

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca



Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección y contratación en una Institución Educativa Privada del municipio de Madrid Cundinamarca

Nelly Mireya Montaña Fonseca

Martha Liliana Jerez Sánchez

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal

PROGRAMA Especialización en Gerencia Financiera

diciembre de 2022

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección y contratación en una Institución Educativa privada del municipio de Madrid Cundinamarca

Nelly Mireya Montaña Fonseca

Martha Liliana Jerez Sánchez

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia Financiera

Asesor metodológico

Campo Elías López Rodríguez

Doctorando en Psicología del Consumidor

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal

Especialización en Gerencia Financiera

diciembre de 2022

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Dedicatoria

Este trabajo de grado está dedicado primero a Dios, como columna, artífice y centro de mi caminar, quien con su infinito amor y sabiduría trazó el derrotero de esta investigación y día tras día me daba las herramientas necesarias para seguir adelante; a mi esposo que fue mi catalizador y mi soporte a lo largo de este trabajo, a mis sobrinas que son mi motivación más inmediata y por último a mi mamita y a mis tías, estas últimas que particularmente he tenido en mi mente y corazón durante todo este tiempo y que aunque no están ahora en este plano conmigo, sé que desde el cielo sonreirán por mis logros.

Este trabajo de grado está dedicado a Dios quien permite que cada día sea una nueva oportunidad para vivir, a mi hijo quien me da el impulso para realizar este proceso tan enriquecedor, a mis familiares y amigos quienes con una palabra de aliento permitieron que no desfalleciera en el camino.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Agradecimientos

A la Corporación Universitaria Minuto De Dios, ya que con sus programas permite acceder a la educación, contribuyendo así al cumplimiento de proyectos de vida de la comunidad estudiantil, contribuyendo a la formación de líderes y aportando positivamente a la sociedad.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Contenido

Resumen.....	9
Introducción	11
1. Problema.....	14
Descripción del problema.....	14
Pregunta de investigación.....	19
2. Justificación.....	20
3. Objetivos.....	24
3.1. Objetivo general	24
3.2. Objetivos específicos.....	24
4. Marco de referencia	25
4.1. Marco teórico	25
4.2. Marco legal.....	30
5. Metodología.....	32
5.1. Alcance de la investigación	32
5.2. Enfoque metodológico	33
5.3. Instrumentos	33
5.4. Procedimientos	38
5.5. Análisis de información	38
5.6. Consideraciones éticas	39
6. Resultados.....	40
6.1 Análisis financiero histórico.....	41
6.2 Análisis Financiero año 2022.....	60
6.3 Costeo Proceso Contratación	62

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

6.4. Alternativas de reducción de costos y gastos	67
7. Conclusiones.....	74
8. Recomendaciones	77
Referencias bibliográficas.....	79

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Lista de tablas

Tabla 1. Consolidado de retiros 2020 – 2021	41
Tabla 2. Consolidado tipo de retiro 2020 – 2021.....	42
Tabla 3. Liquidaciones de personal años 2020 y 2021	43
Tabla 4. Indemnizaciones laborales años 2020 y 2021.....	44
Tabla 5. Ejecución presupuestal rubro capacitaciones	45
Tabla 6. Gastos de personal 2020 y 2021	46
Tabla 7. Rotación de personal primer semestre 2022.....	61
Tabla 8. Costeo proceso de contratación general.....	63
Tabla 9. Costo de nómina Gestoras	64
Tabla 10. Costo de nómina Docente.....	65
Tabla 11. Costeo Total de Cargos.....	66
Tabla 12. Resumen de alternativas	68
Tabla 13. Diferencia costos contratación y nómina docente	69
Tabla 14. Análisis de factibilidad	70
Tabla 15. Análisis costo - beneficio.....	71

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Lista de figuras

Figura 1. Instituciones educativas en Madrid (Cundinamarca)	21
Figura 2. Estudio de Caso IZCS	35
Figura 3. Análisis documental IZCS.....	37
Figura 4. Gastos operacionales 2020 y 2021	59
Figura 5. Salarios por área 2020 y 2021	60
Figura 6. Causales de retiros 2022-1.....	62
Figura 7. Rubro de Gastos de personal	67
Figura 8. Proyección Gastos de personal.....	71
Figura 9. Personas ocupadas con desplazamientos al lugar de trabajo.....	73

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca
Resumen

Esta investigación aborda el tema de una propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección en una Institución Educativa de carácter privado en el municipio de Madrid Cundinamarca debido a que se evidencio una alta rotación del personal, por lo cual se realizó un costeo con la finalidad de identificar fuga de recursos y finalmente presentar una propuesta que permitiera retener al personal de la organización brindado estabilidad laboral y generando valor a la compañía. Para ello se realizó una investigación de tipo descriptivo, para luego plantear estrategias para la disminución. El desarrollo de la investigación posee un enfoque metodológico de tipo cualitativo realizando un estudio de caso, revisando y analizando documentación reciente e histórica de estados e indicadores financieros, estadísticas de selección y reclutamiento que permitieran el planteamiento de una propuesta que conllevara a la disminución de los costos y gastos en el proceso de selección y contratación de la Institución. Al finalizar la investigación se estableció el cumplimiento de los objetivos propuestos identificando los componentes relacionados con los costos y gastos generados en el proceso de selección y contratación de personal y como estos influyen en el desarrollo de las actividades de la Institución, así mismo la propuesta de acciones encaminadas a la reducción de los costos relacionados con la finalidad de que los mismos aporten al mejoramiento del proceso en mención, y que se optimicen los recursos dando garantías de estabilidad laboral a los trabajadores vinculados en la organización.

Palabras claves: Gerencia financiera, costos, gastos, contratación, instituciones educativas.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca
Abstract

This investigation addresses the issue of a proposal for the reduction of costs and expenses generated in the selection process in a private Educational Institution in the municipality of Madrid Cundinamarca due to the fact that a high turnover of personnel was evidenced, for which it was carried out a costing in order to identify resource leakage and finally present a proposal that would allow the retention of the organization's personnel, providing job stability and generating value to the company. For this, a descriptive investigation was carried out, to then propose strategies for the reduction. The development of the research has a qualitative methodological approach, carrying out a case study, reviewing and analyzing recent and historical documentation of financial statements and indicators, selection and recruitment statistics that would allow the formulation of a proposal that would lead to the reduction of costs. costs and expenses in the selection and contracting process of the Institution. At the end of the investigation, the fulfillment of the proposed objectives was established, identifying the components related to the costs and expenses generated in the process of selection and hiring of personnel and how these influence the development of the activities of the Institution, as well as the proposal of actions aimed at reducing costs related to the purpose that they contribute to the improvement of the process in question, and that resources are optimized by giving guarantees of job stability to workers linked to the organization.

Keywords: Financial management, costs, expenses, hiring, educational institutions

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Introducción

Una de las problemáticas habituales en las organizaciones confluje en la forma de disminuir los costos y gastos en cualquiera de sus áreas o en todas de ser posible, buscando siempre una rentabilidad sostenida en el tiempo y la competitividad en su segmento de mercado, es por esto por lo que se hace indispensable desarrollar una propuesta que promueva una reducción en estos rubros, sobre todo en un proceso clave de la Institución que es la selección y contratación de personal.

Se ha identificado que la Institución privada de Educación básica y media del Municipio de Madrid objeto de estudio tiene una alta rotación en su personal, particularmente en los cargos de docentes y gestoras de cuidado, generando así incrementos en presupuesto por los gastos de nómina y los costos directos de vinculación de personal, adicionalmente, de los efectos propios en el bienestar laboral.

Entonces de acuerdo al proceso realizado se observó que en el desarrollo de las actividades de la Institución en lo que se refiere a la selección y contratación de personal existen limitantes que permiten establecer criterios que reduzcan la rotación de personal y como estos influyen en los gastos y costos de la organización y por ende en el funcionamiento de la misma. Por lo anterior Villegas (2014) menciona la importancia de analizar costos y rentabilidad a lo largo del ciclo para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Dentro del plan desarrollado se intervinieron variables como presupuesto, gastos de nómina, proceso de selección y contratación y todo el andamiaje que conlleva la vinculación de estos dos cargos que resultaron siendo unos de los que le apuntan directamente a la misión de la Institución. Finalmente, se proponen dos alternativas para disminuir los costos y gastos en el proceso de selección y contratación apuntando a estrategias clave que permitirán implementar incentivos, reconocer el costo de una contratación y conformar una comunidad educativa sosteniendo un proyecto pedagógico institucional.

De manera que se logrará construir una propuesta para la disminución de costos y gastos en el proceso de contratación, se realizó una investigación bajo el enfoque cualitativo a través de revisiones documentales de estados financieros, presupuestos operativos, rubros específicos y documentos particulares del área de talento humano, como listados de contratación e informes de retiros. Adicionalmente se determina que el alcance de la investigación es descriptivo, en vista de que pretende analizar información de una organización del sector educativo, buscando identificar los costos y gastos generados por la alta rotación de docentes y gestoras de cuidado para así plantear una alternativa tendiente a disminuir los costos y gastos del área de talento humano.

Como resultado del análisis realizado se evidencia que el porcentaje promedio de rotación de personal durante los últimos tres años se encuentra en el 60%, con una sobre ejecución del rubro de personal dentro del presupuesto del 15% con una planta de personal de 65 personas de las cuales el 31% corresponde a docentes y gestoras de cuidado, cargos que apuntan directamente a la misión de la Institución y que constituyen el foco de rotación; por lo que se sugieren como alternativas de disminución de costos un estudio de factibilidad de un nuevo proyecto

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

encaminado a la retención de personal por medio de un incentivo monetario con el fin de disminuir en un 30% la rotación de personal en la Institución logando así que para el año 2026 la rotación equivalga a 6 empleados lo que está dentro de los parámetros establecidos sería positivo para cumplir los objetivos de la institución. Dicha propuesta de mejora permitirá mejorar las estadísticas de permanencia de personal en la institución y generará una ganancia de \$1.67 por cada peso invertido lo que permite establecer que la proyección es viable y de interés para la organización.

Finalmente se concluye que el factor más relevante con el desarrollo de la propuesta de propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca; fue diagnosticar la entidad financieramente y como los recursos se pueden estar desaprovechando en procesos repetitivos, por tal razón la estrategia planteada permitirá la mejora de los procesos, aportando a la generación de valor para la compañía implementando proyectos de inversión lo cual permitirá preservación de la compañía en el tiempo.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

1. Problema

Descripción del problema

El análisis de los costos en educación constituye un elemento relevante en el proceso de administración de los recursos, al permitir establecer parámetros en términos de eficiencia y metas en pro de la comunidad que se desea impactar. La determinación de costos no es un fin en sí mismo, no existe un solo costo, sino que éstos se calculan en función del objeto social, de los objetivos y la visión de la organización. Por otra parte, la información de costos debe cumplir con el objetivo de medir el impacto de lo proyectado versus lo ejecutado durante un período de tiempo establecido, es así, como todas las estrategias para mejorar aspectos económicos y de administración del proceso educativo deben enfocarse en calidad, excelencia, reducción de costos y mejoramiento continuo para garantizar procesos de enseñanza que vayan en sintonía con la demanda del mercado.

Por ello antes de comenzar a reducir costos es recomendable recordar el criterio de la racionalización, que no es recortar, sino aplicar el principio de la necesidad para evitar disminuciones en la calidad, basado en la sistematización, la participación de todas las líneas del personal y la permanencia (Suing Quiñonez, 2019). El éxito de la reducción de costos por sencilla o ingeniosa que sea, depende de los deseos de realizar cambios, de la comunicación, del apoyo de la dirección, y de la dedicación de esfuerzos conjuntos para lograrlo, así como la originalidad, innovación y pertinencia de la idea. Desde la teoría del valor se busca desarrollar

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

ventajas competitivas mediante la reducción de costos, para lo cual las organizaciones deben cuantificar monetariamente los generadores de costos y buscar control de estos para luego minimizarlos (Morrillo, 2001).

García Quiñones (2014) destaca lo importante que resulta determinar los costos en una institución educativa, partiendo de tres problemas encontrados: informe de costos basado en contabilidad, desconocimiento del costo en las áreas administrativas de la institución y la falta de identificación de la capacidad instalada. Esto evidencia que el hecho de contar con información veraz y relevante permite tomar decisiones acertadas que contribuyan con el sostenimiento de la institución en el tiempo.

Esta investigación se enfoca en generar una propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa privada del municipio de Madrid Cundinamarca. Esta es un Institución de carácter social de cuya fundadora fue la esposa de un reconocido empresario paisa. Su legado y memoria ha perdurado por más de 80 años, gracias a que dejó un sueño vivo que se ha materializado en una obra que lleva su mismo nombre. Ella fue una mujer austera y sencilla, visionaria y con un profundo sentido social. Cinco años antes de morir, el 30 de marzo de 1916, destino en su testamento tres séptimas partes de la cuarta de libre disposición para una obra social y señaló la ruta para su cumplimiento.

Estableció un legado especial para construir casas principalmente para familias obreras y para atender la educación física, moral, religiosa e industrial de niños pobres de preferencia niñas para ampararlas contra los peligros que se ven expuestas, y mejorar así la calidad de vida de los

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

jóvenes, sus familias y la comunidad. En el testamento también estipuló que siempre hubiera un inspector fiscal, designado entre sus descendientes legítimos, encargados de mantener su voluntad y el patrimonio.

