de la calidad y la innovación (Saunders, 1997; Baily *et al.* 1998).

De ahí en adelante, tanto la literatura de *marketing* como la de compras han encaminado sus esfuerzos por determinar la naturaleza, dimensiones y efectos de las distintas formas de asociación entre proveedores y compradores (O'Toole y Donaldson, 2002), las cuales generalmente se han venido estudiando dentro de la estela de la Gestión de la Cadena de Abastecimiento (*Supply Chain Management*) (Cousins et al. 2006).

Igualmente, junto a este tipo de aprovisionamiento han surgido programas y actividades de gestión que describen nuevos grados de relación entre compradores y proveedores, sugiriendo niveles de cooperación y comunicación más avanzados. En este grupo destacamos tres tipos de actividades relacionales:

***Establecimiento de relaciones a largo plazo*** (Krause y Ellram, 1997; Carr y Pearson, 1999), las cuales se caracterizan por la confianza y por la disposición de compartir información y de invertir en el desarrollo específico de la relación comprador-proveedor (Buvik, y Gronhaug, 2000; Cousins, 2002). De acuerdo a Chen *et al.* (2004); tanto las empresas compradoras como las proveedoras tienen una creencia o expectativa de continuidad que se caracteriza porque en el caso de las empresas compradoras esperan que sus relaciones con sus principales proveedores se conviertan en duraderas; también, esperan que trabajar estrechamente con ellos les garantice la calidad de su producto y finalmente porque ven a los proveedores como una prolongación de su propia empresa. En cuanto a los proveedores la expectativa de continuidad se caracteriza porque observan a la empresa contratante o compradora como una alianza a largo plazo. Así pues, actualmente la expectativa de continuidad, así como el deseo de colaboración y confianza son claves en el desarrollo de relaciones duraderas y compenetradas entre proveedores y compradores.

***Recompensas y reconocimiento del trabajo de los proveedores*** (Krause y Ellram, 1997; Hemsworth *et al.* 2005; Sánchez-Rodríguez *et al.* 2005). Son las actividades mediante las cuales el comprador reconoce el esfuerzo, la participación y dedicación a la mejora y el rendimiento del proveedor. Estas recompensas están acompañadas de continuas evaluaciones (Sánchez-Rodríguez *et al.* 2005) que miden los objetivos alcanzados y en función de las cuales se otorgarán las

recompensas pactadas o prometidas. Este tipo de actividades, además de reconocer el esfuerzo en el desempeño de los proveedores, pretenden motivar e incentivar el trabajo de estos (Krause y Ellram, 1997) y, con ello, se tiende a mejorar el rendimiento de toda la cadena de abastecimiento.

***Intercambio fluido de información*** tanto formal como informal (Krause y Ellram, 1997; Krause, 1999; Frohlich y Westbrook, 2001; Narasimhan y Das, 2001; Chen y Paulraj, 2004; Giménez y Ventura, 2005; Sánchez-Rodríguez *et al.* 2005). Según, Anderson y Narus (1990), la comunicación es el grado en que los miembros de una relación intercambian información útil y oportuna el uno con el otro. De acuerdo con Kalafatis (2002), ese intercambio de información beneficia a las partes, ayudando a resolver conflictos, aumentando el nivel de conocimiento mutuo, y favoreciendo las relaciones. En este sentido, Anderson y Narus (1990) establece que la comunicación es un antecedente de confianza, que con el paso del tiempo se irá acumulando hasta alcanzar niveles más altos de comunicación. Así pues, el aumento de información intercambiada, es un indicador y base de confianza y entendimiento que busca el beneficio de las partes de manera igualitaria.

Una vez entablada una relación y establecidos ciertos grados de confianza y reciprocidad, se establecen una serie de nuevas actividades en la relación comprador-proveedor, que conforman una nueva línea de actividades o tendencias de aprovisionamiento. Estas actividades se clasifican en:

- Actividades de Control
- Actividades de Participación y
- Actividades Logísticas

### **2.2.5 Actividades de Control**

Denominamos actividades de control a todas aquellas medidas que se aplican para prevenir, reducir o eliminar un fallo en el suministro. Según Carr y Pearson (1999), una de las funciones principales de la gestión de compras es la de buscar e identificar proveedores potenciales y determinar sus atributos como tales para la empresa. Para ello, existen una serie de actividades que han permitido aumentar las posibilidades de seleccionar de la mejor manera a los proveedores.

Una de estas actividades es la *evaluación formal de proveedores* (Stump y Sriram, 1997; Carr y Pearson, 1999; Krause, 1999; Handfield y Bechtel, 2002; Chen y Paulraj, 2004; Chen, 2005; Hemsworth *et al.* 2005), con la cual se pretende valorar minuciosamente el funcionamiento de los proveedores, sus procesos y desempeño. Una vez, identificados los fallos y defectos en el funcionamiento se establecen indicadores y se toman medidas que ofrezcan soluciones efectivas para la corrección de dichos fallos.

De igual manera, la evaluación de proveedores genera información útil tanto para seleccionar y reducir la base de proveedores, como para su propio desarrollo (Krause y Ellram, 1997). Así que, tal y como lo establecen Sánchez-Rodríguez *et al.* (2005), la implantación de actividades como esta evaluación supone un mayor rendimiento de la función de compras y una base para la implantación de actividades avanzadas de desarrollo de proveedores.

Otra de las actividades de control más mencionada en la literatura es la *certificación de proveedores* (Watts y Hahn, 1993; Carr y Pearson, 1999; Krause, 1999; Primo y Amundson, 2002; Chen, 2005; Hemsworth *et al.* 2005), cuyo papel es el de comprobar hasta qué punto las políticas de gestión y capacidades de los proveedores se ajustan a las requeridas por la organización. Puede implantarse de dos formas: la primera consiste en un examen particular de verificación en donde se inspecciona al proveedor y se determina si es capaz de cumplir con las exigencias del comprador en cuanto calidad, fiabilidad, costos, etc; la segunda consiste en exigir certificaciones externas (por ejemplo, la certificación ISO9001 o ISO14001) que puedan garantizar que su funcionamiento está conforme a estándares específicos de gestión y desempeño.

Las *visitas a proveedores* (Krause, 1999; Handfield y Bechtel, 2002) son una de las actividades que caracteriza una actitud de control de la empresa hacia sus proveedores. A pesar que los programas de certificación han reducido considerablemente la necesidad de las visitas, éstas continúan siendo un enlace directo de acercamiento y conocimiento entre compradores y proveedores. Según Masson (1986), el establecimiento de visitas regulares a proveedores ayuda a prevenir problemas o fallos en la distribución de mercancías y en la calidad de los

productos. Principalmente, porque es una actividad que acerca directamente a compradores y proveedores y permite un contacto y conocimiento constante y de primera mano de las condiciones y procedimientos realizados.

Algunos trabajos hablan de *seguimiento y control del funcionamiento de proveedores* (Carr y Pearson, 1999; Wagner, 2006) como actividad que permite evaluar al proveedor de forma continua permitiendo establecer los avances que se alcanzan en procesos y productos específicos.

Finalmente, la *programación de auditorías* (Hemsworth *et al.* 2005; Wagner, 2006), se caracteriza por una revisión e inspección de los procesos establecidos por las partes. Con esta se pretende comprobar si los productos recibidos por los compradores, son producidos por los proveedores bajo los estándares exigidos y los parámetros establecidos.

## **2.2.6 Actividades de Participación**

Éstas se definen como el conjunto de actividades que pretenden vincular o incluir de manera directa a los proveedores dentro de un proyecto integral de abastecimiento. Su principal objetivo es estrechar y potenciar las relaciones con los proveedores y lograr que éste tome parte activa del proyecto de la empresa. Para ello existen ciertas actividades que han abierto la posibilidad de compartir ideas y opiniones en torno a objetivos comunes.

La principal se refiere a la *participación e implicación de los proveedores en el diseño del producto* de la empresa compradora (Carr y Pearson, 1999; Shin *et al.* 2000; Narasimhan y Das, 2001; Ellram, 2002; Primo y Amundson, 2002; Chen y Paulraj, 2004; Hemsworth *et al.* 2005). Esta es una actividad que particularmente representa, primero, el grado de implicación de los proveedores dentro del programa de abastecimiento de la empresa y, segundo, el grado e importancia de su opinión dentro de la compañía. También brinda al proveedor la oportunidad de conocer directamente las especificaciones del producto y la importancia que representa el insumo que abastecerá.

Otra de las actividades es la relacionada con las *decisiones conjuntas en los programas de reducción de costos* (Ellram, 2002; Giménez y Ventura, 2005). Esta iniciativa pretende que los proveedores trabajen de manera conjunta con los compradores en la identificación de opciones que permitan alcanzar los objetivos de costos programados. De acuerdo con Ellram (2002), las actividades para alcanzar la reducción de costos se pueden hacer con mínimos esfuerzos como, por ejemplo, suministrando datos correctos de operaciones y estableciendo estrategias a largo plazo con los proveedores.

Otra actividad es la *resolución conjunta de problemas* (Narasimhan y Das, 2001; Giménez y Ventura, 2005) la cual busca utilizar el conocimiento y disposición de los proveedores para resolver problemas o incidencias puntuales de gestión. Estos problemas pueden ser de cualquier orden (técnico, operativo o de comunicación) y se pretende que con la consulta y puesta en marcha de equipos de trabajo conjuntos entre proveedores y compradores se intenten encontrar soluciones precisas y definitivas a dichos problemas.

Finalmente, la *participación de los proveedores en el establecimiento de objetivos y el diseño de procesos* (Ellram, 2002; Chen y Paulraj, 2004; Giménez y Ventura, 2005) se refiere a una actividad que permite el intercambio de conocimientos y experiencias en el planteamiento y desarrollo de procesos, con los cuales se pretenden minimizar los fallos y enriquecer el compromiso de las partes y por lo tanto mejorar su desempeño.

### **2.2.7 Actividades logísticas**

Se consideran a las actividades logísticas como aquellas relacionadas con el diseño y funcionamiento del sistema logístico, es decir, con la forma de desarrollar el flujo físico de productos desde la planta del proveedor a la del comprador.

Una de las principales actividades de este grupo es la *coordinación e integración de actividades logísticas* (Frohlich y Westbrook, 2001, Chen y Paulraj, 2004). Esta se entiende como una actividad estratégica, la cual permite diseñar y revisar los procesos que conforman las actividades logísticas, desde la estructura organizativa,

pasando por todos los niveles de servicio (manipulación, transporte, distribución, almacenaje) y la planificación del sistema de información, de la red e infraestructura de distribución y de los sistemas de comunicación.

Otra importante actividad logística se basa en el *uso de la misma red de transporte y almacenaje* (Chen y Paulraj, 2004). Esta es una actividad que pretende diseñar una infraestructura tanto de transporte como de almacenaje que pueda ser compartida y que permita tanto a proveedores como a compradores beneficiarse de sus ventajas, así como también tener la posibilidad de compartir costos de adquisición y mantenimiento.

Igualmente, el *uso común de contenedores y equipamiento* (Frohlich y Westbrook, 2001; Giménez y Ventura, 2005) se ha convertido en una actividad recurrente entre proveedores y compradores. Esta actividad requiere que las empresas desarrollen infraestructuras compatibles, normalmente ajustadas a estándares previamente establecidos.

Finalmente, la *conexión electrónica con proveedores* (Frohlich y Westbrook, 2001) es una actividad que ha surgido gracias al desarrollo de las TICs y a la necesidad de comunicación entre las partes. En la actualidad los miembros de la cadena de abastecimiento deben tener sus actividades de producción y logísticas plenamente coordinadas. Para ello se hace necesario utilizar las TICs como herramienta que permita que dicha coordinación sea posible.

## **2.3. Normatividad Jurídica**

### **2.3.1 Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos**

Esta ley emanada del Título Cuarto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, fue publicada en el D.O.F. el 13 de marzo de 2002, y su última reforma al texto vigente data del 14 de julio de 2014. Los sujetos obligados bajo este ordenamiento son todos los servidores públicos que desempeñen un puesto en

cualquier entidad administrativa en cualquier nivel de gobierno, que manejen o apliquen recursos públicos de carácter federal.

Asimismo, en dicho ordenamiento se establecen las responsabilidades y sanciones a las que pueden ser sujetos los servidores públicos en el supuesto de incurrir en alguna violación a este precepto; así como las autoridades competentes y los procedimientos para la aplicación de dichas sanciones. Por último, establece también la obligatoriedad de los servidores públicos para realizar el registro patrimonial de sus bienes. Consta de 51 artículos y 9 transitorios.

El órgano máximo de control es atribuido a la Secretaría de la Función Pública, quien tiene las facultades de aplicar las sanciones y penas que establece esta ley. Es importante resaltar las definiciones que se establecen sobre la estructura de las entidades o dependencias, así como los organismos de control o reguladores como las contralorías internas y otras figuras responsables en materia de auditoría, quejas, y otras atribuciones que sean designadas por dicha Secretaría.

### **2.3.2 Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública**

El ordenamiento jurídico constitucional por el cual se otorga, por un lado, el derecho a los ciudadanos al acceso a la información gubernamental, y, por otro lado, obliga a todas las entidades de la administración pública federal, y a toda persona física o moral que ejerza recursos públicos a proporcionar información, lo constituye la *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. El precepto antes mencionado fue publicado en el DOF del 9 de mayo de 2015, mismo que abroga la Ley anterior vigente desde el 12 de junio de 2003, denominada *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental*. Cabe mencionar que con la Ley anterior el organismo representativo era denominado como IFAI (Instituto Federal de Acceso a la Información); a raíz de la derogación de la Ley anterior y entrada en vigor del nuevo precepto, se le denomina como INAI (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales).

### 2.3.3 Antecedentes y evolución del marco normativo en la gestión de compras

La necesidad de regular y hacer más eficiente y transparente desde el punto de vista administrativo el ejercicio de los recursos en el proceso de las compras, arrendamientos y contratación de servicios en todas las entidades públicas del país, ha dado como resultado la creación de un cuerpo de ordenamientos legales; algunos de ellos de aplicación general, y otros más específicos y de carácter interno, dependiendo del tipo de actividad desarrollada en cada entidad u organismo de la administración pública.

El caso de las IES no es la excepción, ya que al igual que el resto de las entidades públicas, le aplica un marco regulatorio para llevar a cabo sus actividades relativas a la gestión de las compras. En la Tabla 3.1 se detalla el marco normativo aplicable, indicando el nivel jerárquico que tiene en el referido proceso.

**Tabla 2.2 Marco normativo en la gestión de compras**

Tipo	Nombre del ordenamiento	Fecha de publicación	Nivel	Jerarquía
Ley	Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios para el Estado de Baja California	18/10/2002	Estatal	1
Reglamento	Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios para el Estado de Baja California	11/04/2013	Estatal	1
Ley	Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público	10/11/2014	Federal	1
Ley	Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos	13/03/2002	Federal	1
Reglamento	Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público	28/07/2010	Federal	2
Reglamento	Reglamento de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la UABC	28/11/2007	Interno	3

Lineamiento	Políticas, Bases y lineamientos para el oportuno y estricto cumplimiento del Reglamento de Adquisiciones. Arrendamiento y Servicios de la UABC	13/11/2014	Interno	4
Lineamiento	Manual de Funciones del Comité y Subcomités de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la UABC	14/04/2004	Interno	5

---

Fuente: Elaboración propia

### **2.3.4 Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público**

Esta Ley de carácter federal emana del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y tiene por objeto regular al referido precepto constitucional en materia de las adquisiciones, arrendamientos de bienes inmuebles y prestación de servicios de cualquier naturaleza, así como la obra pública y servicios relativos que realicen todas las entidades de la administración pública Federal, incluyendo las entidades federativas, los municipios, los organismos descentralizados, los fideicomisos públicos, así como las empresas de paraestatales y de participación estatal.

El referido ordenamiento consta de 86 artículos divididos en 6 capítulos, dentro de los cuales ordena los procedimientos de contratación; las excepciones a la licitación pública; la información y verificación; las infracciones y sanciones, y por último, la solución de controversias. Dentro de su articulado se faculta a los titulares de las entidades respectivas para que emitan bajo su responsabilidad, y conforme al referido ordenamiento, las políticas, bases y lineamientos en lo relativo a las materias referidas en el mismo. La última modificación fue publicada el 10 de noviembre de 2014 en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

### **2.3.5 Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público**

Este reglamento, publicado en el DOF del día 28 de julio del año 2010, contiene disposiciones cuyo objetivo son propiciar el oportuno y estricto cumplimiento de la Ley a la que hace referencia, misma que fue detallada en el apartado 2.3.2. El

mencionado reglamento presenta la misma estructura de la Ley que lo origina, y establece precisiones y alcances a detalle sobre cada uno de los aspectos comprendidos en los 6 capítulos que lo conforman, a través de sus 137 artículos. De manera enunciativa, más no limitativa, podemos mencionar que en este se hacen precisiones a conceptos, definiciones de figuras jurídicas participantes, facultades conferidas, jerarquías, políticas, condiciones y situaciones específicas, entre otras precisiones.

### **2.3.6 Reglamento de adquisiciones, arrendamientos y servicios de la UABC**

Se trata de un documento de carácter interno e institucional, emitido y aprobado el 28 de noviembre de 2007, con base en las facultades conferidas por el estatuto general de la universidad, a uno de los cuatro máximos órganos universitarios: el Consejo Universitario; quien comparte esta jerarquía junto con el Patronato Universitario, el Tribunal Universitario, y la Junta de Gobierno.

El objetivo de este reglamento es regular las actividades relacionadas con planes, programas, presupuestos, contratos, así como con la gestión y control del gasto que ejercen todas las entidades y organismos miembros de la UABC. Se trata de un documento estructuralmente ligado al Reglamento de la Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público, mencionado en el apartado 2.3.3; así como a la propia Ley que le da origen, con la particularidad de que este último en comento, se encuentra adaptado a las necesidades y características de la vida institucional de la UABC. Este multicitado ordenamiento consta de 72 artículos y 7 capítulos.

### **2.3.7 Otros ordenamientos normativos internos de la UABC**

Existen otros ordenamientos internos relacionados con la reglamentación de las actividades propias de la programación, presupuestación, contratación y ejercicio de las actividades relacionadas con la adquisición, arrendamiento de bienes y prestación de servicios al interior de la vida universitaria. Uno de los ordenamientos aludidos anteriormente es el denominado: “Políticas, bases y lineamientos para el oportuno y estricto cumplimiento del Reglamento de adquisiciones, arrendamientos y

servicios de la UABC”; asimismo, existe otro ordenamiento interno denominado “Manual de funciones del Comité y Subcomités de adquisiciones, arrendamientos y servicios de la UABC.

Por otra parte, a nivel estatal se cuenta con el ordenamiento denominado: Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios para el estado de Baja California, así como su reglamento, los cuales regulan la vida institucional de las entidades de la administración pública de esta entidad federativa.

## **2.4 Las Tecnologías de la Información y Comunicación**

Las tecnologías de la información y comunicación (TICs) han sido identificadas por muchos como la herramienta más prometedora para alcanzar la productividad en las empresas (Joshi, 1990).

El impacto que estas generan en las organizaciones y las implicaciones de dichos resultados en un entorno estratégico (Cerpa y Verner, 1998; Li y Ye, 1999; Teo y Ang, 2001) avalan éste interés general y parte del objetivo de ésta investigación.

No obstante, a pesar de la extensa divulgación y el aparente conocimiento que existe de las TICs, a la fecha no se ha alcanzado unanimidad sobre su conceptualización y sus efectos en las organizaciones.

### **2.4.1 Definición**

Las TICs están definidas, de forma general, como todo el hardware, software y sistemas de comunicación dedicada al desarrollo y procesamiento de información. Así mismo, como un conjunto de herramientas que facilitan la captura, el almacenamiento, el tratamiento, la transmisión y la exposición de información por el medio electrónico (Dos Santos, et al. 1993; Ho, 1996).

Desde un enfoque económico, las TIs se definen como todas aquellas actividades relacionadas con la elaboración de productos, su comercialización la prestación de

servicios y cualquier otra forma de actividad económica cuyo soporte físico este centrado alrededor del uso electrónico y las comunicaciones (Galván, 1989).

No obstante, las TI no siempre han estado relacionadas a las comunicaciones, ya que inicialmente solo se relacionaba el término de TI con el conocido «*computerbased system*», término utilizado para agrupar la creación, desarrollo y manipulación de aplicaciones generadas por computadoras. Sin embargo, a partir del desarrollo de nuevas posibilidades de comunicación como internet y la telefonía móvil, se ha acentuado la ya estrecha relación entre las tecnologías de la comunicación y las TI (Muffato y Payaro, 2004).

Por lo anterior, se observa por parte de algunos autores la utilización indistinta de los términos sistemas de información y TICs, posiblemente por su estrecho vínculo (Dewett y Jones, 2001); o porque se consideran complementarias para mejorar la calidad del servicio en las empresas (González *et al.* 2003). Si nos remitimos a la definición de (Laudon y Laudon, 1996), los sistemas de información son, *un conjunto de componentes interrelacionados que capturan, almacenan, procesan y distribuyen la información para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización*. Es decir, que si bien las TICs son el enlace que mantiene unida a la información dentro y entre los sistemas de información (Laudon y Laudon, 1996), es solo un componente más. Por otra parte, éstos incluyen dentro de su estructura todos los recursos humanos que intervienen dentro de distintos niveles organizacionales y los mantiene unidos entre sí. Mientras que las TICs para algunos autores no incluyen recursos humanos y, si lo hacen, solo implican el personal de soporte y desarrollo técnico (Stump y Sriram, 1997; Williamson *et al.* 2004).