El área de talento humano de la institución es un departamento relativamente nuevo, surge a raíz del cambio de Dirección Ejecutiva hace aproximadamente 3 años; antes había estado distribuido entre contabilidad y la persona de tercerización, así que, por ser un departamento nuevo, ha tenido que ir abriéndose espacio dentro de la institución, haciendo visibles sus procesos y la necesidad de existir como tal dentro de la Institución. Ahora bien, este cambio de dirección ejecutiva ha impactado todas las áreas de la Institución, pero al ir profesionalizando cada cargo se ha visiblemente sobrecargado el área de selección y contratación, ya no se evidencian muchos empleados con más de 2 o 3 años en la Institución y la rotación ha sido bastante traumática para el objeto social de la misma, durante la marcha se han tenido que ir supliendo vacantes y los procesos adicionales del área y que los lidera la misma persona han quedado relegados al momento en que se cuente con la planta completa, está es la razón primordial por la que se quiere entrar a proponer un sistema de costos para el departamento, donde se evidencie la necesidad de un área más robusta y un proceso mejor estructurado, con bases sólidas para la toma de decisiones.

Jiménez (2008) afirma que en la contabilidad del talento humano se ha considerado que el valor del recurso humano está directamente asociado con el valor económico de las personas en la organización. Bajo este supuesto se han presentado diferentes formas de medición del recurso humano como los costos de adquisición, de reemplazo, así como su valor; el costo de adquisición

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

se refiere al concepto contable convencional del costo histórico que deriva de los gastos relativos a las transacciones; proporciona una base para determinar el costo que ha tenido la empresa al adquirir sus recursos humanos y de esta manera mide la magnitud de su inversión en este tipo de recursos.

Adicionalmente para una organización se hace relevante el costo de reemplazo, el cual se puede definir como la medición del costo resultante de cambiar todo el recurso humano de la empresa, incluyendo seleccionar, contratar, entrenar y capacitar a las personas para que alcancen el nivel que tiene actualmente la organización y sus operaciones (López Rodríguez et al., 2019). El proceso administrativo que tiene su origen en la teoría de administración general de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo, y hace referencia a los procesos de: planear, organizar, direccionar y controlar (Bernal Torres & Sierra Arango, 2017).

Se considera que las entidades en general deben indagar el mercado y la importancia del análisis de la información contable y financiera por medio de indicadores que permitan la medición de los procesos internos con el fin de identificar estrategias para la reducción de costos, la generación de nuevos ingresos, y la buena ejecución de los recursos. Dentro del análisis se tomarán los gastos revisando la frecuencia y la destinación, dando mayor importancia a los gastos recurrentes y como lograr la disminución de estos sin dejar a un lado la calidad del servicio ofrecido; por otra parte, se deben tener en cuenta los gastos de funcionamiento que son necesarios para el correcto ejercicio como el caso de la nómina del personal administrativo y docente, los servicios públicos y demás gastos que intervienen en la ejecución de la actividad.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Sin duda el activo más importante para una organización es el recurso humano, pues de este depende el correcto funcionamiento de la organización integrándolo en todos sus procesos; para que se lleve a cabo cada dependencia el cumplimiento de las metas establecidas se requiere de un personal idóneo que cumpla con los perfiles de la institución y logre adaptarse fácilmente al campo de acción, esta actividad se logra a través de los procesos de selección de personal con el fin de captar el perfil con las mejores características evitando grandes cantidades de rotación de personal, lo cual conlleva a gastos innecesarios como reinversión de tiempo en nuevas búsquedas, asignación de tareas temporales a los empleados ya vinculados, así como la insatisfacción del cliente por contratiempos en la entrega del producto o servicio.

Por otra parte, otros gastos inmersos a este proceso son los medios para la búsqueda de personal como portales de empleo, gastos de integración del personal cuando ya haya sido vinculado a la organización como capacitaciones, inducciones con la finalidad de que el empleado se asocie rápidamente con la actividad del empleador. El proceso de selección de personal despliega una serie de variables que pueden afectar positiva o negativamente dentro de la gestión financiera de una entidad, y de este depende cuáles serán los resultados del ejercicio en torno a las estrategias que la misma compañía establezca con la finalidad de reducir en su mayor parte los gastos generados alrededor de un proceso relevante que sin duda aportarán al cumplimiento de los objetivos de la entidad en general.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Pregunta de investigación

¿Qué importancia tiene la implementación de una propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección y contratación en una Institución Educativa privada del municipio de Madrid Cundinamarca?

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

2. Justificación

Durante las últimas décadas Colombia alcanzó logros importantes en materia de cobertura escolar, logrando una convergencia con respecto a los referentes internacionales. No obstante, en cuanto a la calidad aún queda mucho por hacer, como se evidencia en los resultados obtenidos por los estudiantes en pruebas internacionales estandarizadas. Por ejemplo, en la prueba PISA de 2012 (Programme for International Student Assessment) el promedio nacional se ubicó en el puesto 56 en el área de lectura; en el 62 en matemáticas, y en el 60 en ciencias, entre un grupo de 65 países (Galvis Aponte, 2014).

El sector de la Educación aporta significativamente al desarrollo de la economía de un país, abarcando en la educación del Municipio de Madrid, existen instituciones educativas formando estudiantes para la vida profesional, sin embargo, la institución donde se centra el proyecto tiene una particularidad, se enfoca en la educación de alta calidad encaminada a niñas de escasos recursos.

Teniendo en cuenta las estadísticas de educación mencionadas en el Plan de desarrollo del Municipio de Madrid Cundinamarca (2020-2024) con relación a la tasa de cobertura bruta que mide el porcentaje de alumnos que están en determinado nivel educativo con relación a la población con la edad apropiada para cursar dicho nivel, es decir no tiene en cuenta la edad del estudiante, se evidenció que éste es el cuarto municipio con mayor cobertura bruta en educación

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

de la provincia de la Sabana de Occidente con una cobertura de 113,14%, siendo su participación significativa dentro de la provincia (13%) con relación a los demás municipios.

De los 23 colegios del municipio que ofrecen educación en básica secundaria y media, sólo 3 corresponden a colegios oficiales, el restante son colegios privados, cifras que evidencian la dificultad que tendría la población con limitados recursos económicos, para entrar a la educación secundaria, es allí cuando cobra mayor relevancia la obra social que adelanta la Institución, ofreciendo educación de calidad con costos ínfimos.

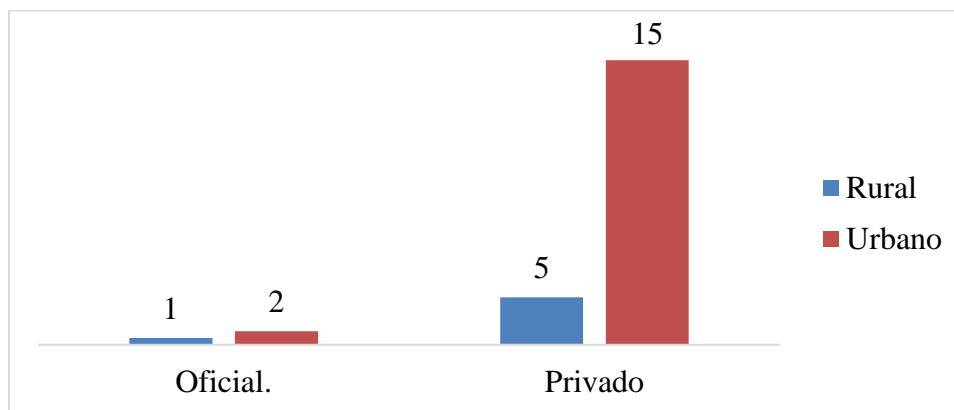


Figura 1. Instituciones educativas en Madrid (Cundinamarca)

Fuente: Elaboración propia con base en Listado de Colegios aprobados de Sapiens Research (2020).

En todos los niveles de la educación toma relevancia lograr determinar los costos de operación pues funciona como herramienta para la toma de decisiones. Estudios realizados en la Universidad Minuto de Dios, evidencian la importancia que tiene la determinación de los costos respecto a los beneficios que conllevan, especialmente en la mejora en la calidad de información

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

útil para la administración y, por lo tanto, a un mejor análisis financiero y económico de su actividad (Ducuara Vela, 2012).

Para que el objetivo de esta entidad se cumpla a cabalidad deben contar con recursos económicos significativos, por lo cual se hace necesario la reducción de costos dentro de los procesos inmersos específicamente en el de selección y contratación de personal para la Institución, por ende, este proyecto se enfocara en buscar una herramienta que permita analizar los costos, por medio de la planeación y el estudio de la necesidad que quiere suplir la institución, reduciendo en gran medida los tiempos y el presupuesto disponible para estas actividades y así usar este recursos para el bienestar de las estudiantes.

Uno de los procesos que conlleva tiempo e inversión en las dependencias de recursos es la selección de personal por lo cual se implementara una estrategia que permita el mejoramiento de tiempos, la gestión de los costos, optimización de recursos y el reclutamiento de personal idóneo para la institución. Como primer término se efectúa un diagnóstico de los costos generados en los procesos del área de recursos humanos de la institución partiendo de los manuales de funciones con el fin de identificar en cuál de estos existen actividades repetitivas o procesos que no están inmersos en esta área y que puedan conllevar a la demora en los tiempos de respuesta.

Detectar los costos de cada actividad con el fin de determinar los valores asignados y así aplicar una reducción de las actividades que generen mayor valor en el mismo proceso sin dejar de lado el cumplimiento del objetivo principal de la institución. El reclutamiento y la selección de personal son fundamentales en el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa y, como tal,

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

requiere de inversión que debe ser maximizada. El cálculo de los costos debe aclarar a dónde van los recursos y si hay alguna fuga o gastos innecesarios.

Es necesario reconocer las fallas a la hora de contratar personal, para así proponer una solución eficaz a las falencias identificadas en este proceso, de manera, que la Institución se beneficie en primer lugar; ahorrando tiempo y costos y a su vez las estudiantes o beneficiarias del servicio porque percibirán una Institución más estable, donde sus gestoras de cuidado no se vayan antes de siquiera cumplir el período de prueba, reconociendo las competencias profesionales de sus cuidadoras y que podrán transpolar a su vida personal. La Institución a su vez identificará y tendrá una mayor claridad acerca del problema que les está causando sobrecostos y gastos y podrá implementarlo en otros procesos de esta, hasta que ya tenga identificadas todas sus debilidades en cada área de la Institución. Podrá también fortalecer el conocimiento y las habilidades de cada trabajador, y seguirá dejando en alto el nombre que ha llevado por cerca de 90 años en el municipio.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección en una Institución Educativa de carácter privado en el municipio de Madrid Cundinamarca.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar los componentes conceptuales de los costos y gastos y su incidencia en los procesos de gestión de talento humano de una Institución Educativa.
- Analizar el tipo de metodología necesaria para aplicar costeo en los procesos de selección y contratación de una Institución de Educación.
- Proponer y documentar una alternativa para disminuir los costos y gastos generados en el proceso de selección y contratación de la Institución.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico

Aizaga (2016) menciona que el termino costo hace referencia al consumo o egreso causado en áreas como operaciones o producción y que es el responsable de agregar valor al servicio o producto final, se le considera también el conjunto de recursos que intervienen en el proceso productivo en un período determinado y que son captados, registrados y valorados según los criterios de la contabilidad, es así como, los costos son inversiones que se realizan con la expectativa de obtener beneficios presentes o futuros. Por lo tanto, reconocer los costos de una actividad equivale a reconocer el monto de la inversión realizada y por ende los ingresos totales obtenidos como contraprestación (Rincón & Fernando, 2017). Villegas (2014) añade que la gerencia debe lograr reducciones del costo que permitan reemplazar los costos normales actuales hacia los costos objetivo.

Según Morillo (2001) todo sistema de costos debe permitir planificar, medir y controlar los costos a cualquier nivel de la empresa, sólo así se pueden tomar decisiones coherentes que permitan maniobrar las variables, deben también tener una adecuada coordinación desde la adquisición de los insumos hasta la entrega del producto al cliente, sin perder de vista el impacto de los diferentes procesos (Mejía et al., 2010), de manera que para Villegas & Parra (2011) la gestión de costos incluye procesos como estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado; independientemente de las

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

definiciones y discusiones encontradas en la literatura, las empresas requieren de un sistema de Gestión de costos adecuado a sus necesidades que les proporcione información que lleve a los directivos a tomar decisiones (Ríos-Manríquez, 2018).

Dentro del diseño de optimización de costos en una organización se pueden encontrar vertientes que hablan por ejemplo de unir todos los factores de calidad global como los de interés y control, con el fin de encontrar la combinación que agrupe adecuadamente todas las características, de manera que no se deba sacrificar calidad, precio u oportunidad (Domínguez, 2006). Así que Parra-Acosta & Peña-González (2014) sustenta que reducir costos ocultos implica intervenir simultáneamente las estructuras y los comportamientos humanos - intervención socioeconómica; viendo lo social como inversión a largo plazo, de manera que mejore la toma de decisiones y se optimicen valores agregados. En sistemas de costeo, la primera fase puede ser la implantación de costeo estándar el cual posibilita el control de costos directos y la segunda fase, la implantación de sistemas de costeo que permitan el control y distribución de costos indirectos, como puede ser el sistema de costeo basado en actividades (de Soto, 2010).