Con base a todo lo anterior, se plantea la siguiente definición de TIC, la cual pretende clarificar y delimitar nuestra percepción del concepto. Así, definimos las TICs como: los recursos técnicos (físicos y humanos) que permiten recibir, almacenar, procesar, interpretar, intercambiar y emitir información dentro y fuera de las organizaciones, con el objetivo de mejorar la gestión organizativa y el desarrollo funcional y competitivo de la empresa, dentro de su entorno estratégico.

## 2.4.2 Justificación teórica de los resultados de las TICs

Un gran número de investigaciones se han centrado en describir como las TICs generan una ventaja competitiva además de proporcionar argumentos que explican por qué influyen y cuáles son los factores que contribuyen a propiciar dicha ventaja. Para ello, dentro del ámbito de la teoría de la organización y la dirección estratégica, se han desarrollado diferentes enfoques que han permitido explicar las diferentes aportaciones que las TICs representan para las organizaciones.

Una de las primeras teorías que intenta explicar los resultados generados por las TICs es la teoría de costos de transacción, la cual distingue dos formas de asignación de recursos: la jerárquica, que utiliza como método de coordinación la autoridad, y la del mercado, que utiliza como método coordinador el sistema de precios (Williamson, 1991).

No obstante, a pesar de la aportación que esta teoría proporciona para tratar de explicar la contribución que las TICs realizan a las organizaciones, es la teoría de recursos y capacidades (TRC) la que soporta gran parte de las investigaciones que estudian el desarrollo de las TICs. Utilizando esta teoría, algunos autores han contribuido a explicar la participación de las TICs de una manera sistemática en la generación de una ventaja competitiva (Huang, *et al.* 2006). La TRC plantea que una empresa obtiene una ventaja competitiva sostenible cuando desarrolla una estrategia que crea valor y que no puede ser llevada a cabo por un competidor, tanto actual como potencial, y cuando esas otras empresas no son capaces de superar los beneficios de esa estrategia (Barney, 1991). Según la TRC, la utilización eficiente y eficaz de los recursos es la clave para que una empresa pueda desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1986). Los recursos, según Grant (1992), pueden ser de diferentes tipos: financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos.

Para Grant (1992), sin embargo, los recursos para ser productivos necesitan interacción, cooperación y coordinación. Esta coordinación e integración da lugar al concepto de capacidades, las cuales están basadas en el desarrollo, flujo e intercambio de información entre los miembros de la empresa. Estas capacidades

necesitan de patrones de interacción complejos de rutinas organizativas, ordenadas jerárquicamente, que determinan que hacer y cómo.

Según Neo (1988), las TICs por si solas no generan una ventaja competitiva por lo cual deben mezclarse con una cultura que favorezca el aprendizaje, la experiencia y que permitan cambios en la organización de la empresa. Igualmente establecen que las TICs crean una ventaja competitiva cuando se explotan con recursos complementarios que ya existen en la empresa, tales como los recursos humanos y los recursos de negocio.

Finalmente, es importante hacer mención de la teoría de la empresa basada en el conocimiento, que si bien puede ser considerada una extensión de la TRC, donde el conocimiento es el recurso más importante que puede poseer la empresa (Zack, 1999). Esta teoría menciona la importancia del adecuado desarrollo y transferencia del conocimiento, como clave fundamental de la existencia de la organización empresarial frente a los cambios del entorno. Zack (1999) establecía que el conocimiento es la acumulación organizada de información a través de la experiencia y de la comunicación.

Por otro lado, tal y como argumentan López-Rodríguez y García-Rodríguez (2005), los recursos tecnológicos pueden generar una doble ventaja competitiva para la empresa. Por una parte, pueden generar una ventaja en costos, por medio del desarrollo de nuevos y más eficientes procesos productivos. Y por otra parte, pueden generar una ventaja basada en la diferenciación mediante la innovación de productos.

### **2.4.3 Las Tics y sus efectos en las Organizaciones**

Por medio de las TICs se pretende generar una ventaja competitiva a través de la reducción de costos y/o la diferenciación del producto (Weill, 1992). De la misma manera, se busca mejorar las relaciones y la comunicación dentro y fuera de la organización (Sriram y Stump, 2004) además de mejorar la calidad de los productos y servicios.

Li y Ye (1999) determinaron que la relación entre las TICs y los resultados de la empresa son positivos y significativos cuando se toman en cuenta factores clave del entorno de la empresa y se actúa de forma proactiva para enfrentar los cambios de ese entorno.

Por otra parte, también han surgido estudios que cuestionan los buenos resultados de las TICs. Por ejemplo, Weill (1992), en un estudio de las empresas manufactureras, midió la relación entre la inversión en TICs, el crecimiento en ventas, la rentabilidad sobre activos y dos medidas de productividad. Para ello, distinguió la inversión en TIC en dos, estratégica y transaccional, según la intención del gerente. Encontró que la inversión transaccional en TIC mantiene una relación estadísticamente significativa con los resultados de la empresa, mientras que la inversión estratégica no.

Los resultados contradictorios que se han encontrado tras analizar el efecto de las TICs en las empresas han traído como resultado una corriente de investigaciones que se han interesado en encontrar explicaciones a esta disparidad de conclusiones. Por ejemplo, Stratopoulos y Dehning (2000) corroboran la tesis que afirma que la mala gestión es la explicación del por qué a través de las TICs algunas empresas no aumentan su productividad. Así mismo, la mayoría de las organizaciones que tuvieron problemas en la planificación, desarrollo y ejecución de un sistema de información presentaban algún tipo de falla en el soporte realizado por la dirección de la empresa.

Lo anterior pone de manifiesto la importancia de buscar nuevas relaciones y combinaciones de interacción entre las TICs y el resto de elementos organizacionales que permitan establecer sus verdaderas aportaciones y efectos.

#### **2.4.4 Componentes de las TICs en las compras**

Las TICs como base de los sistemas de información están compuestas según Laudon y Laudon (1996), por:

- Hardware: Equipo físico que se utiliza para la alimentación el procesamiento y la salida en un sistema de información.

- Software: Instrucciones detalladas previamente programadas que controlan y coordinan los componentes del hardware de computadora de un sistema de información.
- Tecnología de almacenamiento: Medios físicos y lógicos que gobiernan el almacenamiento y la organización de la información en un sistema de información.
- Tecnología de telecomunicaciones: Dispositivos lógicos y software que enlazan diversos componentes de hardware de computadora y que transfieren la información de un lugar a otro.

En el ámbito específico de la gestión de compras, Sriram *et al.* (1997) distinguen tres dimensiones que caracterizan la inversión en TIC's, las cuales son las siguientes:

- Sistemas base (hardware y software).
- Sistemas específicos para la gestión de compras (automatización de procesos y evaluación de proveedores), y
- Sistemas de comunicaciones con proveedores (posibilitado por las TIC's)

#### **2.4.5 Sistema Base**

La primera dimensión condensa todo aquel equipamiento y servicio técnico de la empresa que permite el desarrollo e interacción de la gestión de compras con el resto de actividades de la organización. Sriram *et al.* (1997) incluyen en ésta dimensión la red interna de comunicaciones, la dotación de micro y macro computadores, la dotación de dispositivos periféricos (ej. impresoras, escáner, fax, etc), el software base (ej. procesadores de datos, hojas de cálculo, etc) y, por último, el asesoramiento y la contratación de técnicos especialistas en software y hardware dentro de la función de compras.

La importancia de los sistemas base está determinada por la utilidad que pueden llegar a generar (ej. la instalación de un tendido de red previo es fundamental cuando se realiza una próxima interconexión más avanzada con el exterior). Así mismo, porque posesión y utilización continuada de herramientas tecnológicas facilitan la introducción y actualización de nuevas tecnologías y disminuyen el riesgo de rechazo al cambio.

De acuerdo con Sriram et al. (1997), existe un efecto positivo de los sistemas base sobre el desarrollo de las TICs aplicadas en compras, principalmente porque los sistemas base son la infraestructura interna (inter-departamental) estándar necesaria para adoptar operaciones externas (inter-empresariales).

#### **2.4.6 Sistemas específicos para la gestión de compras**

De acuerdo con Sriram et al. (1997), esta dimensión incluye el software especializado en compras, el entrenamiento y educación del personal de compras en el manejo de TICs. Es importante destacar que esta dimensión se centra en el desarrollo de las TICs aplicadas a la función de compras en el interior de la empresa.

La importancia de la implementación de las TICs en las prácticas de compra radica en el establecimiento de una infraestructura inter-departamental que permita el mejoramiento del tratamiento de la información y la efectiva coordinación de sistemas.

Según Sriram y Stump (2004), gran parte de la inversión en TIC específica de compras se debe a la influencia que tienen al actual clima de competencia al que se enfrentan las empresas y la proliferación de programas orientados a la calidad.

Esta dimensión incluye la implementación aplicaciones electrónicas para el pago de proveedores, la implementación de Internet, correo electrónico, fax y otras tecnologías para la comunicación con proveedores, además de aplicaciones que permitan a los proveedores tener acceso a las listas de producción de los compradores y a éstos tener acceso a información interna (costos de producción, niveles de calidad, agendas de entrega, etc) de proveedores (Sriram et al. 1997, Hemsworth et al. 2005).

La importancia de ésta dimensión se basa en la oportunidad que brinda las TICs para acoplar y comunicar a compradores con proveedores, reemplazando los flujos tradicionales (ej. papel y el teléfono) por nuevas tecnologías (ej. correos electrónicos) (Sriram et al. 1997).

Compras necesitan de las TICs especialmente para procesar la creciente cantidad de información no estructurada y para vincular electrónicamente a los proveedores (Karoway, 1995).

De acuerdo con Hemsworth et al. (2005), para la gestión de compras la inversión en TICs ha supuesto una gran ayuda para potenciar las complejas relaciones con los proveedores e integrar sus funciones con las demás áreas de la organización, mejorando con ello su desempeño.

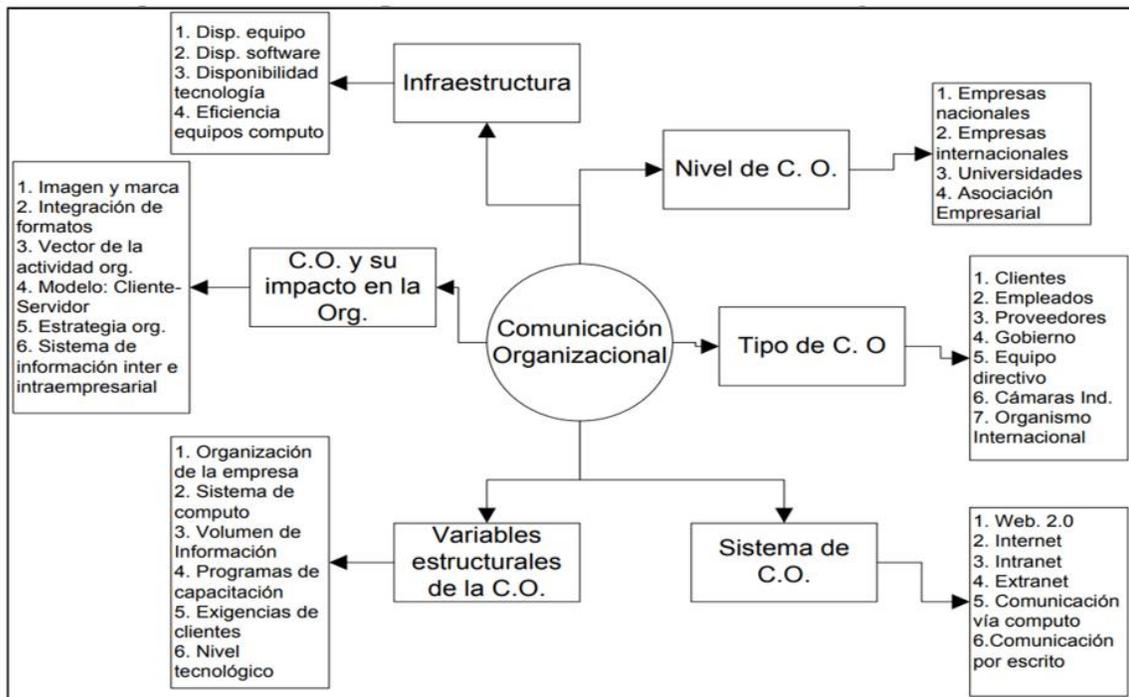
#### **2.4.7 El impacto de las TICs como ventaja competitiva en la vinculación de empresas con universidades**

Partiendo de la premisa de que en México la comunicación y vinculación entre empresas y universidades es escasa, contrastando que ello resulta ser un factor detonante para la innovación y competitividad en países desarrollados, un estudio realizado por Velázquez Valadez (2012), arrojó la evidencia que, por un lado en nuestro país se cuenta con infraestructura calificada como “buena” en lo referente a internet y acceso al mercado de adquisición de tecnología y software, sin embargo este estudio reflejó la necesidad de las empresas nacionales, de inversión en actualización tecnológica y capital humano; para lo anterior se realizó un estudio para medir la competitividad en diferentes empresas de la zona metropolitana de la ciudad de México.

Bajo la definición de Asensio (2005), en Velazquez (2012), de que “la competitividad es un concepto que se define como la capacidad de ganar participación en los mercados interiores y exteriores de forma sostenida en el tiempo y de tal forma que lleve a un aumento de la renta real de su población”. Asimismo, es importante resaltar que bajo la tendencia actual conocida como “era del conocimiento” las empresas deben procurar una vinculación más estrecha y de fondo con las universidades, ya que son estas últimas las que producen el talento humano que habrá de convertirse en el insumo que requieren las empresas para poder ser más competitivas.

Continuando con lo anterior, para llevar a cabo el referido estudio, en la figura XX Velazquez (2012) propuso un modelo que contempla las principales variables para evaluar la Comunicación organizacional, en el cual se puede apreciar el papel estratégico que juegan las variables relativas a las tecnologías de la información.

Figura XX Modelo para evaluar la Comunicación organizacional



Fuente: Velazquez (2012)

Dentro de los hallazgos, Velázquez (2012) concluye afirmando que claramente que las empresas mexicanas no aprovechan las TICs para realizar vinculación con otras organizaciones, y que solo un 38% de las empresas encuestadas realizan algún tipo de vinculación con universidades. Asimismo, en cuanto al conocimiento y aplicación de redes y web, se refleja un atraso considerable relacionado del 68% de los encuestados con la no aplicación de dichas tecnologías, así como del 69% que no capacita a su personal para el uso de las mismas.

Por último, se concluye afirmando que las empresas mexicanas deben invertir en tecnología y desarrollo de capital humano, como factor para fomentar la innovación y creatividad, evitando únicamente replicar los esquemas importados de explotación tecnológica, sino más bien adaptarse al contexto y aprovechar mejor el talento

humano para incrementar la competitividad y las alianzas con las universidades (Velázquez, 2012).

## **2.5 Capital Humano**

### **2.5.1 Definición de capital humano**

Según la OECD (2007, p. 2), este se define como “la mezcla de aptitudes y habilidades innatas a las personas, así como la calificación y el aprendizaje que adquieren en la educación y capacitación”; además refiere que en ocasiones también se incluye la salud. Continúa señalando que en el ámbito empresarial y de los negocios, la definición va más específica, al considerarlo como la “calificación y aptitudes de la fuerza de trabajo directamente relevantes al éxito de una compañía o industria específica”.

Para Giménez (2005, p. 105), la definición de capital humano incluye la fuerza de trabajo de un individuo, así como la capacidad para desarrollar diversas actividades con eficiencia, dando como resultado un incremento en la productividad de las empresas. Como consecuencia de lo anterior, la definición ya queda apartada del matiz inicial que tenía, el cual estaba íntimamente relacionado con el concepto de educación, mismo que presentaba un enfoque más bien social.

Laroche, Merette y Ruggieri (1999) en Giménez (2005 p. 105), señalan que en la definición tradicional de capital humano se debe ampliar e incluir el potencial de capital humano, así como el capital poseído; en relación con lo anterior, definen pues, al capital humano en los siguientes términos: “... la suma de habilidades innatas y del conocimiento y destrezas que los individuos adquieren y desarrollan a lo largo de su vida”.

### **2.5.2 Antecedentes y evolución**

Según Giménez Gregorio (2005), conscientes que un individuo no es igual a otro, podemos entender que la fuerza de trabajo tampoco lo es, y a lo largo de su vida las personas desarrollarán diversas actividades con diferentes grados de eficiencia; lo

anterior genera una diferencia en la productividad cuando los individuos realizan tareas similares. No obstante, los trabajadores se adaptan a las necesidades del entorno laboral, en virtud de las habilidades que posea, estamos ante la presencia del capital humano, el cual determinará las capacidades que un individuo tiene para realizar un trabajo.

Lo mencionado en el párrafo anterior no es nuevo, ya que, desde hace siglos, (1776) Adam Smith ya reconocía la importancia de las habilidades personales como factor de influencia para la generación de riqueza entre los individuos y las naciones (Giménez, 2005).

Continuando con el mismo autor, el término “capital humano” comenzó a acuñarse entre los economistas de la década de 1960, destacando los trabajos de Becker (1962 y 1964), Schultz (1960, 1961 y 1962) y Denison (1962 y 1964); siendo hasta la aparición de los modelos de crecimiento endógeno a finales de la década de 1980 y principios de 1990, es cuando toma fuerza y un gran interés entre los economistas de la época; ya que por primera vez se le relaciona como un factor de crecimiento económico, a través del incremento en la productividad y su influencia para el desarrollo tecnológico. Asimismo, en 1999 la OCDE se refiere al capital humano como un factor que contribuye al desarrollo cultural e institucional, restaurador del tejido social, debido a su influencia en el ámbito social, político, ambiental, entre otros (Giménez, 2005).

Por su parte, Idalberto Chiavenato (2002), señala que derivado de la globalización, el contexto de los recursos humanos (RH) ha experimentado muchos cambios en las últimas décadas, y el nombre no es la excepción, ya que se está substituyendo por otros como: “gestión del talento humano”, “gestión de capital humano”, “administración del capital intelectual”, o “gestión de personas”, los cuales son términos más vanguardistas.

#### **2.5.4 Perfil y competencias del personal**

La selección de individuos idóneos para a través de la evaluación de las competencias laborales es parte integral de la gestión de recursos humanos. El

análisis de competencias, así como las técnicas utilizadas para la evaluación de las mismas juega un papel primordial en la decisión de contratación de quienes habrán de conformar el personal que habrá de incidir en la productividad y competitividad de las organizaciones (Flores, J. G., 2007).

Para iniciar un análisis de la relación conceptual entre perfiles y funciones se parte de la relación entre competencias y funciones, en virtud de que actualmente las competencias son el referente de mayor importancia para el proceso de trabajo; asimismo, existe una estrecha vinculación entre perfil, funciones y competencias, siendo esta última la más compleja, ya que es definida en de muy diversas formas. En ese sentido, se dice que la formación para el trabajo es una combinación de factores entre educación, experiencia laboral y formación especializada que se adquiere a lo largo de la vida, es por es pues, que las competencias se definen y se construyen en la práctica social y se convierten en una tarea de labor conjunta entre las empresas, los trabajadores, y los educadores (Torres Esperón, J. M., & Urbina Laza, O., 2006).

### **2.5.5 Compromiso organizacional**

La complejidad que presentan las organizaciones en la actualidad, derivado de los vertiginosos cambios tecnológicos y sociales, así como del crecimiento exponencial del conocimiento y la constante búsqueda de la competitividad en diversos ámbitos, han provocado que la administración de personas en las organizaciones sea igualmente cada vez más complicado, dificultando la coincidencia entre la eficacia de las personas y el logro de los objetivos de las organizaciones (Aguirre, L. R. D., Campos, Á. F. R., & Méndez, A. G., 2013).

Aun cuando cualquier entidad pudiera poseer competitividad en sus recursos tecnológicos, financieros, materiales, y de cualquier otra índole, es el factor humano el determinante que marca la diferencia; son las personas quienes a través de sus habilidades, experiencias y actitudes más intrínsecas, aunadas a su disposición hacia el trabajo, que logran llevar a las organizaciones hacia ámbitos de calidad, productividad, eficiencia, eficacia, rentabilidad, y finalmente pues, hacia la competitividad de la organización (Aguirre, 2013).

La condición mencionada en el párrafo anterior no es privativa del ámbito empresarial, ya que se puede extrapolar hacia otro tipo de entidades u organizaciones como universidades, dependencias de gobierno, entidades con fines no lucrativos, y de cualquier otra índole.

En el caso de una IES, el reto estriba en crear herramientas efectivas a través de las cuales logre comprometer a sus integrantes hacia el logro de sus objetivos institucionales planteados en sus proyectos estratégicos; que para el caso de la UABC hablamos del Plan de Desarrollo Institucional (PDI). Así pues, a través del compromiso organizacional, una institución puede analizar la lealtad y vinculación de sus empleados, medir el grado de identificación con la misma, o que tanto están integrados los objetivos organizacionales con los objetivos personales de sus empleados (Aguirre, 2013).