El costeo basado en actividades – ABC - es un sistema que parte de la diferencia entre costos directos y costos indirectos, relacionando los últimos con las actividades que se realizan en la empresa de manera, que el costo final está conformado por los costos directos y por los costos que se consideran como que añaden valor a los productos (Alegre Suárez, 2017). Desde este punto de vista, Urday (2021) define costo como el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de bienes o servicios que se adquieren y que en el momento de la adquisición se incurre en un valor que puede originar beneficios presentes o

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

futuros y es la razón por la cual, el análisis del comportamiento de los costos es una herramienta administrativa que permite entender los costos en relación a su variabilidad y proporciona información necesaria para el análisis del costo-volumen-utilidad dentro de los informes financieros, particularmente de margen de contribución (Alcántara & Agundiz, 2018).

Ríos-Manríquez (2018) define el sistema de gestión de costos como una herramienta que provee información relevante para que se gestione adecuadamente una empresa, logrando sus objetivos empresariales. Los sistemas de gestión de las empresas proponen como elemento de competitividad minimizar de los costos, dado que los productos persiguen objetivos cualitativos como la calidad, el tiempo de entrega de pedidos y la satisfacción de los clientes. (De Paredes, 2003). Esto facilita la asignación y el control de responsabilidades; minimiza indicadores como mano de obra, costos indirectos y posibilita la gestión de alternativas en función de sustituir materiales, modificar el diseño y optimizar los procesos productivos (Aizaga, 2016); por lo anterior Ramos-Alfonso et al., (2016) considera los costos como un enfoque financiero válido para ser aplicado en las condiciones actuales, pues se necesita que las entidades pongan en práctica nuevas herramientas de gestión, y que de manera estratégica garanticen la planificación y el control.

En general un sistema de costos proporciona información a la organización para que este pueda evaluar el desempeño de ésta impactando en el crecimiento de las ventas (Ríos-Manríquez, 2018). En la búsqueda del liderazgo en costos se comprueba que es útil efectuar dicha reducción tomando en cuenta el ciclo de vida de costos, el cual está ligado a las etapas de vida del producto (De Paredes, 2003). Por lo anterior Villegas (2014) menciona la importancia de analizar costos y

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

rentabilidad a lo largo del ciclo, teniendo en cuenta que los costos tienden a ser mayores en las etapas iniciales, mientras los ingresos se obtienen en la etapa final. La gestión de costos debe recibir atención especial, ya que se relaciona directamente con la ventaja competitiva de la organización (Santos et al., 2014). La importancia de diseñar sistemas de gestión de costos brinda soporte para las competencias requeridas influyendo en la gestión de información en relación con la cadena de valor de una empresa o al sistema de gestión de costos (Cevallos Bravo, 2021). Como se mencionó antes, la generación de utilidades son el resultado de la combinación de varios factores; como las ventas generadas, los costos y gastos que se originaron en el periodo, de ahí la importancia de analizar la relación existente entre el costo-volumen-utilidad (Alcántara & Agundiz, 2018). Afirmando la relevancia que indica Villegas (2014) del mejoramiento de los procesos internos ya que logran importantes reducciones, eliminando actividades que no agregan valor y enfocando e integrando aquellas que sí lo hacen.

Es por esto por lo que Casari & Baldini (2013) indica que toda empresa debe contar con un “Sistema de Reducción de Costos”, integrado a su planeación estratégica como una táctica y no sólo en los momentos de crisis o cuando comienza a dar señales negativas de desempeño. La teoría general de costos ha documentado ampliamente que en cada elemento que compone el costo de un producto o servicio se pueden presentar desperdicios, ineficiencias, tiempos muertos o capacidad ociosa (Duque & Osorio, 2013); por lo tanto, Aizaga (2016) relaciona que las personas responsables de minimización de costos deben tener la capacidad y la audacia para definir la rentabilidad de cada aspecto, evaluar y tomar decisiones estratégicas, así como por su parte, De Palacio (2018) recomienda que para reducir costos se deba evaluar cada proceso productivo; recurrir a tercerización de ser posible; mantener buenas relaciones con proveedores;

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

permitir la participación del personal en planificación; invertir en calidad; mantener un flujo eficiente de comunicación; cuidar la logística y considerar la automatización de procesos. Por ello Alcántara & Agundiz (2018) concluye que toda empresa debe tener uno o varios responsables de tomar decisiones oportunas y aprovechar las oportunidades de ahorrar costos, para ello es necesario aplicar una metodología que permita distinguir y analizar las alternativas de forma adecuada.

En Colombia manejan el registro de sus costos bajo un nuevo concepto de "trabajos en curso" para evidenciar allí todos los costos asociados a los servicios que aún no se han facturado (Duque & Osorio, 2013), lo que ratifica lo expuesto por Werbim (2011) con relación a salirse del modelo tradicional de costos que indica que un costo variable se modifica proporcionalmente ante los cambios en el factor de costos y complementa Scopini et al., (2017) indicando que el valor del conocimiento de los costos reside en la capacidad de diferenciarlos, de conocer sus ventajas y sus limitaciones, y aplicarlos en las situaciones donde demuestren su mayor eficiencia, de acuerdo con los objetivos o necesidades.

La contabilidad de costos resulta de la necesidad de contar con información de calidad sobre sus procesos para ejercer un adecuado control de estos y además elaborar de manera sistemática la planeación tanto a corto, mediano como largo plazo (Aizaga, 2016), de allí que indicadores como falta de productividad, indica Parra-Acosta & Peña-González (2014) afectan directamente y de forma más evidente los resultados financieros, "contaminan" el gasto de las empresas, porque se deben invertir recursos financieros para disminuir su impacto, donde indiscutiblemente se reduce la utilidad de la entidad. Un verdadero análisis de costos permitirá evaluarlos desde diferentes

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

enfoques a saber: históricos y predeterminados, normales y estándares, directos y absorbentes, controlables e incontrolables, relevantes e irrelevantes, desembolsables y de oportunidad, sumergidos y diferenciales, evitables e inevitables, comprometidos y discrecionales (De Palacio, 2018).

Para Roux, HN (2010) el retorno social de la inversión es un proceso de comprensión, medición y comunicación de los valores sociales, mide el valor de los beneficios con relación a los costos incurridos para obtenerlos, de manera que este modelo tiene la capacidad explicativa para valorizar proyectos sin fines de lucro, en donde la principal dificultad es obtener aproximaciones monetarias para impactos intangibles (Acosta, C. S., & Egoávil, J. V. (2014).

4.2. Marco legal

- **Ley 115 de febrero 8 de 1994**

Ley General de Educación que señala las normas para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

- **Ley 962 de 2005**

Dicta disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.

- **Ley 1314 de julio 13 de 2009**

Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.

- **Decreto 2874 de 2021**

El Gobierno Nacional expide este decreto en el cual reglamenta el Marco Técnico Normativo de Información Financiera las entidades pertenecientes al Grupo 1, señaladas en esta disposición.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

5. Metodología

5.1. Alcance de la investigación

Esta investigación corresponde a un proceso de alcance descriptivo, pretende analizar la información de una Institución Educativa de carácter privado buscando identificar los mayores costos y gastos generados en el proceso de selección y contratación de manera que se puedan plantear estrategias para la disminución de estos en el área de talento humano; dichas estrategias una vez sean definidas tanto conceptual como operacionalmente generarán indicadores que se podrían presentar a los directivos y se derive de allí conclusiones para nuevas y mejores prácticas sostenibles en el tiempo.

Cauas (2015) refiere que una investigación de tipo descriptivo consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos particulares o diferenciadores. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere, de ningún modo pretende indicar cómo se relacionan dichas variables o sus implicaciones en el objeto de la investigación (Hernández-Sampieri et al., 2017).

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

5.2. Enfoque metodológico

Este proyecto posee un enfoque metodológico de tipo cualitativo teniendo en cuenta que se realizará un estudio de caso, complementado con la revisión y análisis documental tanto reciente como histórica de estados e indicadores financieros, perfiles de cargo, políticas internas, documentos maestros de contratación, estadísticas de selección y reclutamiento que redunde en el planteamiento de una propuesta que permita la disminución de los costos y gastos en el proceso de selección y contratación de la Institución.

Para Izcara Palacios (2012) el método cualitativo desarrolla procesos investigativos específicos donde la principal cualidad se centra en la flexibilidad y capacidad de considerar el análisis de procesos sociales con el fin de determinar herramientas, objetos, características y contextos situacionales que no pueden ser medidas en términos de cantidad. Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo de explorar, describir y luego generar perspectivas teóricas, analizando caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general (Hernández et al., 2014).

5.3. Instrumentos

Para el desarrollo del proyecto se establecieron como técnicas de recolección de información primero el estudio de caso que tiene por objeto el análisis de fenómenos en los que intervienen individuos actuando en grupos organizados y que puede ser de origen comprensivo-explicativo

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

(De Salas et al., 2011), complementado con el análisis documental de los Estados Financieros como ejercicio riguroso y esquemático para la toma de decisiones que de acuerdo con Barbosa Chacón et al., (2013) consiste en indagar, categorizar y analizar un conjunto de materiales escritos para responder a una o varias preguntas sobre determinado tema; lo anterior con el propósito de describir el comportamiento de los costos y los gastos en la Institución Educativa durante los años 2020 y 2021 y de ese modo tener un marco de referencia para elevar una propuesta de reducción de los mismos en el proceso de selección y contratación de la Institución. En la figura 2 y 3 se describen gráficamente las estructuras de los instrumentos propuestos.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

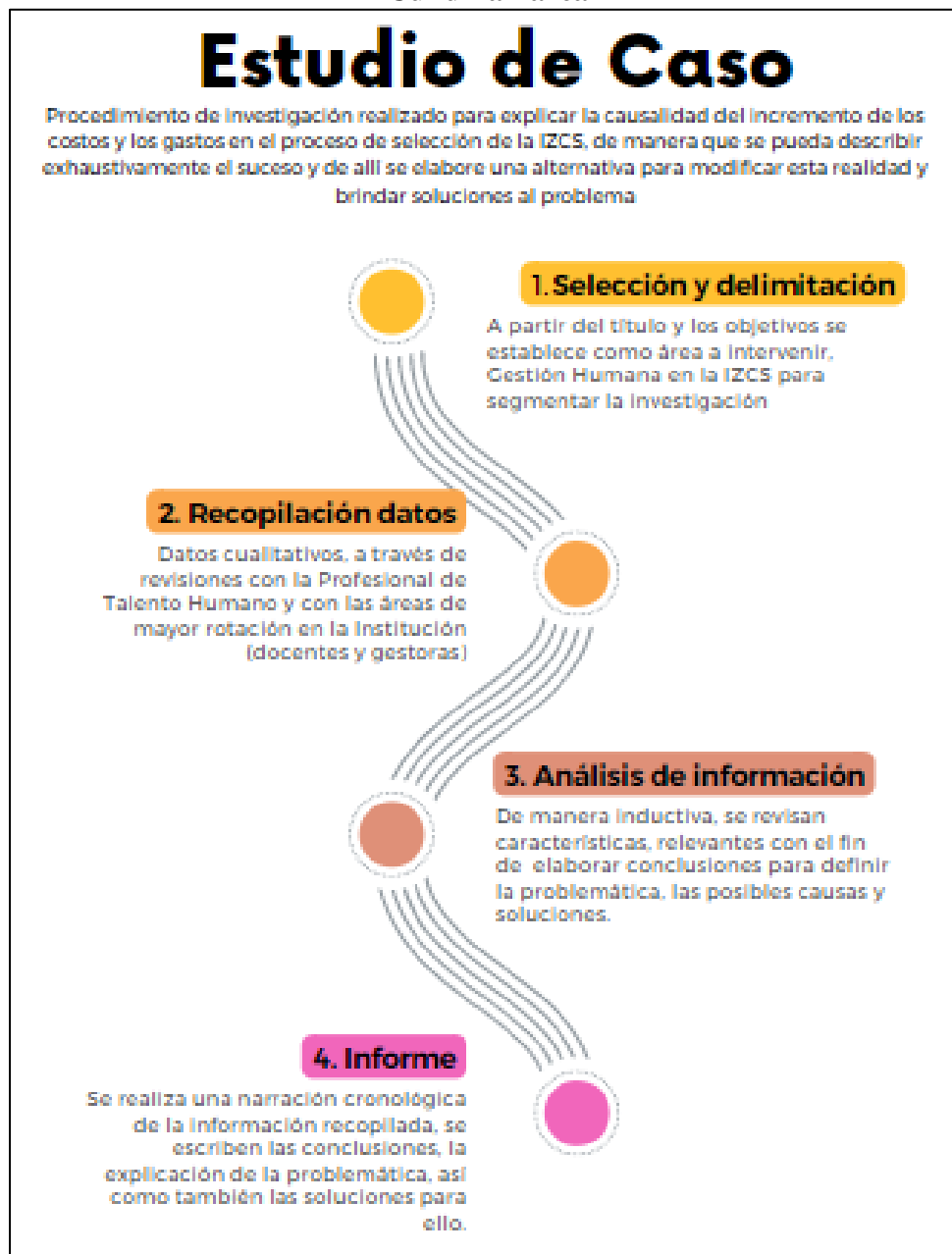


Figura 2. Estudio de Caso IZCS

Fuente: elaboración propia

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

De acuerdo con lo observado en la figura 2 se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

Selección y delimitación: A partir del título y los objetivos plasmados en el documento, se establece que el área que se desea intervenir es Gestión Humana en la IZCS, para segmentar claramente la investigación se solicitará al área de contabilidad los auxiliares de las cuentas de gastos médicos, de las indemnizaciones y liquidaciones y a Gestión Humana los indicadores de rotación y ausentismo, registros de incapacidades e informes de inducción y reinducción.