#### **2.5.6 La gestión de compras y contrataciones en la Administración Pública**

Las áreas de compras y contrataciones gubernamentales deben ser uno de los componentes más importantes para la reforma del estado y la modernización de la gestión pública. Para proveer los servicios, el estado puede elegir entre diversos tipos de contratación, que van desde el externo (*outsourcing*) con entidades no estatales, asociaciones, concesiones, privatizaciones con reglamentación especial, entre otras opciones; todas las antes mencionadas se refieren a entidades jurídicas, a excepción de las de carácter personal.

Teóricamente el estado debe convertirse cada vez más en un productor de bienes y servicios cada vez más contratador, regulador y evaluador, en lugar de ser un productor directo de los mismos; y por consiguiente, disminuyendo en gran medida los gastos directos de personal, y con ello lograr la descentralización y eficiencia, a través de la tercerización, transparencia, flexibilidad administrativa, evaluación de resultados, con un modelo de gestión centralizado pero integrado por las tecnologías de la información.

Continuando con lo anterior, el estado debería trabajar más en la desconcentración de sus políticas públicas, realizando contrataciones externas de diversos tipos, y con

ello buscar la reducción de la participación de los gastos directos de nómina en los presupuestos. Aunado a lo anterior, la tendencia a nivel internacional, y por ende a nivel nacional es el acercamiento hacia la transparencia y competitividad en todos los sectores gubernamentales, y por supuesto el sector de compras no es la excepción.

En concordancia con lo expuesto en los párrafos anteriores, el sector de compras y contrataciones debe desconcentrarse siguiendo los siguientes principios: (1) tercerización (*outsourcing*) la tercerización o subcontratación, (2) transparencia, (3) flexibilidad administrativa, (4) evaluación de resultados, (5) modelo de gestión descentralizado pero integrado por la tecnología de la información, (6) no-estandarización de reglas para la administración descentralizada y (7) busca del menor precio con la mejor calidad sin reservas de mercado.

Todo lo anterior ayudará a transitar hacia nuevos principios en una política de adquisiciones con un sistema de información amplio e integrado, transitando a la vez hacia la transparencia y probidad, con resguardo de recursos fiscales, acceso y apertura a la competencia, así como a la rendición de cuentas.

## **Competitividad**

El tema de la competitividad en la actualidad se encuentra muy de moda y a pesar de que mucho se ha discutido y escrito al respecto, no existe teoría alguna que la explique de manera detallada. Por lo tanto, se considera de suma importancia conocer la opinión de algunos expertos en la materia con la finalidad de tener un concepto más claro al respecto.

Autores como Villarreal (2006) plantea que la competitividad va más allá de la productividad, representa un proceso centrado en generar y fortalecer las capacidades de producción y organización para hacer frente de manera exitosa a los cambios del entorno para transformar las ventajas comparativas en competitivas, obteniendo con ello la sustentabilidad como condición indispensable para que la organización alcance altos niveles de desarrollo.

Por lo que, del concepto anterior, se puede deducir que la competitividad tiene que ver con los siguientes indicadores: costos, precios, cantidad, calidad, presencia en el mercado, con la innovación, la flexibilidad y adaptación a los cambios, romper con los paradigmas, ser proactivo, con la finalidad de poder realizar una evaluación periódica de las estrategias de la organización.

Hernández (2000) se refiere a la competitividad como el estado compartido con la mejora continua por la cual una empresa debe transitar en su camino hacia el éxito, sobre de la base de ofertar productos y/o servicios de calidad, con precios atractivos y plazos de entrega oportunos y confiables, que le permitan de manera constante ganar la confianza de sus clientes, lo cual será garantía para lograr ventajas competitivas de sus productos u/o servicios en otros mercados.

Para este autor, la competitividad está relacionada con la capacidad de satisfacer las necesidades del entorno, lo cual supone que las empresas deberán tener capacidad de adaptarse al ambiente externo, así como de tener la capacidad para desarrollar y ubicar de forma correcta los recursos necesarios, para mantenerse vigentes en los mercados y que sus utilidades se incrementen a mediano y largo plazo, con el principal objetivo de sobrevivir con el tiempo.

Para Porter (2000) la competitividad surge de la productividad por lo que las organizaciones emplean sus factores para producir productos y/o servicios de gran valía.

## **Estrategia**

Para Johnson y Scholes (1993), la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. La estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compete, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno. Andrews (1977, p.x) define la estrategia como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y

planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”.

Por su parte para Ansoff (1976), la estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno. Aunque Ansoff no define formalmente el concepto de estrategia, parece concebirla como el vínculo común existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen los negocios donde ya compite la empresa o pretende hacerlo en el futuro.

Morrisey (1993) define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planificación a largo plazo y la planificación táctica. Para este autor, el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Aunque señala que nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí.

Hill y Jones (1996) señalan que la estrategia es el resultado formal de una planeación estratégica. Ivanovich (2003) considera la estrategia como un plan o finalidad referente al futuro, el cual se plantea que se puede iniciar con una evaluación de la situación actual de la organización, prestando atención a las cualidades y deficiencias internas, así como también a las oportunidades y amenazas externas.

En cambio, para Goodstein et.al. (2002) la estrategia es un patrón de toma de decisiones coherentes, unificador e integrador, lo que significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.

Lo anterior nos permite deducir que la estrategia independientemente sea un plan, un proceso o un patrón de acción, es la herramienta necesaria que le proporcionara a la organización las condiciones para realizar lo previsto y lo parcialmente imprevisto en lo que a su entorno se refiere.

El segundo nivel de la estrategia es el competitivo o de negocio. Una vez que ya se sabe en qué negocios se va a competir, entonces se decide cómo la empresa lo va hacer en cada uno de los ámbitos seleccionados en el nivel corporativo. Este nivel hace referencia a las líneas de acción a seguir para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de negocio de la empresa en sus respectivos sectores. En otras palabras, define la forma particular de competir en un determinado sector con el fin de alcanzar unas mayores ventajas competitivas sostenibles a largo plazo (Porter, 1980, 1985; Grant, 1995). No obstante, la distinción entre nivel corporativo y de negocio tiene sentido si la empresa está diversificada, es decir, si compite en más de un negocio, mientras que pierde relevancia en el caso de empresas especializadas o no diversificadas, donde ambos niveles estratégicos son mutuamente dependientes y llegan a confundirse (Hill y Jones, 1996).

Por último, existe un nivel funcional que representa un componente importante de la estrategia de negocio, centrándose en las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas funcionales.

Es en este nivel de la formulación de estrategias donde se produce la vinculación más significativa entre la dirección estratégica y otras disciplinas del campo de la dirección de empresas como el marketing, las finanzas, los recursos humanos o los sistemas de información, además de suponer el nexo de unión entre la planificación y la implementación o puesta en práctica de los programas y planes de actuación establecidos (Hax y Majluf, 1984). Si las empresas buscan un desempeño económico por encima de lo normal, la selección adecuada de la estrategia podría originarse sobre todo del análisis de las aptitudes y capacidades intrínsecas de la empresa y no del análisis del medio ambiente competitivo (Barney, 1986).

Antes de definir las estrategias, las empresas deben saber cuál es su conducta competitiva. La unidad central de análisis para describir la conducta competitiva de una empresa es la "acción". Se considera como acción competitiva a todo movimiento directo, específico y directamente observable en el mercado, iniciada por una empresa para mejorar su posición en el mercado (Chen et al., 1992; Smith et al., 1989).

## **Estrategia Competitiva**

Porter (1985) define la estrategia competitiva como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor para los compradores” (Porter, 1985). La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. Para Aulakh et al. (2000) y Baldauf et al. (2000) el interés principal de estas estrategias genéricas son aspectos de la competencia, tales como la creación y sostenimiento de ventajas distintivas. En línea con lo anterior, la estrategia elegida por la empresa es una actividad que aporta valor; por lo tanto, la idea subyacente es buscar una estrategia que favorezca el mantenimiento de la ventaja competitiva e incluso su desarrollo.

Son dos las cuestiones importantes que sostienen la elección de la estrategia competitiva. La primera de ellas es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. No todos los sectores industriales ofrecen iguales oportunidades para un lucro sostenido, y su ganancia inherente es un ingrediente esencial para determinar la utilidad de una empresa. La segunda cuestión central en la competitividad estratégica son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial. En la mayoría de los sectores industriales, algunas empresas son mucho más lucrativas que otras, sin importar cuál pueda ser la utilidad promedio dentro del sector (Porter, 1990).

Algunas investigaciones sobre dinámica competitiva han procurado comprender las estrategias competitivas desde una perspectiva más dinámica, tomando como unidad de análisis una secuencia de acciones competitivas emprendidas por las organizaciones (Chen, 1996). En este sentido, las acciones competitivas son

definidas como movimientos competitivos específicos iniciados por una empresa direccionada externamente para incrementar su posición competitiva relativa.

Para Casilda (1995), esta dinámica competitiva es la que va a generar las ventajas diferenciadoras de las organizaciones que compiten en los distintos ámbitos del mercado y en los distintos segmentos del mismo, ya que es evidente que se necesita dar una respuesta estratégica al reto competitivo, de forma que le permita afrontar las amenazas y oportunidades del nuevo entorno con garantías de éxito.

En este sentido, para que la estrategia competitiva de la empresa sea ampliamente entendida, se debe considerar su análisis desde una perspectiva integradora, considerando, por un lado, la forma de competir que analiza los movimientos competitivos de la empresa en su conjunto, examinando con intensidad cómo va compitiendo en un determinado periodo de tiempo; por otro lado, considerar la relación existente entre las distintas acciones competitivas de la empresa y las diferentes conductas utilizadas por las empresas competidoras (Miller y Chen, 1996).

El objetivo de la estrategia competitiva es el de comprender los caminos a través de los cuales las empresas compiten entre sí. La estrategia sería la herramienta para mejorar la competitividad de las empresas (Huertas, 1991).

Kenneth (2000) señala, que la estrategia competitiva es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para alcanzar los logros establecidos. Jaramillo (2002) por parte menciona a la estrategia competitiva como un conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible, pues ésta preserva los beneficios frente a los competidores presentes o potenciales.

Para Villalba (2003) las estrategias competitivas se pueden clasificar en cuatro categorías: disuasión, ofensiva, defensiva y cooperación. Las de disuasión están destinadas a evitar o atenuar la severidad de los conflictos entre las empresas y competidores. Por su parte la estrategia ofensiva, está orientada a eliminar o debilitar la competencia o para aumentar la participación de un competidor establecido. La estrategia defensiva, está orientada a resistir los ataques de los competidores o a

ocasionar una pérdida al competidor lo suficientemente elevada para hacerlo desistir de su propósito. Por último, el autor plantea que la estrategia de cooperación son las que están orientadas a sumar las capacidades de varias empresas con el fin de competir en igualdad de condiciones.

Villalba (2003) plantea también que existen cuatro etapas para la formulación de las estrategias competitivas, las cuales son:

El análisis de estructura del mercado, etapa en la que la empresa debe cuestionarse cuál es la estructura del mercado objeto de estudio. La segunda etapa, se refiere a la evaluación de las ventajas competitivas, lo cual implica que la empresa u organización debe considerar sus fortalezas y evaluar sus ventajas competitivas. La tercera etapa trata acerca de la definición de las estrategias genéricas, donde la empresa debe identificar y definir sobre cual base se competirá (costo o valor). La cuarta y última etapa, se refiere a establecer cuales acciones deberá llevar a cabo la organización para enfrentar a sus competidores, tanto para las condiciones actuales del mercado como para las que se esperan a futuro.

## **2.5.8 Competencias requeridas para la gestión de compras**

### **Competencias Laborales**

Hay diversas definiciones de competencia y también de modelos específicos de competencia laboral. El concepto, en el marco de la instrucción y el trabajo, cobra especial relevancia desde el momento en que sobre él descansa una base institucional para la calificación y certificación de profesiones y desempeño laboral.

El tema de las competencias, según Mertens (1996), surge en Estados Unidos a finales de los sesenta y principios de los setenta, cuando David McClelland, un profesor de psicología de la Universidad de Harvard, se percató de que los exámenes académicos no garantizaban el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, por lo que consideró necesario buscar otras variables predictoras de éxito. Dichas variables fueron denominadas “competencias”, y desde entonces conforman un campo de estudio para diversas áreas, como la organizacional (Argüelles,

1996; Giardini y Frese, 2006), la educacional (Krapp, 2005; Rodríguez, 2005; Ruiz, Jaraba y Romero, 2005) o la salud (Labraña, Durán y Soto, 2005).

En México, la pertinencia del tema de las competencias laborales surge alrededor de la década de los ochenta (Ibarra, 1997); posteriormente, se instaura el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), encargado de regular la normalización, certificación y educación basada en competencias (Álvarez y De la O, 2005; Ibarra, 1997).

El término *competencia* ha tenido múltiples acepciones. Para Gallart y Jacinto (1995), el concepto se sitúa a mitad de camino entre el saber y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento. Por su parte, Zarifian (1999) expone que por competencia se entiende el tener iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto individual como grupalmente, ante una situación profesional. Es competente quien sabe hacer frente exitosamente a una situación profesional en función de los objetivos o de la misión que le fueron confiadas, y también quien sabe apelar, cuando se ve superado por la complejidad de una situación, a colegas de trabajo más expertos y que pueden ayudarlo a dominarla y controlarla y que, por lo tanto, sabe activar una red de cooperación.

Irigoin y Vargas (2002) puntualizan que la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. El CONOCER define el término como la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo (CONOCER, 1997, en Irigoin y Vargas, 2002).

### **Procedimientos administrativos de competencias laborales**

Para la administración, es importante encontrar una aplicación práctica de estos enfoques de competencias; es así que se han elaborado diversos procedimientos administrativos, cuya aplicación ha dependido de las exigencias sociales y políticas que demanda el sector educativo e industrial.

Rodríguez y Peñaranda (2002) mencionan que el concepto de competencias laborales tiene diferentes aplicaciones: identificación, estandarización para un empleo normativo institucional, enseñanza o capacitación, y evaluación o certificación. A este proceso administrativo es al que los psicólogos organizacionales se incorporan basándose en los modelos de competencias.

### **Propuesta para abordar competencias laborales**

El estudio del comportamiento laboral parte de una clasificación general del comportamiento de los diversos individuos que conforman la organización laboral. Se plantea que hay prácticas directivas y no directivas; las primeras se refieren al comportamiento de individuos que tienen funciones directivas, y que por ello pueden tener una función mediadora en tanto que estructuran contingencias que regulan el comportamiento de otros individuos, que en el esquema se incluyen como prácticas no directivas.

Se consideran dos dimensiones para abordar estas prácticas o comportamientos laborales. La primera dimensión es la valorativa y se refiere al conjunto de acciones y creencias de los individuos con respecto a ciertos valores relacionados con aspectos morales y éticos de la institución; en el plano psicológico, se estudiarían a través de creencias y comportamientos concretos de personas específicas. Las prácticas valorativas se identifican con acciones concretas relacionadas con diversos valores éticos o morales, tales como robar, mentir, hacer trampas, sobornar, engañar y otras; las creencias de interés son aquellas relacionadas con dichas prácticas. Ambos aspectos se estudian tanto en personas con funciones directivas, como en las que no las tienen. Abordar esta dimensión resulta relevante para la prevención y solución de diversos problemas laborales, cuyo criterio de valoración reside en la falta de correspondencia entre las acciones valorativas y las creencias del personal directivo, que debe reflejar las políticas y objetivos institucionales y las prácticas y creencias valorativas del resto de los trabajadores. La dimensión efectiva del comportamiento laboral se compone de competencias y habilidades correspondientes a las prácticas de personal directivo y no directivo.

Como se ha señalado, el término “competencia” indica logro, y es por ello un término interactivo, porque para hablar de logro se deben considerar los requerimientos que una situación impone, la conducta del individuo y las consecuencias de su conducta, de modo tal que si la conducta se ajusta a los requerimientos y cumple así con los criterios de efectividad, será considerado un episodio que indica capacidad o competencia (Ribes, 1990).

El tipo de competencias a estudiar depende siempre de las características de la propia institución laboral, además de la función asignada o esperada por parte de cada uno de los trabajadores. De este modo, cierto tipo de directivos deberá ser competente para administrar, solucionar problemas, manejar personal, etcétera, o cierto tipo de trabajadores deberá ser competente en el manejo de máquinas complejas. Lo significativo en el plano psicológico es que, al margen de las morfologías concretas que puedan identificarse como competencias, éstas se conforman histórica y situacionalmente y fungen como factores de probabilidad en cuanto a la ocurrencia de habilidades concretas.

### **Propuestas metodológicas**

Para llevar a cabo algunas propuestas específicas, se debe tener en cuenta que los administradores son los encargados de planear, organizar, dirigir y controlar los procesos administrativos y humanos necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos de una organización o empresa (Robbins, 1987). Estos pueden ocupar diversos cargos en la estructura de la organización, comúnmente como vicepresidentes, directores, gerentes, subgerentes, jefes o supervisores. La característica que los distingue de quienes no son administradores es que tienen como responsabilidad la dirección y supervisión de otros individuos, mientras que los no administradores, mejor conocidos como operativos, son los que trabajan directamente en cualquier trabajo o tarea y que no tienen responsabilidad de supervisar la labor de otros (Robbins, 1987).

Los puestos que tienen la responsabilidad de dirigir las actividades de otros se caracterizan además por desempeñar uno o varios roles dentro de la organización. Mintzberg (cfr. Robbins, 1987) elaboró una tabla de roles administrativos y señala

que todos los administradores deben desempeñar tres roles: rol *interpersonal*, en donde el individuo puede representar legalmente a la empresa, contratar, entrenar, motivar, disciplinar empleados y poner en contacto a las personas con el administrador; rol *informativo*, en el que el individuo transmite informaciones del entorno, tales como estudios de la competencia o cambios en los gustos de los consumidores y otros temas a los miembros organización, y rol *decisional*, cuyas características obligan al individuo a iniciar y supervisar nuevos proyectos, solucionar problemas, asignar recursos y negociar elementos para obtener ventajas para la empresa.

Con estas bases, se elaboró una propuesta más específica que parte de una clasificación de perfiles de puesto elaborada por Reyes (1990), que permitiría el desarrollo de herramientas metodológicas para el ejercicio de las diversas funciones profesionales.

Los puestos que Reyes (1990) clasifica de acuerdo con el nivel de responsabilidad y toma de decisiones (primera columna) pueden clasificarse, a su vez, en prácticas directivas y no directivas, tal como lo proponen Rodríguez y DíazGonzález (2000) (segunda columna), mientras que las competencias definitorias de cada puesto (tercera columna) corresponden a niveles de aptitud funcional específicos que habrá que considerar de acuerdo con la clasificación hecha por Ribes (1990) (cuarta columna), todo ello en el contexto de los arreglos contingenciales pertinentes (quinta columna). Así, las funciones de detección, desarrollo e investigación tomarían en cuenta que el perfil de puesto define las situaciones que deberán enfrentar los ocupantes de cada puesto, y que éstas pueden muestrearse o abordarse considerando arreglos contingenciales específicos para el estudio y la alteración de competencias.

Tabla 1. Propuesta específica para el desarrollo de herramientas metodológicas.

CLASIFICACION DE PUESTOS (Reyes, 1990)	PRÁCTICAS (Rodríguez y Díaz González, 2000)	COMPETENCIA REQUERIDA	NIVELES DE APTITUD COMPETENCIA L (Ribes, 1990)	ARREGLO CONTINGENCIAL
Nivel ejecutivo (vicepresidente, director, subdirector, rector, gerente)	Directivas	Solucionar problemas. Establecer estrategias. Diseñar planes. Administrar proyectos. Crear productos. Predecir la economía. Negociar con proveedores.	Transituacional y extra situacional	Toma de decisiones. Flexibilidad al cambio. Logro o persistencia. Reducción de conflicto.
Puesto de criterio (subgerente, jefe, subjefe, supervisor)		Organizar personal. Diseñar presentaciones. Presentar escritos. Coordinar eventos.	Extra situacional	
Puesto calificado (vendedores, técnicos, secretarias)	No directivas	Realizar actividades técnicas. Manejar máquinas de producción.	Situacional instrumental	Logro o persistencia. Dependencia de Señales.
Puesto no calificado (ayudante)		Realizar actividades manuales. Realizar actividades rutinarias.	Situacional no instrumental y situacional instrumental	

Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez y Posadas (2005).

## 2.6 Transparencia

Para conocer el alcance sobre el derecho a la información, y la rendición de cuentas, ambos consagrados en el artículo sexto de la Constitución política de México, primeramente, se debe considerar que estos preceptos tienen su origen en lo que se conoce como derechos fundamentales. Su importancia estriba en que son

considerados como tales, ya que consisten en instrumentos de protección de los intereses primordiales de las personas, y ayudan a la preservación de los insumos básicos que requiere todo ser humano para trazar un plan de vida, que le permita vivir como un ser social; lo anterior en su relación con el estado (Carbonell, M., 2006).

Por lo anterior, entendemos que estos derechos, tienen como objetivo primordial impedir los abusos de poder por parte de los titulares de las entidades del estado, en contra de los gobernados. No deben confundirse con los derechos humanos, ya que la diferencia estriba en que estos últimos, se adquieren por el solo hecho de haber nacido, y los primeros cobran vida en la interacción individuo – estado, o individuo – funcionario del estado.