Análisis de información: De manera inductiva, se revisan características relevantes y repetitivas en cada uno de los informes suministrados, los períodos a evaluar son 2020 y 2021, también el promedio de lo que va de este año, con el fin de desarrollar algunas ideas que permitan definir la problemática, las posibles causas y soluciones.

Informe: Se realiza una narración cronológica de la información recopilada, se escriben las conclusiones, la explicación de la problemática, así como también las soluciones para los hallazgos.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

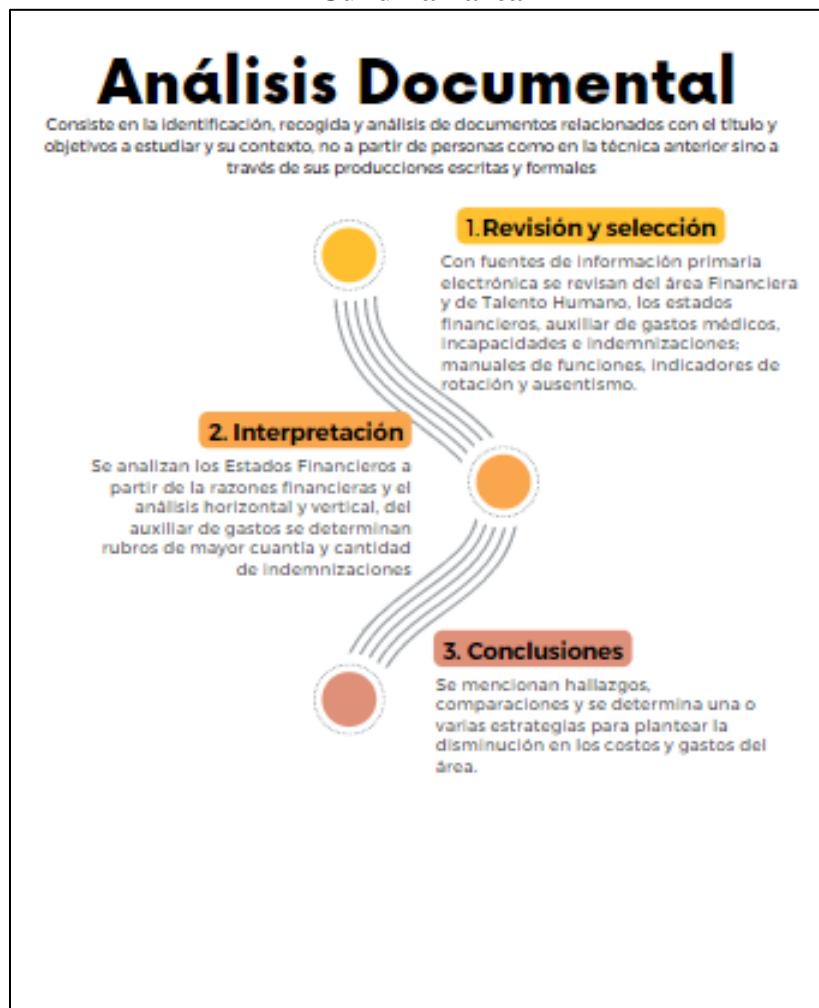


Figura 3. Análisis documental IZCS

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, en la figura 3 se tienen en cuenta los siguientes apartes:

Revisión y selección: Con fuentes de información primaria electrónica se revisan del área contable y de Gestión Humana, los estados financieros, auxiliar de gastos médicos, incapacidades e indemnizaciones; manuales de funciones, indicadores de rotación y ausentismo. Revisión de información financiera relevante en el proceso.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Interpretación: Se analizan los Estados Financieros a partir de las razones financieras y el análisis horizontal y vertical, del auxiliar de gastos se determinan rubros de mayor cuantía y cantidad de indemnizaciones.

Conclusiones: Se mencionan hallazgos, comparaciones y se determina una o varias estrategias para plantear la disminución en los costos y gastos del área.

5.4. Procedimientos

En la primera etapa del proyecto se solicitó autorización a la Institución Educativa para la inspección de su información financiera y administrativa de los años 2020 y 2021 que se requería para llevar a cabo el análisis preliminar. En la segunda etapa se revisó el componente particular de los costos y gastos y su incidencia en el proceso de selección. En la tercera etapa se revisaron las estadísticas de selección y contratación del último año. En la cuarta etapa se analizan estadísticas de ausentismo, renuncias y abandono de cargos en el último año. En la quinta etapa del proyecto se realizó una propuesta para la disminución de costos y gastos en el proceso de selección y contratación con estrategias a corto y mediano plazo.

5.5. Análisis de información

El estudio de la información se llevó a cabo a través del análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros comparativamente para los años 2020 y 2021, la revisión de las razones

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

financieras y la revisión de los costos empleados en las técnicas de reposición y de adquisición para el área de talento humano de la Institución, pasando por búsqueda, selección, contratación, inducción y capacitación, información procesada a través de Microsoft Excel.

5.6. Consideraciones éticas

Este proyecto se manejó bajo el tratamiento ético de la beneficencia entendida como la prevención o eliminación del daño a la sociedad en su conjunto, la no maleficencia buscando no causar daño a nadie, la justicia velando porque cada individuo respete las normas sociales, contribuyendo así a mantener un entorno armónico y el respeto por las personas como valor ineludible con el fin de reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo, sus diferencias y sus derechos.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

6. Resultados

A lo largo del análisis documental se evidencio que el insumo principal para llevarlo a cabo dependía exclusivamente de la Institución analizada y para cumplir a cabalidad con lo planeado se debió hacer solicitud formal y por escrito al área administrativa y financiera, adicionalmente, reunirse con el área de talento humano, explicando las pretensiones de la investigación, en este departamento había una persona recién llegada, quién no contaba con el histórico de la Institución y tampoco tenía la información requerida de manera organizada, ni completa.

Adicionalmente, en la respuesta obtenida por el área administrativa y financiera se indicó que teniendo en cuenta que son una Institución muy reconocida en el municipio y que no quisieran está información tan expuesta y pública, se exigía tácitamente no divulgar el nombre y mantener su información bajo estricta confidencialidad y meramente para fines educativos. Por otra parte, la persona que contaba con la facilidad de adquirir la información dentro de la Institución, inicio un proceso de desvinculación de allí y esto hizo bastante más demorada la consecución de la recopilación, revisión y análisis de la información, sin embargo, para fortuna de este avance dicho proceso se detuvo, así que se logró continuidad laboral y por ende el suministro de la información necesaria para lograr ejecutar los objetivos planteados.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

6.1 Análisis financiero histórico

De acuerdo con la información de la tabla 1 y teniendo en cuenta que en este número de retiros no se contemplan docentes, ni gestoras de cuidado, quienes terminan su proceso laboral al mismo tiempo que termina el calendario académico; se evidencia que el porcentaje de rotación de personal en la Institución corresponde a una cifra bastante elevada con base en el registro estadístico de relaciones laborales del DANE, donde el promedio de novedades de retiro del País para el año 2020 fue del 7,5% y para el 2021 del 7,8%.

Tabla 1. Consolidado de retiros 2020 – 2021

Año	Número de		Tasa rotación
	trabajadores	Número de retiros	
2020	65	31	48%
2021	58	37	64%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos de la Institución

Unido al anterior análisis se revisa la información de la tabla 2 que corresponde con los motivos de retiro en la Institución para los años 2020 y 2021, donde se puede observar que la mayoría de salientes de la institución coinciden en que su renuncia es de manera voluntaria lo que no permite hacer un correcto análisis de la razón real por la que están abandonando la Institución, ya que pueden estar relacionados con temas personales, estar ligado a intereses profesionales o de alguna otra índole.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Tabla 2. Consolidado tipo de retiro 2020 – 2021

Tipo de retiro	2020	2021
Renuncia voluntaria	11	18
Terminación del contrato sin justa causa	9	4
Terminación por mutuo acuerdo	9	
Terminación en periodo de prueba		4
Terminación por pensión		1
Terminación del contrato con justa causa	2	
Total general	31	37

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos de la Institución

De acuerdo con esta información se establece como principal motivo de retiro, la renuncia voluntaria, pero en vista de que no existen datos de una entrevista o algún otro mecanismo de indagación sobre la motivación concreta de la renuncia, no es posible determinar con precisión la causal de este primer indicador. La segunda razón con mayor número de retiros es la terminación sin justa causa, que involucra directamente el pago de indemnizaciones.

En concordancia, se analizaron datos cuantitativos con relación a las liquidaciones de personal para los años analizados, según lo que se muestra en la tabla 3.

Para los años 2020 y 2021 dentro de la Institución, se observa un incremento de 15% en los retiros y por ende en el valor de las liquidaciones de los empleados de un año a otro, siendo el de mayor porcentaje el año 2021 aun teniendo presente que se venía de un período de recesión a

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

causa de la pandemia, pero que al parecer no tuvo mayor relevancia a la hora de decidir retirarse de la Institución.

Tabla 3. Liquidaciones de personal años 2020 y 2021

Año	Cantidad	Valor
2021	58	\$184.655.551
2020	43	\$97.031.257

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros consolidados

Por otra parte, en la tabla 4 y en concordancia con el estudio de los costos y gastos generados particularmente en el rubro de indemnizaciones laborales, se evidencia un incremento significativo en este valor para la vigencia 2020, teniendo en cuenta que hubo finalizaciones de contrato sin justa causa y liquidaciones por terminación de contrato; se destaca que para la vigencia 2021 no se presentaron renunciaciones en el área administrativa.

Según se relaciona, las indemnizaciones del año 2020 corresponden al 59% del rubro total por este concepto, abarcando el mayor número de éstas, el centro de costos de Colegio, lo que implica que fueron los docentes los que tuvieron la mayor cantidad de rotación para ese año. Sin embargo, para el siguiente año, los dos centros de costos con mayor impacto dentro de la operación tienen un comportamiento similar al registrado en 2020, sólo que el porcentaje de retiro se traslada de docentes a gestoras de cuidado.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Tabla 4. Indemnizaciones laborales años 2020 y 2021

Centro de costo	2020	2021	Total c. costos
Administración	\$5.076.000		\$5.076.000
Colegio	\$16.740.920	\$8.693.965	\$25.434.885
Internado	\$7.024.192	\$11.282.264	\$18.306.456
Total general	\$28.841.112	\$19.976.229	\$48.817.341

Fuente: Elaboración propia con base en presupuesto 2021 IZCD

Se ejecutó un análisis a la batería de riesgo psicosocial que se aplicó al interior de la Institución a comienzos del 2021, con el fin de indagar el ambiente laboral principalmente de docentes y gestoras de cuidado, teniendo en cuenta que son el personal que tiene contacto directo con las estudiantes y por ende apuntan directamente al cumplimiento de los objetivos institucionales y adicionalmente, que dentro del rubro de gastos de personal representan el 63,3% del total de gastos; los hallazgos de dicho análisis apuntan a que en los factores intralaborales, las dimensiones con mayores implicaciones son: demandas emocionales y síntomas de estrés, lo que enlaza perfectamente con las cifras de renuncia que se vienen observando.

Dentro de la tabla 5 se identificaron del presupuesto para la vigencia 2021 valores considerablemente altos en comparación con los del año anterior, asignados a capacitación de personal, con el propósito de mitigar los riesgos identificados en la batería y en procura de fortalecer las competencias laborales de sus colaboradores y que redunden en afianzar la estabilidad laboral de la Institución.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Tabla 5. Ejecución presupuestal rubro capacitaciones

Centro de costos	2020	2021	Total c. costos
Administración	\$200.000	\$3.215.336	\$3.415.336
Colegio	\$49.224	\$7.299.986	\$7.349.210
Internado	\$179.343	\$4.500.000	\$4.679.343
Total general	\$428.568	\$15.015.322	\$15.443.890

Fuente: Elaboración propia con base en presupuesto 2021 IZCD

De acuerdo con las evidencias que dan origen a la tabla 6, dentro del análisis vertical se identifica que los rubros con mayor porcentaje de participación para el caso gastos de personal son, sueldos y salario integral en ambos años, lo que es perfectamente consecuente con la información examinada en párrafos anteriores. A su vez en el análisis horizontal se identifican rubros con incrementos porcentuales significativos como, por ejemplo, capacitación, exámenes médicos y dotaciones; mientras que se destacan otros rubros con disminuciones porcentuales importantes como por ejemplo, auxilios y bonificaciones.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Tabla 6. Gastos de personal 2020 y 2021

Gastos de Personal	Años de comparación		Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
	2020	2021	2020	2021	Valor Absoluto	Valor Relativo
Salario Integral Admón.	\$ 532.089.268	\$ 564.267.017	17,7%	19,2%	\$ 32.177.749	6%
Salario Integral Colegio		\$ 47.674.000	0,0%	1,6%	\$ 47.674.000	-
Total Salario Integral	\$ 532.089.268	\$ 611.941.017	17,7%	20,8%	\$ 79.851.749	15%
Sueldos Admón.	\$ 146.545.723	\$ 149.599.236	4,9%	5,1%	\$ 3.053.513	2%
Sueldos Casa E	\$ 11.802.667	\$ 12.470.370	0,4%	0,4%	\$ 667.703	6%
Sueldos Colegio	\$ 831.973.619	\$ 770.260.124	27,7%	26,2%	-\$ 61.713.495	-7%
Sueldos Internado	\$ 436.432.093	\$ 366.359.424	14,5%	12,5%	-\$ 70.072.669	-16%
Total Sueldos	\$ 1.426.754.102	\$ 1.298.689.154	47,5%	44,2%	-\$ 128.064.948	-9%

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Gastos de Personal	Años de comparación		Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
	2020	2021	2020	2021	Valor Absoluto	Valor Relativo
Aux. Transporte Admón.	\$ 1.052.539	\$ 2.408.077	0,0%	0,1%	\$ 1.355.538	129%
Aux. Transporte Casa E	\$ 1.124.537	\$ 1.167.446	0,0%	0,0%	\$ 42.909	4%
Aux. Transporte Colegio	\$ 7.326.623	\$ 1.195.834	0,2%	0,0%	-\$ 6.130.789	-84%
Aux. Transporte Internado	\$ 11.423.641	\$ 13.427.404	0,4%	0,5%	\$ 2.003.763	18%
Total Aux. Transporte	\$ 20.927.340	\$ 18.198.761	0,7%	0,6%	-\$ 2.728.579	-13%
Cesantías Admón.	\$ 12.944.517	\$ 13.220.066	0,4%	0,4%	\$ 275.549	2%
Cesantías Casa E	\$ 1.064.655	\$ 1.203.554	0,0%	0,0%	\$ 138.899	13%

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Gastos de Personal	Años de comparación		Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
	2020	2021	2020	2021	Valor Absoluto	Valor Relativo
Cesantías Colegio	\$ 75.828.930	\$ 71.170.604	2,5%	2,4%	-\$ 4.658.326	-6%
Cesantías Internado	\$ 40.711.223	\$ 33.798.769	1,4%	1,2%	-\$ 6.912.454	-17%
Total Cesantías	\$ 130.549.325	\$ 119.392.993	4,3%	4,1%	-\$ 11.156.332	-9%
Intereses Cesantías Admón.	\$ 1.358.716	\$ 1.580.294	0,0%	0,1%	\$ 221.578	16%
Intereses Cesantías Casa E	\$ 110.239	\$ 144.426	0,0%	0,0%	\$ 34.187	31%
Intereses Cesantías Colegio	\$ 8.889.865	\$ 6.703.107	0,3%	0,2%	-\$ 2.186.758	-25%

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Gastos de Personal	Años de comparación		Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
	2020	2021	2020	2021	Valor Absoluto	Valor Relativo
Intereses						
Cesantías	\$ 5.062.893	\$ 3.389.716	0,2%	0,1%	-\$ 1.673.177	-33%
Internado						
Total Intereses	\$ 15.421.713	\$ 11.817.543	0,5%	0,4%	-\$ 3.604.170	-23%
Cesantías						
Prima Admón.	\$ 12.466.024	\$ 13.220.064	0,4%	0,4%	\$ 754.040	6%
Prima Casa E	\$ 1.062.114	\$ 1.203.554	0,0%	0,0%	\$ 141.440	13%
Prima Colegio	\$ 75.558.389	\$ 70.226.673	2,5%	2,4%	-\$ 5.331.716	-7%
Prima Internado	\$ 40.872.463	\$ 33.819.100	1,4%	1,2%	-\$ 7.053.363	-17%
Total Prima	\$ 129.958.990	\$ 118.469.391	4,3%	4,0%	-\$ 11.489.599	-9%
Vacaciones						
Admón.	\$ 38.688.186	\$ 37.589.870	1,3%	1,3%	-\$ 1.098.316	-3%
Vacaciones Casa E	\$ 741.999	\$ 694.830	0,0%	0,0%	-\$ 47.169	-6%

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Gastos de	Años de comparación		Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
	2020	2021	2020	2021	Valor Absoluto	Valor Relativo
Vacaciones	\$ 53.895.357	\$ 46.217.015	1,8%	1,6%	-\$ 7.678.342	-14%
Colegio						
Vacaciones	\$ 30.752.032	\$ 20.616.547	1,0%	0,7%	-\$ 10.135.485	-33%
Internado						
Total	\$ 124.077.574	\$ 105.118.262	4,1%	3,6%	-\$ 18.959.312	-15%
Vacaciones						
Auxilios Admón.	\$ 1.393.573	\$ 814.602	0,0%	0,0%	-\$ 578.971	-42%
Auxilios Casa E	\$ 171.200		0,0%	0,0%	-\$ 171.200	-100%
Auxilios Colegio		\$ 413.334	0,0%	0,0%	\$ 413.334	-
Auxilios	\$ 10.771.204	\$ 600.000	0,4%	0,0%	-\$ 10.171.204	-94%
Internado						
Total Auxilios	\$ 12.335.977	\$ 1.827.936	0,4%	0,1%	-\$ 10.508.041	-85%
Bonificaciones		\$ 2.999.325	0,0%	0,1%	\$ 2.999.325	-
Admón.						

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Gastos de	Años de comparación		Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
	2020	2021	2020	2021	Valor Absoluto	Valor Relativo
Bonificaciones						
Colegio	\$ 6.287.047		0,2%	0,0%	-\$ 6.287.047	-100%
Bonificaciones						
Internado	\$ 14.957.195	\$ 600.000	0,5%	0,0%	-\$ 14.357.195	-96%
Total	\$ 21.244.242	\$ 3.599.325	0,7%	0,1%	-\$ 17.644.917	-83%
Bonificaciones						
Dotaciones						
Admón.	\$ 836.491	\$ 918.009	0,0%	0,0%	\$ 81.518	10%
Dotaciones Casa						
E	\$ 346.523	\$ 432.583	0,0%	0,0%	\$ 86.060	25%
Dotaciones						
Colegio	\$ 722.386	\$ 486.584	0,0%	0,0%	-\$ 235.802	-33%
Dotaciones						
Internado	\$ 2.892.799	\$ 5.928.256	0,1%	0,2%	\$ 3.035.457	105%

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Gastos de	Años de comparación		Análisis Vertical		Análisis Horizontal		
	Personal	2020	2021	2020	2021	Valor Absoluto	Valor Relativo
Total		\$ 4.798.199	\$ 7.765.432	0,2%	0,3%	\$ 2.967.233	62%
Dotaciones							
Indemnizaciones							
Admón.		\$ 5.076.000		0,2%	0,0%	-\$ 5.076.000	-100%
Indemnizaciones							
Colegio		\$ 16.740.920	\$ 8.693.965	0,6%	0,3%	-\$ 8.046.955	-48%
Indemnizaciones							
Internado		\$ 7.024.192	\$ 11.282.264	0,2%	0,4%	\$ 4.258.072	61%
Total		\$ 28.841.112	\$ 19.976.229	1,0%	0,7%	-\$ 8.864.883	-31%
Indemnizaciones							
Capacitación							
Admón.		\$ 200.000	\$ 3.215.336	0,0%	0,1%	\$ 3.015.336	1508%
Capacitación							
Colegio		\$ 49.224	\$ 7.299.986	0,0%	0,2%	\$ 7.250.762	14730%

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Gastos de	Años de comparación		Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
	2020	2021	2020	2021	Valor Absoluto	Valor Relativo
Capacitación	\$ 179.343	\$ 4.500.000	0,0%	0,2%	\$ 4.320.657	2409%
Internado						
Total	\$ 428.568	\$ 15.015.322	0,0%	0,5%	\$ 14.586.754	3404%
Capacitaciones						
Aportes ARL	\$ 3.271.700	\$ 3.530.600	0,1%	0,1%	\$ 258.900	8%
Admón.						
Aportes ARL	\$ 62.800	\$ 63.900	0,0%	0,0%	\$ 1.100	2%
Casa E						
Aportes ARL	\$ 4.389.100	\$ 4.464.200	0,1%	0,2%	\$ 75.100	2%
Colegio						
Aportes ARL	\$ 2.603.500	\$ 1.912.300	0,1%	0,1%	-\$ 691.200	-27%
Internado						
Total Aportes	\$ 10.327.100	\$ 9.971.000	0,3%	0,3%	-\$ 356.100	-3%
ARL						

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Gastos de Personal	Años de comparación		Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
	2020	2021	2020	2021	Valor Absoluto	Valor Relativo
Aportes EPS Admón.	\$ 45.267.433	\$ 45.369.828	1,5%	1,5%	\$ 102.395	0%
Aportes EPS Casa E	\$ 1.086.327	\$ 1.227.690	0,0%	0,0%	\$ 141.363	13%
Aportes EPS Colegio	\$ 77.931.877	\$ 80.623.147	2,6%	2,7%	\$ 2.691.270	3%
Aportes EPS Internado	\$ 41.345.180	\$ 37.011.004	1,4%	1,3%	-\$ 4.334.176	-10%
Total Aportes EPS	\$ 165.630.817	\$ 164.231.669	5,5%	5,6%	-\$ 1.399.148	-1%
Aportes Fondos Admón.	\$ 57.074.914	\$ 77.432.425	1,9%	2,6%	\$ 20.357.511	36%
Aportes Fondos Casa E	\$ 1.326.227	\$ 1.785.940	0,0%	0,1%	\$ 459.713	35%

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Gastos de Personal	Años de comparación		Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
	2020	2021	2020	2021	Valor Absoluto	Valor Relativo
Aportes Fondos Colegio	\$ 92.743.558	\$ 123.835.525	3,1%	4,2%	\$ 31.091.967	34%
Aportes Fondos Internado	\$ 48.859.664	\$ 54.376.435	1,6%	1,9%	\$ 5.516.771	11%
Total Aportes Fondos	\$ 200.004.363	\$ 257.430.325	6,7%	8,8%	\$ 57.425.962	29%
Aportes Caja Comp. Admón.	\$ 21.094.500	\$ 22.980.500	0,7%	0,8%	\$ 1.886.000	9%
Aportes Caja Comp. Casa E	\$ 502.700	\$ 512.300	0,0%	0,0%	\$ 9.600	2%
Aportes Caja Comp. Colegio	\$ 35.289.400	\$ 35.262.900	1,2%	1,2%	-\$ 26.500	0%
Aportes Caja Comp. Internado	\$ 18.427.100	\$ 15.509.900	0,6%	0,5%	-\$ 2.917.200	-16%

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Gastos de	Años de comparación		Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
	2020	2021	2020	2021	Valor Absoluto	Valor Relativo
Personal						
Total Aportes						
Caja	\$ 75.313.700	\$ 74.265.600	2,5%	2,5%	-\$ 1.048.100	-1%
Compensación						
Aportes ICBF						
Admón.	\$ 15.823.000	\$ 17.236.400	0,5%	0,6%	\$ 1.413.400	9%
Aportes ICBF						
Casa E	\$ 377.000	\$ 385.000	0,0%	0,0%	\$ 8.000	2%
Aportes ICBF						
Colegio	\$ 26.471.200	\$ 26.449.900	0,9%	0,9%	-\$ 21.300	0%
Aportes ICBF						
Internado	\$ 13.824.700	\$ 11.636.199	0,5%	0,4%	-\$ 2.188.501	-16%
Total Aportes						
ICBF	\$ 56.495.900	\$ 55.707.499	1,9%	1,9%	-\$ 788.401	-1%
Sena Admón.	\$ 10.548.700	\$ 11.493.100	0,4%	0,4%	\$ 944.400	9%

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Gastos de	Años de comparación		Análisis Vertical		Análisis Horizontal		
	Personal	2020	2021	2020	2021	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sena Casa E		\$ 251.400	\$ 256.500	0,0%	0,0%	\$ 5.100	2%
Sena Colegio		\$ 17.653.200	\$ 17.641.700	0,6%	0,6%	-\$ 11.500	0%
Sena Internado		\$ 9.225.000	\$ 7.762.500	0,3%	0,3%	-\$ 1.462.500	-16%
Total Sena		\$ 37.678.300	\$ 37.153.800	1,3%	1,3%	-\$ 524.500	-1%
Otros Admón.		\$ 877.803	\$ 0	0,0%	0,0%	-\$ 877.803	-100%
Otros Colegio		\$ 2.180.000	\$ 0	0,1%	0,0%	-\$ 2.180.000	-100%
Otros Internado		\$ 877.803	\$ 0	0,0%	0,0%	-\$ 877.803	-100%
Total Otros		\$ 3.935.606	\$ 0	0,1%	0,0%	-\$ 3.935.606	-100%
Exámenes		\$ 1.658.206	\$ 1.253.818	0,1%	0,0%	-\$ 404.388	-24%
Médicos Admón.							
Exámenes		\$ 0	\$ 59.000	0,0%	0,0%	\$ 59.000	-
Médicos Casa E							
Exámenes		\$ 2.081.980	\$ 4.256.240	0,1%	0,1%	\$ 2.174.260	104%
Médicos Colegio							

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Gastos de Personal	Años de comparación		Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
	2020	2021	2020	2021	Valor Absoluto	Valor Relativo
Exámenes						
Médicos	\$ 1.777.225	\$ 2.367.000	0,1%	0,1%	\$ 589.775	33%
Internado						
Total Exámenes Ocupacionales	\$ 5.517.411	\$ 7.936.058	0,2%	0,3%	\$ 2.418.647	44%
Total gastos de personal	\$ 3.002.329.607	\$ 2.938.507.316	100,0%	100,0%	-\$ 63.822.291	-2%

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros consolidados

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Del rubro total de gastos operacionales que se encuentran en el Estado de resultados, los gastos de personal equivalen al 46% y no se evidencian variaciones porcentuales significativas entre los años 2020 y el 2021, por lo que es entendible que para la Junta Directiva no se haya visto alerta alguna en el tema de retiros, porque se suplen las vacantes a medida que se requieren, sin que esto quiera decir, que sea inmediatamente; pero financieramente, no tienen mayor afectación. Sin embargo, en la figura 4 se puede notar un incremento leve, entre los gastos asociados a la nómina del personal para estos años.