La transparencia tiene diversas aristas, pero su principal enfoque, o al menos el tema que ocupa en mayor escala la agenda internacional, es el relativo al acceso a la información pública y la rendición de cuentas, en gran parte promovidas por la presión de organizaciones de la sociedad civil, como respuesta al desempeño de gobiernos autoritarios y corruptos; asimismo, los medios de comunicación han jugado un papel primordial promoviendo la circulación de información como un vehículo de libertad de las sociedades (Grau, N. C., 2006 p. 23).

### **2.6.1 Definición de transparencia**

Naessens, H. (2010 p. 2119), define la transparencia como “uno de los valores éticos que todo servidor público debe aplicar en el ejercicio de su función”.

Continúa el mismo autor afirmando que la transparencia es: “un atributo o cualidad que permite tener más información clara y precisa sobre una persona o algo, lo que redundaría en el aumento de nuestras capacidades de comprensión, vigilancia y comunicación” (Naessens, 2010 p. 2121).

Por último, Aguilar Rivera, en (Naessens, 2010) refiere que la transparencia “... es una práctica o un instrumento que utilizan las organizaciones para publicar o volver público cierto tipo de información o bien para abrir al público algunos procesos de toma de decisiones”.

## **2.6.2 Definición del derecho a la información, y acceso a la información**

Se debe iniciar por reconocer, que comúnmente se confunde el término *derecho a la información*, con el *acceso a la información* de forma errónea, ya que no necesariamente son sinónimos. El primero, según Ernesto Villanueva y Jorge Carpizo, en (Naessens, 2010), de acuerdo con el artículo 19 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (UDHR) de 1948, emitido por la Asamblea General de la ONU, “es la garantía fundamental que toda persona posee a: atraerse información, a informar y ser informada... Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el no ser molestado a causa de sus opiniones, el investigar y recibir informaciones y opiniones, y el difundirlas sin limitación de fronteras por cualquier medio de expresión”.

Continúa el mismo autor haciendo una precisión importante, en el sentido que en México la SCJN, ha precisado el concepto de *derecho a la información*, para identificarlo con el *derecho de acceso a la información pública*, ratificando que el último párrafo del artículo 6to. Constitucional se refiere a una garantía individual o derecho fundamental, sujeto a los límites establecidos por la propia ley; aunado a lo anterior, se señala que por lo general, el término transparencia es sinónimo de *derecho de acceso a la información* o de *rendición de cuentas*, de manera incorrecta.

## **2.6.3 Definición de rendición de cuentas**

Éste término se encuentra muy ligado a la idea de control del poder, ya que es manifiesta su intención de supervisar, controlar y restringir el poder, en un sentido democrático, con la intención de prevenir y evitar los abusos, mediante normas y reglas de conducta; es importante mencionar que el término es amplio, e incluye a quienes rinden cuentas, así como a los que las exigen.

## **2.6.4 Antecedentes y evolución de la transparencia**

El término “*transparencia*” se encuentra aún en evolución, provocando aún dudas, no solamente en cuanto a su concepto, sino también en cuanto a sus alcances y límites

legales. Se afirma que su origen se encuentra ligado indudablemente al fenómeno económico de la globalización de los mercados, y al flujo de información respecto de las regulaciones aplicables, siendo sus principales promotores grandes organismos internacionales como la OCDE y el Banco Mundial.

Aun cuando la transparencia es considerada como un derecho ciudadano y democrático, éste no posee una condición natural inherente a la existencia de las entidades gubernamentales; es decir, no existe por sí mismo, sino que se tiene que crear, implementar, y desarrollar; atendiendo los objetivos de diversa índole de las entidades estatales; sean de tipo legal, político, organizacional, educativos o culturales.

En el contexto actual, para que exista un buen gobierno, es necesario que el mismo cuente en sus sistemas de información, con las condiciones relativas a la transparencia, de tal forma que permitan a la sociedad, o a cualquier ciudadano, ejercer su derecho a la vigilancia y escrutinio de la información (Naessens, 2010).

En abono a lo anterior, en el contexto estatal de Baja California, existe una ley denominada “Ley de Acceso a la Información Pública para el Estado de Baja California, cuya aprobación se llevó a cabo el 28 de julio de 2005; se publicó en el Diario Oficial del Estado el 12 de agosto del mismo año, su vigencia fue a partir del 13 de agosto también de 2005, iniciando su ejercicio el día 13 de febrero del año 2006. En un documento elaborado por el CIDE (Centro de Investigación y Docencia Económicas) denominado “*La transparencia en la República: un recuento de buenas prácticas*” se hace un análisis comparativo entre todos los estados de la República, sobre el decreto que se adiciona un segundo párrafo con siete fracciones al Artículo 6o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicado el 13 de junio de 2007 (López-Ayllón, S., & Laborde, M. M., 2007).

### **2.6.5 Contribución estratégica de la transparencia en la gestión de compras**

Sin lugar a dudas, la transparencia de la información pública impacta en el sector público, y puede llegar a ser un mecanismo para promover la competencia. En materia de la gestión de compras, podemos mencionar, por ejemplo, que, con la

mejora en los procesos para asignar contratos públicos, se puede provocar una mejora sustancial en la calidad de los proveedores de bienes y servicios ofrecidos. Asimismo, la transparencia también incide en los indicadores de gobernanza, la coadyuvar hacia el control de la corrupción, ya que, de no aplicarse esta práctica, se agrava en las instituciones públicas de nuestro país la corrupción, limitando la efectividad de la gobernanza, y por ende los indicadores de bienestar y desarrollo humano (Gallardo, P. G., & Téllez, C. O. V., 2010).

Asimismo, la generación de indicadores de gestión es el mejor elemento que la transparencia ha venido a aportar a la gestión de compras en las entidades públicas, ya que a través de ellos se puede buscar una mejor asignación de recursos, y buscar alcanzar los objetivos de las políticas públicas, haciendo más eficiente el gasto; privilegiando la comparación, seguimiento y control de todos los recursos aplicados en las dependencias de la administración pública federal. Como resultado de estas oportunidades, y a través de una presión internacional a través de instituciones como la OECD y otras de su tipo, en México entra en vigor la Ley General para la Contabilidad Gubernamental (de Diputados, C. H. Congreso de la Unión, s.f.).

Abundando a lo anterior, y en un sentido más amplio, podemos mencionar que la transparencia se puede utilizar como un incentivo para incrementar la eficiencia, ya que fomenta la competencia por la aprobación de la sociedad hacia los servidores públicos, a través de la exposición pública sobre los resultados de gestión, así como los premios a la calidad, son factores que influyen a la eficiencia. Al respecto mencionaremos el caso de Costa Rica, que en su Sistema Nacional de Evaluación (SINE), el cual fue establecido desde 1996. El principal incentivo que otorga el SINE es el reconocimiento público de los niveles de desempeño institucional y sectorial, y a través de éstos se compromete y estimula a los directivos para el debido cumplimiento de las metas institucionales. Con lo anterior, a través de la evaluación pública, los directivos se ven comprometidos a una mejora continua con la finalidad de no descender, a la vez que las instituciones peor calificadas, hacen esfuerzos para obtener mejores posiciones (Mora, 2003).

### **III. MÉTODOLÓGÍA**

Este capítulo describe el diseño metodológico definido a fin de lograr los objetivos de investigación. Establece las hipótesis y plantea cómo han de validarse.

#### **3.1 Enfoque de la investigación.**

Esta investigación posee un enfoque cuantitativo, cuyo alcance es exploratorio, descriptivo y correlacional. Según Hernández et. al. (2010) es exploratorio ya que el objetivo es examinar un tema poco estudiado; es descriptivo porque busca especificar características y rasgos del fenómeno analizado, y a su vez describe tendencias de un grupo o población; y es correlacional porque busca conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más variables en un contexto en particular.

#### **3.2 Método de investigación.**

De acuerdo con Hernández et al. (2010) la presente investigación está conformada por una serie de etapas que están encaminadas a la prueba de hipótesis para establecer patrones de comportamiento de las variables estudiadas. Por lo que dichas etapas que conforman la presente investigación consisten en:

- a) Plantear objetivos, preguntas, justificación y delimitación de la investigación.
- b) Revisar la literatura y desarrollar el marco teórico que orientará el estudio.
- c) Definir el alcance de la investigación.
- d) Elaborar hipótesis y definir las variables.
- e) Desarrollar el diseño de la investigación; mismo que tiene como propósito responder las preguntas de investigación, cumplir con los objetivos del estudio y someter las hipótesis a prueba.
- f) Definir y seleccionar la muestra.
- g) Construir el instrumento de recolección de datos.
- h) Definir el tipo de análisis de datos que se utilizará.
- i) Analizar datos y realizar el reporte de resultados.

### **3.3 Marco espacial y temporal.**

La recolección de datos se realizó de enero del 2016 a febrero de 2017, mediante un cuestionario aplicado a una muestra aleatoria.

### **3.4 Diseño de la investigación.**

El diseño de la investigación está orientado a proponer un análisis de los factores determinantes de la gestión de compras, a través de la percepción de los usuarios y el personal que participan en el proceso de gestión de compras de las IPES.

La variable dependiente de la investigación es gestión de compras, y las variables independientes son normatividad jurídica aplicable, capital humano, tecnologías de la información y comunicación y la transparencia en el uso de los recursos.

De acuerdo con Hernández et al. (2010) el diseño de la investigación se tipifica como no experimental de corte transversal, ya que la recolección de datos se hará en un único momento. Además, es de tipo correlacional-causal, ya que se pretende medir de manera objetiva y precisa posible las variables involucradas en este trabajo. La investigación se resume en la ficha técnica de la tabla x.

### **3.5 Hipótesis de investigación**

#### **3.5.1 Hipótesis general**

La gestión de compras se relaciona en forma lineal directa con la normatividad jurídica de la misma, el capital humano, las tecnologías de la información y comunicación, así como el uso transparente de los recursos para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.

<b>Tabla XX: Ficha Técnica de la Investigación Ficha Metodológica</b>	
<b>Disciplina de estudio:</b>	Ciencia Administrativa
<b>Área de conocimiento:</b>	Entorno de las organizaciones
<b>Especialidad:</b>	Gestión de compras
<b>Objeto de estudio:</b>	La gestión de compras en las IPES del estado de Baja California
<b>Sujeto de estudio:</b>	Las IPES del estado de Baja California
<b>Problema abordado:</b>	La gestión de compras como estrategia competitiva en las IPES del estado de Baja California
<b>Objetivo:</b>	Determinar si la gestión de compras a partir de la correcta aplicación de la normatividad jurídica, la identificación del perfil y competencias del capital humano, la implementación y utilización de las tecnologías de la información, y el uso transparente de recursos, permite que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.
<b>Tipo de investigación:</b>	Cuantitativo, correlacional positivo, formal convencional, y transeccional.
<b>Modelo aplicado:</b>	Propio
<b>Herramientas aplicadas:</b>	Encuesta
<b>Pruebas estadísticas:</b>	Análisis de correlación, análisis de regresión, tablas de contingencia, análisis de varianza
<b>Aportación:</b>	El desarrollo del modelo Expost permitirá describir y correlacionar las variables que inciden en la eficiencia y eficacia en la gestión de compras en una IPES del estado de Baja California.
<b>Autor:</b>	Román Lizárraga Benítez

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5.2 Hipótesis Estadística

A mayor eficiencia en la gestión de compras relacionadas de manera lineal directa con la normatividad jurídica, el capital humano, las TIC's y la transparencia en el uso de los recursos, incrementa en relación directamente proporcional que una Institución de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.

### 3.5.3 Hipótesis específicas y estadísticas

**Hipótesis específica 1:** La normatividad jurídica de la gestión de compras es aplicada correctamente, lo cual es determinante para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.

**Hipótesis estadística 1:** La aplicación correcta de la normatividad jurídica de la gestión de compras incrementa en relación directamente proporcional la oportunidad que una IPES en BC acceda a mayores y mejores recursos financieros.

**Hipótesis específica 2:** El capital humano involucrado en la gestión de compras cuenta con el perfil y competencias adecuadas, lo cual es determinante para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.

**Hipótesis estadística 2:** El perfil y las competencias adecuadas del capital humano involucrado en la gestión de compras incrementa en relación directamente proporcional la oportunidad que una IPES en BC acceda a mayores y mejores recursos financieros.

**Hipótesis específica 3:** La implementación y utilización de las tecnologías de la información y comunicación en la gestión de compras es determinante para que una

Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.

**Hipótesis estadística 3:** La implementación y utilización de las TIC's en la gestión de compras incrementa en relación directamente proporcional la oportunidad que una IPES en BC acceda a mayores y mejores recursos financieros.

**Hipótesis específica 4:** El uso transparente de los recursos en la gestión de compras es determinante para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.

**Hipótesis estadística 4:** El uso transparente de los recursos en la gestión de compras incrementa en relación directamente proporcional la oportunidad que una IPES en BC acceda a mayores y mejores recursos financieros.

**Hipótesis nula:** *A mayor eficiencia en la gestión de compras relacionadas de manera lineal directa con la normatividad jurídica, el capital humano, las TIC's y la transparencia en el uso de los recursos, NO incrementa en relación directamente proporcional que una Institución de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.*

### **3.6 Población y Muestra**

La población objeto de esta investigación serán las Instituciones Públicas de Educación Superior en Baja California, las cuales, de acuerdo al portal de la Secretaría de Educación Pública, son las siguientes:

- Universidad Autónoma de Baja California
- Instituto Tecnológico de Mexicali
- Instituto Tecnológico de Tijuana
- Instituto Tecnológico de Ensenada
- Universidad Tecnológica de Tijuana
- Universidad Pedagógica Nacional en Ensenada
- Universidad Pedagógica Nacional en Tijuana

- Universidad Pedagógica Nacional en Mexicali

### **3.6.1 Cálculo del tamaño de la muestra**

Al no conocer con exactitud el tamaño de la población en cada una de las IPES objeto de estudio, se procedió a determinar la muestra con base en una población infinita, por la cual se consideró un intervalo de confianza de 95% y un error del 5%. Se utilizó la fórmula con base en proporciones. Al realizar los cálculos, se obtuvo un tamaño de muestra de 384 encuestas, sin embargo, la tasa de respuesta fue de 300 encuestas aplicadas que equivale al 78.12% de la muestra calculada, por lo cual se considera apropiada y representativa.

### **3.7 Definición Operacional de las Variables**

La variable dependiente es la gestión de compras, misma que evalúa los procesos y procedimientos de adjudicación de todas las solicitudes de compra de una Institución Pública de Educación Superior en Baja California, la cual incluye en su medición la satisfacción del usuario que representa la percepción del mismo con referencia a la eficiencia y eficacia de la gestión de compras, además de la dimensión de procesos y procedimientos que evalúa la percepción del encuestado acerca de la eficiencia y eficacia de los procesos y procedimientos que intervienen en la gestión de compras. Las variables independientes son: normatividad jurídica, la cual evalúa el cumplimiento de cada una de las disposiciones legales aplicables a la gestión de compras, por medio de dos dimensiones: leyes, que implica la percepción del encuestado acerca de la aplicación de las leyes jurídicas relacionadas con la gestión de compras, y los reglamentos que miden la percepción del usuario con referencia a la aplicación de los reglamentos jurídicos en materia de gestión de compras.

Tecnologías de la información, evalúa si los involucrados utilizan de manera permanente las herramientas tecnológicas adecuadas para llevar a cabo las labores relacionadas con la gestión de compras, en donde intervienen dos dimensiones: hardware, misma que mide la percepción acerca del mantenimiento y antigüedad del

equipo de cómputo requerido para la gestión de compras, y el software que determina la percepción del encuestado con referencia a la necesidad del uso de la paquetería de cómputo para la gestión de compras.

Capital humano, evalúa si el personal involucrado en la gestión de compras cuenta con el perfil, las competencias y compromiso organizacional necesario para realizar sus labores, donde se identifican dos dimensiones: perfil y competencias del personal, variable que define la percepción del encuestado acerca de las capacidades y aptitudes laborales del personal asignado a la gestión de compras, y el compromiso organizacional que percibe las actitudes laborales del personal asignado a la gestión de compras.

Transparencia, evalúa si el acceso a la información derivado de los procesos y procedimientos que intervienen en la gestión de compras están lo suficientemente disponibles para cumplir con los requisitos en materia de rendición de cuentas, para lo cual se determinan dos dimensiones: acceso a la información, que percibe del encuestado la disponibilidad de ésta generada por la gestión de compras, y la rendición de cuentas que mide la percepción del usuario acerca de las buenas prácticas en los procesos y procedimientos de la gestión de compras.

### **3.8 Instrumento de investigación**

#### **Diseño del instrumento**

Para diseñar el instrumento que se aplicó, se hizo una revisión exhaustiva de la literatura relativa a la gestión de compras; identificando los énfasis abordados por los diferentes autores estudiados, de tal forma que se pudieron identificar las dimensiones más comunes relacionadas con las variables objeto de este estudio. Posteriormente fueron seleccionados los estudios de autores como: Carr y Pearson (2001), Cousins, et al. (2006), Porter (1982), entre varios; a partir de lo cual se eligieron los indicadores pertenecientes a cada dimensión; enseguida se procedió a construir los ítems para el instrumento.

Debido a que en la literatura consultada no se logró encontrar un instrumento específico para medir las variables de estudio propuestas, se decidió por diseñar un instrumento exclusivo para su aplicación, el cual fue construido con base en una escala de Likert, que nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se le proponga en base a las categorías de respuesta (Likert, 1932). Para el caso, se considera que todos los ítems tienen el mismo peso, y los puntajes de los reactivos sumados proporcionarán los puntajes de las percepciones de los encuestados, como se muestra a continuación.

0 = Nunca; 1= La mayoría de las veces no; 2 = Algunas veces sí, algunas veces no; 3 = La mayoría de las veces sí; 4 = Siempre.

Fuente: Elaboración propia

El instrumento que se utilizó para recabar los datos fue elaborado para este trabajo de investigación, con la finalidad de obtener información fidedigna del objeto de estudio.

### **3.8.1 Recolección de los datos**

#### **Método de recolección de los datos**

El método de recolección de datos primarios fue a través de la mencionada encuesta, mediante la aplicación del instrumento tipo cuestionario una vez validado; posteriormente fue aplicado a la muestra de la población seleccionada de 20 individuos. Para aplicar las encuestas se realizaron visitas personalizadas, así como envío de correos electrónicos solicitando que fueran contestadas, para ser recopiladas en una base de datos de manera automática en el sistema SPSS versión 21.

#### **Prueba de validez. Método Lawshe**

El instrumento que se utilizó para recolectar los datos fue construido ex profeso, a partir de una escala tipo Likert, el cual fue sometido a la prueba de validación de

expertos, mediante el método Lawshe (1975); inicialmente se trataba de un instrumento de 111 ítems, el cual se sometió a la prueba mencionada anteriormente (5 expertos); una vez validado por los expertos quedó depurado mediante el método Lawshe ya mencionado, resultando la eliminación de 5 ítems, los cuales no cumplían con la metodología aplicable al mencionado método, por lo cual se procedió a eliminar aquellos ítems con resultado inferior a 0.5; de esta forma obtuvimos un instrumento más confiable, esbelto y conciso en esta fase previa a la recolección de los datos.

### **Prueba piloto de confiabilidad. Alpha de Chronbach**

Posteriormente se realizó la prueba Alpha de Cronbach para medir la confiabilidad del instrumento muestreado, con la ayuda de la herramienta informática SPSS versión 21; el cual arrojó un resultado de 0.978 para la muestra de 20 individuos; lo anterior resultó estadísticamente aceptable para el presente estudio, considerando que pertenece al campo de las ciencias económico administrativas. Esta prueba se expresa como un índice con valores que van de 0 a 1, considerando que para las disciplinas sociales y económicas los valores superiores a 0.60 son aceptables, ya que este nos indica si existe o no una buena consistencia interna o validez mediante la concordancia entre el resultado final. De esta forma se comprobó si el instrumento recopiló información fiable, es decir, si el instrumento es preciso y estable a través del tiempo (Supo, 2013).

Tabla 3.3 Alfa de Cronbach

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.978	106

Fuente: Elaboración propia mediante el programa SPSS versión 21

### **3.8.2 Proceso y técnicas estadísticas para el análisis de los datos.**

Para la captura de la información y los análisis estadísticos respectivos se utilizará una base de datos en el Sistema: Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versión 21.

El recurso estadístico para valorar las hipótesis será el modelo de regresión lineal, como modelo estadístico para estimar el efecto de una variable sobre otra, la hipótesis nula será sometida a prueba con un nivel de significación Alfa = 0.05, lo que implica que cuando se alcanza ese nivel, existe un 95% o más de seguridad de que los resultados no se deben a error de población.

### **3.9 Validación del instrumento**

De manera general, la validez hace referencia al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández et al., 2010). En primer lugar, se recurrió a un grupo de expertos para que, con base en su experiencia emitieran un juicio sobre los elementos que integran el instrumento, y con ello se llevara a cabo la validez de contenido; ya que un instrumento requiere tener representados todos o la mayoría de los componentes del dominio del contenido de las variables a medir (Hernández et al., 2010). Como resultado de ésta actividad se incorporaron las observaciones realizadas, haciendo modificaciones en el contenido del instrumento.