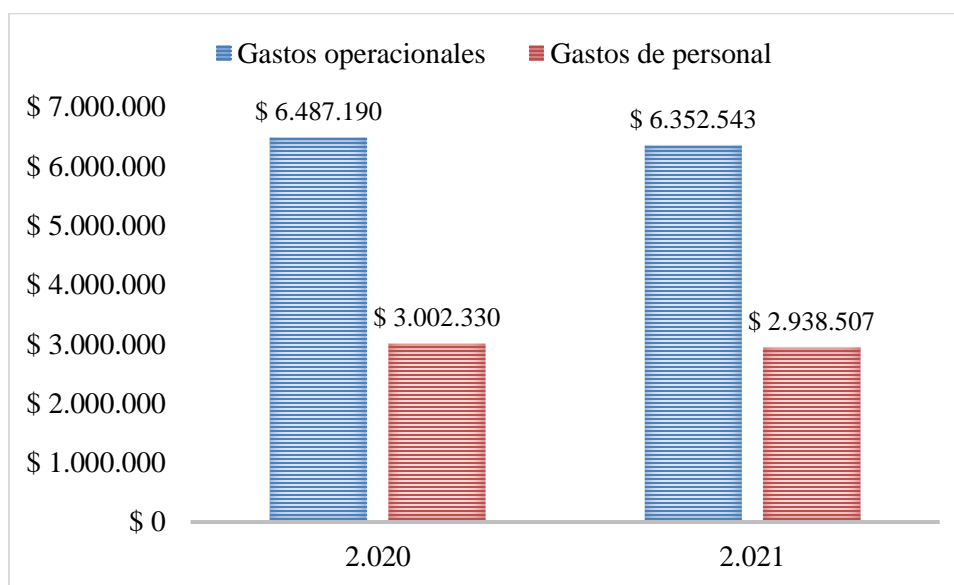


Figura 4. Gastos operacionales 2020 y 2021

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros consolidados

Se observa en la figura 5 que los salarios más representativos para la Institución se encuentran concentrados en los centros de costos de Colegio e Internado y ambos tuvieron una disminución del 7% y el 16% respectivamente para el año 2021, con lo que se puede inferir que la mayoría de

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

los cargos y por ende salarios, van enfocados a brindar al estudiante una educación integral que abarque los aspectos de formación moral, física, emocional e intelectual.

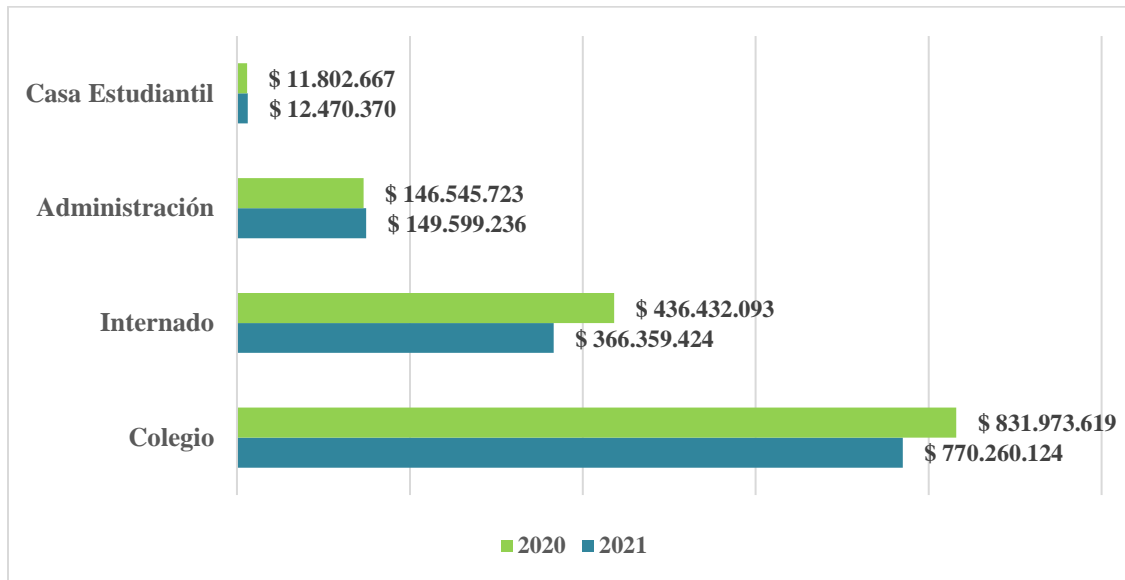


Figura 5. Salarios por área 2020 y 2021

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros consolidados

6.2 Análisis Financiero año 2022

En la tabla 7 se observa la rotación de personal durante el primer semestre de 2022, donde se destaca que, para los meses de marzo y abril, se presentaron los mayores índices de retiro, aunque durante todo el semestre esta tendencia se mantuvo, lo que hace prever que para el segundo semestre del año se tenga un comportamiento similar, si es que no se logran establecer las estrategias necesarias para evitar que la Institución se vea con una población en su mayoría temporal.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Tabla 7. Rotación de personal primer semestre 2022

2022	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Acumulado
Empleados	57	59	59	58	58	59	59	409
# de retiros	1	3	7	5	4	2	3	25
% de retiros	2%	5%	12%	9%	7%	3%	5%	6%

Fuente: elaboración propia a partir de datos históricos de la institución.

Los porcentajes más elevados de retiros podrían estar asociados con la apertura de convocatorias para concurso de docentes, pues, mientras que en las Instituciones privadas estos cargos manejan en su mayoría contratos a término fijo, los docentes de Instituciones públicas gozan de contratos indefinidos, con todos los beneficios que esto conlleva, impactando positivamente el desarrollo de sus proyectos de mediano y largo plazo.

De acuerdo con lo que se observa en la figura 6, para el primer semestre del año, la causal con mayor porcentaje de retiros apuntó a retiros voluntarios, resultado muy alineado a que el trabajador no tiene la obligación de expresar realmente la causal o el motivo por el cual abandona su cargo; sin embargo, un porcentaje que dentro de este análisis resulta significativo, corresponde a los retiros en periodo de prueba, que corresponde al 24% del total de causales y que podría dar cuenta de falencias puntuales dentro del proceso de reclutamiento y selección, pues, dentro de este período el objetivo

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

es que las partes conozcan sus cualidades y condiciones, se evalúen entre sí, para luego determinar la conveniencia o no de continuar con el contrato de trabajo.

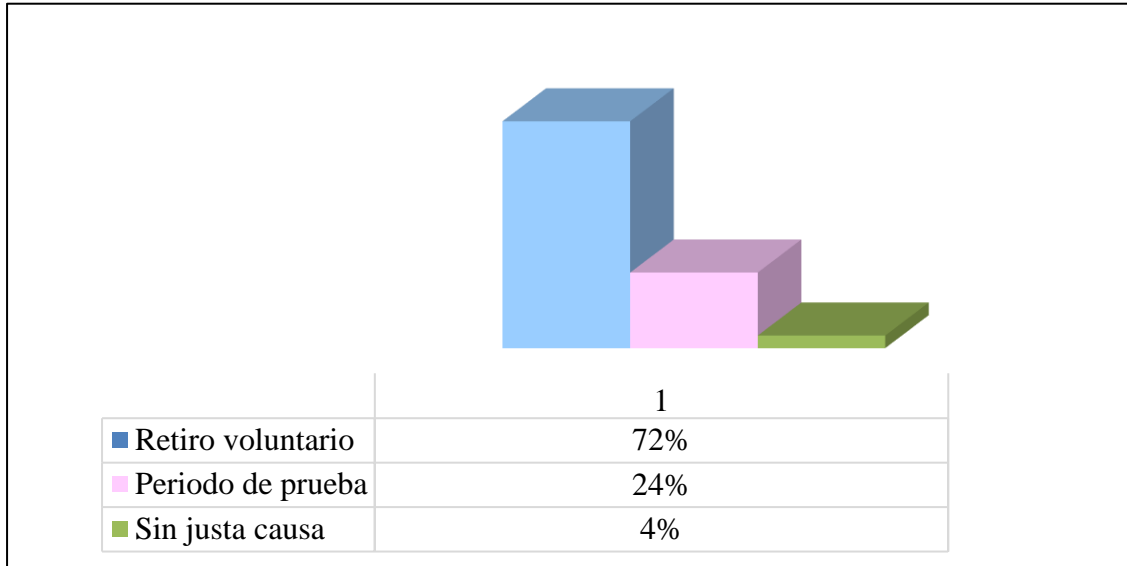


Figura 6. Causales de retiros 2022-1

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la Institución.

6.3 Costeo Proceso Contratación

De acuerdo con la información analizada en la tabla 8, la Institución presenta los siguientes costos dentro del proceso de contratación de personal, particularmente, para los cargos de docentes y gestoras de cuidado, la intención es tener plenamente identificadas las variables que están presentes dentro del proceso de reclutamiento, selección y contratación, de manera que se garantice que la Institución cuenta con el personal idóneo para cada uno de sus cargos y en especial aquellos que le apuntan directamente a sus objetivos estratégicos. Allí se incluye el

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

proceso de capacitación, de exámenes de ingreso y en general, todos los procesos involucrados que generan costos tanto internos como externos para la Institución.

Según la información recolectada, del presupuesto operativo se destinan \$1.115.323, para el proceso de selección y contratación por cargo; que para este caso se analizaron las cifras de los de mayor índice de rotación. Y un proceso completo por ejemplo de un docente, puede llegar a tardar hasta 2 meses, si se trata de un perfil bastante especializado, como el de áreas STEM; lo que quiere decir, que, para contratar a un docente, la Institución podría llegar a gastar más de \$2.200.000 y si bien es cierto el volumen de procesos no supera los 5 cargos mensuales, pues, si representa un valor significativo del presupuesto.

Tabla 8. Costeo proceso de contratación general

Costos internos	
Reclutamiento y selección	\$ 833.333
Contratación e inducción	\$ 38.333
Volanteo	\$ 66.656
Capacitación	\$ 26.000
Exámenes de ingreso	\$ 15.000
Total costos internos	\$ 979.323
Costos externos	
Publicaciones	\$ 15.000
Visita domiciliaria	\$ 121.000

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Provisión dotación	\$ 42.594
Alimentación	\$ 427.240
Gimnasio	\$ 60.000
Provisión Capacitación	\$ 25.455
Provisión Exámenes de ingreso	\$ 13.455
Total	\$ 2.744.547

Fuente: elaboración propia a partir de datos históricos de la institución

En la misma línea, para la tabla 10 se recopila información para determinar el costo de la contratación mensual de un docente, destacando allí el ítem de ruta que hace parte como en el caso anterior, de una estrategia de bienestar laboral para aquellos docentes que viven fuera del municipio y que destinan un tiempo mayor que los demás, para llegar a clases. Se destaca el hecho de que entre un cargo y otro no es notoria la diferencia en términos económicos, lo que da cuenta de que la Institución reconoce a todos sus trabajadores como fundamentales dentro de su operación, con exigencias similares en cuanto a perfil, pero también reconociéndoles beneficios contractuales.

Tabla 10. Costo de nómina Docente

Cargo	Docente
Meses de contratación	11
Descripción	Valor Mensual
Salario	\$ 2.098.160

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Prestaciones Sociales	\$ 459.873
Seguridad Social	\$ 629.910
Alimentación	\$ 217.800
Ruta	\$ 31.250
Provisión Capacitación	\$ 20.909
Provisión Exámenes de ingreso	\$ 12.091
Total	\$ 3.469.992

Fuente: elaboración propia a partir de datos históricos de la institución

Si se suma por cargo el proceso de selección y la nómina mensual, obtenemos que para la Institución un docente cuesta \$4.585.315 y una gestora de cuidado \$3.859.870, información que se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. Costeo Total de Cargos

Proceso de contratación general	\$ 1.115.323
Nómina gestora	\$ 2.744.547
Total Costeo Gestoras	\$ 3.859.870
Nómina docente	\$ 3.469.992
Proceso de contratación general	\$ 1.115.323

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Total Costeo Docentes	\$ 4.585.315
------------------------------	---------------------

Fuente: elaboración propia a partir de datos históricos de la institución

6.4. Alternativas de reducción de costos y gastos

Según el análisis realizado al comparativo entre presupuesto y ejecución del rubro de gastos de personal durante el periodo 2019 – 2022, la Institución anualmente ha tenido una sobre ejecución en promedio del 12%, de acuerdo con lo que se muestra en la figura 7. Esta información para el 2022 se determinó a través de una regresión lineal, considerando que el año aún no finaliza, pero que para efecto de los cálculos la información era necesaria.