#### **3.9.1 Análisis de confiabilidad.**

De acuerdo con Hernández et al. (2010), la confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. A través del Programa Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS versión 21, se realizó la prueba de confiabilidad al instrumento de medición diseñado para la recolección de datos de esta investigación. Primeramente, se calculó de forma independiente la confiabilidad para cada una de las variables; seguido de ello se calculó la confiabilidad de todo el instrumento.

#### **3.9.2 Análisis Factorial.**

El Análisis Factorial exploratorio de ítems es una técnica para validar cuestionarios y explorar el conjunto de variables latentes o factores comunes que explican las respuestas a los ítems de un cuestionario (Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza & Tomás-Marco, 2014). También es una técnica que ayuda a determinar las posibles relaciones de interdependencia o correlación entre grupos de variables numéricas medibles, derivadas de conceptos subyacentes representados de variables denominadas factores (Véliz, 2017).

Se aplicó análisis factorial exploratorio, al no tener criterios que permitan evaluar la información contenida en los factores encontrados. Entre los requisitos más importantes que debe cumplir la matriz de datos está el que las variables independientes tienen que estar altamente correlacionadas, y para esto se tiene que tomar en cuenta el determinante de la matriz de correlaciones. Si dicho determinante es muy bajo, entonces significa que existen variables con intercorrelaciones muy altas, siendo entonces factible continuar con el análisis factorial. Sin embargo, de acuerdo con Montoya (2007) el determinante no debe ser igual a cero, pues en este caso los datos no serían válidos.

Para el caso de este estudio se obtuvo un determinante igual a  $2.16E-098$  que al ser muy próximo a cero indica que el grado de intercorrelación entre las variables es muy alto, por lo que es factible continuar con el análisis factorial (ver anexo x).

Según Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) la prueba de esfericidad de Bartlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones observada es en realidad una matriz identidad. Asumiendo que los datos provienen de una distribución normal multivariante, el estadístico de Bartlett se distribuye aproximadamente según el modelo de probabilidad chi-cuadrado y es una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. Si el nivel crítico (Sig) es mayor que 0.05 ( $\text{Sig} > 0.05$ ) no se puede rechazar la hipótesis nula de esfericidad, en consecuencia, no se puede asegurar que el modelo factorial sea adecuado para los datos. En este caso (tabla x) dicho análisis presentó una significancia muy inferior al límite 0.05, pues fue de 0.000, lo cual indica que la matriz de datos es válida para continuar con el proceso de análisis factorial.

Tabla x. KMO y prueba de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.883
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	58882.024
	gl	5565
	Sig.	.000

Fuente: Obtenida a partir de cálculos con SPSS

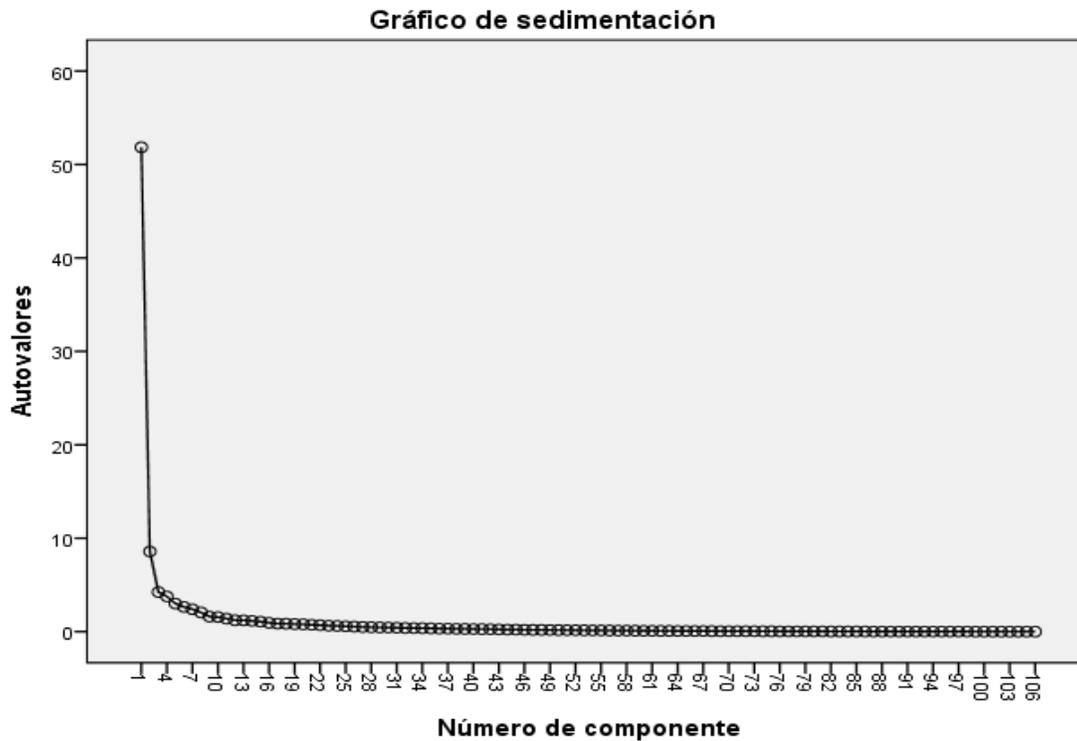
Los valores del índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) entre 0.5 y 1 indican que es apropiado aplicar el análisis factorial a la matriz de datos bajo estudio (Montoya, 2007). En el caso de la matriz de datos que se analiza, se obtuvo un KMO de 0.883 lo que indica que se acepta la conveniencia de la aplicación, es decir la muestra tomada para el estudio es apropiada y por lo tanto se puede continuar con la aplicación del análisis factorial (Véliz, 2017).

El siguiente elemento a analizar es la matriz de varianzas-covarianzas anti-imagen y la matriz de correlaciones anti-imagen. Para Véliz (2017), Montoya (2007) y Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) la matriz de correlaciones anti-imagen se encuentra relacionada con la inversa de la matriz de correlaciones y se utiliza como diagnóstico de la adecuación de los datos a un modelo factorial. En este contexto, un coeficiente de correlación parcial expresa el grado de relación entre dos variables tras eliminar el efecto de las restantes variables incluidas en el análisis. Cuando las variables incluidas en el análisis comparten gran cantidad de información debido a la presencia de factores comunes, la correlación parcial entre cualquier par de variables debe de ser reducida. Por el contrario, cuando dos variables comparten gran cantidad de información entre ellas, pero no la comparten con el resto de variables (en consecuencia, tampoco con los factores comunes), la correlación parcial entre ellas será elevada, siendo esto un mal síntoma de cara a la idoneidad del análisis factorial. Por otra parte, las correlaciones parciales son también estimaciones de las correlaciones entre los factores únicos (existe un valor único para cada variable del modelo).

En este caso los coeficientes tienden a cero, ello representa un excelente indicador con respecto a la bondad o pertinencia de que se puede continuar con el análisis factorial (anexo y). Los valores de la diagonal de la matriz de covarianza anti-imagen se obtienen restando a 1, la correlación múltiple al cuadrado entre cada variable y las restantes variables del análisis. Representan, por tanto, una estimación de la unicidad de cada variable, o lo que es lo mismo, una estimación de lo que cada variable tiene de propio o de no compartido con las demás variables. Es una herramienta para comprobar la factibilidad de la aplicación del análisis factorial. En el caso de la matriz de correlación anti-imagen que estamos trabajando, todos los valores de la diagonal presentan valores altos, cercanos a 1. Por lo tanto, estos resultados proporcionan otro indicador positivo sobre la matriz de datos que da luz verde al análisis factorial.

Esta primera etapa del análisis factorial permite comprobar satisfactoriamente todos los tipos de análisis sobre la pertinencia y validez de la matriz de datos. Con esto se procede a desarrollar la segunda etapa que consiste en la extracción de los distintos factores a través de la agrupación de los ítems originales en unas nuevas variables que se denominan como componentes o factores, las cuales son combinaciones de las variables originales. Según Véliz (2017) las comunalidades miden la cantidad de información que los factores comunes expresan de cada variable, mismas que indican valores iniciales de 1 porque se ha elegido el método de componentes principales. El gráfico de sedimentación indica que sólo son mayores que 1 los autovalores de las quince primeras variables, con lo que estas variables resumirán al resto representándolas de forma coherente, es decir, serán los tres componentes principales que resumen toda la información.

Figura x. Gráfico de sedimentación



Fuente: Obtenido a partir de cálculos con SPSS

La Varianza total explicada, ilustra en detalle la selección de los componentes principales. Como se puede ver en el anexo x, únicamente los 15 primeros factores tienen valores propios mayores que 1 y explican el 82.797% de la varianza, es decir, sólo son relevantes quince factores para resumir las variables originales de la escala.

La Matriz de componentes (anexo x), con el método de extracción de análisis de componentes principales, recoge la carga o ponderación de cada factor en cada una de las variables, es decir, la correlación existente entre cada variable y dicho factor. Las cargas altas indican que dicha variable es representativa para dicho factor.

No obstante, la claridad en la carga factorial de las variables mostrada por la Matriz de carga de factores, resulta necesario efectuar una rotación ortogonal que permitirá reducir ambigüedades en las cargas factoriales de las variables y hallar una solución más clara. En la práctica el objetivo de los métodos de rotación es simplificar filas o columnas de la matriz de factores para facilitar la interpretación.



independiente normatividad jurídica el resultado fue de 0.846, mientras para tecnología de la información fue de 0.958, en el caso de la variable capital humano el resultado es 0.973 y para la variable transparencia indica un valor de 0.943; en todos los casos los resultados son muy cercanos a 1, ello implica que la escala es confiable en su medición.

## IV. RESULTADOS

### Análisis descriptivos

La muestra que se tomó para este trabajo de investigación, fue de 300 encuestados, de los cuales 156 representan el género masculino (52%) y para el género femenino 144 encuestas (48%).

En lo que se refiere a la edad, se desprende que el nivel de edad entre los 46 y 55 años representa un 24% de la muestra total lo que es igual a 72 encuestados, el porcentaje menor (12.3%) es para el nivel de menos de 25 años (37 encuestados), siendo los rangos de entre 26 y 35 años (53), 36 y 45 años (71) y 56 o más años (67) con porcentajes de 17.7, 23.7 y 22.3% respectivamente.

Para la variable de escolaridad, se pudo identificar que los encuestados de nivel de bachillerato representa el nivel más bajo con el 2.7% (8 encuestados), caso contrario para los de nivel de licenciatura que con 119 encuestas (39.7%), mismos que significan la mayoría de la muestra en cuestión, para los casos de maestría y doctorado, prácticamente el nivel de porcentaje es igual con 28.7 (86) y 29 % (87) respectivamente.

Para el caso de la variable de estado civil de los encuestados, se puede identificar que los casados representan una mayoría con un 55.7% (167 encuestas), los viudos con una minoría de 2 encuestas (.7%). El estado civil de soltero se ubica en un segundo lugar con 30.3% de participación (91), seguido de los divorciados con 28 participaciones (9.3%), dejando en penúltimo lugar los de estado civil en unión libre con un 4 % que representa 12 encuestados.

Por otro lado, para la variable de antigüedad laboral, se desprende que los niveles de 1 a 5 años, 6 a 10 años, 11 a 15 años y 16 a 20 años, representan un porcentaje muy parecido con 18.3, 17, 18.3, 17.3% respectivamente, siendo que los de antigüedad de más de 20 años con un 29% representan la mayoría de la muestra de los encuestados.

Con referencia a los horarios de trabajo de los encuestados, se pudo determinar que el turno mixto representa una mayoría abrumadora con el 77.7% (233 encuestados), siendo los turnos matutino y vespertino muy similares con 33 y 34 encuestados respectivamente (11 y 11.3%)

Por último, la variable de puesto de trabajo del encuestado, se pudo determinar que los profesores de tiempo completo con un 40% (120 encuestados), representan la mayoría de la muestra, el personal administrativo se ubica en un segundo lugar con 83 encuestas (27.7%), seguido del personal administrativo de confianza con un 23.7% (71) y por último los profesores de asignatura con 26 encuestas, lo que es igual a un 8.7% de la muestra.

### **Análisis de correlación**

El estudio valora cinco variables, para determinar su posible relación se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman Rho por utilizar escala ordinal, de acuerdo con los resultados todas las variables se relacionan linealmente, aunque algunas con mayor intensidad, por ejemplo, la variable dependiente gestión de compras (GC) se relaciona con las cuatro variables independientes, la GC se explica en un 51.12% por la NJ; en un 57.30% por su relación lineal con TIC; en un 51.98% por el CH y en un 57.91% por T. Las variables independientes también se relacionan linealmente entre sí (Tabla x).

**Tabla x. Correlaciones**

Variables	GC	NJ	TIC	CH	T
Gestión de compras (GC)	1				
Normatividad jurídica (NJ)	0.715	1			
Tecnologías de la información (TIC)	0.757	0.672	1		
Capital humano (CH)	0.721	0.585	0.776	1	
Transparencia (T)	0.761	0.683	0.769	0.756	1
La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)					

## Análisis de Regresión

Dado que existe correlación entre las variables, se aplica análisis de regresión con apoyo de SPSS, utilizando el método introducir para determinar la ecuación de la recta que representa mejor la relación, teniendo como variable dependiente la gestión de compras (Y) y variables predictoras: normatividad jurídica (X<sub>1</sub>), tecnologías de la información (X<sub>2</sub>), capital humano (X<sub>3</sub>) y transparencia (X<sub>4</sub>). El modelo teórico se plantea como:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \xi$$

Con base en los resultados de la tabla x, y teniendo como nivel de significancia 5% se incluye constante en el modelo y la variable TIC no es significativa, lo cual indica que las IPES no están utilizando las herramientas tecnológicas para favorecer la gestión de compras. Acorde con el resultado del modelo lineal considerado se infiere que la gestión de compras se explica, en un 72.5%, por las variables explicativas. Dado que el valor de Durbin-Watson es de 1.991 (d>1.4) se infiere que no existe autocorrelación (tabla x).

**Tabla x. Coeficientes**

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1 (Constante)	-10.153	2.746		-3.698	.000		
Normatividad jurídica	.560	.096	.274	5.824	.000	.421	2.373
Tecnología de la información	.073	.062	.067	1.172	.242	.286	3.502
Capital humano	.209	.055	.211	3.799	.000	.304	3.288
Transparencia	.427	.064	.388	6.659	.000	.275	3.635

a. Variable dependiente: Gestión de compras

**Tabla x. Resumen del Modelo**

**Resumen del modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.851 <sup>a</sup>	.725	.721	9.07640	1.991

a. Variables predictoras: (Constante), Transparencia, Normatividad jurídica, Capital humano, Tecnología de la información

b. Variable dependiente: Gestión de compras

Al 5%, de acuerdo con los resultados del ANOVA, se infiere que las variables explicativas influyen de forma conjunta y lineal sobre la gestión de compras (tabla x), en consecuencia, la ecuación de regresión establece:

$$Y = -10.153 + 0.560 X_1 + 0.209 X_3 + 0.427 X_4$$

**Tabla 5. ANOVA**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	63799.795	4	15949.949	193.612	.000 <sup>b</sup>
	Residual	24220.044	294	82.381		
	Total	88019.839	298			

a. Variable dependiente: Gestión de compras

b. Variables predictoras: (Constante), Transparencia, Normatividad jurídica, Capital humano, Tecnología de la información

Con la gráfica 1 y la gráfica 2 se puede verificar el supuesto de normalidad. En el histograma las barras se asemejan a la curva normal, y en el gráfico P-P los datos se asemejan a la línea de 45° (Hair et al., 1999).

# Histograma

Variable dependiente: Gestión de compras

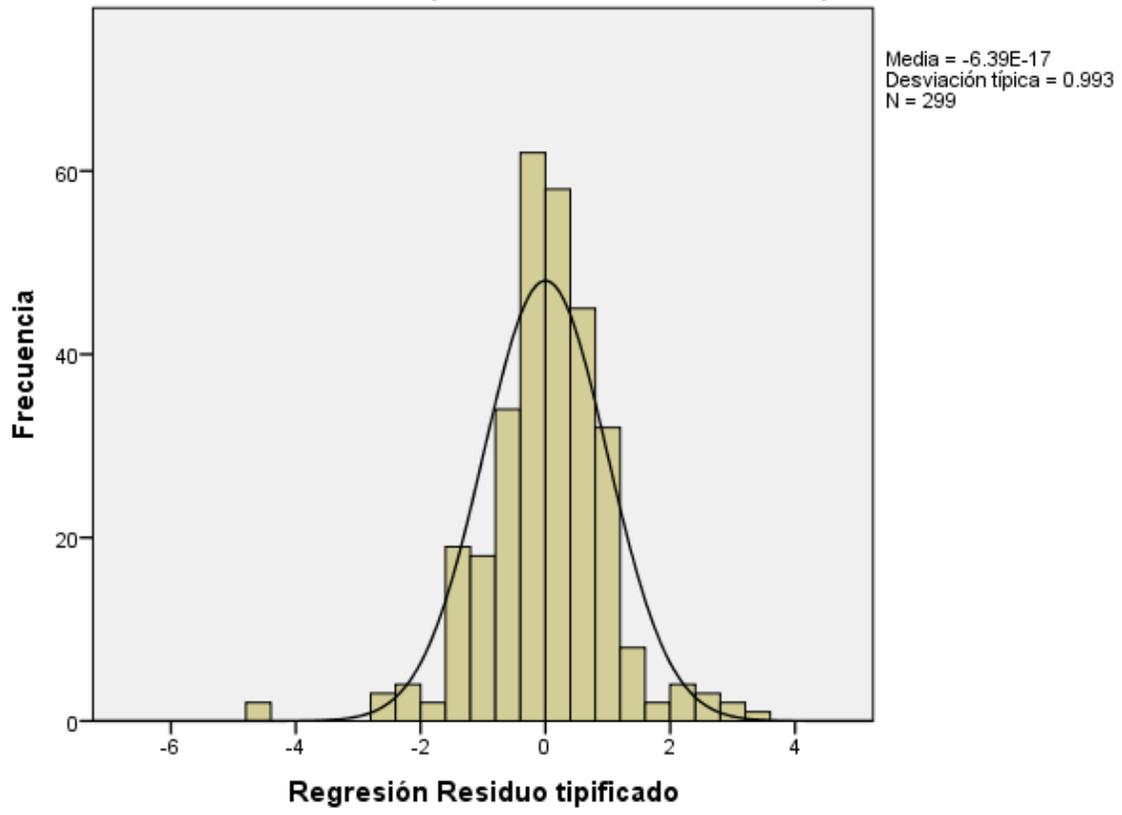
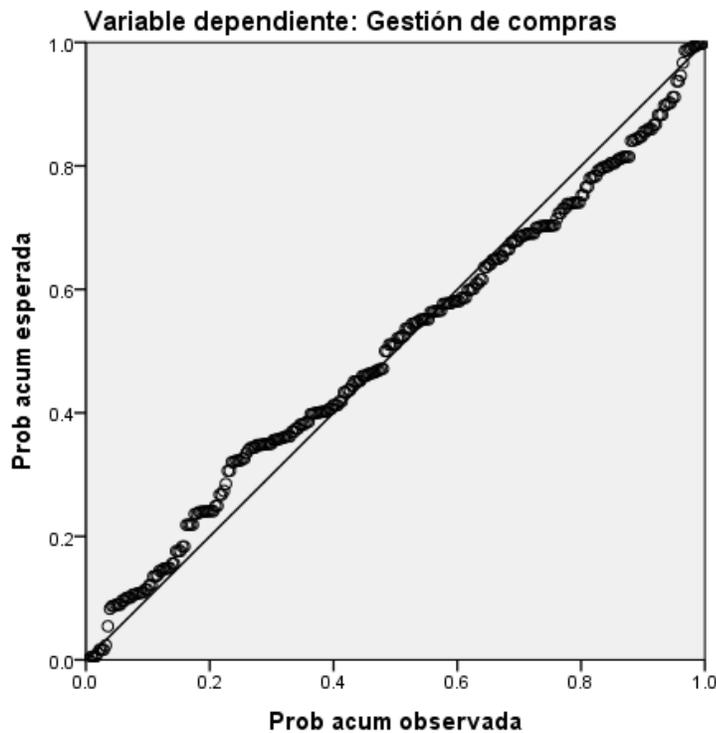


Gráfico P-P normal de regresión Residuo tipificado



## PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

Como se mencionó anteriormente los resultados de los índices por variable, es importante valorar la frecuencia observada con relación a la percepción que se tiene de las variables según el puesto de trabajo, la escolaridad y antigüedad de los encuestados. Primeramente se ilustran los resultados respecto a la gestión de compras, destacando que 2.7 % de los PTC, ubican su percepción en el nivel bajo, mientras el 15.7% la ubica en el nivel alto. En el caso de los profesores por asignatura, la mayor percepción (4 %) se ubica en el nivel 3. Los trabajadores administrativos de confianza en un 17.7% ubican su percepción en el nivel alto, mientras el administrativo sindicalizado ubica su percepción con 12.7% en el nivel medio-alto.