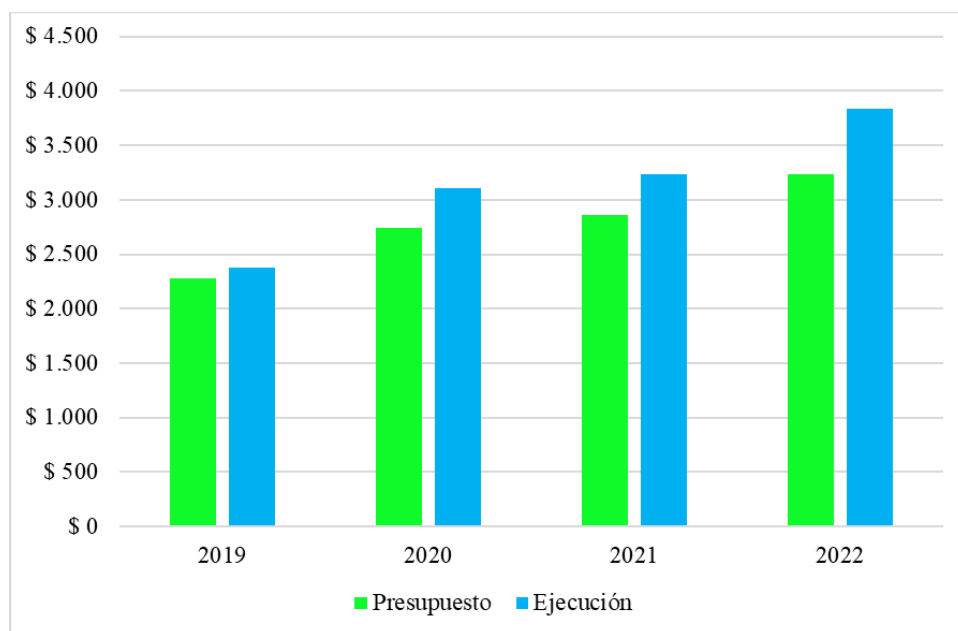


Figura 7. Rubro de Gastos de personal

Fuente: elaboración propia con base en el presupuesto de la Institución.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Partiendo de esta premisa se estipulan 3 alternativas de disminución de los costos y gastos generados por la alta y constante rotación de personal, según lo que se muestra en la tabla 12 y que se irá desarrollando paso a paso en adelante.

Tabla 12. Resumen de alternativas

Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Contratación a término indefinido para docentes y gestoras de cuidado	Incentivos monetarios	Un valor estipulado como prima de antigüedad para docentes y gestoras de cuidado

Fuente: elaboración propia a partir de datos históricos de la institución

Con base en este análisis, una de las alternativas de reducción de costos y gastos que se podría proponer, corresponde a la contratación a término indefinido de todos los docentes, de manera que se pueda igualar esta variable con relación a la oferta que encontrarían atractiva en el sector oficial. De esta manera, la Institución se ahorraría el costo del proceso de contratación para este cargo, que, en una planta docente de 25 personas, implica un ahorro considerable para el arranque de un año lectivo, pues, se convierte en un reto conformar una comunidad educativa y sostener un proyecto pedagógico institucional, si un porcentaje elevado de los docentes que lo llevan a cabo cambia todos los años, de manera que en la tabla 13 se hace un paralelo entre un escenario en el que el 40% de la planta docente se deba reclutar, con procesos de selección que no deban superar el mes y un escenario en el sólo se deba cubrir la nómina habitual para estos mismos docentes.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Tabla 13. Diferencia costos contratación y nómina docente

Costo contratación	Cantidad	Total
\$ 4.585.315	10	\$ 45.853.151
Salario mensual	Cantidad	Total
\$ 3.469.992	10	\$ 34.699.924
	Diferencia	\$ 11.153.227

Fuente: elaboración propia a partir de datos históricos de la institución

Una segunda alternativa de reducción sería, partiendo de la base de que un 40% o más de rotación de personal, corresponde a un resultado natural dentro de una institución de educación básica y media, y sustentando este indicador a través de información que realizó el Instituto Profesional de Chile, pues en Colombia no hay muchos avances para este sector, González (2011) indica que para el período 2008-2009 se contaba con una rotación docente del 34% y que en el año siguiente se redujo a un 25%, se podría pensar en una estrategia de retención de personal basada en incentivos por medio de la proyección de un estudio de factibilidad tomando como base el año 2021 para así realizar una proyección con el fin de mitigar la rotación de personal en un 30% cada año proyectado hasta el 2026 como se observa en la tabla 14, donde para el último año se proyecta una rotación de 6 empleados lo cual sería positivo para cumplir los objetivos de la institución.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Tabla 14. Análisis de factibilidad

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
#	31	37	26	18	13	9	6
Empleados							
Salario	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total	34.575.01	41.266.95	28.886.86	20.220.80	14.154.56	9.908.19	6.935.73
	3	1	6	6	4	5	6

Fuente: Elaboración propia con datos históricos

Con base en los hallazgos identificados se proyecta en la figura 7 el comportamiento del presupuesto asignado para contratar un empleado, teniendo en cuenta el costo del proceso tanto interno como externo, con la finalidad de liberar recursos que serán invertidos en una estrategia de mejoramiento para la permanencia de los empleados de la Institución logrando así generar un ambiente laboral conforme y por ende influirá en la permanencia de los empleados de la institución con la finalidad de lograr la reducción de los costos y gastos generados en el proceso en mención.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

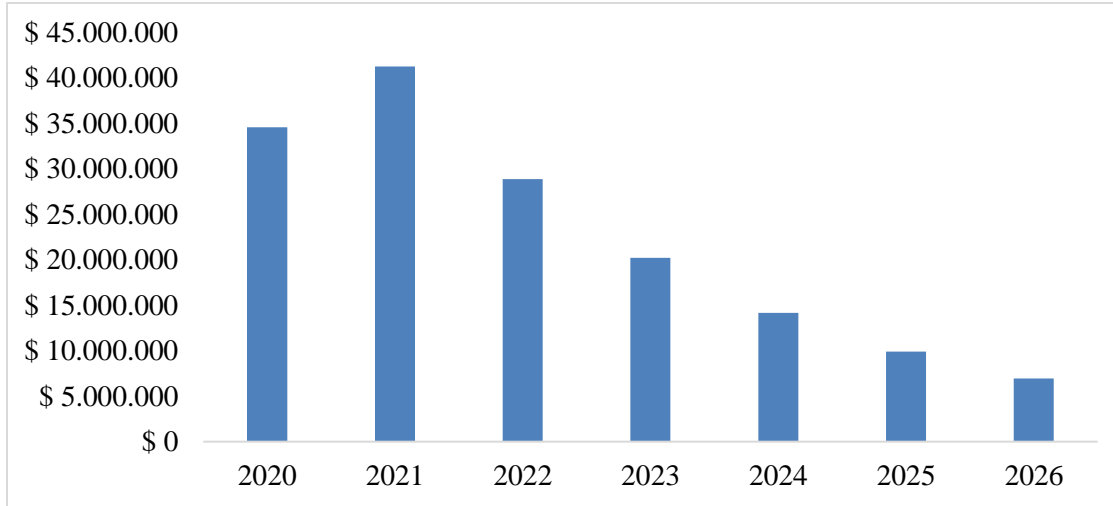


Figura 8. Proyección Gastos de personal

Fuente: elaboración propia con base en análisis de factibilidad.

En la tabla 15 se proyecta una propuesta de mejora para la disminución de costos y gastos enfocada a un sistema de bonificación o prima de antigüedad, con el fin de mitigar el porcentaje de rotación, este proyecto es aconsejable financieramente ya que el recurso invertido en reclutar nuevo personal se trasladará a los rubros de funcionamiento, de manera que, se retenga una proporción relevante de empleados. Para ello, se bonificará al empleado al inicio del siguiente año lectivo, con un incentivo de \$250.000, que equivale a un cuarto del SMMLV del 2022, al finalizar la proyección se evidencia que, de cada peso invertido se obtiene una ganancia de \$1.67 lo que concluye que el proyecto es viable y recomendable para el inversionista en este caso las directivas de la institución.

Tabla 15. Análisis costo - beneficio

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Q Empleados (2021)	58
Inversión	\$ 250.000
TIR	10%
Inversión Total	\$ 14.500.000

Año	Ingresos	Egresos
0	\$ 0	\$ 0
1	\$ 12.380.085	\$ 8.000.000
2	\$ 21.046.145	\$ 10.000.000
3	\$ 27.112.387	\$ 11.250.000
4	\$ 31.358.756	\$ 12.250.000
5	\$ 34.331.215	\$ 13.000.000
VPN	\$91.753.504	\$40.428.374
Costos – Inversión	\$ 54.928.374	
B/C	1,67	

Fuente: elaboración propia con base en análisis de factibilidad.

En la figura 9 se muestran Municipios de Sabana de Occidente donde existen desplazamientos hacia el lugar de trabajo de 30 minutos y 1 hora o más, así que como una alternativa adicional, con el fin de contar con una base de datos de la zona, a la cual se pueda acudir rápidamente en caso de requerirse y con el propósito de potenciar el municipio, otorgando alternativas cercanas de trabajo cercanas a la población, se podría establecer una jornada de perifoneo y volanteo, basada en que “el talento de la zona se quede en la zona” en Madrid y Municipios aledaños, con

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

el fin de que se identifique a la Institución como empresa potencial de empleo, para que hagan llegar sus hojas de vida para diversos cargos y que de esta manera se alimente una base de datos interna para futuros procesos de selección.

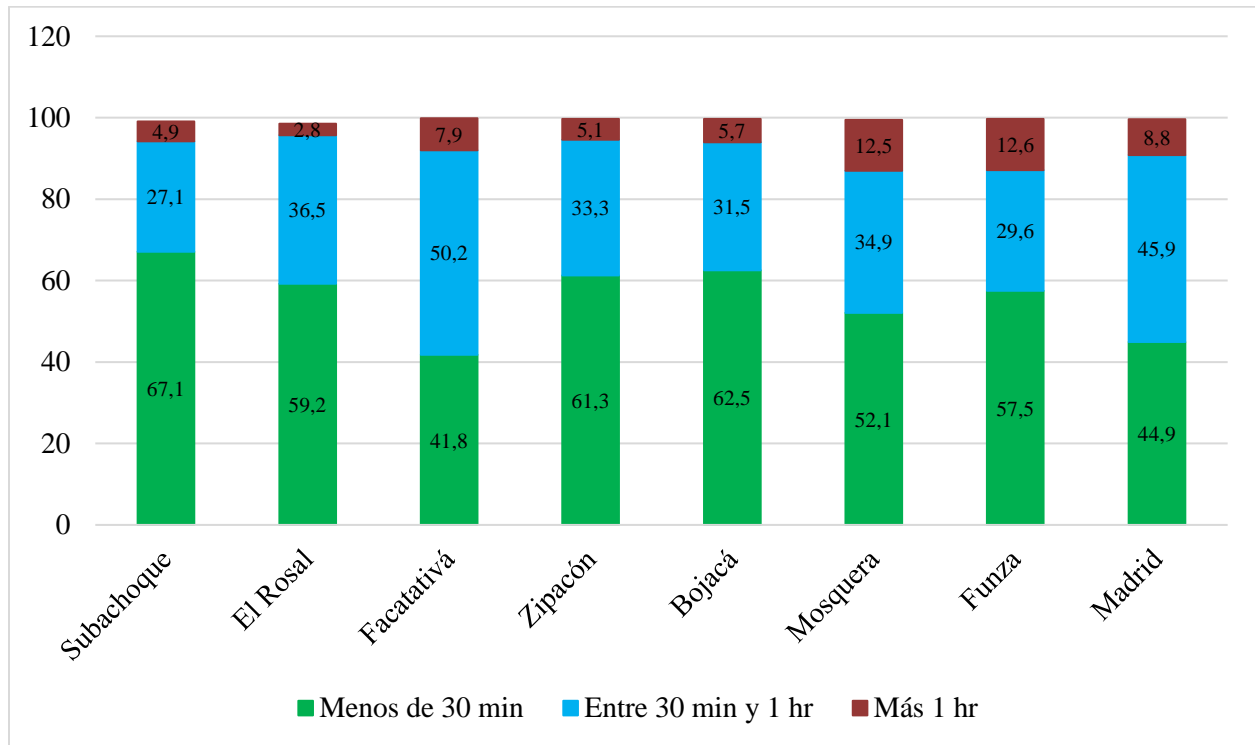


Figura 9. Personas ocupadas con desplazamientos al lugar de trabajo

Fuente: elaboración propia con base en información del DANE, EM 2021

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

7. Conclusiones

Según Piantini et al., (2011) la disminución en la rotación de personal es uno de los desafíos constantes para las organizaciones, la salida de empleados conlleva impactos negativos tanto en la calidad del servicio ofrecido como en la perspectiva de los otros empleados; sin embargo, desde un punto de vista optimista también permite que personas no tan eficientes o que simplemente no lograron encajar dentro de la organización o su cargo puedan desvincularse y optar por replantear perfiles, revalorar cargos, funciones, contratar personas más idóneas con miras a “rejuvenecer” la empresa (Gajardo, 2013); es bien sabido que una excesiva rotación trae detrás temas como desmotivación y mal clima laboral, por lo que se debe efectuar un análisis interno para lograr que, tanto la persona como la empresa, encuentren el camino correcto para cumplir los objetivos mutuos y generar para ambas partes (Cozar Segovia et al., 2017; Rodríguez et al., 2020).

Para López Puig et al., (2017) la clave de la gestión del talento se encuentra en los elementos del plan de carrera y el desarrollo profesional, los que deben lograr la articulación entre intereses personales e institucionales; además, lo importante de conocer las causas de rotación de personal es poder establecer estrategias que ayuden a la disminución de estas dentro de la organización, pues de lo contrario se podrían generar consecuencias respecto a los costos, reconocimiento, cumplimiento, calidad en el servicio, pérdida de conocimiento, desconfianza, entre otros (Domínguez Olaya, 2015), es así como Cossio Olarte (2021) argumenta que en vista de que ya se ha establecido la relación entre la empresa con el capital humano de una forma equilibrada, es

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

necesario establecer una conexión entre el balance y el bienestar laboral, así que Martínez Segura (2021) establece que el trabajo en las organizaciones debería ser más dinámico, no tan operativo, volverse más analítico y participativo de tal forma se convierta un estilo de vida más que un trabajo.

De acuerdo con lo que expone Chávez (2017) los trabajadores deben percibir la inversión en capacitación de personal, de manera que se les reconozca como parte importante de la organización, la capacitación vista como una forma de desarrollo dentro de la organización, adquisición de experiencia en sus labores y que un incremento posterior en sus ganancias, de manera que genere resultado directo con el nivel compromiso y pertenencia del empleado con la organización (Martínez Segura, 2021). Alineado con la guía para el desarrollo de políticas docentes de la UNESCO donde argumentan que los incentivos laborales influyen en la retención docente, entendidos como aquellas recompensas monetarias y no monetarias en compensación por un buen trabajo.

Dentro del proceso realizado se puede establecer que la gestión financiera es una disciplina que aborda el ejercicio entorno a las estrategias que la misma compañía establezca con la finalidad de reducir en su mayor parte los gastos generados alrededor de un proceso relevante que sin duda aportarán al cumplimiento de los objetivos de la entidad en general. Por tal razón Casari & Baldini (2013) indica que es imprescindible entonces, entender que la reducción de costos debe ser necesariamente una tarea permanente y sistemática, donde se deben involucrar todos los estamentos de la organización, permitiendo involucrar cada uno de los procesos con la finalidad

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

de enlazar las actividades para lograr un efecto positivo dentro del desarrollo de la actividad de la organización.

Al finalizar la investigación se logró establecer el cumplimiento de los objetivos propuestos identificando los componentes relacionados con los costos y gastos generados en el proceso de selección y contratación de personal y como estos influyen en el desarrollo de las actividades de la Institución, así mismo propone acciones encaminadas a la reducción de los costos relacionados a la inversión de recursos que aporten al mejoramiento del proceso en mención, de tal manera que se aporte a la reducción de rotación de personal, se optimicen los recursos y se le den garantías de estabilidad laboral a los trabajadores vinculados en la organización.

Para futuras investigaciones consideramos que es de vital importancia contar con la perspectiva de los empleados de la organización considerando que por medio de una encuesta se puede conocer el entorno y el clima laboral lo que permitirá hacer un diagnóstico interno de la organización y como este influye en la rotación frecuente de personal, y por consiguiente permitirá adundar en temas relacionados con la estabilidad laboral para así establecer estrategias de retención de personal y por ende la reducción de los sobrecostos generados en el proceso objeto del estudio.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

8. Recomendaciones

Para investigaciones futuras se sugiere limitar la problemática a investigar teniendo en cuenta que del proceso de selección de personal se desprenden otros procesos lo que hace que el desarrollo de la información sea dispendiosa y esto genera dificultad al momento de recolectar, analizar y procesar los datos generados, esto podría arrojar variaciones en la información objeto de investigación; es más factible la claridad de la información si se enfoca en un asunto particular de un tema específico, para que sea posible su estudio y trabajo completo en el tiempo establecido.

Por otra parte, invitamos a la universidad a continuar con los estudios relacionados con el tema de interés ya que puede influir positivamente en la implementación de nuevas estrategias que conlleven a la gestión correcta de los costos y gastos generados en los procesos de una organización y como estos se podrán controlar con la finalidad de tener un equilibrio presupuestal que impactara en un buen manejo a nivel administrativo y financiero apuntando al desarrollo de los objetivos de las instituciones educativas privadas.

Una limitación que se encontró en el desarrollo del proyecto fue la adquisición de la información más detallada de la institución debido a que poseen limitantes de carácter ético siendo una entidad reconocida por el aporte a la educación a niños y niñas de bajos recursos en el Municipio

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

donde desarrollan sus actividades, existía la incertidumbre de que los datos financieros se usaran con otras finalidades diferentes al desarrollo de un proceso investigativo que finalmente podría mejorar el desarrollo de los procesos de la organización.

Desde un punto de vista más amplio, para investigaciones sucesivas se recomienda tener en cuenta otros cargos de la Institución, de tal manera que se logre una intervención global dirigida a reducir costos y gastos del proceso de selección; en vista de que los resultados apuntaron a tan sólo dos cargos, pero que dentro de un estudio prolongado, que garantice mediciones sucesivas e intervalos regulares, se podrían evidenciar los resultados de las estrategias planteadas y adicionalmente el impacto en los otros cargos.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

Referencias bibliográficas

- Acosta, C. S., & Egoávil, J. V. (2014). El retorno social de la inversión: ¿se puede medir el impacto de la difusión de un proyecto de responsabilidad social empresarial? *Universidad & Empresa*, 16(26), 29-62.
- Aizaga, F. L. (2016). Estado del Arte de la Contabilidad de Costos. *Revista Publicando*, 3(8), 513-528.
- Alcántara, M. B. & Agundiz, X. G. (2018). *Gestión de costos y precios*. Patria Educación.
- Alegre Suárez, L. A. (2017). Evaluación de los costos y propuesta de un sistema de costeo ABC para la institución educativa particular "La Edad de Oro" SRL, Chimbote.-2017.
- Barbosa Chacón, J. W., Barbosa Herrera, J. C., & Rodríguez Villabona, M. (2013). Revisión y análisis documental para estado del arte: una propuesta metodológica desde el contexto de la sistematización de experiencias educativas. *Investigación bibliotecológica*, 27(61), 83-105.
- Bernal Torres, C.A., Sierra Arango, H.D. (2017). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación.
- Chavez Chavez, G. A. (2017). *Administración de recursos humanos y el compromiso organizacional en trabajadores del área de promoción y desarrollo empresarial de Tecsup*, Arequipa, 2017.
- Cossio Olarte, M. M. D. (2021). El aprendizaje del yoga como herramienta para el control del malestar laboral.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

- Cozar Segovia, M. M., Palacios Izaguirre, M. K., & Ñahuinccopa Sánchez, E. (2017). Estrategia para reducir el índice de rotación docente en la IEP José Carlos Mariátegui.
- De Soto, J. E. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista escuela de administración de negocios*, (69), 110-119.
- Domínguez Olaya, M. K. (2015). Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest SAS.
- Casari, M., & Baldini, R. (2013). La reducción de costos en las empresas y su vinculación con las filosofías de gestión. *Revista Costos y Gestión*, 88.
- Cauas, D (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación Bogotá biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia 2
- Cevallos Bravo, M. V. (2021). Efectividad del sistema de gestión del costo como un óptimo empresarial. *Ciencias administrativas*, (17), 14-22.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (2022). Registro estadístico de relaciones laborales. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/mercado-laboral-historicos>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (2021). Encuesta Multipropósito. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/encuesta-multiproposito>
- De Paredes, O. R. M. (2003). Nuevas técnicas de control y gestión de costos en búsqueda de la competitividad. *Actualidad Contable Faces*, 6(6), 25-32.
- De Salas, S. A. D., Martínez, V. M. M., & Morales, C. M. P. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y palabra*, (75).

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

- De Soto, J. E. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista escuela de administración de negocios*, (69), 110-119.
- De Palacio, M. D. C. (2018). La contabilidad de costos en la producción de bienes y servicios. Revisión bibliográfica actualizada (2010-2018). *Revista En-Contexto*, 6(9), 203-230.
- Domínguez, J. D. (2006). Optimización simultánea para la mejora continua y reducción de costos en procesos. *Ingeniería y ciencia*, 2(4), 145-162.
- Ducura Vela, W. J. (2012). Propuesta para la implementación de un sistema de costeo basado en actividades para el programa de costos y auditoría en la universidad Minuto de Dios Regional Soacha. Soacha: Trabajo de Grado.
- Duque-Roldán, M. I., & Osorio-Agudelo, J. A. (2013). ¿El proceso de convergencia en Colombia excluye la contabilidad de costos? *Cuadernos de Contabilidad*, 14(SPE36), 1121-1146.
- Gajardo, M. (2013). Retos del desarrollo profesional docente en América Latina. *Tendencias Globales. Desafíos Regionales*. Recuperado de <https://www.oas.org/cotep/GetAttach.aspx>.
- García Quiñones, J. A. (2014). Rediseño del modelo de costos para el colegio bachillerato técnico COMFANDI El Prado.
- González Jennifer, C. O. N. A. C. Y. T. (2011). Dirección de Gestión Académica. Recuperado de: <https://dgaipchile.wordpress.com/2012/03/31/rotacion-laboral-de-docentes>.
- Guía para el desarrollo de políticas docentes de la UNESCO (2015). Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374226>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*: Ciudad de México: McGrawHill.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2017). Alcance de la Investigación.
- Izcara Palacios, S. P. (2014). Manual de investigación cualitativa.
- Jiménez, R. (2008). Contabilidad: responsabilidad social - gestión humana.
- López Rodríguez, C. E., Cadena López, S., Montenegro Castillo, D. C., & Plata Niño, J. A. (2019). Incidencia de la banca multilateral en las asociaciones público-privadas: una perspectiva en Colombia. *Equidad y Desarrollo*, 1(33), 235-253.
- López Puig, P., Díaz Bernal, Z., Segredo Pérez, A. M., & Pomares Pérez, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43, 3-15.
- Martínez Segura, C. C. (2021). Rotación Laboral en las empresas privadas de Colombia.
- Mejía, S. E., de Ocampo, L. S. R., & Silva, P. P. B. (2010). Análisis de los costos logísticos en la administración de la cadena de suministro. *Scientia et Technica*, 16(45), 272-277.
- Morillo, M. (2001). Rentabilidad financiera y reducción de costos. *Actualidad contable FACES*, 4(4), 35-48.
- Parra-Acosta, J. F., & Peña-González, Y. C. (2014). La teoría de los costos-desempeños ocultos: una aproximación teórica. *Cuadernos de contabilidad*, 15(SPE39), 725-743.
- Piantini, A. R. C., Herrera, N. L. R., & Elizondo, M. T. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto: revista de la Facultad de Arquitectura Universidad Autónoma de Nuevo León*, (5), 83-91.
- Plan de desarrollo Municipio de Madrid 2020-2024. Recuperado de https://madridcundinamarca.micolombiadigital.gov.co/sites/madridcundinamarca/content/files/000918/45891_pdm-final.pdf

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

- Ramos-Alfonso, Y., Acevedo-Suárez, J. A., Ramírez-Betenacourt, F., & García-Rodríguez, E. (2016). Modelo de gestión de la eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador. *Ingeniería Industrial*, 37(1), 59-69.
- Rincón, C. A., & Fernando, V. V. (2017). Costos: decisiones empresariales. Ecoe ediciones.
- Roux, HN (2010). El SROI (social Return on Investment): un método para medir el impacto social de las inversiones. *Análisis financiero* , 113 , 34-43.
- Ríos-Manríquez, M. (2018). La influencia del sistema de gestión de costos en los indicadores empresariales de las pymes. *International Journal of Professional Business Review*, 3(1), 17-29.
- Rodríguez, C. E. L., Suarez, L. M. P., Quiroga, F. J. A., & Areiza, Y. C. (2020). Indicadores de rentabilidad, endeudamiento y ebitda en el entorno de la inversión en las plataformas tecnológicas. Un estudio en administradoras de fondos de pensiones. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 20(1), 61-75.
- Sapiens Research (2020). Ranking de los mejores colegios 2020-2021. Recuperado de <https://www.srg.com.co/colegios/ranking-losmejorescolegios-madrid-cundinamarca-2020-2021/#:~:text=En%20Madrid%20hay%209%20colegios,en%20la%20pesta%C3%B1a%20%E2%80%9CTodos%E2%80%9D>.
- Scoponi, L. M., Casarsa, F. A., & Schmidt, M. A. (2017). Teoría general del costo y contabilidad de gestión: revisión doctrinal. *Centro de Estudios de Administración*, 1(1), 68-88.
- Suing Quiñonez (2019). Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. Ecuador.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca

- Urday, S. L. (2021). Aplicación de los costos unitarios de la educación básica en el sector privado como herramienta de gestión financiera: Caso Balmer SAC 2018.
- Villegas, C. F. C. (2014). Costeo objetivo y costeo ABC en el proceso de reducción de Costos. *Revista de Economía & Administración* E-ISSN 2463-1035 ISSN 1794-7561, 11(2).
- Villegas, M. Á. O., & de Parra, H. C. R. (2011). Gestión de Costos en los Proyectos: un abordaje teórico desde las mejores prácticas del Project Management Institute. *Visión gerencial*, (1), 85-94.
- Werbin, E. M. (2011). Los costos pegadizos (sticky costs): una prueba empírica en bancos argentinos. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 7(14), 1-9.

Propuesta para la disminución de costos y gastos generados en el proceso de selección de contratistas en una Institución Educativa de carácter privado del municipio de Madrid Cundinamarca