Se realizó una prueba de Chi-cuadrada considerando las variables puesto de trabajo de los encuestados y nivel de gestión de compras para determinar si hay independencia entre dichas variables. Dado que el valor p (Sig. asintótica bilateral) es igual a .000, se puede determinar que existe una asociación entre en el puesto de trabajo y la percepción sobre la gestión de compras, infiriendo que hay dependencia

entre dichas variables, la percepción cambia dependiendo si se es profesor o administrativo (ver tabla X y Y)

**Tabla de contingencia Nivel de GC \* Puesto de trabajo del encuestado**

			Puesto de trabajo del encuestado				Total
			Profesor por asignatura	Profesor tiempo completo	Administrativo de confianza	Administrativo sindicalizado	
Nivel de GC 1.00	Recuento		0	8	2	0	10
	% dentro de Nivel de GC		0.0%	80.0%	20.0%	0.0%	100.0%
	% dentro de Puesto de trabajo del encuestado		0.0%	6.7%	2.8%	0.0%	3.3%
	% del total		0.0%	2.7%	0.7%	0.0%	3.3%
2.00	Recuento		7	31	4	10	52
	% dentro de Nivel de GC		13.5%	59.6%	7.7%	19.2%	100.0%
	% dentro de Puesto de trabajo del encuestado		26.9%	25.8%	5.6%	12.0%	17.3%
	% del total		2.3%	10.3%	1.3%	3.3%	17.3%
3.00	Recuento		12	34	12	38	96
	% dentro de Nivel de GC		12.5%	35.4%	12.5%	39.6%	100.0%
	% dentro de Puesto de trabajo del encuestado		46.2%	28.3%	16.9%	45.8%	32.0%
	% del total		4.0%	11.3%	4.0%	12.7%	32.0%
4.00	Recuento		7	47	53	35	142
	% dentro de Nivel de GC		4.9%	33.1%	37.3%	24.6%	100.0%
	% dentro de Puesto de trabajo del encuestado		26.9%	39.2%	74.6%	42.2%	47.3%
	% del total		2.3%	15.7%	17.7%	11.7%	47.3%
Total	Recuento		26	120	71	83	300
	% dentro de Nivel de GC		8.7%	40.0%	23.7%	27.7%	100.0%
	% dentro de Puesto de trabajo del encuestado		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total		8.7%	40.0%	23.7%	27.7%	100.0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	48.771 <sup>a</sup>	9	.000
Razón de verosimilitudes	51.974	9	.000
Asociación lineal por lineal	10.254	1	.001
N de casos válidos	300		

a. 5 casillas (31.2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .87.

Con relación a la variable normatividad jurídica, esta también se contrasta con el puesto de trabajo del encuestado, tanto para el profesor de asignatura como el de tiempo completo el mayor nivel se ubica en el segmento medio alto con 6.3% y 24% respectivamente (Ver tabla x).

**Tabla de contingencia Nivel de NJ ^ Puesto de trabajo del encuestado**

			Puesto de trabajo del encuestado				Total
			Profesor por asignatura	Profesor tiempo completo	Administrativo de confianza	Administrativo sindicalizado	
Nivel de NJ	1.00	Recuento	0	0	0	1	1
		% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.3%
	2.00	Recuento	4	34	10	12	60
		% del total	1.3%	11.3%	3.3%	4.0%	20.0%
	3.00	Recuento	19	72	24	47	162
		% del total	6.3%	24.0%	8.0%	15.7%	54.0%
	4.00	Recuento	3	14	37	23	77
		% del total	1.0%	4.7%	12.3%	7.7%	25.7%
Total		Recuento	26	120	71	83	300
		% del total	8.7%	40.0%	23.7%	27.7%	100.0%

Para determinar la independencia entre las variables puesto de trabajo y percepción del nivel de normatividad jurídica se realizó una prueba de Chi-cuadrada. Dado que el valor p es igual a .000, se puede determinar que existe una asociación entre en el puesto de trabajo y la percepción sobre el nivel de normatividad jurídica, infiriendo que hay dependencia entre dichas variables, la percepción de la normatividad jurídica cambia dependiendo si se es profesor o administrativo (ver tabla Y)

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	48.264 <sup>a</sup>	9	.000
Razón de verosimilitudes	47.061	9	.000
Asociación lineal por lineal	9.548	1	.002
N de casos válidos	300		

a. 4 casillas (25.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .09.

La TICS se clasificaron mediante un índice de acuerdo a la percepción de los encuestados con base en su escolaridad, destacando que para ninguno de ellos el nivel se ubica en el segmento bajo. El 29% de los encuestados con licenciatura valoran las TICS en el nivel alto, de igual manera el 17.7% de los encuestados con nivel de maestría y el 19.7% de los encuestados con doctorado (Ver tabla X)

**Tabla de contingencia Nivel TIC ^ Escolaridad de los encuestados**

			Escolaridad de los encuestados				Total
			Bachillerato	Licenciatura	Maestría	Doctorado	
Nivel TIC 2.00	Recuento		2	4	10	8	24
	% del total		0.7%	1.3%	3.3%	2.7%	8.0%
3.00	Recuento		2	28	23	20	73
	% del total		0.7%	9.3%	7.7%	6.7%	24.3%
4.00	Recuento		4	87	53	59	203
	% del total		1.3%	29.0%	17.7%	19.7%	67.7%
Total	Recuento		8	119	86	87	300
	% del total		2.7%	39.7%	28.7%	29.0%	100.0%

La prueba Chi-cuadrada para valorar la asociación entre el nivel de las TICS y la escolaridad de los encuestados arroja un valor p igual .156, el cual es mayor que 0.05 ( $\alpha$ ), por ende, se infiere que no hay asociación entre las variables, es decir, el nivel de escolaridad de los encuestados no determina la percepción sobre el uso de las TICS para la gestión de compras (ver tabla X).

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9.318 <sup>a</sup>	6	.156
Razón de verosimilitudes	9.018	6	.173
Asociación lineal por lineal	.585	1	.444
N de casos válidos	300		

a. 2 casillas (16.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .64.

Por otra parte, se contrasto la percepción del encuestado considerando su antigüedad laboral respecto al nivel de capital humano que intervien en la gestion de compras (Ver tabla X). Llama la atención en que todos los segmentos de rango de antigüedad, los mayores porcentajes sobre capital humano se ubiquen en el nivel alto, sin embargo, existe un area de oportunidad de acuerdo al 9.7% de los encuestados con mas de 20 años de antigüedad que ubican esta variable en el nivel medio-alto.

**Tabla de contingencia Nivel Capital Humano \* Antigüedad laboral del encuestado**

			Antigüedad laboral del encuestado					Total
			1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	16 a 20 años	Más de 20 años	
Nivel Capital Humano	1.00	Recuento	0	0	0	2	5	7
		% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	1.7%	2.3%
	2.00	Recuento	8	5	7	8	4	32
		% del total	2.7%	1.7%	2.3%	2.7%	1.3%	10.7%
	3.00	Recuento	8	12	13	14	29	76
		% del total	2.7%	4.0%	4.3%	4.7%	9.7%	25.3%
	4.00	Recuento	39	34	35	28	49	185
		% del total	13.0%	11.3%	11.7%	9.3%	16.3%	61.7%
Total		Recuento	55	51	55	52	87	300
		% del total	18.3%	17.0%	18.3%	17.3%	29.0%	100.0%

Las variables de capital humano y antigüedad laboral de los encuestados no están asociadas, dado que al aplicar la prueba Chi-cuadrada el valor p es mayor .05, es decir, la percepción de capital humano es independiente de la antigüedad laboral del encuestado (ver tabla X)

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20.558 <sup>a</sup>	12	.057
Razón de verosimilitudes	23.817	12	.022
Asociación lineal por lineal	3.108	1	.078
N de casos válidos	300		

a. 5 casillas (25.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.19.

La frecuencia observada del nivel de transparencia en el desarrollo de la gestión de compras, según el puesto de trabajo del encuestado, en general se ubica con el 53.8 % en el nivel alto, sin embargo, un 32.4% de la muestra la ubica en el nivel medio-alto y 13% en el nivel medio-bajo, lo cual representa un área de oportunidad que debe atenderse a fin de contribuir a una mayor satisfacción del usuario (ver tabla x)

**Tabla de contingencia Nivel Transparencia \* Puesto de trabajo del encuestado**

			Puesto de trabajo del encuestado				Total
			Profesor por asignatura	Profesor tiempo completo	Administrativo de confianza	Administrativo sindicalizado	
Nivel Transparencia	1.00	Recuento	0	0	0	2	2
		% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.7%
	2.00	Recuento	4	23	8	4	39
		% del total	1.3%	7.7%	2.7%	1.3%	13.0%
	3.00	Recuento	11	35	12	39	97
		% del total	3.7%	11.7%	4.0%	13.0%	32.4%
	4.00	Recuento	11	61	51	38	161
		% del total	3.7%	20.4%	17.1%	12.7%	53.8%
Total		Recuento	26	119	71	83	299
		% del total	8.7%	39.8%	23.7%	27.8%	100.0%

Las variables puesto de trabajo y nivel de transparencia están asociadas dado que el valor Chi-cuadrada tiene una p significativa, por lo cual se infiere que la percepción sobre el nivel de transparencia depende del puesto de trabajo del encuestado, es decir, se esperaría una percepción distinta si se es profesor o personal administrativo.

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31.266 <sup>a</sup>	9	.000
Razón de verosimilitudes	32.212	9	.000
Asociación lineal por lineal	1.068	1	.301
N de casos válidos	299		

a. 5 casillas (31.2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .17.

## ANOVA DE UN FACTOR

A fin de valorar la posible diferencia entre los niveles promedio de percepción sobre la gestión de compras según la edad de los encuestados, se realizó un análisis de varianza de un factor, los resultados ilustran que las varianzas son iguales, sin embargo, existe diferencia respecto al rango de edad, es decir, las medias de los resultados de la gestión de compras son diferentes. Para determinar donde residen dichas diferencias, se aplicaron pruebas post hoc, en específico la HSD de Tukey, la cual arroja diferencia en todos los rangos de edad, excepto entre los intervalos de

más de 56 años y entre 26 y 35 años, es decir, la percepción de la gestión de compras varía según la edad del encuestado.

### Prueba de homogeneidad de varianzas

Gestión de compras

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
3.630	4	295	.007

### ANOVA de un factor

Gestión de compras

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	3514.555	4	878.639	3.040	.018
Intra-grupos	85264.432	295	289.032		
Total	88778.987	299			

### Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Gestión de compras

	(I) Edad de los Encuestados	(J) Edad de los Encuestados	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
HSD de Tukey	Menos de 25 años	Entre 26 y 35 años	-5.76645	3.64213	.509	-15.7631	4.2302
		Entre 36 y 45 años	-1.75980	3.44711	.986	-11.2212	7.7016
		Entre 46 y 55 años	-1.96246	3.43890	.979	-11.4013	7.4764
		56 o más años	4.69342	3.48218	.661	-4.8642	14.2511
	Entre 26 y 35 años	Menos de 25 años	5.76645	3.64213	.509	-4.2302	15.7631
		Entre 36 y 45 años	4.00664	3.08615	.693	-4.4640	12.4773
		Entre 46 y 55 años	3.80398	3.07697	.730	-4.6415	12.2494
		56 o más años	10.45987*	3.12527	.008	1.8819	19.0379
	Entre 36 y 45 años	Menos de 25 años	1.75980	3.44711	.986	-7.7016	11.2212
		Entre 26 y 35 años	-4.00664	3.08615	.693	-12.4773	4.4640
		Entre 46 y 55 años	-.20266	2.84345	1.000	-8.0071	7.6018
		56 o más años	6.45323	2.89565	.172	-1.4945	14.4010
	Entre 46 y 55 años	Menos de 25 años	1.96246	3.43890	.979	-7.4764	11.4013
		Entre 26 y 35 años	-3.80398	3.07697	.730	-12.2494	4.6415
		Entre 36 y 45 años	.20266	2.84345	1.000	-7.6018	8.0071
		56 o más años	6.65589	2.88587	.146	-1.2650	14.5768
56 o más años	Menos de 25 años	-4.69342	3.48218	.661	-14.2511	4.8642	
	Entre 26 y 35 años	-10.45987*	3.12527	.008	-19.0379	-1.8819	
	Entre 36 y 45 años	-6.45323	2.89565	.172	-14.4010	1.4945	
	Entre 46 y 55 años	-6.65589	2.88587	.146	-14.5768	1.2650	

\*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

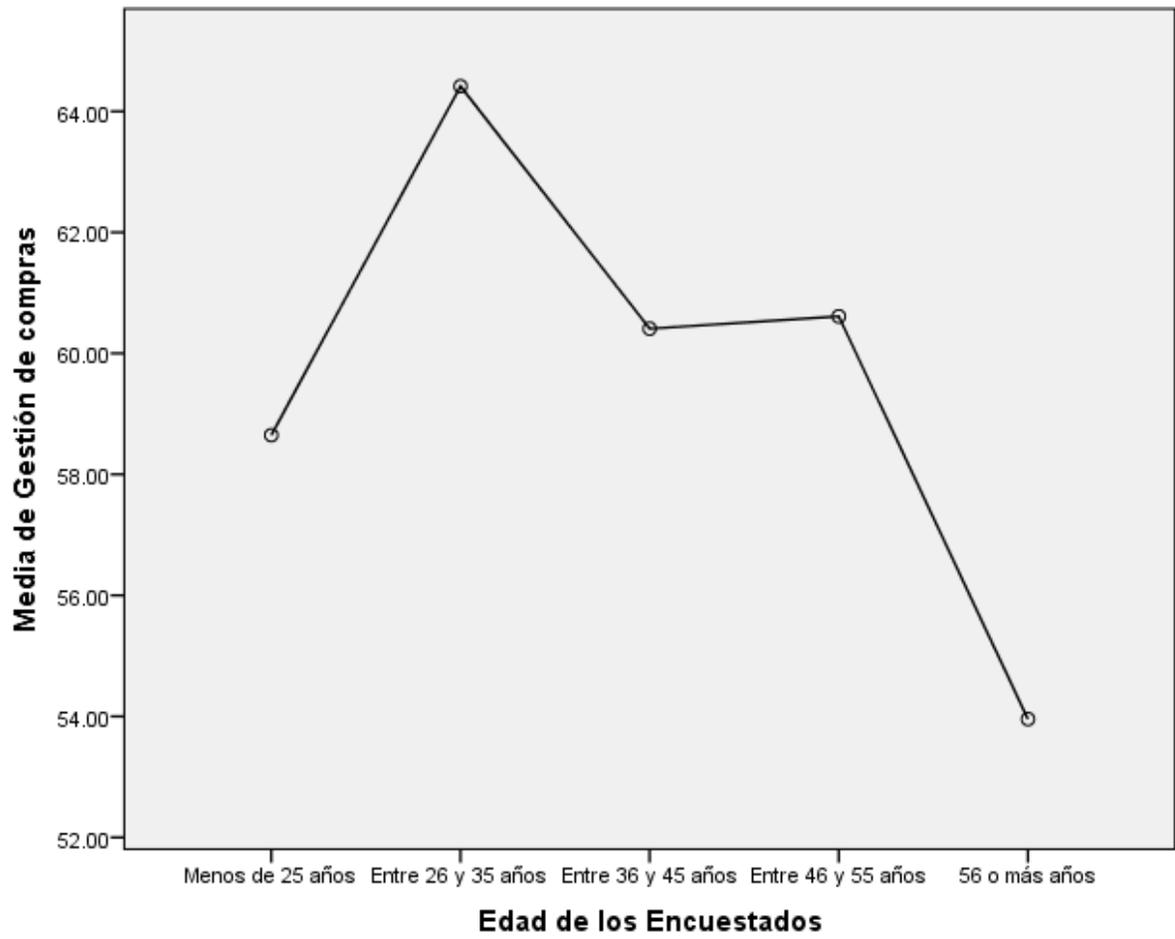
**Gestión de compras**

		N	Subconjunto para alfa = 0.05	
			1	2
HSD de Tukey <sup>a,b</sup>	56 o más años	67	53.9552	
	Menos de 25 años	37	58.6486	58.6486
	Entre 36 y 45 años	71	60.4085	60.4085
	Entre 46 y 55 años	72	60.6111	60.6111
	Entre 26 y 35 años	53		64.4151
	Sig.		.233	.376
Duncan <sup>a,b</sup>	56 o más años	67	53.9552	
	Menos de 25 años	37	58.6486	58.6486
	Entre 36 y 45 años	71	60.4085	60.4085
	Entre 46 y 55 años	72	60.6111	60.6111
	Entre 26 y 35 años	53		64.4151
	Sig.		.058	.102

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 56.310.

b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.



## V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

<b>Tabla XX. Respuestas a las preguntas de investigación</b>	
<b>Pregunta General</b>	
¿La aplicación de la normatividad jurídica, la identificación del perfil y competencias del capital humano, la implementación de las TICs y, el uso transparente de los recursos en la gestión de compras, son determinantes para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros?	El estudio valoró que sí son determinantes debido a que la variable dependiente tiene relación lineal con las cuatro variables independientes.
<b>Pregunta específicas</b>	
¿La correcta aplicación de la normatividad jurídica en la gestión de compras es determinante para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros?	Sí es determinante debido a que existe relación lineal entre la normatividad jurídica y la gestión de compras en una Institución Pública de Educación Superior en Baja California.
¿El perfil y competencias adecuadas del capital humano que intervienen en la gestión de compras son determinantes para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros?	Sí es determinante debido a que existe relación lineal entre el perfil y las competencias del capital humano y la gestión de compras en una Institución Pública de Educación Superior en Baja California.

<p>mejores recursos financieros?</p>	
<p>¿La implementación y utilización de las tecnologías de la información en la gestión de compras son determinantes para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros?</p>	<p>Sí es determinante debido a que existe relación lineal entre la implementación y utilización de las tecnologías de la información en la gestión de compras y la gestión de compras en una Institución Pública de Educación Superior en Baja California. Sin embargo el estudio demostró que no es significativa, lo cual indica que en las IPES no están utilizando las herramientas tecnológicas para favorecer la gestión de compras.</p>
<p>¿El uso transparente de los recursos en la gestión de compras es determinante para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros?</p>	<p>Sí es determinante debido a que existe relación lineal entre el uso transparente de los recursos y la gestión de compras en una Institución Pública de Educación Superior en Baja California.</p>

**Tabla XX. Pruebas de Hipótesis**

<b>Hipótesis</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Hipótesis Estadística:</b> A mayor eficiencia en la gestión de compras relacionadas de manera lineal directa con la normatividad jurídica, el capital humano, las TIC's y la transparencia en el uso de los recursos, incrementa en relación directamente proporcional que una Institución de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.	<b>Se acepta.</b> De acuerdo al Análisis de Correlación, el estudio valoró las cinco variables mediante el coeficiente de Spearman Rho; de acuerdo con los resultados todas las variables (independientes) se relacionan linealmente con la variable dependiente Gestión de Compras. (Ver Tabla XX Correlaciones).
<b>Hipótesis estadística 1:</b> La aplicación correcta de la normatividad jurídica de la gestión de compras incrementa en relación directamente proporcional la oportunidad que una IPES en BC acceda a mayores y mejores recursos financieros.	<b>Se acepta.</b> Misma explicación anterior. (Ver Tabla XX Correlaciones).
<b>Hipótesis estadística 2:</b> El perfil y las competencias adecuadas del capital humano involucrado en la gestión de compras incrementa en relación directamente proporcional la oportunidad que una IPES en BC acceda a mayores y mejores recursos financieros.	<b>Se acepta.</b> Misma explicación anterior. (Ver Tabla XX Correlaciones).
<b>Hipótesis estadística 3:</b> La implementación y utilización de las	<b>Se acepta.</b> Misma explicación anterior. (Ver Tabla XX

<p>TIC's en la gestión de compras incrementa en relación directamente proporcional la oportunidad que una IPES en BC acceda a mayores y mejores recursos financieros.</p>	<p>Correlaciones).</p>
<p><b>Hipótesis estadística 4:</b> El uso transparente de los recursos en la gestión de compras incrementa en relación directamente proporcional la oportunidad que una IPES en BC acceda a mayores y mejores recursos financieros.</p>	<p><b>Se acepta.</b> Misma explicación anterior. (Ver Tabla XX Correlaciones).</p>

## 5.2 Conclusiones

### 5.2.1 Recomendaciones

### 5.2.2 Futuras líneas de investigación

## VI. BIBLIOGRAFÍA

### 6.1 Bibliografía

Adamson, J., (1991): Strategic planning and procurement, National Association of Purchasing Management NAPM Insights, 2 (5), 10-11.

Aguilar y Maya, J.L. (2004). Financiamiento a la Educación Básica. Recuperado de: [http://encuentropadres.snte.org.mx/pics/pages/reflexiones7\\_base/jose\\_luis\\_aguilar\\_y\\_maya.doc](http://encuentropadres.snte.org.mx/pics/pages/reflexiones7_base/jose_luis_aguilar_y_maya.doc).

Aguirre, L. R. D., Campos, Á. F. R., & Méndez, A. G. (2013). El Clima Laboral Como un elemento del Compromiso Organizacional. Revista Nacional de Administración, 4(1), 59-70.

Alles, M. (2005). Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II-Casos. Ediciones Granica.

Álvarez M., L. y De la O P., C. (2005). Evaluación y certificación de competencias laborales en México: el caso de las dependencias del gobierno federal. *Contaduría y Administración*, 216, 13-34.

Andrews, R. (1977): “*El concepto de estrategia de la empresa*”. Editorial Eunsa, España.

Ansoff, H. (1976): “*La estrategia de la empresa*”. Universidad de Navarra, Pamplona, Traducción del original: Corporate strategy, McGraw-Hill, Nueva York, 1965.

Argüelles, A. (1996). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*: México: Limusa.

Arias, L., Arias, E. y Arias J. (Junio 2013) La Educación Superior en México: Financiamiento de Instituciones y Estudiantes. Revista Tecsisotecatl Vol. 5  
Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/tecsistecat/n14/educacion.html>

Aulakh, P., Kotabe, M. y Teegen, H. (2000): “Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico”. *Academy of Management Journal*, vol. 43, n. 3, pp. 342-361.

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. y Jones, D., (1998): *Purchasing principles & management*, Pitman Publishing, 8a Edition. London.

Baldauf, A., Cravens, D. y Wagner, U. (2000): “Examining determinants of export performance in small open economies”. *Journal of World Business*, vol. 35, n.1, pp. 61-79.

Barney, J. B., (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.

Barney, J. B., (1986): The resource based theory of the firm, *Organizational Science*, 26 (1), 41–56.

Barney, J. (1986): “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy”. *Management Science*, vol. 32, pp. 1231-1241.

Benito, J. G. (2006). Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras. *Universia Business Review*, 4(12).

Brimer, R. C., (1995): Logistics networking, *Logistics Information Management*, 8 (4), 8-11.

Brookshaw, T. y Terziovski, M., (1997): The relationship between strategic purchasing and customer satisfaction within a total quality management environment, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 4 (4), 244-258.

Calcagno A. (Agosto, 1997) El financiamiento de la educación en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación* #14. Recuperado de: <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie14a01.htm>

Carbonell, M. (2006). El derecho de acceso a la información como derecho fundamental. *Democracia, transparencia y Constitución. Propuestas para un debate necesario.*

Campos R. (2000). *Disyuntiva actual de la educación superior. Prioridades y estrategias para la educación.* Examen del Banco Mundial. México, UNAM/ Editorial Praxis.

Carr, A. S. Keong, G. L., y Sheu, C., (2000): A study of purchasing practices in Taiwan, *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (12), 1427-1445.

Carr, A. S. y Pearson, J. N., (1999): Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes, *Journal of Operations Management*, 17, 497- 519.

Carr, A. S. y Pearson, J. N., (2002): The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (9), 1032- 1053.

Carr, A. S. y Smeltzer, L. R., (1999): The relationship of strategic purchasing to supply chain management, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 5, 43-51.

Carter, J., Smeltzer, L. y Narasimhan, R., (1998): The role of buyer and supplier relationships in integrating TQM through the supply chain, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 4 (4), 223-34.

Casilda, R. (1995): "Evolución y estrategias competitivas de la Banca española. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, n. 13-Enero-Marzo, pp. 70-8.

Casillas M. y López R. (2005). El PIFI. Notas sobre su diseño e instrumentación. En: Díaz, Ángel y Mendoza Javier (Coordinadores), Educación Superior y Programa Nacional de Educación 2001-2006. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). México, DF. Recuperado de <http://books.google.com>

Chen, C. C., (2005): Incorporating green purchasing into the frame of ISO 14000, *Journal of Cleaner Production*, 13, 927-933.

Chen, I. J., Pauraj, A. y Lado, A. A., (2004): Strategic purchasing, supply management and firm performance, *Journal of Operations Management*, 22, 505-523.

Chen, M. (1996): "Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical Integration". *Academy of Management Review*, n. 21. pp. 100-134.

Chen, M., Smith, K. y Grimm, C. (1992): "Action characteristics as predictors of competitive responses". *Management Science*, vol. 38, pp. 439-457.

Clark, B., (2000). *Creando Universidades Innovadoras. Estrategias Organizacionales para la Transformación*, México, UNAM– Porrúa.

Cousins, P. D., (2005): The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5), 403-428.

Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002). *Gestión del talento humano*.

Cousins, P. D., Lawson, B. y Squire, B., (2006): An empirical taxonomy of purchasing function, *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (7), 775-794.

De Diputados, C. H. Congreso de la Unión, *Leyes Federales. Ley General de Contabilidad Gubernamental*.

Dekker, H. C., (2004): Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirement, *Accounting, Organizations & Society*, 29, 27-49.

Dos Santos, B.L., Peffers, K. y Mauer, D.C., (1993): The impact of information technology investments announcements on the market value of the firm, *Information System Research*, 4(1), 1-23.

Dewett, T. y Jones, G.R., (2001): The role of information technology in the organization: a review, model and assessment, *Journal of Management*, 27, 313-346.

Dyer, J. y Singh H., (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive strategy, *Academy of Management Review*, 23, 660-679.

Ejea Mendoza Guillermo (2007). *La evaluación del PIFI*. Universidad Autónoma Metropolitana. México, DF. Recuperado de <http://www.azc.uam.mx/>

Elliott-Shircore, T. y Steele, P., (1985): Procurement planning overview, *Purchasing and Supply Management*, 23-26.

Ellram, L. M., (2002): Supply management's involvement in the target costing process, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8, 235-244.

Flores, J. G. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, 10(1).

Franco González, J. (2009). "El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión". *Anales de Psicología / Annals Of Psychology*, 25(2). Retrieved from <http://revistas.um.es/analesps/article/view/88111/84811>

Frohlich, M. y Westbrook, R., (2001): Arcs of integration: an international study of supply chain strategies, *Journal of Operations Management*, 19 (2), 185-200.

Fung, P., (1999): Managing purchasing in a supply chain context: evolution and resolution, *Logistics Information Management*, 12 (5), 362-367.

Galván, J., (1989): El estado de las nuevas tecnologías de información en España: Aspectos económicos y sociales, *Alta Dirección*, 148, 423-429.

Gallardo, P. G., & Téllez, C. O. V. (2010). Indicadores de gestión en materia de derecho de acceso a la información. *Derecho Comparado de la Información*, (16), 3-23.

Gallart, A.M y Jacinto, C. (1995). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID-CENEP* (Argentina). Recuperado de: [www.campusoei.org/oeivirt/fp/cuad2a04.htm](http://www.campusoei.org/oeivirt/fp/cuad2a04.htm).

Garduño R. y Méndez E. (4 abril 2010), México gasta en educación, pero no mejora la calidad: Cámara de Diputados. *La Jornada*. Recuperado de: <http://www.jornada.unam.mx/2010/04/04/sociedad/026n1soc>

Giardini, A. y Frese, M. (2006). Reducing the negative effects of emotion work in service occupations: Emotional competence as a psychological resource. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 63-75.

Gimenez C. y Ventura E., (2005): Logistic-production, logistic-marketing and external integration, *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (1), 20-38.

Giménez, G. (2005). La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe. *Revista de la CEPAL*.

González, A. Z. E, Calvo, A. M., Berriel, M. R. y Gil, P. A. M., (2003): Perspectiva científica del ajuste estratégico entre los sistemas de información empresariales y la calidad de servicio, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (1), 99-114.

Goodstein L., Notan T. y Pfeiffer J. (2002): *Planeación Estratégica Aplicada*. McGraw Hill Interamericana S.A.

Grant, R. (1995): "*Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*". Blackwell Publishers.

Grant, R. M., (1992): *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*, Basil Blackwell, Cambridge - Massachussets.

Grau, N. C. (2006). La transparencia en la gestión pública: ¿cómo construirle viabilidad? Estado, gobierno, gestión pública: *Revista Chilena de Administración Pública*, (8), 22-44.

Guichard S. (2005). *The Education Challenge in Mexico: Delivering Good Quality Education to All*, OECD Economics Department Working Papers 447. Paris: OECD, Economics Department.

Handfield, R. B. y Bechtel, C., (2002): The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness, *Industrial Marketing Management*, 31, 367-382.

Hart, S. (1995): A natural-resource-based view of the firm, *Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014.

Hax, A. y Majluf, N. (1984): “*Strategic Management: An Integrative Perspective*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs. New Jersey.

Hemsworth, D., Sanchez-Rodriguez, C. y Bidgood, B., (2005): Determining the impact of quality management practices and purchasing-related information systems on purchasing performance, *The Journal of Enterprise Information Management*, 18 (2), 169-194.

Hernández P. (2000) *Competitividad y éxito: Algunas tendencias actuales y su repercusión para el sector empresarial*. CEDE.

Hernández Sánchez, M. A. (2009). *Ley general de contabilidad gubernamental comentada*. 1ª Edición. Grupo de Investigación Eumed.net de la Universidad de Málaga, España.

Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/592/OBJETO%20DE%20LA%20LEY%20GENERAL%20DE%20CONTABILIDAD%20GUBERNAMENTAL%20COMENTADA.htm>

Hill, C. y Jones, G. (1996). “*Administración estratégica. Un enfoque integrado*”. McGraw-Hill. Colombia, 3ª edición.

Ho, C.F., (1996): Information technology implementation strategies for manufacturing organizations. A strategic alignment approach, *International Journal of Operations & Production Management*, 16 (7), 77-100.

Huang, S. M., Ou, C. S., Chen, C. M. y Lin, B., (2006): An empirical study relationships between IT investment and firm performance: A resourced based perspective, *European Journal of Operations Research*, 173, 984-999.

Huertas, E. (1991): "La competitividad de las Empresas y la política de Defensa de la Competencia". *Revista Vasca de Economía*, n. 21, pp. 50-69.

Ibarra A., E. (1997). *Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. México: CINTERFOR/OIT/CONOCER.

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) (2007). *Panorama Educativo de México. Indicadores del Sistema Educativo Nacional 2007*. D.F., México: INEE.

Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). *Competencia laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Montevideo: CINTERFOR.

Ivanovich J.M. (2003) *Gestión, calidad y competitividad*, 11va. Edición. Impreso en España.

Johnson, G. y Scholes, K. (1993): "*Exploring Corporate Strategy. Text and cases*". Prentice Hall Internacional, tercera edición.

Joshi, K., (1990): SOS Reorganization of the work system for successful information systems implementation. A case study, *Information & Management*, 19, 271- 284.

Kakouris, A. P., (2006): Outsourcing decisions and the purchasing process: a systems-oriented approach, *Marketing Intelligence & Planning*, 24 (7), 708- 729.

Kersten, W., Schroeder, K. A. y Schulte-Bisping, A., (2004): Internet supported sourcing complex material, *Business Process Management Journal*, 10 (1), 101-114.

Krapp, A. (2005). Basic needs and the development of interest and intrinsic motivational orientations. *Learning and Instruction*, 15(5), 381-395.

Krause, D. R., (1997): Supplier development: current practices and outcomes, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33 (2), 12–19.

Krause, D. R., (1999): The antecedents of buying firm efforts to improve suppliers, *Journal of Operations Management*, 17, 205-224.

Krause, D. R. y Ellram, L. M., (1997): Critical elements of supplier development, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 3 (1), 21-31.

Labraña T., A., Durán F., E. y Soto A., D. (2005). Competencias del nutricionista en el ámbito de atención primaria de salud. *Revista Chilena de Nutrición*, 32, 3.

La crisis financiera: Los presupuestos de educación capean el temporal-por ahora (S.F.)

Recuperado: [http://www.unesco.org/new/es/education/themes/planning-and-managing-education/policy-and-planning/single-view/news/financial\\_crisis\\_education\\_budgets\\_weather\\_the\\_storm\\_so\\_far/](http://www.unesco.org/new/es/education/themes/planning-and-managing-education/policy-and-planning/single-view/news/financial_crisis_education_budgets_weather_the_storm_so_far/)

Latapí, P., y Ulloa, M. (2000). El financiamiento de la educación básica en el marco del federalismo. México: FCE.

Laudon, K. C. y Laudon, J. P., (1996): Administración de los sistemas de información organización y tecnología, Prentice-Hall Hispanoamericana S. A. 3 Edición. México.

Li, M. y Ye, L.R., (1999): Information technology and firm performance: Linking with environmental, strategic and managerial context, *Information & Management*, 35, 43-51.

López-Rodríguez, J. y García-Rodríguez, R. M., (2005): Technology and export behaviour: a resource-based view approach, *International Business Review*, 14, 539-557.

López-Ayllón, S., & Laborde, M. M. (2007). La transparencia en la República: un recuento de buenas prácticas. Mexico: CIDE and IFAI.

Masson, R. J., (1986): User-vendor relationships in the Scottish electronics industry, *International Journal of Quality and Reliability*, 3 (2), 31–37.

Mendoza Rojas, J. (2011). *Financiamiento Público de la Educación Superior en México. Fuentes de información y cifras del periodo 2000 a 2011. Cuadernos de trabajo de la Dirección General de Evaluación Institucional. Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F.*

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral. Sistemas, surgimiento y modelos.* Montevideo: OIT.

Mol, M. J., (2003): Purchasing's strategic relevance, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9 (1), 43-50.

MORA QUIRÓS, Mario (2003), El sistema nacional de evaluación de Costa Rica, en CUNILL GRAU, Nuria y OSPINA BOZZI, Sonia (comps.), *Evaluación de resultados para una gestión pública moderna y democrática: experiencias latinoamericanas*, Caracas, CLAD, AECI, MAP, FIIAP.

Morrisey, G. (1993) *“El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación”*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.

Muffato, M. y Payaro, A., (2004): Implementation of e-procurement and fulfillment processes: A comparison of cases in the motorcycle industry, *International Journal of Production Economics*, 89, 339-351.

Naessens, H. (2010). *Ética pública y transparencia.* In XIV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles: congreso internacional (p. 2113-2130). Universidade de Santiago de Compostela, Centro Interdisciplinario de Estudios Americanistas Gumersindo Busto; Consejo Español de Estudios Iberoamericanos.

Narasimhan, R. y Das, A., (2001): The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance, *Journal of Operation Management*, 19, 593-609.

Neo, B. S., (1988): Factors facilitating the use of information technology for competitive advantage: exploratory study, *Information & Management*, 15 (3), 191-201.

OECD (2007). OECD INSIGHTS. Human Capital: How what you know shapes your life

Oliver, C., (1997): Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views, *Strategic Management Journal* 18 (9), 697–713.

Panorama de la Educación 2010 (S.F.)

Recuperado de:

<http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/panoramadelaeducacion2010.htm>

Pearson, J. N., (1991): Essential elements of strategic planning, *National Association of Purchasing Management NAPM*, 2 (5), 6-13.

PIB y Educación ¿Cómo se relacionan? (S.F.)

Recuperado de: <http://www.ediciones-sm.com.mx/blog-pib-y-educacion-como-se-relacionan>

Pimenta, C. C. (2002). Gestión de compras y contrataciones gubernamentales. *RAE electrónica*, 1(1), 1-13.

Presupuesto Educativo en B.C. ¿Gastar más o invertir mejor? (1 marzo 2011) Boletín Informativo 03/11 Coalición para la Participación Social en la Educación. Recuperado de:

[http://escuelanet.com:84/xampp/web/te/copase/system/html/archivos/boletines/2011/Boletin\\_03-11.pdf](http://escuelanet.com:84/xampp/web/te/copase/system/html/archivos/boletines/2011/Boletin_03-11.pdf)

Primo, M. A. M. y Amundson, S. D., (2002): An exploratory study of the effects of supplier relationships on new product development outcomes, *Journal of Operations Management*, 20, 33-52.

Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, NY.

Porter, M. E., (1982): *Competitive Advantage of Nations*, Prentice-Hall, New York, NY.

Porter, M. (1985): "*Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*". Editorial Continental, México DF.

Porter, M. (1990): "*Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*". Editorial Secsa, Compañía Editorial continental, México DF.

Porter, M. (2000): *Estrategias Competitivas*. México CECSA.

Reyes P., E. (1990). *Administración de personal. II: Sueldos y salarios*. México: Limusa.

Ribes, E. (1990). *Psicología y salud: un análisis conceptual*. Barcelona: Martínez Roca.

Robbins, S.P. (1987). *Administración: teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Rodríguez I., L. (2005). Herramienta para medición de las competencias genéricas de los futuros ingenieros respecto de las relaciones interpersonales. *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales*, 2(6), 7-16.

Rodríguez M., L. y DíazGonzález, E. (2000). La incidencia de la psicología en el campo de trabajo. *Integración y Desarrollo Psicológico*, 14, 74-89.

Rodríguez N., A. y Peñaranda M., E. (2002). *Competencias laborales en la administración pública*. Buenos Aires: Serie para la Mejora Continua en las Organizaciones Públicas.

Rubio Oca Julio (2006). La mejora de la calidad de las universidades públicas en el periodo 2001 – 2006. 1ª Edición. Secretaría de Educación Pública. México, D.F.

Ruiz D., M., Jaraba B., B. y Romero S., L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, 16, 64-91.

Sánchez-Rodríguez, C., Hemsworth, D. y Martínez-Lorente, A. R., (2005): The effect of supplier development initiatives on purchasing performance: structural model, *Supply Chain Management: An International Journal*, 10 (4), 289-301.

Schröder, P. (2000). Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno. México: Fundación Friedrich Naumann, Oficina Regional América Latina.

Smith, K., Grimm, C., Chen, M. y Gannon, M. (1989): "Predictors of response time to competitive strategic actions: Preliminary theory and evidence". *Journal of Business Research*, vol. 18, pp. 245-258.

Sriram, V., Stump, R. y Banerjee, S., (1997): Information technology investments in purchasing: An empirical study of dimensions and antecedents, *Information and Management*, 33, 59- 72.

Stratopoulos, T. y Dehning, B., (2000): ¿Does successful investment in information technology solve the productivity paradox?, *Information and Management*, 38, 103-117.

Stump, R. L. y Sriram, V., (1997): Employing information technology in purchasing: Buyer-supplier relationships and size of the supplier base, *Industrial Marketing Management*, 26, 127-136.

Supo, J., (2013): Como validar un instrumento – la guía para para validar un instrumento en 10 pasos. Biblioteca Nacional del Perú.

Tafoya, O. (16 diciembre 2011), B.C. destinó 56.8% de su presupuesto a servicios educativos en 2010: INEGI. Monitor Económico.

Recuperado de:

<http://monitoreconomico.org/ediciones/2011/12%20Diciembre/16+diciembre+2011.pdf>

f

Torres Esperón, J. M., & Urbina Laza, O. (2006). Perfiles profesionales, funciones y competencias del personal de Enfermería en Cuba. *Educación Médica Superior*, 20(1), 0-0.

UNESCO. (2004). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. París: UNESCO.

UNESCO. (2003). "Políticas para el cambio en la Educación Superior", en Tünnermann, C., *La Universidad ante los Retos del Siglo XXI*, Universidad Autónoma de Yucatán.

UNESCO. *Declaración Mundial de la Educación Superior. Visión y Acción*. París, 5–9 de octubre de 1998. <http://www.unesco.org>

Velázquez V., G. (2012). Impacto de la comunicación organizacional, en la competitividad y la vinculación de las empresas mexicanas con la universidad. *Recherches en Sciences de Gestion*, (3), 89-119.

Van-Weele, A. J. (1994): *Purchasing management. Analysis planning and practice*, Chapman & Hall, London.

Van-Weele, A. J. y Rozemeijer, F. A., (1996): *Revolution in Purchasing*, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2 (4), 153-160.

Villalba J. (2003) *El arte de la guerra competitiva. Menú estratégico*. Centro Nacional para la Competitividad. Ediciones IESA.

Villarreal, H. (2005). *La Asignación de los Recursos Públicos a la Educación: Problemática y Perspectivas*. México: FCE.

Villarreal R. (2006) *El modelo de la competitividad sistémica de los agro negocios en la cadena global de valor*, México. IOSD y CECID.

Wagner, S. M., (2006): A firm's responses to deficient suppliers and competitive advantage, *Journal of Business Research*, 59, 686-695.

Watts, C. A. y Hahn, C. K., (1993): Supplier development programs: an empirical analysis, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29 (2), 11–17.

Weill, P., (1992): The relationship between investment in the information technology and firm performance: a study of the valve manufacturing sector, *Information System Research*, 3 (4), 307-333.

Williamson, E. A., Harrison, D. K. y Jordan, M., (2004): Information systems development within supply chain management, *International Journal of Information Management*, 24, 375-385.

Williamson, O. E., (1991): Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, 36, 269- 296.

Zack, M. H., (1999): Managing codified knowledge, *Sloan Management Review*, 40 (4), 45-58.

Zarifian, P. (1999). *El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales*. Montevideo: CINTERFOR OIT.

Zsidisin, G. A. y Ellram, L. M., (2001): Activities related to purchasing and supply management involvement in supplier alliances, *International Journal of Physical Distribution & logistics Management*, 31 (9), 629-646.

## **6.2 Referencias de internet**

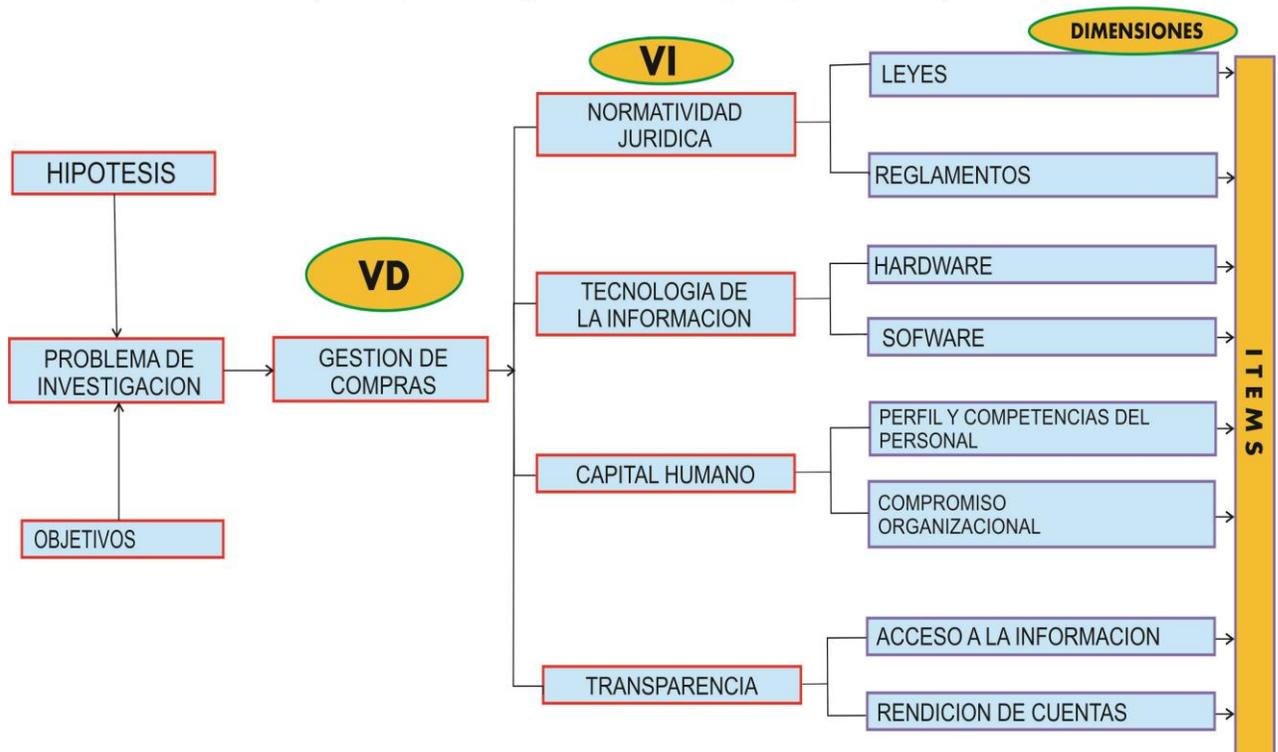
Filosofía de la Calidad PROMEP

Recuperado de: <http://dsa.sep.gob.mx/filosofiadelaqualidad.html>

<http://inicio.ifai.org.mx/SitePages/ifai.aspx>

## ANEXOS

“Evaluación de la gestión de compras en Instituciones públicas de educación superior de Baja California a partir de la normatividad jurídica, la tecnología de información, el capital humano y la transparencia.”



**VII.**

**La gestión de compras como estrategia competitiva para el uso eficiente de los recursos y participaciones que percibe una Institución Pública de Educación Superior en Baja California.**

Determinar si la gestión de compras a partir de la correcta aplicación de la normatividad jurídica, la identificación del perfil y competencias del capital humano, la implementación y utilización de las tecnologías de la información y comunicación y el uso transparente de recursos es una estrategia competitiva para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.

Identificar si la aplicación correcta de la normatividad jurídica en la gestión de compras será determinante para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.

Identifica si el perfil y competencias del capital humano utilizadas correctamente en la gestión de compras serán determinantes para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.

Identificar que la implementación y utilización de las tecnologías de la información y comunicación en la gestión de compras son determinantes para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.

Identificar que el uso transparente de los recursos en la gestión de compras será determinante para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.

1. ¿La correcta aplicación de la normatividad jurídica en la gestión de compras determinante para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros?

2. ¿El perfil y competencias del capital humano que intervienen en la gestión de compras utilizadas correctamente son determinantes para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros?

3. ¿La implementación y utilización de las tecnologías de la información y comunicación en la gestión de compras son determinantes para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros?

4. ¿El uso transparente de los recursos en la gestión de compras es determinante para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros?

**MATRIZ DE CONGRUENCIA**

La normatividad jurídica de la gestión de compras aplicada es la que es determinante para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mejores recursos financieros.

**Evaluación de la gestión de compras en Instituciones Públicas de Educación Superior en Baja California a partir de la normatividad jurídica, la tecnología de la información, el capital humano y la transparencia.**

Determinar si la gestión de compras a partir de la correcta aplicación de la normatividad jurídica, la identificación del perfil y competencias del capital humano, la implementación y utilización de las tecnologías de la información y comunicación y el uso transparente de recursos permite que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros.

1. ¿La correcta aplicación de la normatividad jurídica en la gestión de compras determinante para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros?

2. ¿El perfil y competencias del capital humano que intervienen en la gestión de compras utilizadas correctamente son determinantes para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros?

3. ¿La implementación y utilización de las tecnologías de la información y comunicación en la gestión de compras son determinantes para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros?

4. ¿El uso transparente de los recursos en la gestión de compras es determinante para que una Institución Pública de Educación Superior en Baja California acceda a mayores y mejores recursos financieros?

## CUESTIONARIO DE GESTION DE COMPRAS

Este cuestionario forma parte de una investigación realizada sobre la gestión de compras en una Institución Pública de Educación Superior en Baja California, la información recabada será completamente confidencial, le agradeceremos llenarlo según se indica. Gracias por su tiempo!

### INFORMACIÓN GENERAL

Marque con una  seleccionando la casilla de la respuesta que creas conveniente.

<b>Género</b>		<b>Edad</b>		<b>Escolaridad</b>		<b>Estado Civil</b>	
Femenino	<input type="checkbox"/>	Menos de 25 años	<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>	Entre 26 y 35 años	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>
		Entre 36 y 45 años	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	Unión libre	<input type="checkbox"/>

Entre 46 y 55 años

Doctorado

Viudo

56 o más años

Otro, cuál:

Divorciado

**Antigüedad Laboral**

1 a 5 años

De 6 a 10 años

De 11 a 15 años

De 16 a 20 años

Más de 20 años

**Horario de trabajo**

Matutino

Vespertino

Mixto

Nocturno

**Puesto de trabajo**

Profesor asignatura

Profesor tiempo completo

Administrativo confianza

Administrativo sindicalizado

Expresar su percepción con honestidad en cuanto a las siguientes afirmaciones que se plantean a continuación marcando con una X la opción que considere pertinente:

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

	PREGUNTA	0	1	2	3	4	V
1	Considero que la gestión de compras es identificada con una actividad primordial en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	1				
2	Considero que la gestión de compras es una actividad que se lleva a cabo con la identificación previa de las necesidades de los usuarios en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	1				
3	Considero que la planeación de la gestión de compras se lleva a cabo de una manera eficiente en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	1				
4	Considero que la planeación de la gestión de compras se lleva a cabo de una manera eficaz en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	1				
5	Considero que el presupuesto destinado a la gestión de compras se ejecuta de manera eficiente en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	1				
6	Considero que el presupuesto destinado a la gestión de compras se ejecuta de manera eficaz en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	1				
7	Considero que el proceso de selección de los proveedores para la gestión de compras en mi centro de trabajo es el adecuado.	<input type="checkbox"/>	1				

8	Considero que la gestión de compras en mi centro de trabajo mantiene una adecuada comunicación con las partes involucradas en sus diferentes procesos y procedimientos.	<input type="checkbox"/>	1				
9	Considero importante aportar mi experiencia, conocimientos, habilidades, etc., para que la gestión de compras en mi centro de trabajo se lleve a cabo de manera correcta y eficiente.	<input type="checkbox"/>	1				
10	Considero que el seguimiento que realiza la gestión de compras con los usuarios en sus diferentes procesos de adjudicación sea realiza de manera eficiente en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	1				
11	Considero que el seguimiento que realiza la gestión de compras con los usuarios en sus diferentes procesos de adjudicación sea realiza de manera eficaz en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	1				
12	Considero que los procesos y procedimientos de adjudicación de la gestión de compras son llevados a cabo de manera eficiente en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	1				
13	Considero que los procesos y procedimientos de adjudicación de la gestión de compras son llevados a cabo de manera eficaz en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	1				
14	Considero que el personal asignado a la gestión de compras se involucra de manera adecuada en la ejecución de los procesos y procedimiento de adjudicación en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	1				
15	Muestro interés en participar activamente en los procesos y procedimientos de adjudicación de la gestión de compras de mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	1				
16	En mi centro de trabajo se me informa oportunamente de los recursos asignados a la gestión de compras	<input type="checkbox"/>	1				
17	En mi centro de trabajo el control de la gestión de compras se ejecuta de manera eficiente	<input type="checkbox"/>	1				
18	En mi centro de trabajo el control de la gestión de compras se ejecuta de manera eficaz	<input type="checkbox"/>	1				
19	Considero que la gestión de compras es un proceso fundamental que permite cumplir con los objetivos institucionales de mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	1				
20	Considero que el correcto ejercicio del presupuesto en la gestión de compras es determinante para cumplir con los objetivos institucionales de mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	1				
21	Considero que la gestión de compras es una estrategia competitiva que permite acceder a mejores y mayores recursos financieros a mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	1				
22	Considero que la normatividad jurídica en la gestión de compras es aplicada de manera eficiente en los procesos de adquisiciones.	<input type="checkbox"/>	2				
23	Considero que la normatividad jurídica en la gestión de compras es aplicada de manera eficaz en los procesos de adquisiciones.	<input type="checkbox"/>	2				
24	Estoy al tanto de las decisiones que toman los cuerpos colegiados de la gestión de compras en mi centro de trabajo con referencia a los procesos de adjudicación de compras y su respectiva normatividad jurídica	<input type="checkbox"/>	2				
25	Considero que la normatividad jurídica limita el libre uso de los recursos asignados a la gestión de compras	<input type="checkbox"/>	2				
26	Considero que la normatividad jurídica representa un obstáculo para que la gestión de compras sea eficaz en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	2				
27	El personal de la gestión de compras me informa oportunamente aspectos de la normatividad jurídica aplicable en materia de solicitudes de adquisiciones	<input type="checkbox"/>	2				
28	Estoy al tanto de las reformas y actualizaciones jurídicas que se llevan a cabo en materia de gestión de compras	<input type="checkbox"/>	2				

29	Considero que el personal de adquisiciones de mi centro de trabajo tiene los conocimientos requeridos que la normatividad jurídica de la gestión de compras exige	<input type="checkbox"/>	2				
30	Considero que la normatividad jurídica es de gran ayuda para que los procesos y procedimientos de la gestión de compras sean más transparentes	<input type="checkbox"/>	2				
31	Considero que la normatividad jurídica es de gran ayuda para que los procesos y procedimientos de la gestión de compras sean más entendibles a los usuarios en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	2				
32	Considero que la correcta aplicación de la normatividad jurídica en la gestión de compras es determinante para que mi centro de trabajo tenga acceso a mayores y mejores recursos	<input type="checkbox"/>	2				
33	Considero que la aplicación de la normatividad jurídica en la gestión de compras es una estrategia competitiva para que mi centro de trabajo acceda a mejores y mayores recursos financieros	<input type="checkbox"/>	2				
34	Considero que la aplicación de la normatividad jurídica en la gestión de compras es indispensable para el buen funcionamiento del Departamento de Adquisiciones de mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	2				
35	Considero que la aplicación de la normatividad jurídica en la gestión de compras fomenta las buenas prácticas en el funcionamiento del Departamento de Adquisiciones de mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	2				
36	Considero que se llevan a cabo las suficientes sustituciones y actualizaciones de los equipos de cómputo asignados a la gestión de compras en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	3				
37	Considero que el equipo de cómputo utilizado cumple con los requerimientos técnicos indispensables para que los procesos y procedimientos de la gestión de compras se lleve a cabo de manera eficiente en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	3				
38	Considero que el equipo de cómputo utilizado cumple con los requerimientos técnicos indispensables para que los procesos y procedimientos de la gestión de compras se lleve a cabo de manera eficaz en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	3				
39	El personal responsable del funcionamiento de los equipos de cómputo de la gestión de compras en mi centro de trabajo tienen disponibilidad para atender cualquier falla en cualquier momento	<input type="checkbox"/>	3				
40	El mantenimiento al equipo de cómputo involucrado en la gestión de compras se lleva a cabo de manera eficiente	<input type="checkbox"/>	3				
41	El mantenimiento al equipo de cómputo involucrado en la gestión de compras se lleva a cabo de manera eficaz	<input type="checkbox"/>	3				
42	Los procesos y procedimientos de la gestión de compras se ven afectados de manera significativa por fallas constantes en los equipos de cómputo asignado a estas tareas.	<input type="checkbox"/>	3				
43	El personal encargado del mantenimiento del equipo de cómputo asignado a la gestión de compras posee los conocimientos y habilidades necesarias para realizar estas tareas	<input type="checkbox"/>	3				
44	Considero que el uso de las tecnologías de la información en los procesos y procedimientos de la gestión de compras ayudan a que esta sea realizada de una manera eficiente	<input type="checkbox"/>	3				
45	Considero que el uso de las tecnologías de la información en los procesos y procedimientos de la gestión de compras ayudan a que esta sea realizada de una manera eficaz	<input type="checkbox"/>	3				
46	Considero que los sistemas de información asociados a la gestión de compras reúnen las características informáticas para que los procesos de adjudicación sean más eficientes en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	3				
47	Considero que los sistemas de información asociados a la gestión de compras reúnen las características informáticas para que los procesos de adjudicación sean más eficaces en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	3				

48	Considero que los sistemas de información asociados a la gestión de compras permiten que los procesos de adjudicación sean imparciales en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	3				
49	Considero que los sistemas de información asociados a la gestión de compras permiten que los procesos de adjudicación sean transparentes en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	3				
50	Considero que el uso de internet permite que los procesos y procedimientos de la gestión de compras en mi centro de trabajo sean más eficientes	<input type="checkbox"/>	3				
51	Considero que el uso de internet permite que los procesos y procedimientos de la gestión de compras en mi centro de trabajo sean más eficaces	<input type="checkbox"/>	3				
52	Considero que el correo electrónico es un medio de comunicación que ayuda a que los procesos y procedimientos de la gestión de compras sean más eficientes en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	3				
53	Considero que el correo electrónico es un medio de comunicación que ayuda a que los procesos y procedimientos de la gestión de compras sean más eficaces en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	3				
54	Considero que el uso de bases de datos para el control de proveedores ayuda a mejorar los procesos y procedimientos de la gestión de compras en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	3				
55	Considero que el uso de las tecnologías de la información en la gestión de compras es una herramienta que permite cumplir con los objetivos institucionales de mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	3				
56	Considero que el uso de las tecnologías de la información en la gestión de compras, es determinante para cumplir con los objetivos institucionales de mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	3				
57	Considero que el uso de las tecnologías de la información en la gestión de compras es indispensable para el buen funcionamiento del Departamento de Adquisiciones de mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	3				
58	Considero que el uso de las tecnologías de la información en la gestión de compras es una estrategia competitiva en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	3				
59	Considero que la implementación y el uso de las tecnologías de la información en la gestión de compras es determinante para que mi centro de trabajo acceda a mejores y mayores recursos financieros	<input type="checkbox"/>	3				
60	Considero que el uso de las tecnologías de la información es determinante que para los procesos y procedimientos de la gestión de compras sean más transparentes y apegados a las buenas practicas	<input type="checkbox"/>	3				
61	Considero que el personal asignado a la gestión de compras tiene la capacidad de orientar y asesorar a los usuarios para que esta actividad se efectúe de manera eficiente en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	4				
62	Considero que el personal asignado a la gestión de compras tiene la capacidad de orientar y asesorar a los usuarios para que esta actividad se efectúe de manera eficaz en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	4				
63	Considero que la capacitación que se otorga al personal involucrado en la gestión de compras es eficiente para proporcionar información y seguimientos de los procesos de adjudicación a los usuarios de mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	4				
64	Considero que la capacitación que se otorga al personal involucrado en la gestión de compras es eficaz para proporcionar información y seguimientos de los procesos de adjudicación a los usuarios de mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	4				
65	Considero que el personal involucrado en la gestión de compras cuenta con los conocimientos requeridos para la eficiente resolución de problemas que se presentan en dicha área en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	4				
66	Considero que el personal involucrado en la gestión de compras cuenta con los conocimientos requeridos para la eficaz resolución de problemas que se presentan en dicha área en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	4				

67	Considero que el personal asignado a la gestión de compras es suficiente para que esta se realice de manera eficiente en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	4				
68	Considero que el personal asignado a la gestión de compras es suficiente para que esta se realice de manera eficaz en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	4				
69	Considero que el personal asignado a la gestión de compras cuenta con las habilidades necesarias para la resolución de problemas de esta área en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	4				
70	Considero que es determinante que el personal asignado a la gestión de compras cuente con el perfil y competencias requeridas, lo cual permitirá cumplir con los objetivos institucionales de mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	4				
71	Considero que el adecuado perfil y competencias del personal asignado a la gestión de compras es determinante para que mi centro de trabajo acceda a mejores y mayores recursos financieros	<input type="checkbox"/>	4				
72	Considero que el adecuado perfil y competencias del personal asignado a la gestión de compras es determinante para que el ejercicio del presupuesto destinado a las adquisiciones sea ejecutado de manera eficiente en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	4				
73	Considero que el adecuado perfil y competencias del personal asignado a la gestión de compras es determinante para que el ejercicio del presupuesto destinado a las adquisiciones sea ejecutado de manera eficaz en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	4				
74	Considero que el adecuado perfil y competencias del personal asignado a la gestión de compras es determinante para que los procesos y procedimientos de las adquisiciones sean mayormente transparentes y apegados a la buenas prácticas en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	4				
75	Considero que el personal asignado a la gestión de compras cuenta con el compromiso organizacional para llevar cabo esta tarea de manera eficiente	<input type="checkbox"/>	4				
76	Considero que el personal asignado a la gestión de compras cuenta con el compromiso organizacional para llevar cabo esta tarea de manera eficaz	<input type="checkbox"/>	4				
77	Considero que el trabajo en equipo es un aspecto muy importante para que la gestión de compras en mi centro de trabajo sea realizada de manera eficiente	<input type="checkbox"/>	4				
78	Considero que el trabajo en equipo es un aspecto muy importante para que la gestión de compras en mi centro de trabajo sea realizada de manera eficaz	<input type="checkbox"/>	4				
79	Considero que el personal asignado a la gestión de compras atiende oportunamente las necesidades de los usuarios en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	4				
80	Considero que el personal asignado a la gestión de compras se comunica adecuadamente con los usuarios en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	4				
81	Considero que el personal asignado a la gestión de compras cuenta con las actitud de servicio requerida para la resolución de problemas de esta área en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	4				
82	Considero que el personal asignado a la gestión de compras identifica a ésta como una actividad primordial en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	4				
83	Considero que el adecuado compromiso organizacional del personal asignado a la gestión de compras es determinante para cumplir con los objetivos institucionales de mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	4				
84	Considero que la gestión de compras en general se realiza de manera transparente en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				
85	Considero que los procesos y procedimientos de la gestión de compras son llevados a cabo de manera transparente en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				

86	Considero que la información derivada de los procesos y procedimientos de la gestión de compras es accesible a todos los usuarios en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				
87	Considero que los procesos de adjudicación, concursos, etc., de la gestión de compras se llevan a cabo de manera transparente en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				
88	Considero que el ejercicio presupuestal de la gestión de compras se efectúa de manera transparente en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				
89	Considero que la transparencia limita el libre uso de los recursos asignados a la gestión de compras en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				
90	La información derivada de la gestión de compras se publica constantemente en el portal de internet de mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				
91	Estoy al tanto de la información y reportes resultantes que las autoridades en materia de transparencia y rendición de cuentas realizan a la gestión de compras en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				
92	Considero que la selección de proveedores para la gestión de compras se lleva a cabo de manera transparente en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				
93	Considero que la asignación presupuestal para la gestión de compras se efectúa de manera transparente en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				
94	Considero que la transparencia en el ejercicio de la recursos asignados a la gestión de compras es determinante para que se alcancen los objetivos institucionales en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				
95	Considero que la transparencia en el ejercicio de los recursos asignados a la gestión de compras representa una estrategia competitiva para que mi centro de trabajo acceda a mejores y mayores recursos financieros	<input type="checkbox"/>	5				
96	Considero que la gestión de compras en general se realiza de manera imparcial en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				
97	Considero que los procesos de adjudicación, concursos, etc., de la gestión de compras se llevan a cabo de manera imparcial en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				
98	Considero que el ejercicio presupuestal de la gestión de compras se efectúa de manera imparcial en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				
99	Considero que la rendición de cuentas limita el libre uso de los recursos asignados a la gestión de compras en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				
100	Considero que las buenas practicas es una característica que la gestión de compras lleva a cabo en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				
101	Considero que el uso transparente de los recursos asignados a la gestión de compras representa un mejor y mayor acceso a recursos financieros para mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				
102	Considero que la selección de proveedores para la gestión de compras se lleva a cabo de manera imparcial en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				
103	Considero que la rendición de cuentas en la gestión de compras debe realizarse en todo momento en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				
104	Considero que la asignación presupuestal para la gestión de compras se efectúa de manera imparcial en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				
105	Considero que la ejecución de las buenas prácticas en el ejercicio de la recursos asignados a la gestión de compras es determinante para que se alcancen los objetivos institucionales en mi centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	5				

106	Considero que las buenas prácticas en el ejercicio de los recursos asignados a la gestión de compras representa una estrategia competitiva para que mi centro de trabajo acceda a mejores y mayores recursos financieros	<input type="checkbox"/>	5				
-----	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---